

REVISTA DO

FÓRUM GERENCIAL

ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 1, NÚMERO 1



UNIPAM
Educação que transforma

REVISTA DO FÓRUM GERENCIAL

Revista do Centro Universitário de Patos de Minas

Vol. 1, n. 1, out. 2021

Patos de Minas: Revista do Fórum Gerencial, UNIPAM, v. 1, n. 1, out. 2021: 1-549



Centro Universitário de Patos de Minas



Núcleo de Editoria e Publicações

UNIPAM | Centro Universitário de Patos de Minas

Reitor

Milton Roberto de Castro Teixeira

Pró-reitor de Ensino, Pesquisa e Extensão

Henrique Carivaldo de Mirando Neto

Pró-reitor de Planejamento, Administração e Finanças

Renato Borges Fernandes

Coordenadora de Extensão

Adriana de Lanna Malta Tredezini

Diretora de Graduação

Maria Marta do Couto Pereira Rodrigues

Coordenador do Núcleo de Editoria e Publicações

Geovane Fernandes Caixeta

A *Revista do Fórum Gerencial* é uma publicação anual dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Comercial, Gestão Financeira, Gestão do Agronegócio, Gestão de Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública, Sistemas de Informações e Comunicação Social do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).

R454 *Revista do Fórum Gerencial* [recurso eletrônico] / Centro Universitário de Patos de Minas. – Dados eletrônicos. – v. 1, n. 1 (2021)- . – Patos de Minas : UNIPAM, 2021-

Irregular

Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br>

1. Gerência – periódicos. I. Centro Universitário de Patos Minas. II. Título.

CDD 650.130 5

Os textos publicados na *Revista do Fórum Gerencial* são de exclusiva responsabilidade de seus autores e não expressam necessariamente a opinião da Comissão Editorial e do Conselho Científico.

Editor responsável

Dra. Adriene Stéfane Silva – UNIPAM
Me. Gustavo de Magalhães Vieira – UNIPAM

Conselho Editorial Interno

Dra. Adriene Stéfane Silva, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Carlen Fonseca Gonçalves, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Claudio Roberto Vaz Teixeira, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Heitor Cunha Barros, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Dr. Henrique Carivaldo de Miranda Neto, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Guilherme Caixeta Borges, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Esp. João Wander Silva, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Milton Roberto de Castro Teixeira, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Mislene Dalila Silva, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Pablo Fonseca da Cunha, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Me. Sandro de Paula Matias, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM

Conselho Editorial Externo

Esp. Marcos Geraldo Alves da Silva – Sebrae Minas
Dr. Nidelson Falcão – Fecoagro

Diagramação

Núcleo de Editoria e Publicações

SUMÁRIO

A EFICIÊNCIA DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL PREVISTA NA LEI N. 11.101/2005 E A REALIDADE DA ATIVIDADE EMPRESÁRIA.....	10
Maria Luísa da Silva Guilherme Caixeta Borges	
A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL PARA ABERTURA DA EMPRESA COMPUHELP INFORMÁTICA.....	24
Tamires Cristina Souza Silva Eliphas Levi Pereira	
A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO PARA A EXPANSÃO DE MERCADO DA LANCHONETE FLOR DE LIS EM PATOS DE MINAS, MG.....	38
Aline Monteiro Eliphas Levi Pereira	
A IMPORTÂNCIA DA LEI ANTITRUSTE NA ECONOMIA BRASILEIRA.....	50
Maria Laura de Camargos Santos Guilherme Caixeta Borges	
A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR FRENTE À MUDANÇA: UMA ANÁLISE DA MODALIDADE DE CONTRATO DE TELETRABALHO E POSSÍVEIS AÇÕES MOTIVACIONAIS.....	66
Júlia Eduarda de Souza Nascimento Samir Vaz Vieira Rocha	
A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.....	80
Natiele Cristina Soares Albino Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos	
A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS EMPRESAS NO MOMENTO DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AÇÕES DE MARKETING DURANTE A PANDEMIA.....	94
Igor Bernardes de Amorim Luis Henrique Bei	
A INFLUÊNCIA DO ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO NO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DISCENTE: UM ESTUDO DE CASO DO OCEANO.....	105
Rúbia Cristina dos Reis Adriene Sttéfane Silva	

ANÁLISE DE PROCESSOS PRODUTIVOS DE SEMENTES: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA DO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS – MG.....	119
Silvia Martins Soares Dias Flávio Daniel Borges de Moraes	
ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS, SISTEMAS E MÉTODOS NA EMPRESA DMC CONSTRUTORA.....	131
Pablo Fonseca da Cunha Laura Nunes Dias	
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ON-LINE.....	144
Taciane Ramalho Carlen Fonseca Gonçalves	
CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.....	158
Ediene Monaliza Silva Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos	
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA PLANALTO FERRAGISTA.....	172
Rafael Martins de Oliveira Sousa Laércio José Vida	
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: EMPRESA MERCADÃO DOS PARAFUSOS LTDA.....	185
Ney Willian Dias de Oliveira	
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA JOANA BARROS ÓPTICA.....	199
Júlia Lara Cambraia Silva Laércio José Vida	
DO YOU SPEAK ENGLISH? CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE JARGÕES EM INGLÊS NA ADMINISTRAÇÃO.....	213
Maria Laura de Camargos Santos Maraís Viana Soares Jorgiane Suelen de Oliveira	
ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA RETENÇÃO DE CLIENTES NA EMPRESA SISPROINC BRASIL LTDA.....	225
Cristiane Máximo de Oliveira Pereira Jarbas de Menezes	

**ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CÔRTE REAL CONSTRUÇÕES ELÉTRICAS
AVALIANDO QUAIS AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS DIANTE DA PANDEMIA
MUNDIAL COVID-19..... 238**

Fábio Silva Veloso

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

**GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA
APLICAÇÃO DA CURVA ABC, NA EMPRESA STATUS PAPELARIA LTDA, NO
MUNICÍPIO DE LAGOA FORMOSA-MG..... 251**

Graziela Moreira

Flávio Daniel Borges de Moraes

**GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: UMA VISÃO DOS
COLABORADORES A RESPEITO DO SETOR..... 265**

Nayara Carolaine Oliveira dos Santos

**IMPACTO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA
CASA DE SAÚDE E MATERNIDADE NOSSA SENHORA DE FÁTIMA S/A..... 281**

Patrícia Franciele de Sales

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

**IMPACTOS DA COVID-19 NO E-COMMERCE DE PATOS DE
MINAS..... 294**

Milene Caixeta Sousa

Mislene Dalila da Silva

**IMPLEMENTAÇÃO DE ANÁLISES E DEFINIÇÕES DE UMA PROPOSTA
ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA INSERIDA NO INTERIOR DE
MINAS GERAIS: CASO BS LOTEAMENTOS..... 306**

Millene Rosa Andrade

Luis Henrique Bei

**IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES E IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA
AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DOS ÚLTIMOS NOVE ANOS DE
PUBLICAÇÃO..... 320**

Maraís Viana Soares

Maria Laura de Camargos Santos

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

**IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO..... 331**

Layla Amancio

Carlen Fonseca Gonçalves

LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS DA PRODUÇÃO, NAS BASES SPELL (SCIENTIFIC PERIODICALS ELETRONIC) E SCIELLO (SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE).....	341
Eduarda Agostinha Caixeta Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos	
LOGÍSTICA E AGRONEGÓCIO: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE COMPRA E ESTOCAGEM EM UMA FAZENDA DE PEQUENO PORTE.....	353
Rafael Batista de Carvalho Jorgiane Suélen de Sousa	
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COLOCANDO AS PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS E INCENTIVOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS QUE GERAM RESULTADO.....	365
Amanda Oliveira Ramalho	
MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO MARKETING DIGITAL.....	378
Nayara Silva Carlen Fonseca Gonçalves	
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO UNIPAM - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS.....	391
Andréia Agostinha Caixeta Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos	
O USO DAS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA E ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA FORMAT SOLUÇÕES.....	404
Thaynara Moreira Carlen Fonseca Gonçalves	
O USO DE TECNOLOGIAS POR INDIVÍDUOS DA TERCEIRA IDADE E AS IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DIGITAL NA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS.....	417
Letícia Barbosa Marques Luis Henrique Bei	
O USO DO EMPREENDEDORISMO PARA O DESIGN E SERVIÇOS NO AMBIENTE DIGITAL.....	431
Max de Oliveira Gomes	

O USO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO JUST IN TIME OU JUST IN CASE NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO EM UMA PANIFICADORA..... 446

Liliany Ferreira
Jorgiane Suélen

OS IMPACTOS DA CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS (FSSC 22000) COM ÊNFASE NA CONFIABILIDADE E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS..... 458

Paulo Ramom Rodrigues Oliveira
Flávio Daniel Borges de Moraes

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E PREVISÃO FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE EVENTOS..... 472

Fernanda Caroline de Paiva Montandon
Carlen Fonseca Gonçalves
Eliphas Levi Pereira

PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UM SALÃO DE BELEZA CONJUGADO COM UM BAR E CAFETERIA NA CIDADE DE PATOS DE MINAS..... 485

Karoline Silvério Maximiano
Eliphas Levi Pereira

PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO NA CIDADE DE SÃO GOTARDO - MG..... 498

Rafael Lucas da Silva Borges
Eliphas Levi Pereira

POLÍTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR UMA EMPRESA MODELO: ESTRATÉGIAS, COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E DESAFIOS..... 511

Gabriel Alves Pereira
Luis Henrique Bei

PREÇO NÃO IMPORTA NO MOMENTO DA COMPRA DE SUAS AÇÕES NA BOLSA DE VALORES (ANÁLISE ITAÚSA)..... 524

Bruno Silva
Filipe Guelber

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO..... 536

Mirely da Cruz Barbosa
Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

A EFICIÊNCIA DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL PREVISTA NA LEI N. 11.101/2005 E A REALIDADE DA ATIVIDADE EMPRESÁRIA¹

Maria Luísa da Silva²
Guilherme Caixeta Borges³

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar até que ponto a Lei n. 11.101/2005 pode ser satisfatória na recuperação das empresas e em quais requisitos ela se torna ineficaz, contribuindo para que as organizações não consigam se reerguer. A partir do momento do deferimento da solicitação elas não podem mais desistir, sendo necessário cumprir todas as especificações dispostas em seus artigos. Para realização desta pesquisa, foram analisados os conhecimentos a respeito da evolução do conceito de empresário, assim como da atual lei. Além disso foram expostos alguns casos práticos e suas resoluções, utilizando-se de uma abordagem teórica, relatando fatos próximos às necessidades dos empresários, contemplando as principais áreas da gestão administrativa: Direito Empresarial, Finanças e Recursos Humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração; direito empresarial; empresário.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the extent to which Law No. 11,101/2005 can be satisfactory in the recovery of companies and in what requirements it becomes ineffective, contributing so that organizations are unable to get back on their feet. From the moment the request is granted, they can no longer give up, and it is necessary to comply with all the specifications set out in their articles. To carry out this research, the knowledge about the evolution of the concept of entrepreneur, as well as the current law, was analyzed. In addition, some practical cases and their resolutions were exposed, using a theoretical approach, reporting close facts, the needs of entrepreneurs, covering the main areas of administrative management: Business Law, Finance and Human Resources.

KEYWORDS: Administration; business law; businessman.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o Direito Falimentar evoluiu nos últimos anos, até chegar a atual lei que vigora em todo o território nacional, a Lei n. 11.101/2005. Estudos afirmam que o termo falência tem sua existência desde a antiguidade, e este se caracterizava com a execução da pessoa, neste caso o credor, que tinha o direito de se apossar do devedor, sendo mantido preso por um período de sessenta dias, servindo como escravo aos seus credores. Naquela época, conhecida como Direito antigo, as obrigações e dívidas do devedor eram pagas com a própria liberdade e algumas vezes com sua vida.

Diante das evoluções, a lei que retrata a falência das empresas sofreu grandes transformações para atender as demandas de sua época. Na atualidade, com a Teoria

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Acadêmica do 8º período do Administração no UNIPAM. E-mail: mariasilva12@unipam.edu.br.

³ Professor UNIPAM. E-mail: guilhermecb@unipam.edu.br.

da Empresa, trazida pelo Código Civil de 2002, elevou a empresa a um novo patamar. Nesta nova perspectiva, com o intuito de atender tanto às necessidades dos credores quanto dos devedores, criando alternativas à falência, através de mecanismos de recuperação empresarial.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a eficiência da recuperação judicial prevista na Lei n. 11.101/2005 e comparar com a realidade da atividade empresarial. Foram elencados os seguintes objetivos específicos: compreender a definição de falência e seu surgimento, apresentou o conceito de recuperação judicial, explicando sua importância, analisando como funciona recuperação judicial nas empresas, identificou quais os principais motivos levam diversas empresas não conseguirem concluir o processo de recuperação, mensurou pontos positivos e deficitários da referida lei.

Desta forma, a presente pesquisa se justifica na medida em que contribuiu para melhor clareza quanto a eficiência da Lei n. 11.101/2005 para auxiliar as empresas em sua referida recuperação judicial. Diante disso, a presente proposta tornou-se relevante de modo que balizará trabalhos futuros dentro da área de Direito Empresarial.

Sendo assim, a presente pesquisa teve como fundamento responder a seguinte situação problema: por quais motivos a Lei n. 11.101/2005 não é suficiente para auxiliar as empresas no processo de recuperação judicial?

Portanto, o presente trabalho utilizou como metodologia a abordagem qualitativa, e o método dedutivo, tendo como base doutrinas de Direito Empresarial, legislação empresarial, bem como casos práticos de empresas em recuperação e falência, de modo a servir de aprendizagem para o curso de Administração e contribuiu como referencial teórico em pesquisas futuras, para que os envolvidos procurem desenvolver suas atividades e obter resultados.

2 CONTEXTO HISTÓRICO DO DIREITO EMPRESARIAL

O Direito Empresarial é uma área do direito voltada especificamente a estudar e regulamentar questões voltadas às empresas, sendo que suas descrições estão contidas no Código Civil o qual ainda engloba o Direito Civil. O código citado anteriormente veio com o intuito de separar e tornar legal tudo que envolve as organizações, desde sua criação até sua dissolução, oferecendo proteção aos seus administradores, funcionários e credores.

De acordo com Vido (2019), durante a Idade Média, havia a ausência de um Estado centralizado e as leis eram definidas pelos feudos; com a chegada da baixa Idade Média, vê-se a decadência desse sistema feudal e com isso o surgimento das cidades, nas quais uma nova classe começa a se fortalecer, ou seja, os mercadores ambulantes. Após se fixarem em seus locais precisavam de regras para suas atividades e o tradicional Direito Civil ignorava, diante disso os comerciantes se juntaram e baseados em seus hábitos diários criaram corporações e criaram regras para serem em seguida aplicadas entre eles, de forma a ter uma relação amparada pelos princípios estabelecidos.

Para complementar, Pedrosa (2017, p. 01) cita que como foi o aparecimento do Direito Comercial no Brasil, assim como as leis que regiam o país:

O direito comercial no Brasil teve início com a chegada da Família Real Portuguesa ao país, com isso as leis portuguesas, códigos da França e Espanha, eram os que regiam a atividade até então, desse modo, se mostrava confusa essa mistura de normatização. Em 1850 finalmente foi elaborado o primeiro Código Comercial Brasileiro, baseando-se nos códigos de Portugal, França e Espanha. Adotava teoria dos atos do comércio, porém não os enumerava e também poderia se encontrar resquícios subjetivos (PEDROSA, 2017, p. 01).

Nota-se que, com a misto de lei de diversos países, torna-se confusa sua compreensão, visto que cada lugar tem sua cultura e hábitos que vêm sendo desenvolvidos ao longo dos tempos. Desta forma, surgiu a necessidade de ter um Código Comercial voltado para a realidade brasileira, que atendesse às demandas dos comerciantes.

Desta forma, a evolução do Direito Empresarial veio com o Código Civil de 2002, o qual adotou o termo empresa, que se refere à atividade profissionalmente voltada tanto para a produção, quanto para circulação de bens e serviços. Portanto, seu objetivo é regulamentar e unificar o tratamento legal do direito privado.

De acordo com Teixeira (2019), o surgimento e evolução do Direito Comercial, veio com o intuito de estruturar o setor econômico. Ao contrário do Direito Civil que é estático, o Direito Comercial (Empresarial) está em constante mudança, livre de tecnicismo e abstrações, está sempre aberto ao espírito de criação dos comerciantes e tendo como premissa seus usos e costumes.

3 FALÊNCIA NO BRASIL

A falência é um termo bastante utilizado no Direito Empresarial e Falimentar, por ocorrer quando há impossibilidade de pagamento das dívidas por parte de uma pessoa ou empresa. Ou seja, os ativos são vendidos para pagar as dívidas, dando fim a atividade empresarial.

3.1 ANTIGA LEI DE FALÊNCIA

Ao mencionar que uma empresa apresenta problemas financeiros, o que vem à cabeça é falência, sendo este um termo muito usado para qualificar organizações com inadimplência. Na tentativa de ajudar os empresários foi criada a Lei de Falências, porém ela apresentava algumas insatisfações, visto que não cumpria com o esperado.

Conforme descrito por Reis (2005), a antiga Lei de Falência era uma forma jurídica de solucionar a situação financeira do comerciante que não cumpria com suas obrigações e tinha como função liquidar os bens do devedor para pagamento de suas dívidas. Sendo o processo desenvolvido em três etapas: fase preliminar, fase sindicância e fase de liquidação.

O Decreto-Lei n. 7.661/1945, que regulamentava a falência, tinha a função liquidatória, ou seja, visava a solvência da empresa para o pagamento de seu passivo.

Nota-se então, segundo Venosa (2020), que a antiga lei não tinha o objetivo de recuperar a empresa, sua prioridade era apenas a satisfação dos credores, ou seja, visava liquidar a organização e pagar as dívidas, não levando em conta a capacidade da empresa de se manter ativa no mercado. A falência era utilizada apenas como meio de cobrança.

Portanto, conclui-se que diante da insatisfação e ineficiência na resolução de diversos casos, a antiga lei de falência caiu em declínio, visto que já não atendia as demandas das organizações além disso, tinha como objetivo apenas a satisfação dos credores, não levando em conta a recuperação da empresa nem mesmo a recuperação financeira do devedor.

3.2 A CONCORDATA NO DIREITO BRASILEIRO

A concordata, instituto já não presente no ordenamento jurídico brasileiro, tratava de um acordo firmado entre a organização e os credores com a finalidade de quitar as dívidas, suspendendo suas cobranças para que o empresário se organize. Tal medida ocorria quando a empresa não tem mais condições de honrar seus compromissos financeiros; tendo como objetivo viabilizar o pagamento das dívidas adquiridas pelo devedor, mantendo a empresa funcionando, mantendo a estabilidade do empregado, a empresa funcionando e também tratar dos interesses dos credores.

Tomando por base o pensamento de Coelho (2015), na prática a concordata foi extinta e para sucedê-la veio a lei da recuperação judicial, entretanto suas ações possuem diferenças a respeito de seu processo de recuperação. Visto que a concordata tem o papel de mediadora entre credor e devedor com o objetivo de evitar a falência das empresas e pagar suas dívidas.

Enquanto isso, a recuperação judicial deixa a cargo do administrador escolhido a elaboração do plano de recuperação e em seguida sua aprovação junto ao comitê de credores, para em seguida colocar os prazos estabelecidos em prática e assim dar início ao processo de pagamento.

Portanto, verifica-se que as mudanças ocorreram para melhorar ainda mais nas formas de negociação entre empresas e credores, para que desta forma pudessem chegar a um acordo e este ser firmado diante do juiz para que só assim o administrador judicial pudesse colocar em prática os termos citados no processo. Diante do exposto tudo seria renegociado e mantido até o final do período estabelecido.

3.3 A LEI DE RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL

Com o passar dos anos e a insatisfação com a antiga lei de falência, surgiu a necessidade de uma lei que além de ajudar na recuperação financeira da organização, iria auxiliar o devedor quitar suas dívidas, de modo que ambas as partes fossem beneficiadas. Com isso surgiu a Lei n. 11.101/2005 com o objetivo de manter as empresas economicamente viáveis ativas no mercado, sendo denominada Lei de Recuperação de Empresas (LRE).

Ao analisar os requisitos mencionados nos artigos 48 e 51 da atual lei, se a empresa atender a cada um deles, o juiz irá deferir o processo de recuperação e nomear o administrador judicial, assim como ordenará a suspensão de todas as ações e execuções pelo prazo de 180 dias, sendo este improrrogável (SANCHEZ, 2019).

Além disso, será determinado para que o devedor apresente seus demonstrativos mensais durante o processo de recuperação judicial e ordenará a intimação do Ministério Público e a comunicação através de carta às Fazendas Públicas Federal e de todos os estados e municípios em que o devedor possuir estabelecimento (SANCHEZ, 2019).

Como apontado, a nova lei tem como propósito primordial a tentativa de resolver e liquidar a crise econômico-financeira que atinge a empresa, fornecendo mecanismos que podem ou não ser submetidos ao Poder Judiciário, sendo através da recuperação judicial e da recuperação extrajudicial, além da possibilidade de negociações entre as partes envolvidas. Apenas na pior das hipóteses é que a norma estabelece extinguir a atividade empresarial que não tenha condições de se manter ativa (TEIXEIRA, 2019).

3.4 RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

Com o propósito de viabilizar a recuperação da empresa, a lei concedeu uma variedade de modalidades para auxiliar em juízo, segundo Negrão (2019, p. 200), são elas: “(a) recuperação ordinária, prevista nos artigos 47-69; (b) recuperação especial destinada às microempresas e empresas de pequeno porte (artigos 70-72); (c) recuperação extrajudicial sujeita à homologação judicial, regulamentada pelos artigos 161-167”.

3.4.1 Recuperação judicial

Nos pedidos de recuperação judicial, o juiz auxilia as organizações através da Lei n. 11.101/2005, conhecida como LRE. Esta lei tem como objetivo viabilizar a superação da crise econômico-financeira das empresas e permitir sua manutenção tanto da produção quanto dos empregos dos trabalhadores, bem como estimular a atividade econômica.

Com o objetivo de auxiliar as empresas durante sua crise financeira e buscando sua permanência no mercado, foi criada a Lei n. 11.101/2005, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. A recuperação judicial pode ser definida como sendo uma medida para evitar a falência de uma empresa, visto que esta não possui condições financeiras de pagar suas dívidas. É um processo pelo qual a empresa passa na intenção de reorganizar seu passivo, redesenhar seus negócios e se recuperar de momentânea crise financeira.

3.4.2 Recuperação extrajudicial

Esse tipo de recuperação trata-se de uma negociação das dívidas, fora das vias judiciais. Com isso, o empresário poderá negociar diretamente com seus credores, sem a intervenção do judiciário, sendo assim será elaborado um acordo que poderá ou não ser homologado pelo juiz.

A nova lei tem como propósito a tentativa de resolver e liquidar a crise econômico-financeira que atinge a empresa, fornecendo mecanismos que podem ou não ser submetidos ao Poder Judiciário, sendo uma delas através da recuperação extrajudicial, que possibilita negociações entre as partes envolvidas que podem ser submetidas à homologação judicial e, neste caso, seus termos passam a vincular todos os integrantes do grupo de credores, tendo quórum de 60% da parte credora. Apenas na pior das hipóteses é que a norma estabelece extinguir a atividade empresarial que não tenha condições de se manter ativa (TEIXEIRA, 2019).

3.4.3 Recuperação judicial especial

Amparada pela Lei n. 11.101/2005, a recuperação judicial especial é voltada para as microempresas e as empresas de pequeno porte (EPP), auxiliando na manutenção tanto da produção quanto dos colaboradores, ajustando o pagamento das dívidas com os credores. Para tão recurso é destinado o Artigo 70 a Lei de Recuperação de Empresas:

Art. 70. As pessoas de que trata o art. 1º desta Lei e que se incluam nos conceitos de microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos da legislação vigente, sujeitam-se às normas deste Capítulo.

§ 1º- As microempresas e as empresas de pequeno porte, conforme definidas em lei, poderão apresentar plano especial de recuperação judicial, desde que afirmem sua intenção de fazê-lo na petição inicial de que trata o art. 51 desta Lei.

Segundo Negrão (2019), quanto às formas de pagamento, é permitido o parcelamento das dívidas em até 36 (trinta e seis) parcelas mensais e sucessivas, acrescidas de juros e correção monetária com base na taxa SELIC, sendo que a primeira parcela deverá ser paga no máximo em até 180 (cento e oitenta) dias a contar da distribuição do pedido de recuperação judicial. Ainda é possível a remissão pelo abatimento do valor das dívidas com o parcelamento.

Além disso caso haja objeção de credores, não há necessidade de convocar assembleia geral para a aprovação do plano. Para isso o juiz é quem julgará o pedido improcedente caso haja oposição de credores titulares de mais da metade dos créditos de qualquer uma das classes citadas no artigo 83 (NEGRÃO, 2019).

3.5 FALÊNCIA NA LEI NO 11.101/2005

Com a Lei n. 11.101/2005, a falência empresarial recebe uma nova organização. Apesar de continuar sendo o instituto que promove o encerramento da atividade empresarial em razão de sua inviabilidade econômica, com esta nova legislação os credores passaram a ter maior participação e informações na arrecadação e liquidação dos ativos. Objetivando pagar o máximo de obrigações possíveis.

Antes, existia a figura do síndico, alguém indicado para administrar a massa falida, sem necessariamente ter conhecimentos específicos para tal. Com a nova lei, é constituído o administrador judicial, que este não é um representante dos credores e sim uma pessoa nomeada pelo juiz. O administrador judicial tem a função de auxiliar no processo de dissolução dos ativos. Não patrocina os direitos dos credores nem mesmo dos devedores, mas tem a função de garantir a integridade do ativo liquidado e sua distribuição equitativa aos credores (FAZZIO, 2019).

A partir do momento que o administrador arrecada e liquida os ativos inicia-se o pagamento dos credores, sendo criada uma hierarquia de necessidades e possibilidades, prevista no art. 83 da LRE, iniciando os créditos concursais com aqueles de natureza trabalhista e encerrando, caso ainda restem recursos, obrigações com os sócios.

3.6 PEDIDOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL NO BRASIL

Com o surgimento da nova LRE, as empresas viram a oportunidade de se manterem ativas no mercado e tentar sua recuperação antes de ser decretada falência. Ao fazer o pedido de recuperação, o devedor deverá apresentar as razões pelas quais requer o processo, assim como mostrar sua viabilidade financeira. Além disso, são observados diversos fatores que contribuem para a crise econômico-financeira.

Figura 1: Justificativa para o econômico-financeiro por região e setor

Causas	Região				
	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Norte	Nordeste
Custo de capital elevado	44,83%	35,71%	90,48%	0	50%
Dificuldade para conseguir empréstimos	41,38%	30,95%	80,45%	0	50%
Crescimento do país	0	3,97%	0	0	0
Câmbio	10,34%	15,08%	19,05%	0	50%
Crise Econômico-Financeira Mundial com início em 2008	10,34%	26,98%	19,05%	0	50%
Outros	22,41%	14,29%	28,57%	0	0

Causas	Setor					
	Indústria	Consumo	Consumo (não-cíclico)	Serviços Públicos	Energia	Materiais Básicos
Custo de capital elevado	35,19%	78,95%	48,98%	73,33%	50%	50%
Dificuldade para conseguir empréstimos	29,63%	57,89%	48,98%	73,33%	50%	50%
Crescimento do país	2,78%	0	4,08%	0	0	0
Câmbio	12,96%	36,84%	14,29%	6,67%	25%	0
Crise Econômico-Financeira Mundial com início em 2008	16,67%	47,37%	28,57%	13,33%	25%	50%
Outros	17,59%	10,53%	16,33%	33,33%	50%	50%

Fonte: Silva, Sampaio e Galluci Neto (2018, p. 445).

Ao analisar a figura verifica-se que as causas que mais contribuem para o desequilíbrio econômico-financeiro são o custo de capital, considerado elevado, e a dificuldade para conseguir empréstimos, sendo as regiões sul e nordeste as mais afetadas.

Além disso, o setor de consumo e serviços públicos detém maior percentual de dificuldade.

Figura 2: Recuperações Judiciais decretadas por mês

Média	35,98
Mediana	32,00
Máximo	112,00
Mínimo	2,0
Desvio-Padrão	22,82

Fonte: Silva, Sampaio e Galluci Neto (2018, p. 438).

Segundo análise do artigo na base de dados do Serasa, houve aumento significativo no pedido de recuperação judicial após a instituição da Lei n. 11.101/2005, sendo observados variáveis entre os anos de 2005 e 2015. Pois após o surgimento da lei, as empresas que antes tinham decretada sua falência, hoje fazem o pedido de recuperação judicial na tentativa de não dissolver seu patrimônio e continuar a atividade empresária.

Figura 3: Justificativa para o desequilíbrio econômico-financeiro das empresas

Justificativas para o pedido de recuperação judicial	Proporção
Taxa de Juros (custo de capital elevado)	69,47%
Dificuldade para conseguir empréstimos	61,83%
Crise Econômico-Financeira Mundial com início em 2008	34,35%
Câmbio	22,90%
Crescimento do país	3,82%
Outros	33,24%

Fonte: Silva, Sampaio e Galluci Neto (2018, p. 439).

De acordo com a análise realizada com base em 131 planos de recuperação judicial, a maioria alega que a alta na taxa de juros e conseqüentemente custo de capital elevado e a dificuldades para conseguir empréstimos têm contribuído de forma significativa para aumentar a crise vivida pela empresa, levando ao pedido de recuperação para pagar suas dívidas.

Segundo matéria divulgada pelo site Hipernotícias, em 26 maio 2020, a crise que atinge o país devido a pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), deve transformar 2020 em um ano de recorde em número de pedidos de recuperação judicial e falência. Além da pandemia, o decreto de calamidade pública em alguns municípios e estados, o fechamento do comércio e dos serviços considerados não essenciais, tornam ainda mais difícil a situação econômico-financeira das empresas

Ainda de acordo com o site Hipernotícias (2020), o número de pedidos de recuperação judicial no Brasil em 2020 será em torno de três mil pedidos, considerando as empresas de todos os segmentos, além disso destaca-se a grande perda de postos de trabalho e queda na geração de renda. Para especialistas, os altos custos e a demora no processo devem contribuir para que as micro e pequenas empresas não consigam superar a crise nem tão pouco entrar com o pedido de recuperação.

Figura 4: Evolução do pedido de recuperação judicial no Brasil

Evento	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Recuperação requerida	757	874	828	1.287	1.863	1.420	1.408	1.387	175
Recuperação deferida	618	690	671	1.044	1.514	1.195	1.215	1.259	134
Recuperação concedida	189	244	323	291	417	614	606	709	77

*janeiro e fevereiro/20

Fonte: Serasa Experian, citado por Rabi (2019, p. 01).

Tal previsão é três vezes maior que o número recorde registrado em 2016 pelo Serasa Experian, no qual foram registrados 1.863 pedidos de recuperação judicial. Considerando os últimos oito anos, o número de pedidos de recuperação judicial pelas empresas teve um aumento significativo de 83,2%, passando de 757 em 2012 para 1.387 em 2019. Durante cinco anos consecutivos, de 2012 a 2016 nota-se um aumento no número de casos, somente em 2017 o volume começou a cair.

4 APLICAÇÃO DA ANTIGA LEI DE FALÊNCIA E DA NOVA LEI DE RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL

A seguir foram apresentados alguns casos reais envolvendo a falência e recuperação de grandes empresas brasileiras, tendo por base a lei de recuperação judicial. Levando em consideração que existem pontos positivos e negativos, sendo estes de extrema relevância para a permanência ou extinção das organizações do seu mercado de atuação.

4.1 A RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA PARMALAT

A Parmalat Brasil é uma empresa pertencente ao Grupo Parmalat, tem sua origem italiana e atua no segmento de laticínios. Estava presente em cerca de 370 municípios brasileiros, gerando 3.174 postos de trabalho diretos e 12.600 empregos indiretos. Com a chegada da crise mundial e atingindo o grupo, depois que matriz italiana faliu e seus controladores foram acusados de fraude, grande maioria de seus credores ficaram receosos e começaram a executar seus títulos de créditos, então a Parmalat Brasil resolveu pedir a concordata, a qual foi deferida em 10 ago. 2004.

Com o surgimento da nova LRE, no dia 24 jun. 2005, a Parmalat entra com o pedido para aderir a recuperação judicial, embasado no art. 51 da Lei n. 11.101/2005, sendo deferido em 04 de julho de 2005 (NASCIMENTO, 2014).

Em seguida foi realizada a Assembleia Geral dos Credores, onde foi aprovado o plano de recuperação em 22 de dezembro de 2005, sendo que este se baseava na emissão de debêntures e aumento de capital. Como pode-se observar o nome social da empresa, trata-se de uma sociedade anônima e para aumentar seu capital, foi preciso a emissão de ações no mercado de capitais, para que assim fosse viabilizado o processo de capitalização, ou seja, o aumento de capital.

No ano seguinte, em 07 de fevereiro de 2006, a Parmalat Brasil S/A Indústria de Alimentos conseguiu a concessão a recuperação judicial, sendo considerado um, dos mais variados empreendimentos existentes no Brasil, o qual teve a oportunidade de se manter economicamente ativo no mercado, pois além de cumprir com suas obrigações e pagar seus credores, e seus funcionários mantiveram seus postos de trabalho e continuaram com sua fonte de renda.

4.2 A RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA OPERADORA OI

Fundada em 22 maio 1988, a empresa de telefonia Oi, anteriormente conhecida como Telemar, é a maior operadora de telefonia do Brasil, sendo também a terceira maior companhia do setor de telecomunicações na América do Sul.

O Grupo Oi entrou com o pedido de recuperação judicial em 20 jun. 2016, tendo por base a Lei de Recuperação Judicial e Falências, Lei n. 11.101/2005, tendo seu processo deferido em 29 jun. 2016. A recuperação envolve as empresas Oi S.A., Telemar Norte Leste S.A., Copart 4 Participações S.A., Copart 5 Participações S.A., Portugal Telecom *International Finance* B.V. e Oi Brasil *Holdings Cooperatief* U.A (AJ WALD, 2020).

Porém a proposta de aditamento do plano de recuperação judicial da Oi trouxe várias concessões na tentativa de apaziguar os ânimos com os bancos credores. As instituições financeiras que se mostraram contrárias a versão de adiantamento apresentada pela empresa de telecomunicações estão: Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, Santander, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e China *Development Bank* (CDB), que juntos somam aproximadamente R\$ 8 bilhões em dívidas da operadora.

A proposta inicial de aditamento ao plano consiste na antecipação em quatro anos no fluxo de pagamento das dívidas da devedora aos bancos. Isso incluía um

desconto de 60% sobre o saldo devedor pelo ajuste a valor presente, tal situação não satisfaz as instituições. A nova proposta apresenta a possibilidade de diminuir o desconto de 60% para 55%, desde que em contrapartida os bancos ofereçam linhas de fiança bancária em garantia.

Além disso, a nova versão inclui a possibilidade de um leilão reverso até o ano de 2024, para isso é necessário que a Oi tenha ao menos R\$3 bilhões em caixa. A prática do leilão reverso nada mais é do que uma rodada de pagamento antecipado aos credores quirografários que oferecerem a maior taxa de deságio para o abatimento das dívidas. Os representantes dos bancos solicitaram em juízo para que os *bondholders* ficassem fora da assembleia, alegando que há conflito de interesses, visto que os *bondholders* tiveram suas dívidas convertidas em participações na empresa, tornando-se os principais acionistas da Oi.

Então, na tentativa de reduzir as suspeitas de que a alienação dos ativos servirá para favorecer os acionistas, a nova proposta da Oi restringe o pagamento dos dividendos até 31 de dezembro de 2025, sendo que antes o prazo seria até o primeiro trimestre de 2024. A nova proposta retirou uma cláusula do plano de recuperação, a qual determinava que possíveis aditamentos deveriam ser votados pelos credores em conformidade com sua posição de crédito inicial, no qual manteve-se o peso dos *bondholders* para a assembleia marcada para setembro. Porém tal medida valerá apenas para futuras assembleias de credores (ANDRADE, 2020).

Portanto, o novo documento tem previsão de que a recuperação judicial se encerrará no dia 30 maio 2022, mas pode ser prorrogada por motivos de força maior desde que aprovado em juízo.

4.3 A FALÊNCIA DA AVIANCA

Considerada a quarta maior companhia aérea do Brasil, a Avianca em seu auge chegou a ter 5.300 funcionários e possuía 40 aeronaves, as quais realizavam 241 voos diários. No ano de 2018, a empresa viu seu número de passageiros disparar chegando a casa dos 11 milhões, e sua participação no segmento de aviação civil brasileiro era de 12,36%. Porém os registros financeiros da companhia começaram a despencar em 2014, e ao final do ano de 2018 entrou com o pedido de recuperação judicial.

A Avianca Brasil entrou com o pedido de recuperação judicial em dezembro de 2018, ao se declarar incapaz de pagar suas dívidas, sendo essas estimadas em R\$494 milhões, posteriormente teve o valor corrigido para aproximadamente R\$2,7 bilhões. Em seguida, no ano de 2019 o plano foi aprovado por 80% dos credores durante a assembleia geral. No mesmo mês a empresa iniciou o processo de devolução das aeronaves como forma de pagamento de suas dívidas, ocasionando o cancelamento de milhares de voos em todo país. Em 24 de maio a Anac suspendeu de uma vez por todas as operações da Avianca Brasil (KAFRUNI, 2020).

No início do ano de 2019, a Justiça de São Paulo concedeu a caráter de urgência que a Avianca pudesse reintegrar à sua frota 14 aviões que foram retomados por arrendadores. Mas com as novas decisões permitiram que os credores resgatassem as aeronaves, além disso o Tribunal de Justiça paulista optou por permitir a

redistribuição dos slots ociosos da companhia no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Diante de tais empecilhos a Avianca afirmou que não iria conseguir cumprir com o plano de reestruturação e pediu para que o plano de recuperação fosse convertido em falência (KAFRUNI, 2020).

Então por falta de atividade empresarial, a companhia admitiu que não conseguia cumprir o proposto no plano, e o administrador judicial confirmou tal informação e o juiz Tiago Henriques Papaterra Limongi decretou a falência da Avianca Brasil em 14 de julho de 2020 (RODAS, 2020).

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os resultados de casos de recuperação judicial embasados na nova lei de falências Lei n. 11.101/2005, verificando suas atribuições e impactos nas organizações. Teve como instrumentos a pesquisa bibliográfica e exposição de casos práticos, demonstrando como a lei atua após o pedido de reestruturação.

Desta forma, a questão central que se colocou como premissa para a presente pesquisa foi: a eficiência da Lei n. 11.101/2005 na recuperação das empresas, ou seja, de que maneira a referida lei pode contribuir ou até mesmo dificultar que as organizações consigam se reerguer e continuarem ativas no mercado.

Conforme demonstrado pela pesquisa, a lei tem se tornado ineficiente na busca pela resolução das questões econômico-financeiras, como o curto prazo para apresentação do plano de recuperação, o prazo para deferimento ou não da solicitação, dentre outros aspectos. Portanto nota-se que no decorrer desse tempo muitas empresas não conseguem manter suas atividades e entram em falência.

Sendo assim, torna-se relevante identificar as falhas existentes na lei, levando em conta o que é especificado em suas diretrizes e o que de fato ela proporciona à empresa em um momento tão delicado. Através destas informações, foi possível identificar que mesmo que tenha surgido para ajudar as empresas, a LRE se mostra insuficiente em alguns pontos, pois os prazos são inadequados às exigências de cada etapa e ainda há muita demora para julgar os casos, contribuindo para piorar a situação do empresário. Por isso, é necessário conhecer tanto os pontos positivos, quanto os negativos, que devem ser melhorados, aproximando-os das necessidades e da realidade vivenciadas pelos empresários.

Por fim, destaca-se que o estágio pode ser percebido como uma ferramenta de extrema relevância para a formação acadêmica e profissional do discente de Administração. Através de um processo de aprendizagem bastante utilizado, ele permite que os estudantes vivenciem experiências profissionais indispensáveis para o desenvolvimento de sua carreira.

REFERÊNCIAS

AJ WALD Administração Judicial. **Recuperação Judicial OI**. 2020. Disponível em: <http://www.recuperacaojudicialoi.com.br/>. Acesso em: 14 set. 2020.

ANDRADE, Janne. **Com prejuízo bilionário, Oi anuncia novo plano de recuperação judicial**. 2020. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/plano-recuperacao-judicial-oi-afago-bancos>. Acesso em: 14 set. 2020.

ARAÚJO, José Francelino de. **Comentários à lei de falências e recuperação de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. **Código Civil e normas correlatas**. 10 ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária**. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm. Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto-lei n. 7.661, de 21 jun. 1945. Lei de Falências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del7661.htm. Acesso em: 18 set. 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial: direito de empresa**. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Manual de Direito Comercial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HIPERNOTÍCIAS. **Número de pedidos de recuperação judicial deverá ser recorde em 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.hnt.com.br/justica/numero-de-pedidos-de-recuperacao-judicial-devera-ser-recorde-em-2020/171444>. Acesso em: 12 set. 2020.

KAFRUNI, Simone. A Avianca pede para converter recuperação judicial em falência. Pedido foi feito pelo administrador judicial da empresa em novembro do ano passado. Agora, a própria companhia aérea, que já não voa no Brasil desde o ano passado, fez o requerimento. **Jornal Correio Braziliense Online**. 06 jul. 2020. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/06/internas_economia,869862/avianca-pede-para-converter-recuperacao-judicial-em-falencia.shtml. Acesso em: 14 set. 2020.

NASCIMENTO, João Paulo de Andrade. **O instituto da recuperação judicial e o caso Parmalat**. 2014. Disponível em: <http://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/41358/o-instituto-da-recuperacao-judicial-e-o-caso-parmalat>. Acesso em: 12 set. 2020.

NEGRÃO, Ricardo. **Falência e recuperação de empresas: aspectos objetivos da lei 11.101/2005**. 6 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

NEGRÃO, Ricardo. **Curso de direito comercial e de empresas**: recuperação de empresas, falência e procedimentos concursais administrativos. 11 ed., v. 03. São Paulo: Saraiva, 2017.

PEDROSA, Matheus. **A evolução histórica do Direito Empresarial**. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/59265/a-evolucao-historica-do-direito-empresarial>. Acesso em: 12 jun. 2020.

RABI, Luiz. **Número de recuperações judiciais aumenta 7,6% em agosto de 2019 releva Serasa Experian**. 2019. Disponível em <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-recuperacoes-judiciais-aumenta-76-em-agosto-de-2019-revela-serasa-experian>. Acesso em: 01 jun. 2020.

REIS, Henrique Marcello dos. **Direito para administradores**, v. 03. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

RODAS, Sérgio. **Por não cumprir plano de recuperação, a Avianca tem falência decretada**. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-14/nao-poder-recuperar-avianca-falencia-decretada>. Acesso em: 14 set. 2020.

SANCHEZ, Alessandro. **Direito empresarial**: sistematizado. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

SILVA, Vinicius Augusto Brunassi; SAMPAIO, Joelson Oliveira; GALLUCCI NETTO, Humberto. Pedidos de Recuperação Judicial no Brasil: uma explicação com variáveis econômicas. **Revista Brasileira de Finanças**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 03, p. 429-454, set. 2018.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado**: doutrina, jurisprudência e prática. 8 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial**: falência e recuperação de empresas, v. 03. 7 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2020

VIDO, Elisabete. **Curso de direito empresarial**. 7 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL PARA ABERTURA DA EMPRESA COMPUHELP INFORMÁTICA¹

Tamires Cristina Souza Silva²
Eliphaz Levi Pereira³

RESUMO: Este estudo teve como objetivo geral elaborar um plano de negócio para a criação de uma empresa de informática, ao qual seguiu-se os passos necessários para atingir um planejamento mais objetivo, com o intuito de minimizar os riscos, buscando de forma prática o desenvolvimento do mesmo. Neste sentido os objetivos específicos foram: levantar por meio da literatura conceitos sobre o assunto, levantar orçamentos de investimento inicial, custos e despesas, elaborar planilhas específicas de acordo com a natureza dos gastos, calcular os índices e valores que indicaram a viabilidade ou não. Ao final, pode-se depreender que é viável a abertura da loja de informática na cidade de Três Marias – MG, tendo como base fundamental o ponto de equilíbrio, o lucro, a lucratividade, a rentabilidade e o playback. Com a realização desse estudo observa-se na prática como é para um empreendedor todos os processos que envolvem a abertura de uma loja de informática, também, o desenvolvimento do presente estudo teve uma imensa contribuição na aquisição de conhecimento para a autora que finaliza no corrente ano a graduação em Administração.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Viabilidade.

ABSTRACT: The general objective of this study was elaborating a business plan for the creation of a computer company, which was followed by the necessary steps to achieve a more objective planning, in order to minimize the risks, seeking in a practical way the development of the same. In this sense, the specific objectives were: to raise concepts on the subject through the literature, to raise initial investment budgets costs and expenses, to elaborate specific spreadsheets according to the nature of the expenses, to calculate the indices and values that indicated the viability or not. In the end, it can be seen that the opening of the computer store in the city of Três Marias - MG is feasible, having as a fundamental base the balance point, profit, profitability, profitability and playback. Through this study, it is observed in practice how it is for an entrepreneur all the processes that involve the opening of a computer store, also, the development of the present study had an immense contribution in the acquisition of knowledge for the author who finishes in the current degree in Business Administration.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Business Plan; Feasibility.

1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: tamirescss@unipam.edu.br.

³ Professor de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: eliphaz@unipam.edu.br.

Hisrich, Peters e Sepherd (2014) vão além e afirmam que o empreendedorismo é o processo de criação de algo novo, com valor agregado, em que se é preciso dedicar tempo e esforço, arcando-se com os riscos de ordem financeira, psíquica e social. Do mesmo modo, em que se arca com os riscos, o empreendedor também desfruta das recompensas de um negócio bem-sucedido e da satisfação de ter autonomia.

Para gerir um bom empreendimento, é necessário que o empreendedor saiba tudo o que diz respeito ao seu negócio, como as facilidades e dificuldades que cada investimento terá. O plano de negócios nada mais é do que um documento repleto de informações sobre o futuro investimento, onde no mesmo é listado todos os riscos assumidos pelos empreendedores e quais as vantagens de cada uma das ações tomadas.

Problema do estudo: Após a conclusão do estudo, será viável a abertura da loja de informática na cidade de Três Marias - MG?

Diante disso, este trabalho justifica-se pelo fato que atualmente a elaboração do planejamento do futuro negócio é tarefa imprescindível para os empreendedores. Logo, a criação de um plano de negócio para a implantação de uma empresa de informática na cidade de Três Marias - MG é essencial para o sucesso da empresa no ramo, frente aos desafios do mercado.

2 CARACTERÍSTICAS DA IDEIA

A criatividade está na origem das inovações dos mais variados campos do conhecimento humano. A criatividade no campo dos negócios deve partir de ideias reais e viáveis, uma boa ideia pode ser subsídio para a abertura de um novo empreendimento. Essas podem surgir de uma forma espontânea ou até mesmo de experiências vividas por cada indivíduo.

Dessa forma, a ideia de desenvolver este plano de negócio originou-se da experiência profissional da autora, onde a mesma atuou no ramo de informática por dois anos na cidade de Três Marias – MG.

No início, a futura empresa se movimentará na forma jurídica de ME - Microempresa participante do Simples nacional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O EMPREENDEDORISMO

Dornelas (2012, p. 150) define o empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

A característica principal do empreendedor é ser agente de modificações e perseguir a transposição de limites. A sua postura é prontamente identificada ante as intempéries que o mercado propõe. Isso porque o empreendedor necessita ter

engenhosidade, capacidade de inovação e adaptação a cenários e recursos diversos (EHRENBERG, 2010). Ademais, necessita estar disposto a enfrentar riscos de êxito ou insucesso.

3.3 PROCESSOS E ESTÁGIOS PARA UM NOVO EMPREENDIMENTO

Para que todo empreendimento se desenvolva com prosperidade, é necessário analisar e observar os estágios que todo negócio inclui. Conforme o ministério de Bessant e Tidd (2009, p. 305), as fases de um empreendimento, são as seguintes:

Avaliação de oportunidade para um novo empreendimento – geração, avaliação e aprimoramento do conceito de negócio; Desenvolvimento de plano de negócio e decisão com relação à estrutura do empreendimento. (BESSANT; TIDD, 2009, p. 305).

3.4 O PLANO DE NEGÓCIOS

Pode-se definir como plano de negócios o documento que revela o que é e como deve se fazer para construir uma empresa, englobando os objetivos a serem atingidos, evitando-se erros ao adentrar-se no mercado altamente competitivo (BESSANT; TIDD, 2009).

3.5 O QUE É INVESTIMENTO

De acordo com Assaf Neto (1992), um investimento, em termos econômicos, é capital que se aplica com o intuito de obter rendimentos a longo prazo. Esta aplicação supõe uma escolha que resigna um benefício imediato por um futuro e, em geral, improvável.

3.6 CONCEITOS DE CUSTOS (FIXOS E VARIÁVEIS) E DESPESA

Custos e despesas são dois conceitos muito importantes na contabilidade de uma companhia. Embora parecidos e facilmente confundidos, esses conceitos apresentam diferenças entre si, e saber diferenciá-los é de fundamental importância para a formação de um bom empreendedor ou investidor. De modo geral, custos e despesas são conceitos que estão ligados à saída de caixa de uma companhia, ou seja, de gastos realizados pela empresa para que a mesma mantenha as suas operações. (REIS, 2019).

3.7 FLUXO DE CAIXA E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Segundo Andrade (2020), para uma empresa, Fluxo de Caixa é o movimento de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, o que você recebe e o que paga em seu negócio. Para um bom controle de fluxo de caixa, é necessário garantir registros detalhados de ganhos e gastos, com disciplina e sem erros. Em uma

visão diária, semanal ou mensal, ele já oferece instrumentos de verificação e análise para seus negócios.

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) é um relatório que oferece uma síntese econômica completa das atividades operacionais e não operacionais de uma empresa em um determinado período de tempo, demonstrando claramente se há lucro ou prejuízo (PAULA, 2019, p. 35).

3.8 DEPRECIACÃO

Segundo Martins (2010), depreciação corresponde ao encargo periódico que determinados bens sofrem, por uso, obsolescência ou desgaste natural. A depreciação de um ativo começa quando o item está em condições de operar na forma pretendida pela administração, e cessa quando o ativo é baixado ou transferido do imobilizado.

3.9 LUCRATIVIDADE, RENTABILIDADE E PAY BACK

Paula (2014) corrobora que a lucratividade de um empreendimento é apurada em valor percentual, em um cálculo que considera o lucro líquido (lucro após dedução de custos e despesas) e a receita bruta (valor das vendas) do empreendimento. Esta é a fórmula utilizada para o cálculo de lucratividade:

Figura 1: Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Bruta}) \times 100$$

Fonte: Paula, 2014, adaptado pelos autores.

De acordo com Paula (2014), da mesma forma que o indicador de lucratividade, o índice de rentabilidade se baseia no lucro líquido e tem seu resultado em valor percentual. A diferença é que ele serve para medir o retorno que um investimento pode proporcionar ao negócio.

Segundo Reis (2019), o payback é o tempo necessário para recuperar o custo de um investimento. Ou seja, ele indica o período de recuperação do investimento, o prazo no qual os rendimentos acumulados tornam-se iguais ao valor que foi investido inicialmente. Logo, todo gestor, antes de decidir por investir ou não, precisa fazer essa estimativa.

3.10 PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

De acordo com Andrade (2016), o ponto de equilíbrio é quando a receita total da empresa é exatamente igual à soma de custos e despesas. Ele é calculado para saber quanto, em número de transações ou dinheiro, é preciso vender para bancar as operações sem ter prejuízo.

3.11 CAPITAL DE GIRO E ESTOQUE

De acordo com Andrade (2016), em resumo, Capital de giro (capital circulante ou capital de trabalho) indica a parte do patrimônio que sofre constante movimentação nas empresas, tais como as disponibilidades e os valores realizáveis, diferenciando-se entre estes os créditos, os estoques e os investimentos.

Segundo Viana (2000), estoques ajudam a maximizar o atendimento aos clientes protegendo a empresa de qualquer surpresa que possa ocorrer em meio aos processos de marketing ou vendas.

3.12 FATURAMENTO

De acordo com Andrade (2016), o faturamento é a soma de todas as vendas, seja de produtos ou de serviços, que uma empresa realiza em um determinado período. (...) O termo pode ser substituído por sinônimos como faturação, receita, renda, ganho, rendimento, produto, dividendo, provento.

Para realizar o cálculo do faturamento, é preciso também levar em conta as duas formas em que ele se apresenta.

Figura 2: Cálculo do faturamento

$$\begin{aligned} \text{Faturamento bruto} &= \text{Quantidade de produtos vendidos} \times \text{CPV} \\ \text{Faturamento bruto} &= 1000 \times \text{R\$ } 100,00 = \text{R\$ } 100.000,00 \end{aligned}$$

Fonte: Andrade, 2016, adaptado pelos autores.

3.13 FORNECEDORES E CLIENTES

De acordo com Churchill e Peter (2005), fornecedor (derivado do francês *fournisseur*, verbo *fournir*, em português: fornecer, abastecer, prover) é aquele que fornece mercadorias ou serviços ao consumidor. Na contabilidade, um fornecedor é um credor enquanto um cliente é um devedor.

Um cliente (também conhecido como um comprador) é geralmente usado para se referir a um atual ou potencial comprador ou usuário dos produtos de um indivíduo ou organização, chamado o fornecedor ou vendedor. Isto acontece normalmente através da compra ou aluguel de bens ou serviços (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 23).

4 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia, segundo Deslandes, Gomes e Minayo (2009, p. 14), “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Ainda de acordo com os mesmos autores, a metodologia engloba simultaneamente o método de abordagem, os instrumentos usados, a criatividade, as experiências, a sensibilidade e a capacidade pessoal do pesquisador.

4.1 QUANTO AOS MEIOS

Este trabalho tem como base inicial uma pesquisa bibliográfica. É por meio dela que se aprofunda o tema que se pretende investigar através de leituras em obras já existentes em poder público. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente de artigos científicos e livros. Tal pesquisa permite ao pesquisador apreender o que já foi estudado sobre o conteúdo, dando mais qualidade à pesquisa.

O trabalho requer uma pesquisa de campo além da pesquisa bibliográfica. Segundo Fonseca (2002), pesquisa de campo “caracteriza as investigações em que para além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se coletam dados junto de pessoas [...]”.

A pesquisa de campo citada acima é informal, não dependendo de estabelecer estrutura prévia de perguntas e nem os meios de se comunicar com os fornecedores.

4.2 FORMAS DE ABORDAGEM

Além da pesquisa de campo ser informal, ela é também quantitativa apresentando valores e números. De acordo com Contandriopoulos (1994, p.90). “O objetivo da pesquisa quantitativa é medir relações entre variáveis por associação e obter informações sobre determinada população”. Ainda segundo o mesmo autor, “as análises quantitativas são muito divulgadas e, nesse sentido, sua planificação geralmente necessita de menos explicações que as análises qualitativas”.

4.3 QUANTO AOS FINS

Em relação aos fins, este estudo requer dois tipos de pesquisas: a descritiva e a explicativa.

Para Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa explicativa tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos (GIL, 1999).

4.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS, INFORMAÇÕES, LOCAL, AMOSTRA E DATA DA PESQUISA

Os dados para o desenvolvimento deste estudo foram coletados através de contato direto com fornecedores de bens e serviços por diversas formas para os levantamentos orçamentários do PN.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230). “A maioria das organizações empresariais usa orçamentos para focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, não apenas no limite de gastos. Os orçamentos destacam antecipadamente os problemas potenciais e as vantagens”.

Os tratamentos dos dados foram apresentados através de planilhas orçamentárias específicas de acordo com a natureza dos gastos com o empreendimento, cujas interpretações e análises dos valores e indicadores financeiros obtidos, serão úteis para a conclusão da viabilidade do empreendimento ou não.

Os levantamentos orçamentários foram realizados com diversos fornecedores selecionados aleatoriamente na cidade de Três Marias e pela internet entre junho e julho de 2020.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A futura empresa concorrerá com as congêneres que já existem na cidade de Três Marias, porém, sempre buscando oferecer produtos de qualidade e preços acessíveis, além do mais tudo fará para que o ambiente da loja seja muito agradável e confortável.

Além desses detalhes os colaboradores deverão passar por treinamentos para capacitá-los quanto ao atendimento das vendas e também atenção especial ao pós-vendas.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O futuro empreendimento trata-se de uma loja para comercialização de produtos de informática e prestação de serviços. Os principais clientes serão jovens, adultos, usuários de computadores e acessórios de informática, e também, empresas e instituições, bem como profissionais da área que necessitem efetuar compras de suprimentos de informática. A empresa se localiza na cidade de Três Marias, com capital de inicial de R\$29.992,69, com faturamento previsto de R\$27.872,20, lucro esperado de R\$10.706,77 e retorno de investimento em três meses.

Missão: Oferecer aos consumidores os melhores produtos e serviços de tecnologia, agregando valor de forma contínua aos serviços, tendo como princípio o comprometimento ético com colaboradores e clientes.

Quadro 1: Equipe Empreendedora

Nome:	Tamires Cristina Souza Silva, Rua Matozinhos, 18, Três Marias - MG
E-mail:	tamiresc68@gmail.com
Perfil:	A empreendedora é graduanda do curso de administração do UNIPAM com conclusão prevista para este ano, além de contar com experiência comercial na área do empreendimento
Atribuições:	Gerenciar a empresa em todas as suas áreas, administração geral e comercial

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

- Nome do empreendimento: Compuhelp informática;
- Setores de atividade: Prestação de serviços e Comércio;
- Forma jurídica: Microempresa;
- Enquadramento tributário: Simples Nacional;
- Fonte de recursos: próprios.

Planilha 1: Capital Social

N.	Sócio	Valor	Participação (%)
1	Tamires Cristina Souza Silva	R\$ 29.992,69	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.2 ANÁLISE DE MERCADO

Jovens, adultos, usuários de computadores e acessórios de informática, e também, empresas e instituições, bem como profissionais da área que necessitem efetuar compras de suprimentos de informática.

Comportamento dos clientes, pessoas e empresas que mostrarem interesse em adquirir computadores e suprimentos de informática (notebook, impressoras, desktop, cartuchos, toner), para atender suas necessidades. Consumidores que buscam no mercado novas tecnologias e novidades em serviços não encontrados no comércio tradicional.

Área de abrangência: cidade de Três Marias e região, além de vendas para todo território nacional por meio das redes sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp Business).

Quadro 2: Estudo dos concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de pagamento	Serviços	Localização	Atendimento
MgSat	Boa	Regular	À vista e no cartão de crédito	Recargas de cartuchos e toner, manutenção e venda de peças para computadores	Rua Matozinhos, 302 - Centro, Três Marias - MG	Bom

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

A empresa que se destaca como concorrente direta da futura empresa é a MgSat, pois ela fornece os mesmos produtos e serviços que a Compuhelp pretende também oferecer. Porém com um diferencial, que é a comercialização via site.

Quadro 3: Estudo dos fornecedores

Nome do fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo	Localização (estado e/ou município)
Mirão Distribuidora	Regular	Duplicata	15 dias	São Paulo
Print Loja Eireli	Regular	Duplicata	7 dias	Paraná

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.3 PLANO DE MARKETING

No início das atividades, a empresa optou-se pela comercialização de periféricos e suprimentos de informática devido esses produtos possuírem giro mais rápido, portanto, propiciam maior quantidade de entradas de caixa, além do que, o público consumidor permitirá maior rotação dos estoques.

Quadro 4: Cadastro de produtos e serviços

Tipo	Descrição
Produto	Baterias CR2032
Produto	Cabo de rede 1m
Produto	Cabo Extensor USB 2m
Produto	Cabo impressora x USB 2m
Produto	Cabo V8 x USB
Produto	Caixa de Som
Produto	Cartuchos Compatível Hp XL
Produto	Fone de ouvido headset
Produto	Fonte para Notebook Universal 6 plugs
Produto	Mouse
Produto	Mouse Pad ergonômico
Produto	Mouse sem fio
Produto	Pen Drive 32gb
Produto	Recargas de cartucho colorido
Produto	Recargas de cartucho preto
Produto	Repetidor
Produto	Teclado
Produto	Toner Compatível
Produto	Vendas de serviços de manutenção e reparo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.4 PREÇO, ESTRATÉGIA PROMOCIONAL E DE COMERCIALIZAÇÃO

A formação do preço de venda a ser adotado pela empresa será com base na técnica de preço da concorrência ou preço de mercado.

Divulgação por meio das redes sociais: Facebook, Instagram, WhatsApp business, ferramentas gratuitas, estratégias de impulsionamento de publicações, parceria com influencers, sorteios e promoções na página.

A empresa contará com profissionais treinados para atendimento na loja física, além de estrutura operacional como caixa, balcão de atendimento, prateleira e vitrine para exposição de produtos e a forma de pagamentos por meio de cartão de crédito/débito e à vista.

Quadro 5: Localização do negócio

Endereço:	Rua Matozinhos,18, Centro, Três Marias – MG
Fone:	(38) 98815-1544

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.5 PLANO OPERACIONAL

Capacidade máxima de produção ou de comercialização de serviços: A estrutura administrativa e operacional está preparada com recursos materiais e humanos para comercializar um mix de 19 produtos, perfazendo um giro mensal de 760 produtos e serviços e faturamento previsto de R\$10.706,77.

Necessidade de pessoal

Quadro 6: Qualificações

Cargo/Função	Qualificações necessárias
Entregador	Experiência como motorista entregador
Técnico em informática	Conhecimentos avançados em Windows e pacotes Office, capacidade para fazer montagens de computadores para diversos usos, conhecimento básico em eletrônica.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.6 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os processos operacionais da futura empresa dividem-se em duas partes que são: administrativos e operacionais propriamente dito. Os processos administrativos são aquelas atividades que cuidarão da organização burocrática da empresa.

O processo operacional é aquele em que são consideradas as etapas para se obter um produto, um serviço ou comercialização, no caso dessa futura empresa, trata-se de um processo próprio para venda dos produtos e serviços.

5.7 PLANO FINANCEIRO

Planilha 2: Estimativa de investimentos fixos e outros valores

Descrição	Valor total
Total dos investimentos fixos	R\$ 21.811,15
Total de estoque inicial	R\$ 4.920,26
Prazo médio de vendas	0 dias
Prazo médio de estoque	41 dias
Prazo médio de compras	45 dias
Necessidade líquida de capital de giro	- 4 dias
Total do Caixa mínimo	- R\$ 2.288,72
Total do capital de giro	R\$ 2.631,54
Investimento pré-operacionais	R\$ 5.500,00
Investimento total	R\$ 29.942,69
Fonte de recursos – próprio 100%	R\$ 29.942,69

A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O EMPREENDEDOR
INDIVIDUAL PARA ABERTURA DA EMPRESA COMPUHELP INFORMÁTICA

Estimativa do faturamento mensal	R\$ 27.872,20
Estimativa do faturamento anual	R\$ 334.466,40
Estimativa de custo unitário dos produtos e serviços	R\$ 5.868,60
Estimativa custo de comercialização	R\$ 3.288,92
Estimativa de custos de mão-de-obra	R\$ 3.270,06
Estimativa do custo de depreciação	R\$ 500,69
Estimativas dos custos fixos operacionais	R\$ 8.007,91

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Planilha 3: Demonstrativo de resultados

Descrição	Valor mensal	Valor anual	Porcentagem
1 Receita total com vendas	R\$ 27.872,20	R\$ 334.466,40	100%
2 Custos variáveis totais			
2.1 Custos com materiais diretos e/ou CMV (*)	R\$ 5.868,60	R\$ 70.423,20	21.06%
2.2 Impostos sobre vendas	R\$ 2.034,67	R\$ 24.416,05	7.3%
2. 2.3 Gastos com vendas	R\$ 1.254,25	R\$ 15.050,99	4.5%
Total de custos variáveis	R\$ 9.157,52	R\$ 109.890,24	32.86%
3 Margem de contribuição (Item 1 - Item 2)	R\$ 18.714,68	R\$ 224.576,16	67.14%
4 Custos fixos totais	R\$ 8.007,91	R\$ 96.094,92	28.73%
Resultado operacional (Item 3 - Item 4) LUCRO	R\$ 10.706,77	R\$ 128.481,24	38.41%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Planilha 4: Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 143.116,38
Percentual de Lucratividade	38.41%
Percentual de Rentabilidade	429.09%
Retorno de Investimento - Payback	3 meses

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

5.8 AVALIAÇÃO DO PLANO

Pelo que se desenvolveu no plano de negócio, pode-se concluir com os indicadores e valores levantados como: ponto de equilíbrio, curto tempo de recuperação de capital, rentabilidade e lucratividade apresentando performance melhor em rendimento do que as aplicações no mercado financeiro pelo menos e ainda que, nos mais conservadores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizou-se por meio de uma pesquisa bibliográfica, descritiva quantitativa, onde os autores analisaram informações de mercado, orçamentos, custos

e despesas relacionadas ao empreendimento, analisou-se, também, cálculos de índices, valores e planilhas que apontam o diagnóstico da viabilidade do negócio.

Pode-se concluir, com base nas informações e análises apresentadas nos resultados do estudo que é viável a abertura da loja de informática, uma vez que os índices financeiros se mostraram satisfatórios, considerando também, que a empreendedora aportará um investimento inicial baixo com o retorno do capital investido em um período de três meses.

Utilizou-se a internet e o site SEBRAE como meio de consulta às informações de preços de serviços, produtos e orçamentos de investimentos em equipamentos, máquinas e utensílios.

Com a realização desse estudo, observa-se na prática como é para um empreendedor entender todos os processos que envolvem a abertura de uma empresa. E também, o desenvolvimento do presente estudo teve uma imensa contribuição na aquisição de conhecimento para a autora que finaliza no corrente ano a graduação em Administração.

Para o desenvolvimento do PN foi utilizado o site Meu plano de negócios, esse possibilita de forma gratuita o desenvolvimento online, com uma importante contribuição para o estudo.

Limitações: A empresa não poderá demorar para ser aberta porque as condições planejadas foram feitas para esse momento, caso ocorra demora significativa outro planejamento deverá ser feito porque as condições de mercado e econômicas poderão não ser as mesmas.

Recomendações: Dessa forma, espera-se que o presente trabalho de conclusão de curso seja útil para o meio acadêmico, possibilitando a consulta de novos alunos, ou indivíduos que estejam interessados em abrir um empreendimento no ramo da informática.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcio Roberto. **O que é fluxo de caixa e como ele pode ajudar sua empresa**: O que é fluxo de caixa. 2020. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

ANDRADE, Marcio Roberto. **Ponto de equilíbrio financeiro, econômico e contábil**. O que é e como calcular. 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/ponto-equilibrio-financeiro-economico-contabil-formula>. Acesso em: 02 abr. 2020.

ASSAF NET, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 510 p. BORGES, Cândido; NAJBERG, Estela; TETE, Marcelo Ferreira. **Empreendedorismo Sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2014. 199 p.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONTANDRIOPOULOS, André Pierre. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec, 1994.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EHRENBERG, A. **Culto da performance**: da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida, SP. Ideias e Letras, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Brasil: Amgh Editora, 2014.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, MCS. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009.

PAULA, Gilles B. de. **O que é DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício)**. 2019. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/dre-demonstrativo-de-resultados-do-exercicio/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

PAULA, Gilles B. de. **Rentabilidade e lucratividade**: entenda a diferença e a importância desses conceitos para os negócios. 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/rentabilidade-x-lucratividade-voce-sabe-a-diferenca/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

REIS, Tiago. **Custos e despesas**: dois conceitos que são facilmente confundidos. 2019. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/custos-despesas/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 01 mar. 2020.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000. 448 p.

A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO PARA A EXPANSÃO DE MERCADO DA LANCHONETE FLOR DE LIS EM PATOS DE MINAS, MG¹

Aline Monteiro²
Eliphaz Levi Pereira³

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi levantar, através de uma pesquisa qualitativa, quais as estratégias foram utilizadas para a estruturação e consequentemente expansão de mercado e quais as melhores formas e em qual tempo hábil aplicá-las. De conformidade com a metodologia foi levantada através de pesquisa bibliográfica, conceitos científicos sobre o tema e também para elaboração do questionário de pesquisa qualitativa aplicada a gestora de uma empresa terceirizada envolvida. Com base nas respostas foi possível identificar as exigências estabelecidas pelo mercado com relação à possibilidade de que a empresa em estudo possa se expandir a fim de que a gestora possa assumir a responsabilidade de se capacitar e preparar sua equipe de trabalho, e demais providências para que a expansão possa ocorrer de forma tranquila. Fica claro que a expansão de mercado será desenvolvida com organização e planejamento estratégico a longo prazo, com a tomada de decisão e análise de estratégias de marketing para posicionamento da marca e a realização da expansão pretendida.

PALAVRAS-CHAVE: Expansão de Mercado; Crescimento estruturado; Planejamento estratégico; Marketing.

ABSTRACT: The objective of this work was to survey, through qualitative research, which strategies were used for structuring and consequently expanding the market and which are the best ways and in what timely manner to apply them. In accordance with the methodology, it was raised through bibliographic research, scientific concepts on the topic and also for the preparation of the qualitative research questionnaire applied to the manager of a third company involved. Based on the answers, it was possible to identify the requirements established by the market in relation to the possibility that the company under study can expand so that the manager can assume the responsibility of training and preparing his work team, and other measures so that the expansion can proceed smoothly. It is clear that the market expansion will be developed with long-term strategic planning and organization, with decision making and analysis of marketing strategies for brand positioning and the intended expansion.

KEYWORDS: Market Expansion; Structured growth; Strategic planning, Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que uma organização não deve ficar parada no tempo, e o objetivo de quem investe em um determinado negócio, é crescer, e um dos caminhos para o crescimento é a expansão de mercado e para que ela aconteça o empreendedor deve observar quais são os caminhos a serem percorridos porque não pode ser feita de

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 nov. 2018.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: alinecm@unipam.edu.br.

³ Orientador e docente do UNIPAM. E-mail: eliphaz@unipam.edu.br.

forma desordenada sob pena de perder tempo, dinheiro e o que é pior, cair em uma frustração ou desilusão com o negócio. A expansão de mercado é um dos caminhos para o crescimento organizacional.

O objetivo com a expansão é que futuramente a empresa se torne referência em seu segmento melhorando a cada dia seu padrão de atendimento, agregando valor e qualidade aos produtos e serviços ofertados aos clientes. Objetivando o aumento da rentabilidade de forma pautada e sólida de forma a melhorar rendimentos, garantir e subsidiar investimentos em marketing, estrutura física, capacitação de colaboradores entre outros.

Além do mais se começa a observar a possibilidade de verticalizar a produção de salgados e lanches dada a sua alta demanda e também por se tratar do carro chefe da organização. Resta a análise de ser ou não viável aos processos de expansão.

O objetivo geral é fazer com que a organização deixe de ser uma pequena empresa e passe a um patamar melhor ou médio e posteriormente a uma grande empresa, mas de forma pautada.

Objetivos específicos: através da literatura escrever citações de diversos autores para embasamento do estudo, relatar de forma descritiva alguns dos principais motivos que está apontando a necessidade da empresa se expandir, realizar uma pesquisa de campo qualitativa com o gestor de uma empresa em Patos de Minas para levantar subsídios que poderão auxiliar na decisão de expandir a empresa em estudo, concluir com base na pesquisa bibliográfica e a de campo qualitativa a finalidade do estudo.

A justificativa é que o estudo interessa a empreendedora e autora do trabalho, por ser objetivo dela expandir no mercado de atuação da empresa para seu crescimento.

Problema: após a realização do estudo as conclusões encontradas serão suficientes para a empresa realizar sua expansão de mercado?

Em conclusão, a finalidade deste estudo tem como base analisar a viabilidade da expansão de mercado a uma pequena empresa, observando suas vantagens, desvantagens, riscos e oportunidades. Diante do estudo será viável a expansão de mercado da empresa?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção foi desenvolvido um estudo teórico sobre alguns dos principais temas deste estudo, como, por exemplo, Análise do Ambiente Mercadológico, *Swot* e Posicionamento e Segmentação.

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO

Ainda segundo Honorato (2020, p. 37),

ao analisar o ambiente mercadológico, é essencial avaliar analiticamente o microambiente e, sobretudo, o macro ambiente.

Microambiente é o conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa e que podem, de alguma maneira, ser controlados pelas ações de marketing daquela.

Macro ambiente é o conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa, mas que não podem ser controlados pelas ações de marketing desta; contudo, esses agentes interagem com a empresa de modo dinâmico.

Analisar o ambiente é identificar mudanças necessárias e seguir tendências, indicadores para que não se caia em desuso, ou torne os processos da empresa ou até ela mesma obsoleta das oportunidades e ameaças que o mercado impõe é olhar para dentro da empresa e identificar falhas e aplicar correções eficientes propiciando melhorias, revigorando sua força e ao mesmo tempo estar ciente de seu ambiente externo das ameaças e oportunidades que podem afetar suas configurações internas (HONORATO, 2020).

Segundo Sandman (2020, p. 122),

qualquer modelo é tão somente um referencial técnico no qual podemos pendurar um monte de fatos, algumas teorias bem formuladas e um ou dois palpites. Escolher o modelo “certo” não basta quando não se dispõe dos fatos e estimativas adequados. O maior risco está justamente na possibilidade de não se ir além das próprias ideias pré-estabelecidas quando da coleta da informação. Modelos são boas ferramentas para a realização de boas análises. Não constituem, porém, um substituto à altura da diligência, da coleta bem orientada de dados e de uma mente aberta e inquisitiva.

Sandman (2020) evidencia que os modelos são apenas ferramentas técnicas de que se pode apoderar para captar dados para análises, mas que por mais que certo seja o modelo ele não é o bastante, a atitude de se bem orientar e de ter um entendimento abrangente e ao mesmo tempo questionador farão com que as ideias coletadas sejam bem aplicadas alcançando resultados satisfatórios.

2.2 SWOT

Segundo Silva e R.D.S (2020) estratégia e planejamento são necessários para angariar dados para análise de mercado de modo a estabelecer prioridades em forma de informações estratégicas de modo a não perder a direção das informações tornados a vagas e contraditórias a ferramenta *swot* pode minimizar esses efeitos.

Ainda de acordo com Silva R.D.S (2020, p. 54),

é sempre importante salientar que um planejamento é um banco de dados, e não um bando de dados. Ou seja, as informações que vão surgindo precisam ser estruturadas. Um modelo bastante utilizado nesse processo é a matriz SWOT, cuja sigla é composta por quatro palavras em inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Trata-se de um

instrumento de análise amplamente utilizado para organizar e utilizar os dados e as informações obtidas. Uma das vantagens da matriz SWOT é que ela abrange tanto o contexto interno como o externo da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2007),

a análise SWOT é importante para qualquer organização com relação a conhecer ambientes interno e externo, assim como as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da mesma. Essa análise é de suma importância no planejamento estratégico da empresa auxiliando e colaborando com as tomadas de decisões.

Silva, e R.D.S (2020) deixa clara a importância da estruturação dos dados para posterior implementação destes dados na realidade, como bem disse o autor de nada adianta um bando de dados enquanto que estes devem ser dados específicos a cada aplicabilidade e suas peculiaridades.

2.3 POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

De acordo com Silva e R.D.S (2020) é primordial que posicionamento e segmentação de mercado sejam definidos requisitos que se convertem a empresa como diferencial competitivo uma vez que traz consigo a oportunidade de compreender o comportamento de seus consumidores, sendo possível um melhor planejamento de ações em busca da captação e retenção de clientes, afirma também que a mídias sócias e a tecnologias aliadas desse objetivo.

Segundo Silva e R.D.S (2020, p. 55),

posicionamento e segmentação de mercado são estratégias utilizadas pelas empresas para compreender o comportamento do seu público consumidor. Esses conhecimentos são aplicados como vantagem competitiva e ajudam a definir a forma como a empresa vai traçar suas metas e seus objetivos, agregando diferencial a seus produtos para conquistar um lugar no coração dos consumidores.

Além do que a tecnologia proporciona que as mídias sociais tragam consigo a possibilidade de diversas formas de estratégia de marketing o que se torna uma importante e indispensável ferramenta para expansão e desenvolvimento, mas o que afirma também a necessidade de ordem primária de posicionamento de mercado (SILVA e RD.S, 2020).

3 METODOLOGIA

Do grego *méthodos* (guia lógico) e *logia* (estudo) portanto estuda métodos e técnicas embasados cientificamente. Estuda métodos e instrumentos necessários à

elaboração de trabalhos científicos, técnicas e métodos empregados para formar uma pesquisa científica.

3.1 QUANTO AOS MEIOS

Este trabalho tem como referência inicial uma pesquisa bibliográfica. É através dela que se aprofunda o tema que se quer investigar através de leituras em obras já existentes em poder do público.

A pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de material já elaborado, formado, de livros e artigos científicos é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente acordados à nossa temática. (VERGARA, 2000)

O trabalho requer uma pesquisa de campo além da pesquisa bibliográfica. Para Houaiss (2009, p. 83),

pode-se dizer que vivenciasse a pesquisa de campo, porque vivência é o processo de viver; é coisa que se experimentou vivendo, vivenciando; é o conhecimento adquirido no processo de viver ou vivenciar uma situação ou de realizar alguma coisa; é experiência, prática; é aquilo que se viveu.

A pesquisa de campo é característica pelas buscas em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, são feitas coletas de dados junto a pessoas, com o objetivo de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

3.2 FORMA DE ABORDAGEM

Pesquisa qualitativa é definida como a que se fundamenta em análises qualitativas, sua característica é a não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIEIRA e ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011).

As técnicas qualitativas focam a experiência das pessoas e seu respectivo significado em relação a eventos, processos e estruturas inseridos em cenários sociais (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000).

3.3 QUANTO AOS FINS

A pesquisa descritiva objetiva pela função de elos entre dados e na análise profunda e realista dos fatos interpretando-os. Sua intempérie requer a utilização de critérios para a escolha de melhor meio de coleta de dados. A pesquisa explicativa é baseada em experimentos, envolvendo hipóteses especulativas e a definição de relações causais (VERGARA, 2006).

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

As informações e dados do estudo foram coletados através de uma pesquisa bibliográfica e de campo.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

Os dados para o desenvolvimento deste estudo foram coletados através de um Roteiro previamente estruturado. Roteiro é uma lista dos tópicos que o entrevistador deve seguir durante a entrevista. Isso permite uma flexibilidade quanto à ordem ao propor as questões, originando variedade de respostas ou até mesmo outras questões (GIL, 2009).

Roteiro é uma ordem pré-estipulada para a sequência das perguntas causando flexibilidade e interação para que se flua o tema base ou até mesmo para desenvolver outros.

3.4.2 Forma de análise e tratamento dos dados

Bardin (1977, p. 42) define como a análise de conteúdo como uma metodologia:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A conceptualização da análise de conteúdo, pode ser concebida de diferentes formas, tendo em vista a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador que a desenvolve, seja adotando conceitos relacionados à semântica estatística do discurso, ou ainda, visando à inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens (WEBER, 1985; BARDIN, 1977).

3.4.3 Local, Amostra e Data da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na cidade de Patos de Minas, na empresa Baratão da Construção, entrevistando a gestora da unidade selecionada por conveniência entre os meses de junho a julho de 2020.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item descreve-se os resultados obtidos através da aplicação de pesquisa qualitativa, do referencial teórico da metodologia.

O objetivo geral do trabalho foi levantar e entender os fatores necessários para a expansão de mercado de forma sustentável e da mesma maneira de forma pautada e natural.

Contou-se com pesquisa bibliográfica e com apuração dos resultados através de pesquisa qualitativa.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA QUALITATIVA SOBRE ESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DE MERCADO COM A GESTORA STEFÂNIA G. DOS REIS MAIA, DIRETORA DO GRUPO BARATÃO

1. Qual o ramo de atuação: (x) Comércio, (x) Indústria, () Prestação de serviços.
Desde o início? (x) Sim, () Não.

Logo no início da empresa, meu pai, visionário como sempre, já montou uma indústria de blocos de concreto e lajes, que funciona até hoje (GESTORA, 2020).

Sérgio o gestor da empresa atua com destreza e gestão aguçada a expansão desde o início da empresa, com manobras ousadas e assertivas.

Inovação não é unicamente explorar novos mercados, mas também indicar novas formas de atender a mercados já existentes e maduros (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

2. A organização utilizou alguma ferramenta para fazer análise e controle do ambiente mercadológico, ou seja, macro e microambiente? () Sim, (x) Não.
Sendo a resposta positiva o(a) Senhor(a) pode citar alguma(s) que julgar mais importante(s)?

O Gestor conduziu a empresa em seu início de forma empírica e intuitiva, mas existem formas, métodos e teoria que poderiam ser aplicadas a gestão de sua capacidade inovadora e visionária.

Em HAMEL; PRAHALAD (2002) nota-se que existem dois níveis para se praticar a gestão da inovação. Interno às organizações, está correlacionado aos procedimentos de identificação e construção de competências, consolidação e comunicação de conhecimento, ver e interpretar oportunidades e formas de atuar dentro de estratégias coerentes e em conformidade dos processos com a P & D e a produção. É externo às organizações, o que significa a competência de contratar, vender, captar recursos financeiros e integrar a empresa.

3. A) A empresa efetuou algum planejamento quanto a estratégias mercadológicas interagentes de micro e macro ambiente para analisar tendências de curto, médio e longo prazo para ações futuras de crescimento? (x) Sim (x) Não.
B) Se a opção anterior foi negativa, e se a empresa expandiu mesmo assim, o (a) Senhor (a) poderia explicar como surgiu a ideia da expansão?

Essa resposta é um pouco de sim e não. Na verdade, no início, meu pai seguia seu instinto comercial e sempre muito sagaz nas suas decisões, conseguiu algumas estratégias que eram muito difíceis naquela época, por exemplo: sermos revendedores direto de cimento na cidade e região. Dessa forma chegamos a ser o maior revendedor de cimento do estado de MG. Depois eu e um dos meus irmãos formamos em Administração e buscamos mais formas de crescimento e expansão, abrindo a loja de acabamentos com o maior showroom da região em 2012 (GESTORA, 2020).

O Gestor trouxe sua família para a gestão da empresa despertando nos filhos a mesma perspectiva, porém eles tiveram a oportunidade de buscar também as técnicas e teorias administrativas já aplicadas pelo gestor de forma empírica.

No Brasil, mais de 90% dos negócios empresariais são familiares, e empregam mais de 60% da mão de obra do mercado de trabalho (FREITAS E FREZZA, 2005).

4. Os 4ps de marketing, Preço, Praça, Promoção e Produto, fizeram parte das estratégias de marketing da organização no processo de expansão? Vale mais que uma alternativa. () Preço () Praça () Promoção () Produto (x) Todos () Nenhum deles. Para qualquer escolha, favor explicar os motivos.

SEMPRE. Utilizamos essa estratégia em todas as campanhas que a empresa faz. Analisamos cada um dos 4P's e fizemos no mínimo 6 campanhas anuais. Sempre analisando esses 4 itens que são imprescindíveis para uma campanha (GESTORA, 2020).

Os quatro Ps são fundamentais para o posicionamento de marcas e produtos no mercado uma vez que eles determinaram as questões de melhor preço, qualidade do produto a praça e as ferramentas de promoções.

É preciso entender o que as pessoas desejam e principalmente o que as motiva a consumir. O planejamento e as estratégias de marketing são necessários para quem quer ofertar produtos direcionados ao consumidor final (KOTLER E FOX, 1994).

5. Quais as estratégias de expansão de mercado foram utilizadas no processo?
() Penetração de Mercado. Para aqueles que estavam abertos a usarem os produtos mas ainda não o faziam, (x) Novo segmento de mercado. Para aqueles que nunca usavam os produtos, () Expansão geográfica.

Atender clientes dos mesmos produtos em outros locais (GESTORA, 2020).

Segundo Siqueira (1999, p. 20):

O objetivo da segmentação é analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar por meio de uma posição competitiva superior. Esse objetivo pode ser conseguido pela seleção de um ou

mais grupos de consumidores como alvos para a atividade de marketing e pelo desenvolvimento de programas de marketing únicos para atingir esses grupos potenciais. [...] o desafio de marketing é não só atender eficientemente as 20 necessidades dos consumidores-alvo, como também estar à frente dos competidores.

A segmentação de mercado é uma oportunidade a gestores que tem um bom posicionamento de mercado, e que podem alcançar públicos potenciais e nichos de mercado altamente rentáveis.

6. O benchmarking competitivo é o processo de medir e comparar as estratégias e operações da organização, observando o que há de melhor e adaptar a estratégia e aplicá-la na própria organização. Essa estratégia foi praticada no processo de expansão? (x) Sim () Não. Para qualquer escolha, favor explicar os motivos.

Pertencemos a uma associação do segmento, a nível nacional, onde conseguimos trocar ideias, informações, estratégias, onde antecipamos alguns problemas e conseguimos evitá-los. Da mesma forma, saímos na frente em muitos aspectos em relação aos nossos concorrentes, porque estamos sempre trocando informações e em busca de crescimento (GESTORA, 2020).

É muito bom ter um círculo onde se possa praticar o benchmarking naturalmente como troca de informações e conhecimentos práticos pois entre muitas organizações informações privilegiadas e estratégias são ocultadas do mercado. É de grande competência e generosidade a troca de conhecimentos porque às vezes nem pagando caro é possível adquirir esses conhecimentos.

Watson (1994, p. 4) é mais completo em sua definição, colocando que:

Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida; um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação a líderes de processos empresariais em qualquer lugar do mundo a fim de obter informações que podem ajudar a organização a agir para melhorar seu desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo sempre em foco a grande complexidade que envolve a realização de empreendimentos no ramo alimentício e o elevado nível de dilatação do mercado a esse importante setor da economia, um prévio estudo confiável de viabilidade é primordial. Contudo, este estudo não se caracteriza como estático no processo do desenvolvimento do processo de expansão do mercado; ao contrário, se destaca como um elemento direcionador de futuras decisões e de possíveis correções de rumo durante o processo de realização do processo de expansão. Por conta dessa

importância, é necessário o desenvolvimento de um estudo com base em conceitos e dados objetivos e consistentes, deixando de lado análises subjetivas.

Assim sendo, recomenda-se o desenvolvimento característico que vai de encontro com as necessidades da empresa em consonância com as características de gestão do administrador e de uma metodologia analítica de estudo de viabilidade prévia de empreendimentos, baseada em análise de tendências mercadológicas, isso direcionado às especificidades inerentes ao mercado Alimentício.

Por esse motivo, o trabalho realizado procurou tratar de conceitos como: Estratégias em marketing, desenvolvimento de produtos e serviços, análises de macro e microambiente entre outros, com o objetivo de trazer à tona informações que possam inspirar segurança quanto à confiabilidade de sua análise e posterior decisão de realizar a expansão desejada pela empresa.

Limitações da pesquisa: O estudo não termina com os resultados obtidos uma vez que a dinâmica dos negócios é constante desde que a decisão de expandir seja executada em um espaço de tempo razoável uma vez que se não for realizada outros estudos semelhantes poderão ser executados em outro período para que se possa ter dados comparativos com esse estudo porem em outra época.

Recomendações: Este estudo se recomenda àqueles que quiserem realizar um plano de expansão ou penetração de mercado, seja ele na área comercial, rural ou industrial e que necessite de um norte para iniciar seu estudo devendo levar em consideração as condições econômicas e de mercado no momento do início.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 121-140, fev. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010444782011000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 mar. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARROS, Patrícia Maria Araújo. **Determinantes da integração vertical**: Uma análise de empresas portuguesas. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Faculdade de Economia, Braga, 2012.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios**: fundamento, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2008.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 510 p.

BORGES, Cândido et. al. Empreendedorismo Sustentável: Proposição de uma Tipologia e Sugestões de Pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 2, n. 1, p.77-100, 10 abr. 2013. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v2i1.36>. Disponível em: <http://regepe.org.br/regepe/article/view/36>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BORGES, Cândido; NAJBERG, Estela; TETE, Marcelo Ferreira. **Empreendedorismo Sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2014. 199 p.

BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor**: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 12, n. 29, p.141-168, 13 ago. 2012.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow *et al.* Empreendedorismo no Brasil: situação e tendência. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 13, n. 29, p.133-151, 2011. Trimestral. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2735/273519438007/>. Acesso em 15 fev. 2020.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico: Criação e Gestão de Pequenas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. 308 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Pesquisa Bibliográfica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012. 281 p.

CHIEH, Nelson. **Intra-empreendedorismo**: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. 2007. 159 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 6. ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

CRUZ, Bruna Carolina; SILVA, Rafael Victor Ostetti. **Plano de negócios e planejamento**: sua importância para o empreendimento. 5., 2015. Anais... Lins/SP. Encontro Científico e Simpósio de Educação: Unisalesiano, 2015, p. 2-12. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.

DELGADO, Natalia et. al. Empreendedorismo orientado para a sustentabilidade: as inovações no caso da Volkmann. **Cadernos Ebape.br**, Porto Alegre, v. 6, n. 3, p.1-21, set. 2008. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5088/3822>.
Acesso em: 15 mar. 2020.

DIAS, Vanessa Tavares; WETZEL, Ursula. Empreendedorismo como ideologia: análise do enfoque da revista Exame em dez anos de publicação (1990-99). **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 44, n. 1, p. 97-118, jan. 2010. ISSN 2178-4582. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/21784582.2010v44n1p97/14410>. Acesso em: 16 mar. 2020.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EHRENBERG, Alain. **Culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida, SP. Ideias e Letras, 2010. Disponível em: www.houaiss.uol.com.br/busca. Acesso em: 2009.

ESCARLATE, Luiz Felipe. **Aprender a empreender**. Brasília: Fundação Roberto Marinho; Sebrae, 2010.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.5-28, jun. 1999. Trimestral. Disponível em: http://www.dge.ubi.pt/msilva/oe_oge/empreendedorimo.pdf. Acesso em: 09 mar. 2020.

FODDY, W. **Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários**. Oeiras: Celta, 1996.

A IMPORTÂNCIA DA LEI ANTITRUSTE NA ECONOMIA BRASILEIRA

Maria Laura de Camargos Santos¹
Guilherme Caixeta Borges²

RESUMO: Este estudo teve como objetivo verificar a aplicação da Lei Antitruste no combate a concorrência desleal no cenário econômico brasileiro. Especificamente, elencou-se: Analisar o cenário concorrencial brasileiro, avaliar o papel dos instrumentos regulatórios no combate à concorrência desleal e examinar os atos de concentração econômica e suas consequências, por meio de órgão regulamentadores, como o CADE. A pesquisa utilizada é a bibliográfica, tendo como fundamentação metodológica o método dedutivo, utilizando posicionamentos doutrinários acerca do tema e julgamentos pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica, para demonstrar a aplicação da norma jurídica. Os resultados apontaram a importância das intervenções efetuadas pelo CADE, visto que se algumas fusões fossem aprovadas, prejudicaria a economia brasileira desencadeando a concorrência desleal no país. Portanto, é de extrema importância a Lei Antitruste no cenário econômico, para auxiliar na livre concorrência e ter boas relações comerciais.

PALAVRAS-CHAVE: Lei Antitruste. Concorrência desleal. CADE.

ABSTRACT: This study aimed to verify the application of the Antitrust Law in combating unfair competition in the Brazilian economic scenario. Specifically, it was listed: To analyze the Brazilian competition scenario, assess the role of regulatory instruments in combating unfair competition and examine acts of economic concentration and their consequences, through regulatory bodies such as CADE. The research used is bibliographical, having as methodological foundation the deductive method, using doctrinal positions on the subject and judgments by the Administrative Council for Economic Defense, to demonstrate the application of the legal norm. The results showed the importance of the interventions carried out by CADE, since if some mergers were approved, they would harm the Brazilian economy, triggering unfair competition in the country. Therefore, the Antitrust Law is extremely important in the economic scenario, to help in free competition and to have good commercial relations.

KEYWORDS: Antitrust Law. Unfair competition. CADE.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Econômico depende de seu aspecto concorrencial para um bom funcionamento, considerando a oferta e demanda existente em seu país. A oferta consiste na quantidade de produtos e/ou serviços que os produtores disponibilizaram para a compra e a demanda é quantidade de produtos que as pessoas irão consumir. A economia é a ciência que estuda o comportamento humano e a tomada de decisões dos agentes econômicos, sendo crucial entendê-la para desempenhar um bom papel no ambiente empresarial.

¹ Estudante de Graduação do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: mlaura9765@gmail.com.

² Orientador do trabalho e professor do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: guilhermecb@unipam.edu.br.

Para manter um equilíbrio do mercado não é fácil, tendo em vista inúmeras variáveis, sendo elas previstas e outras não. Por exemplo, a Pandemia vivida atualmente desequilibra todo o mercado, alterando a oferta e demanda de produtos e/ou serviços. Estes fatores influenciam no aumento de preço e na escassez de produtos. Neste momento a concorrência de grandes empresas se torna quase desleal e limita concentrações de poder econômico, dispensando benefícios ao longo do mercado, com melhores preço e qualidade.

A competição econômica promoveria pesquisa, desenvolvimento e inovação, além de aumentar o poder de escolha dos consumidores. Surge, então, a importância de se proteger a concorrência, regulando-a com a consolidação de leis, ou com a presença de outros modelos que impedem práticas que prejudiquem o sistema econômico.

Segundo Posner (1998), o Estado tem o papel de tutelar as questões referentes à concorrência, objetivando o adequado funcionamento do sistema econômico. Assim, é papel do estado analisar as condutas praticadas no mercado para que nenhuma atente contra a livre concorrência. O Estado pode ser um agente econômico como também regulador da economia. De acordo com a atual Constituição Brasileira, reconhecemos duas formas de atuação do Estado na ordem econômica, isto é, por participação e a intervenção, seguindo os princípios da Ordem Econômica.

Portanto, o Estado tem a obrigação de inibir a concorrência desleal, sendo assim criou a Lei n. 12.529/2011 conhecida como a Lei Antitruste. A lei entrou em vigor no dia 29 maio 2012, tendo como objetivo evitar e combater monopólios das empresas que prejudicam a livre concorrência. O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) é o órgão governamental que tem competência em fiscalizar as condutas das empresas, verificando se estão praticando a livre concorrência.

O presente trabalho apresenta a importância da Lei n. 12.529/2011 no cenário econômico Brasileiro, buscando agregar contribuições à literatura do tema. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é verificar a aplicação da Lei Antitruste no combate à concorrência desleal no cenário econômico brasileiro. Especificamente, elencou-se: Analisar o cenário concorrencial brasileiro, avaliar o papel dos instrumentos regulatórios no combate à concorrência desleal e examinar os atos de concentração econômica e suas consequências. Tendo como fundamentação metodológica o método dedutivo, utilizando posicionamentos doutrinários acerca do tema e julgamentos pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica, para demonstrar a aplicação da norma jurídica.

2 A ECONOMIA DE MERCADO E SUAS BASES TEÓRICAS

A economia é uma ciência que se aplica a quase tudo que a sociedade faz, desde decidir o que vai gastar até o planejamento do orçamento de uma determinada compra. Sempre houve algum tipo de atividade econômica no ambiente em que se vive, e muitas pessoas não sabem o quão importante é a economia para o Brasil. Segundo (Souza, 2007, p. 2) economia é a “[...] ciência que estuda o emprego de recursos escassos entre diferentes usos possíveis, com o fim de obter os melhores resultados, seja na produção de bens, ou na prestação de serviços”.

Percebe-se que há uma escassez de recursos na sociedade, o que gera algum tipo de crise, e conseqüentemente a necessidade de suprir esses problemas. Então o propósito da economia é entender essa escassez que ocorre e os problemas relacionados a isso. A economia é um fator importante para a livre concorrência, uma vez que esse modelo de concorrência é positivo para o consumidor pois ela tende a reduzir preços, buscar mercadorias mais variadas e induzir a inovação. E é benéfico para os agentes econômicos porque tem um resultado meritocrático.

Outro aspecto importante é a economia de mercado, que Mankiw (2005), retrata como uma economia que aloca recursos por meio das decisões descentralizadas de muitas empresas e famílias quando estas interagem nos mercados de bens e serviços. É uma ideologia onde os agentes econômicos atuam com pouca intervenção, dando mais liberdade aos consumidores. As economias de mercado podem ser examinadas por dois modelos segundo Vasconcellos (2015, p. 5), que são os sistemas de concorrência pura que não tem intervenção do governo e os sistemas de economia mista que possuem interferência governamental.

No sistema de concorrência perfeitamente competitivo, predomina o *laissez-faire*: milhares de mecanismo de preços produtores e milhões de consumidores têm condições de resolver os problemas econômicos fundamentais (o que e quanto, como e para quem produzir), como que guiados por uma “mão invisível”. Isso sem a necessidade de intervenção do Estado na atividade econômica.

É o Estado que possibilita o mercado e garante as infraestruturas jurídicas e materiais necessários ao seu desenvolvimento. A economia de mercado tem como uma das principais características a liberdade de definir os produtos, valores de mercado, pois a livre concorrência auxilia neste aspecto importante a definir e regular o mercado, buscando assim um equilíbrio entre a oferta de produtos e serviços e sua demanda.

A oferta é quantidade de uma mercadoria que pode ser adquirida, já a demanda é os itens ou serviços que o cliente está disposto a comprar. Quando ocorre que a demanda é maior do que a oferta, os preços dos produtos destinam-se a aumentar, já que os consumidores estão dispostos a pagar mais para obter um determinado item que estão procurando. Quando a oferta é maior do que a demanda, os preços tendem a despencar.

É importante entender que quando se tem muita demanda os preços aumentam e alguns fornecedores podem agir de má fé inserindo valores absurdos aos consumidores, na tentativa de lucrar mais com a situação, mas quando se tem escassez de procura, os preços caem para tentar alcançar mais consumidores, apesar de alguns fornecedores utilizarem da concorrência desleal para lucrar mais em tempos de crise.

2.1 EQUILÍBRIO DE MERCADO

Quando a curva da demanda e oferta se cruzam ocorre o ponto de equilíbrio, ou seja, os preços não costumam mudar, ficam em modo de estabilidade nem muito

escasso, mas também não tem demasia. Deste modo os fornecedores e consumidores do mercado ficam em plena satisfação, pois não está tudo em equilíbrio.

O preço de equilíbrio é quando os valores da oferta e demanda são iguais, a curva se iguala gerando um ponto de equilíbrio, isto é, os consumidores e fornecedores estão comprando e vendendo com pouca variação de diferença. Por um lado, o mercado ficar nesse ponto de equilíbrio auxilia na lucratividade dos fornecedores e na procura dos compradores evitando em alguns casos a concorrência desleal, visto que há um bom equilíbrio de mercado.

2.1.1 Atividade econômica monopolista

No regime de monopólio, há o monopólio natural, cuja existência se dá pelas forças naturais do mercado, onde uma empresa se destaca concentrando o mercado, e há o monopólio legal, aquele autorizado pelo Estado. Em alguns casos o Estado opera como modelo de gestor não sujeito à concorrência, mas que deve auxiliar nos objetivos públicas. Marçal (2014, p. 98) cita que o incentivo para instituir a alguma atividade econômica em modelo monopolista estatal tem base em alguns elementos, visto que:

A Constituição afastou a livre-iniciativa e a livre concorrência quanto a certas atividades, em virtude de sua relevância política e econômica. As atividades referidas no art. 177 não são destinadas a satisfazer direitos fundamentais, no entanto foram reservadas ao monopólio estatal, porque podem produzir reflexos sobre a soberania nacional ou outros valores essenciais. O monopólio estatal reflete uma decisão política.

Como o próprio nome discorre, o monopólio dá a ideia de exclusividade, em que a organização tende a influenciar o mercado a um determinado produto ou serviço, estipulando seu valor que na maioria das vezes acaba sendo concorrência desleal, visto que há um certo abuso do poder econômico. É possível identificar algumas empresas que atuam em regime de monopólio no mercado, na maioria das vezes são organizações fortes e com grande poder na sociedade que conseqüentemente gera um impacto para os seus concorrentes, visto que as pequenas empresas não conseguem concorrer com a oferta e demanda do regime monopolista.

2.1.2 Importância da Lei Antitruste

A Lei n. 12.529/2011, mais conhecida como Lei Antitruste, entrou em vigor em 2012, com o objetivo de decretar punição a organizações que praticam de má fé na concorrência do Brasil, como redução ou aumento repentino dos preços, para prejudicar concorrentes no mercado e conseqüentemente estragando as boas relações comerciais. Gouvêa (2017, p. 60) explica quais tipos de práticas que são ilícitas:

Entre estes atos, estão incluídas condutas individuais e concertadas, horizontais e verticais, tentadas e consumadas, de monopólio e cartel, práticas predatórias, venda casada, recusa de contratar, exclusividade,

fixação de preço de revenda, discriminação e diferenciação de preços, entre outras.

Originalmente a Lei Antitruste foi criada em 1994 com base na Lei n. 8.884, mas em 2011 foi alterada para a nova Lei Antitruste, entrando em vigor em 2012, com o intuito de ajudar na regularização prevenindo infrações na ordem econômica do país. Desde sua criação, a Lei vem alterando o cenário concorrencial brasileiro, como por exemplo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Antes de existir a Lei n. 12.529/2011, o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência era constituído pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) e a Secretaria de Direito Econômico (SDE). Mas com a alteração na lei, o CADE e o SDE sofreram uma fusão e a SEAE foi colocada com o papel de estimular a advocacia da concorrência.

O CADE tem um papel crucial na livre concorrência visto que exerce as atribuições originárias da Lei n. 12.529/2011, e passou a ser encarregado de informar os processos administrativos e averiguar infrações cometidas na ordem econômica. Uma das principais mudanças que ocorreu com a nova Lei Antitruste, foi a fusão do CADE com a Secretária de Direito Econômico. Vale lembrar que o CADE não é um programa que regula a concorrência, e sim tem como objetivo agir sempre em defesa da concorrência que tem por finalidade punir e julgar quando necessário, atos que de organizações ou pessoas físicas que executem delitos contra a ordem econômica brasileira.

Em tese, a nova Lei antitruste fez diversas modificações no Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, principalmente no que diz respeito à estrutura do CADE e a regularização dos modelos de concentração. Mas todas essas alterações que ocorreram direcionaram a grande agilidade no controle dos atos de concentração, tendo um maior controle e mais cuidado jurídico em vista das decisões do CADE. Além de ter dado mais importância à advocacia da concorrência e aos estudos relacionados à concorrência, por meio da formação do Departamento de Estudos Econômicos.

Com a intenção de auxiliar nos objetivos da Nova Lei Antitruste, foi elaborado o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), que tem por finalidade auxiliar na defesa dos consumidores, que estão sofrendo algum tipo de repressão ou exagero do poder econômico. Esse sistema é também constituído pelo CADE e a Secretaria de Promoção da Produtividade e Advocacia da Concorrência (SEPRAC), que é encarregado pela advocacia da concorrência e de examinar modelos que podem ajudar na economia do país.

2.2 O DESEQUILÍBRIO NO MERCADO

A concorrência entre as organizações auxilia o mercado, pois gera competitividade, pluralidade de produtos e serviços, lucratividade e um bom ambiente no mercado, desde que seja exercido de forma ética. Entretanto, há casos em que a concorrência não é benéfica, visto que algumas empresas utilizam de má fé com os

outros empresários praticando atos contra o mercado, para assim lucrar mais em vez de seguir as regras da atual legislação brasileira.

Algumas empresas praticam a concorrência desleal por atos de difamação, como falar mal do produto do concorrente, instigando calúnias dizendo que sua mercadoria é melhor e mais confiável. Há também o plágio, que pode ser pela semelhança do produto, da marca de forma fonética ou visualmente. A intenção do plágio é confundir o cliente com a semelhança da mercadoria, para que tenha uma percepção de que seja o mesmo produto, para tentar alcançar de forma mais rápida as vendas.

Muitas empresas ficam prejudicadas com este tipo de concorrência, visto que atrapalham o mercado e a reputação de certas empresas, permanecendo com o nome sujo devido a calúnias de outros comerciantes. A Lei Antitruste entra justamente neste cenário, com o intuito de punir atitudes desleais que prejudiquem as boas relações mercadológicas. O artigo 195 do Código de Propriedade Industrial (Lei n. 9279/96) discorre que:

Publicar, por qualquer meio, falsa afirmação, em detrimento de concorrente, com o fim de obter vantagem; (ii) prestar, ou divulgar, acerca de concorrente, falsa informação, com o fim de obter vantagem; (iii) empregar meio fraudulento, para desviar, em proveito próprio ou alheio, clientela de outrem; (iv) usa expressão ou sinal de propaganda alheios, ou os imita, de modo a criar confusão entre os produtos ou estabelecimentos; (v) usa, indevidamente, nome comercial, título de estabelecimento, ou insígnia alheios, ou vender, expor, ou oferecer à venda, ou ter em estoque produto com essas referências; (vi) substituir, pelo seu próprio nome, ou razão social, em produto de outrem, o nome ou razão social deste, sem o seu consentimento; (vii) atribuir-se, como meio de propaganda, recompensa, ou distinção que não obteve;(...).

É importante entender que a Lei Antitruste auxilia no combate à falta de ética de comércios, com o objetivo de desviar clientes e assim tentar ganhar mais, passando por cima dos princípios morais éticos e desfrutar de atos fraudulentos para ter mais lucratividade. Infelizmente ainda ocorre com frequência no Brasil e no mundo, um ato preocupante e comum a cada dia, mas que está tentando ser baixado por causa da Lei Antitruste.

2.2.1 Direito da concorrência

O Direito da concorrência enfatiza as partes de defesa à livre concorrência, que ajuda a regularizar a atividade econômica fazendo uma análise do comportamento das empresas em relação à ética das organizações com base na lei Antitruste. Este ramo do Direito faz uma análise específica de como os indivíduos se comportam em um determinado tipo de mercado e não só apenas a concorrência na sociedade.

Por mais que enfatize os critérios de concorrência na sociedade, o objetivo dele não é padronizar as condições de competição que existem no mercado, mas sim ajudar

as pessoas a entender como funciona o mercado e as organizações, além de auxiliar a verificar se ocorre concorrência desleal em alguma organização.

O termo concorrência tem como definição “ato de concorrer”, que está ligado a qualquer tipo de concorrência, seja por disputa ou competição. Nos dias atuais a concorrência do mercado está cada vez mais acirrada, onde empresas competem entre as outras para ver quem tem mais lucratividade. A livre concorrência sempre foi um direito de todos as organizações e está automaticamente ligada à livre iniciativa.

Trata-se de um direito de igualdade das empresas no mercado para atuar de forma concorrencial na sociedade com as mesmas condições, e não ter semelhanças idênticas de agentes econômicos. Um dos principais fundamentos é a livre iniciativa, que defende as pessoas na sua escolha de atividades econômicas sem que o Estado interfira, como por exemplo a organização investir no ramo que mais interessa sem que o Estado se oponha.

A livre concorrência possibilita que o mercado tenha condições de concorrer entre si de forma igualitária entre seus agentes econômicos. Fonseca (2009, p. 29) expressa que: “Concorrência significa liberdade de competir de forma correta e honesta, não se admitindo embaraços artificiais à entrada de novas empresas no mercado ou ao desenvolvimento da atividade empresarial”.

É por meio da livre concorrência que se tem uma melhor competitividade nas empresas, assim colocando estratégias no mercado para conseguir alcançar clientes e aprimorar seus serviços para conseguir uma melhor lucratividade e reputação.

2.2.2 Intervenções do Estado na Economia

O conceito de Estado está aplicado a como as pessoas o enxergam na sociedade, pode se dizer que foi criado como meio de centralização e concepção das ideias do homem, e tem como objetivo de regularizar e defender o interesse de seus súditos. Também tem por função assegurar a preservação das boas relações agindo nos interesses da sociedade em si, em todas as esferas, inclusive econômicas, conforme previsto na constituição brasileira

É notável que o Estado auxilia no processo de valorização do trabalho humano, a fim de defender os princípios que se aplicam a sociedade como a defesa do consumidor e a livre concorrência entre as organizações, conforme previsto no art. 170 da Constituição da República Brasileira, que intervém de maneira indiretamente na economia. Estas intervenções do Estado são medidas que têm por função equalizar a iniciativa privada em determinada área, auxiliando no avanço do país e nos direitos sociais e individuais da sociedade.

Sem essas intervenções estatais há um risco de ações econômicas particulares causarem prejuízos no frágil equilíbrio social, principalmente na livre concorrência, já que a interferência estatal é importante para assegurar a livre iniciativa e tentar extinguir a falta de ética. As formas de intervenção na economia se fazem de forma indireta e direta, sendo elas as políticas fiscais, cambiais e monetárias que se posicionam de extrema importância para a economia brasileira, sendo discutidas a seguir.

O conceito da Política Monetária é retratado como um grupo de ações que tem por função regular a taxa da liquidez do país, tais atitudes são tomadas por organizações que têm um poder econômico forte, como Bancos e entidades subsidiárias. Uma das organizações com poder monetário, o Banco Central do Brasil, estimula por meio da circularização da moeda um auxílio para combater a inflação. Também pode ser utilizada na forma de instrumento que ajuda a regular a economia, visto que oportuniza intervenção do estado sobre os modelos financeiros econômicos do país. Moreira, D'Avila (2013, p. 73) cita:

Em suma, a autoridade monetária ajusta a liquidez da economia via recolhimento compulsório, operações de redesconto e por meio de operações compromissadas, com o objetivo de manter a taxa de juros determinada pelo COPOM, a qual é utilizada para manter a taxa de inflação em torno da meta inflacionária.

Esse modelo de política é controlado pelo Banco Central do Brasil, auxiliando na taxa de juros e créditos no mercado para tentar regular a situação econômica do país, sempre tentando encontrar o equilíbrio financeiro da sociedade. Existem alguns tipos dessa política como a monetária expansionista e a contracionista. A política monetária expansionista o BACEN eleva a oferta existente para assim conseguir que a economia cresça mais no país.

A política fiscal é um modelo de política no qual o governo utiliza para controlar as situações econômicas, de forma estratégica, aumentando ou reduzindo tributos, no qual modifica a forma econômica da sociedade para garantir um bom desempenho das tributações do país. Essa política tem como intuito procurar uma estabilidade entre receita e custos do governo e ainda estimular ou desestimular a economia. Moreira, D'Avila (2013, p. 74) explica este conceito:

[...] dessa forma, a política fiscal pode ser utilizada para atenuar os ciclos econômicos, reduzindo tributos e/ou aumentando gastos públicos em períodos de baixo nível de atividade econômica e pode fazer o oposto nos períodos de expansão econômica. Nesse sentido, a política fiscal atua de forma anticíclica. Esse é o comportamento esperado e desejável no que diz respeito à postura das autoridades fiscais que devem estar preocupadas com a trajetória da dívida pública e, portanto, com o ajuste fiscal.

O modelo fiscal está associado ao equilíbrio do orçamento público levando em consideração o arrecadamento de impostos, mas sempre de maneira equilibrada, uma vez que se o governo recolher em excesso não irá sobrar recursos suficientes para a população e conseqüentemente gerando uma crise econômica. Em tese, há um modelo fiscal expansionista, que serve para incentivar a demanda do país, ou seja fazer investimentos para ter mãos à procura no mercado, gerando mais consumo. Já o contracionista tende a diminuir os gastos públicos, para tentar reduzir a procura.

Já a política Cambial foi criada pelo governo como um sistema que possibilita o controle da moeda nacional em relação à moeda estrangeira, buscando regularizar a

taxa de câmbio do país. O Banco Central pode influenciar na taxa de câmbio existente para que consiga atingir um equilíbrio ou decair, variando de acordo com o mercado estrangeiro. Nesse sentido, a política cambial é muito valiosa, pois o preço da moeda nacional pode reduzir ou crescer em determinada época.

O objetivo principal das políticas é manter um equilíbrio na economia, visando melhorar a situação econômica do país. Apesar de existir alguns problemas que podem afetar a situação do país, como mal-uso da taxa de juros ou de câmbio, que acarretaria uma crise no Brasil, é importante ressaltar que ter controle nas políticas econômicas é algo complexo, mas o BACEN como uma autoridade monetária tem a função de auxiliar no fluxo econômico do Brasil.

3 ANÁLISE DA INTERVENÇÃO DO ESTADO NA ECONOMIA

Para avaliar algumas áreas que contém a aplicabilidade da Lei Antitruste, os órgãos regulamentadores de defesa de concorrência são uma importante ferramenta no combate à concorrência desleal que ocorre em uma economia de mercado.

Para demonstrar o funcionamento dos órgãos de proteção à livre concorrência, bem como a aplicação da Lei Antitruste, foram examinados e dispostos casos reais de regulamentação da atuação empresarial, e como a tomada de decisão influenciou para que algumas empresas não se fundirem, levando em consideração os pontos principais que causaram o pedido negado de compra a algumas empresas.

3.1 CASO KOTRON X ESTÁCIO

Como já citado, o CADE é uma ferramenta poderosa que auxilia no combate à concorrência desleal no Brasil, como no caso da Kroton e Estácio, duas dentre as maiores instituições de ensino superior privado do país. As empresas queriam se tornar uma fusão e obtiveram decisão contrária perante a da Direção-geral do CADE, por causa do ato de fusão que planejavam efetivar e constituir uma gigante do ensino superior.

A Superintendência-geral do CADE identificou problemas graves de concentração de mercado com a pretendida operação e decidiu não aprovar o ato de concentração conforme foi apresentado. Isso porque a união formaria uma gigante de 1,5 milhão de alunos matriculados e 25% de participação no mercado de ensino superior privado no Brasil (EBRADI, 2018).

A Kroton tentou de todas as maneiras fazer um trato para que ocorresse a fusão, mas foi novamente rejeitada pelo órgão em 2017. O negócio estimado em R\$5,5 bilhões, caso fosse aprovado, se tornaria um império das instituições de ensino superior privado. A superintendência do órgão regulamentador apresentou que o negócio causa sobreposição nos cursos presenciais como na modalidade de ensino a distância, além de outros serviços de educação oferecidos pela instituição (G1, 2017).

Outro motivo que desencadeou o indeferimento do negócio é o fato de que a Kroton já é líder de mercado na modalidade de ensino a distância (EAD), e a instituição domina 37% do mercado, ou seja, após a operação de fusão das duas organizações, a

Kroton passaria a ter um percentual bem maior no mercado o que provocaria uma concorrência desleal em relação às outras instituições de ensino do país.

O CADE também levou em consideração na época que seria complicado para novas entidades de ensino ingressarem no mercado educacional, já que com a concorrência alta por causa da fusão, elas teriam que fazer amplos investimentos em marketing, estrutura e finanças para conseguir concorrer com as demais instituições. A fusão das duas complicaria tanto a concorrência para as empresas que já estão no mercado, mas também as que iriam ingressar. O site G1 (2017, [s/p])³ cita a opinião da empresa a respeito da decisão do órgão:

Em nota divulgada na noite desta quarta, a Kroton informou que "respeita a decisão final do órgão regulador" e que, com isso, ela e a Estácio vão continuar a atuar "de maneira independente" Já a Estácio informou, em fato relevante também assinado pela Kroton, que "não foi implementada uma condição da operação de incorporação, pela Kroton das ações da Estácio" e, conforme previsto no protocolo que justificou a operação ela se tornou "sem efeitos, com a resolução automática do seu protocolo e justificação".

O órgão analisou que se cedesse a autorização das duas instituições de se fundirem e conseqüentemente tornando uma só, acarretaria problemas de concorrência entre as outras instituições de ensino privado. Visto que a junção as tornaria um império concentrando ainda mais as instituições de ensino, trazendo prejuízos à livre concorrência no setor. É notável entender a gravidade da situação, que se o CADE, baseado na Lei Antitruste, não tivesse feito intervenções para que não se fundissem, provavelmente muitas instituições de ensino privado não sobreviriam.

3.2 CASO NESTLÉ/GAROTO

Outro caso interessante é o da transnacional Nestlé S.A., uma das maiores empresas do ramo alimentício do mundo que em 2002, efetuou a compra da multinacional brasileira Garoto, com a intenção de ter uma fusão entre as marcas e conquistar mais espaço no mercado brasileiro. Porém, o CADE não aprovou a fusão, pois unidas as duas teriam 58% de participação do mercado, deixando as outras marcas em desvantagem na concorrência. Cardoso (2005, p. 28) cita como a compra da multinacional brasileira transcorreu- se complicada no início:

No entanto, já podíamos esperar que o nascimento de uma gigante no setor de chocolates não seria um processo tão facilmente aprovado pelos órgãos reguladores do governo, em respeito ao forte grau de concentração remanescente da operação, e também ao fato de que esta aquisição acaba por significar a eliminação de um concorrente no

³ Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/cade-reprova-compra-da-estacio-pela-kroton-educacional.ghtml>. Acesso em: 15 ago. 2020.

mercado brasileiro de chocolates, que conta com três grandes participantes: Nestlé, Garoto e Kraft Foods (Lacta).

Visto que a fusão deixaria os outros concorrentes em desvantagem, houve solicitação para análise na Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), e também na Secretária de Acompanhamento Econômico (SEAE) para informar o resultado da situação, porém a SEAE não deferiu o processo e optou por interromper a fusão para que o Sistema brasileiro de defesa da concorrência (SBDC), se juntasse a outros órgãos de defesa concorrencial para analisar o caso e dar um parecer a respeito.

Com base na situação, o SDE optou por recomendar o CADE a fim de fazer uma paralisação da aquisição, com o intuito dos órgãos regulamentadores verificarem e tomar as medidas corretas. Para tomada de decisão, o CADE examinou como a concorrência das outras empresas alimentícias ia manter-se no mercado, e levando em consideração vários fatores importantes, tais como o impacto nas vendas da concorrência e o auto crescimento da fusão no Brasil, Cardoso (2005, p. 30) explica como os órgãos de defesa julgaram o seguinte parecer:

No entanto, evitando que o Conselho levasse a julgamento os pedidos para a suspensão temporária da compra, foi assinado em 27 mar. 2002 o Acordo de Preservação de Reversibilidade da Operação (APRO), proposto pela Nestlé, onde as 30 empresas se comprometeram que a união seria feita de tal forma que seria possível posteriormente a reversão caso o conselho julgasse que a aquisição não poderia ser feita. Neste acordo, com vigência até o final do julgamento do ato de concentração pelo CADE, a Nestlé estava impedida de promover alterações nas instalações físicas da Garoto ou de transferir e englobar ativos, como também estava impedida de acabar com marcas e produtos, alterar práticas de distribuição e comercialização ou promover mudanças administrativas que provocam demissões e transferência de pessoal com o objetivo de integração das empresas.

Com o intuito da Nestlé cumprir todas as regras e obrigações do acordo assinado, a transnacional foi forçada na época a contratar uma auditoria independente, para descrever mensalmente todas as informações que as duas organizações fariam depois do acordo e a mesma comunicasse ao CADE.

Segundo o site Estadão (2018) relata que em 2005 a empresa conseguiu a suspensão da decisão feita pelo CADE, mas em 2009 a justiça ordenou que o órgão julgasse novamente o caso. Desde então a Nestlé recorreu diversas vezes a justiça para a anulação do pedido. É interessante elencar que um dos fatores da transnacional não conseguir aprovação total do CADE se deve ao fato dela não cumprir alguns princípios impostos pelo órgão.

De fato, a Nestlé não cumpriu com as medidas que foram solicitadas pelo CADE, no qual o acordo propôs que fosse feita a venda de algumas marcas, entre os chocolates estavam Chokito, Lollo e Sensação, mas a empresa não as vendeu e descumpriu mais uma determinação imposta pelo CADE, o que o gerou requerimento indeferido a empresa. Em tese, a briga na justiça ainda transcorre entre as partes

citadas, já que o CADE está determinado a não autorizar que a fusão total ocorra, mesmo com as frequentes solicitações da Nestlé.

3.3 CONDOR PINCÉIS X TIGRE

Em 2015, a multinacional brasileira Tigre S/A, conhecida em vários países por fabricação de tubos, conexões e materiais em pvc, efetuou a compra da Condor Pincéis, umas das maiores fabricantes de pincéis do Brasil, porém o CADE analisando a situação, decidiu dar parecer recusando a compra feitas pela Tigre. Um dos principais aspectos levantados pelo órgão para a tomada de decisão foi o fato de que a marca prejudicaria a concorrência de pincéis no Brasil, já que a Tigre passaria a ter 65% do mercado, o que causaria efeitos negativos à livre concorrência no país.

De um modo geral, o CADE verificou os dados entre as duas empresas com o objetivo de investigar as informações de consumidores, fornecedores e rentabilidade do mercado, para dar um veredito justo e cabível para a compra. Com o estudo realizado, a Direção-geral constatou que a Tigre e Condor são grandes organizações que atuam no mercado de pincéis, e se a compra fosse realizada, a Tigre teria cerca de 65 % do negócio, o que deixaria as outras empresas em posição desvantajosa. De acordo com site da Assessoria de Comunicação do CADE, em declaração ao site (G1, 2015, [s/p])⁴, transcreve:

A Superintendência-Geral concluiu também que a operação gera preocupações concorrenciais nos mercados de broxas, escovas, rolos, trinchas e acessórios para pintura, apesar da existência de um rival de porte significativo. De acordo com o parecer, o aumento do poder de portfólio da Tigre nesses segmentos poderia ser um entrave ao acesso das empresas de menor porte aos pontos de venda.

É importante ressaltar que se houvesse autorizado a compra da Condor, provocaria aspectos anticoncorrenciais, causando impedimento de empresas de pequeno porte ingressar no mercado de pincéis, além de prejudicar outras organizações que já estão no ramo de há vários anos, provocando uma crise na sociedade e deixando a Tigre S.A. saindo com mais vantagens em vendas em relação às outras empresas, permitindo concorrência desleal no mercado.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como finalidade apresentar a eficácia da Lei antitruste no combate à concorrência desleal no país, por meio de órgãos regulamentadores, especificamente por meio do CADE, um importante órgão de defesa da concorrência no Brasil. Visto que algumas organizações praticam atos ilícitos de concorrência, prejudicando as boas relações concorrenciais e afetando o ambiente mercadológico. O CADE, importante instrumento que intervém no embate a empresas que podem de

⁴ Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/09/cade-barra-operacao-de-compra-da-condor-pinceis-pela-tigre.html>. Acesso em: 20 ago. 2020.

alguma forma prejudicar o mercado, vem operando de forma rígida na busca de proporcionar a livre concorrência de forma ética no país.

Para a apuração dos resultados, foram analisados diversos artigos e sites que comprovam aplicabilidade da Lei Antitruste no cenário econômico brasileiro, como as intervenções efetuadas pelo CADE em algumas empresas, que receberam parecer negado para se fundirem, devido ao fato de algumas fusões poderiam gerar concorrência desleal no mercado e atrapalhar outras empresas a ingressar no mercado. Há também os negócios que recebem deferimento perante o órgão, visto que não apresentaram risco de comprometer a concorrência em relação aos demais adversários.

A pesquisa verificou como a Lei Antitruste é importante para a economia do país, visto que ela procede por meio de órgão regulamentadores, como o CADE, para intervir em situações que podem comprometer a economia brasileira, sempre em prol da política de defesa da concorrência no mercado, ou seja, impedir que a atividade de alguma organização seja prejudicial à livre concorrência e esteja praticando atos antiéticos no mercado.

Portanto, as intervenções que ocorreram nas empresas apresentadas foram de extrema importância para a economia, visto que a Lei busca um equilíbrio no mercado concorrencial, mesmo que seja impossível não haver concorrência desleal no país, a Lei Antitruste contribui para as boas relações comerciais, visando sempre a ética no sistema brasileiro. Contudo, é sugerido mais pesquisas em artigos, já que o tema carece de informações detalhadas em alguns sites de notícias.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei n. 12.529, de 30 de novembro de 2011**. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência. Brasília, 2011.

CAMARGOS Marcos, BARBOSA, Francisco. **Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew**: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 47-63, julho/setembro de 2005.

CARDOSO DA SILVA, Samantha Nunes. **Estudo de Caso Sadia – Perdígão**. São Paulo, 2012. 38p. Monografia – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. 2012.

COELHO, Fábio Ulhôa. **Curso de Direito Comercial**. 16. ed. rev. atual. e. ampl. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 1.

DEMO, P. **Pesquisa**: princípios científicos e educativos. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

EBRADI. **Escola Brasileira de Direito**. São Paulo, 2018 Disponível em: <https://ebradi.jusbrasil.com.br/artigos/440190983/caso-kroton-e-estacio-a-livre-iniciativa-e-a-livre-concorrencia>. Acesso em: 06 ago. 2020.

ESTADÃO. **Fusão de Nestlé e Garoto pode voltar ao Cade**. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fusao-de-nestle-e-garoto-pode-voltar-ao-cade,70002510251>. Acesso em: 07 set. 2020.

FIGUEIREDO, Leonardo Vizeu. **A questão do monopólio na Constituição da República Federativa do Brasil e o setor postal**. Rio de Janeiro, 2009.

FRANK Robert H. **Microeconomia e Comportamento**. 8. ed. Porto Alegre: Atlas, 2013.

G1. **Acordo preserva empregos e contratos com fornecedores, diz BRF**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/07/acordo-preserva-empregos-e-contratos-com-fornecedores-diz-brf.html>. Acesso em: 04 de set. 2020.

G1. **Cade reprova compra da Estácio pela Kotron Educacional**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/cade-reprova-compra-da-estacio-pela-kroton-educacional.ghtml>. Acesso em: 01 set. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GLOBO. **Veja os principais pontos do acordo para a fusão Sadia-Perdigão**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/07/veja-os-principais-pontos-do-acordo-para-fusao-sadia-perdigao.html>. Acesso em: 14 set. 2020.

GOUVÊA, Marcus de Freitas. Aplicação Privada da Lei Antitruste no Brasil. **Revista Defesa da Concorrência**, vol. 05. Brasília: CADE. 2017.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 15. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 16. ed. São Paulo: RT, 2014.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 10, 2007.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2017.

MARTINS, Fran. **Curso de Direito Comercial**. 37. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

MARTINS, G. A.; PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, Tito Belchior Silva. CARVALHO JUNIOR, Antonio Carlos Costa d'Avila. Interação entre política monetária, fiscal e cambial no Brasil: um enfoque sobre a consistência das políticas. **Economia e Desenvolvimento**, Recife (PE), v. 12, n. 1, 2013.

NASCIMENTO, Jefferson Eduardo Carvalho do. **A fusão Brahma-Antarctica**: alterações no mercado nacional de cervejas com o advento da AMBEV. Bahia, 2004.

POSNER, Richard. **Economic analysis of Law**. 5th Ed. New York: Aspen Publishers, 1998.

QUINTAIROS, Paulo; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido, BARBOSA, Rogério. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, ISSN 1984-6266. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 3, n.3, p 6-23, set./dez. 2011.

ROMANO, Patrícia Ribeiro; ALMEIDA, Vinício de Souza e. Análise dos Efeitos em Mercado de Capitais Decorrentes de Fusões: o caso BRF S. A. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 5, p. 606-625, out. 2015 .

SANCHES, Sydney. **Direito Concorrencial**: manual de práticas concorrenciais. São Paulo: Forense, 2018.

SANTOS. Fernando de Almeida. **Ética empresarial políticas de responsabilidade social em 5 dimensões**. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Economia Básica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, 2011.

VEJA. **Cade aprova fusão de Sadia e Perdigão, mas impõe restrições**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/cade-aprova-fusao-de-sadia-e-perdigao-mas-impoe-restricoes/>. Acesso em: 20 set. 2020.

VERDANA, T. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. Salvador, 2017. Disponível em: <https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/50044/do-monopolio-estatal-das-atividades-economicas-reflexoes-a-intervencao-do-estado-no-dominio-economico>. Acesso em: 15 mai. 2020.

A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR FRENTE À MUDANÇA: UMA ANÁLISE DA MODALIDADE DE CONTRATO DE TELETRABALHO E POSSÍVEIS AÇÕES MOTIVACIONAIS¹

Júlia Eduarda de Souza Nascimento²
Samir Vaz Vieira Rocha³

RESUMO: A presente pesquisa tem como intuito mostrar a importância do administrador frente a mudança com foco na reforma trabalhista, com especificação na modalidade de teletrabalho. Apresentando a relevância do indivíduo estar motivado no ambiente de trabalho. Além disso, aponta possíveis ferramentas motivacionais que podem ser utilizadas para conter o processo de resistência à mudança como o *empowerment* e a inteligência emocional. Ademais, este estudo faz uma análise na legislação do teletrabalho e seus entornos destacando vantagens e desvantagens presentes na referida modalidade. A presente pesquisa busca também demonstrar a correta implantação do teletrabalho nas empresas pelos administradores, a fim de reduzir os impactos dos pontos negativos e ressaltar os pontos positivos. Mostra ainda a valia do teletrabalho no contexto empresarial. A pesquisa realizada é de forma biográfica baseada em escritos referentes à área de Administração e Direito do Trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho; Motivação; Mudança; Reforma Trabalhista.

ABSTRACT: This research aims to show the importance of the administrator in the face of change with a focus on labor reform, with specification in the telework modality and presenting the relevance of the individual being motivated in the work environment. In addition, it points out possible motivational tools that can be used to contain the process of resistance to change such as empowerment and emotional intelligence. In addition, this study analyzes the teleworking legislation and its surroundings, highlighting the advantages and disadvantages present in that modality. The present research also seeks to demonstrate the correct implantation of telework in companies by the administrators, in order to reduce the impacts of the negative points and highlight the positive points. It also shows the value of teleworking in the business context. The research carried out is biographically based on writings referring to the area of Administration and Labor Law.

KEYWORDS: Teleworking; Motivation; Change; Labor Reform.

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que a sociedade possui uma determinada resistência às mudanças. Sendo função do administrador lidar com tal situação. Quanto mais

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação do 8º período do Curso de Administração no UNIPAM. E-mail: juliasouza@unipam.edu.br.

³ Professor orientador, Mestre em Direito pela UIT e docente do UNIPAM. E-mail: samirvazvrocha@hotmail.com.

intensa a transfiguração, mais acentuada tende a ser a resistência. Com a mudança na consolidação das leis trabalhistas, o administrador tem grandes desafios pela frente. A consolidação das leis do trabalho (CLT) é uma regulamentação das relações trabalhistas no Brasil, referente ao direito do trabalho e ao direito processual do trabalho. Porém, em 2017, ocorreram remodelações na legislação que impactam em grande escala as organizações.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o impacto da mudança nas organizações, com vistas na alteração da CLT: o teletrabalho. O qual propôs atitudes que o administrador pode tomar, com o intuito de obter maior aproveitamento dos recursos a favor da empresa, sem deixar o trabalhador desmotivado, além de avaliar se essa modalidade de contrato de trabalho é válida. Sendo esta pesquisa bibliográfica, utilizando-se o método dedutivo.

Os objetivos específicos desta pesquisa, consistiram em fazer um estudo bibliográfico sobre a aplicação do teletrabalho nas empresas e traçando o melhor caminho para o administrador lidar com possíveis desafios advindos de sua implementação. Com foco na resistência à mudança, sugerindo práticas motivacionais que o administrador pode utilizar para conter essa situação.

Visto que é essencial manter a organização com bom desempenho, é preciso estar atento às mudanças e fazer o máximo para se tirar proveito delas. Surge então a necessidade de o administrador analisá-la e traçar um plano, para maximizar o desenvolvimento da empresa, fazendo com que o funcionário se mantenha motivado e trabalhando com alta produtividade. Buscando evitar *turn over*, absenteísmo, ambiente de estresse e passivos trabalhistas.

O tema é relevante, pois atinge vários setores da atividade empresarial, atual, por ser fruto de uma alteração legislativa recente, e controverso, tendo em vista as dúvidas sobre a sua correta implementação. Além disso, observou o contingente de situações presente no ambiente, mostrando que é crucial o administrador analisar o macro ambiente, posto que, o mesmo é extremamente mutável, o que causa grande impacto no momento de tomada de decisão, sendo este estudo essencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ADMINISTRADOR

O termo administrador, em seu sentido mais amplo, define a pessoa que tem cargo de administração de bens e serviços públicos ou particulares. Geralmente são considerados administradores aqueles que possuem bacharel em administração. (FERREIRA, 1999). Para que ocorra uma boa administração é preciso que o capital intelectual do pessoal esteja envolvido, de maneira que a empresa e seus funcionários consigam alcançar seus objetivos profissionais e pessoais. (MONTANA; CHARNOV, 2010).

O administrador tem papel muito importante nas organizações, é preciso ter conhecimento amplo gerencial e similarmente técnico, além de tudo, habilidade de análise de contingente, com o objetivo de tomar as melhores decisões. De acordo com Maximiano (2011), um dos papéis dos administradores de empresas é a liderança, para

que se alcancem os objetivos e metas da empresa, o administrador precisa influenciar o comportamento de seus funcionários.

2.2 MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O ambiente está em constante mudança, do mesmo modo, as organizações também passam por esse processo continuamente, em pequena ou em grande escala, de forma intrínseca ou extrínseca, devido a fatores internos e/ou externos. Segundo Lima e Bressan (2003), mudança organizacional pode ser deliberada ou não, de acordo com os autores a mudança refere-se a qualquer variação, que ocorre de forma planejada ou não, nas relações entre o ambiente e sua organização, ou nos constituintes empresariais – cultura, pessoas, estrutura, trabalho, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Pereira e Fonseca (1997) destacam que a elaboração da mudança pode provocar rupturas traumáticas. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. Pelo fato de que a imprecisão leva a um nível de angústia que vai de encontro com a identidade do indivíduo.

2.3 AS LEIS TRABALHISTAS

A legislação trabalhista é composta pela constituição federal, pela consolidação das leis trabalhistas e por outras leis esparsas. Ela foi criada com o intuito de visar à ordem e evitar situações de trabalho ilegal ou até mesmo escravo. Pela ótica de Soares Filho (2011), a legislação trabalhista veio para corrigir desigualdades existentes na sociedade, ele salienta que o trabalhador se encontrava, em situação de inferioridade perante seu empregador, alavanca que levou à intervenção estatal em termos protecionistas, por intermédio da lei, ensejando uma correção das disparidades existentes na relação profissional, no sentido de proporcionar progresso social e paz.

O direito do trabalho busca harmonizar as relações trabalhistas e ocasionar um cenário mais justo e igualitário, respeitando os direitos humanos proporcionando uma melhora na condição de vida do trabalhador.

Mediante suas regras imperativas, o Direito do Trabalho busca democratizar a mais importante relação de poder existente no âmbito da dinâmica econômica, instituindo certo parâmetro de igualdade jurídica material nessa relação profundamente assimétrica. Atenua o poder empregatício e eleva as condições de vida e trabalho da pessoa humana trabalhadora no âmbito de sua relação de emprego. (DELGADO M; DELGADO G., 2017, p. 40).

Consequentemente, torna-se inegável o valor do direito do trabalho e o contínuo aperfeiçoamento da legislação, pelo fato de que, é através dela que se viabiliza a questão de uma relação trabalhista mais igualitária. “A Consolidação das Leis do Trabalho, instituída por meio do Decreto-lei n. 5.452, de 1º maio 1943, que

somente entrou em vigor em 10.11.1943, sistematizou as leis esparsas então existentes acrescida de novos institutos” (Leite, 2018, p. 36). A CLT dispõe de artigos que estabelecem desde salário, insalubridade, maternidade, carga horária entre inúmeros outros. Sendo assim importantíssima no cenário brasileiro.

2.4 REFORMA TRABALHISTA

Em 11 de novembro de 2017, foi promulgada a reforma trabalhista Lei n. 13.467/17, a qual retifica alguns aspectos da então consolidada legislação trabalhista que vigorava.

Essa proposta legislativa de reforma trabalhista não se limita apenas a alterar o texto da CLT. Na verdade, sob o argumento de necessidade da “modernização” das relações trabalhistas, ela institui três princípios de proteção ao Capital (liberdade, segurança jurídica e simplificação), invertendo valores, os princípios e as regras de proteção ao trabalhador consagrados em diversas normas internacionais e constitucionais. (LEITE, 2018, p. 37).

A Reforma Trabalhista foi implementada com o propósito de desburocratizar as relações de trabalho, justificada pelo anseio do aumento de empregos, as mudanças que vêm ocorrendo no âmbito social, tecnológico e etc. Ela busca facilitar as relações trabalhistas e de certa forma reduzir a presença do estado, deixando que o mercado esteja mais ativo nessa relação, permitindo uma negociação mais direta e justa entre empregado e empregador. Pela ótica de João (2017), a reforma que entrou em vigor em 2017 permitirá um ambiente de adaptação facilitado em relação aos contratos de trabalho, viabilizando o equilíbrio entre as partes constituintes nessa relação, evitando surpresas e contingências trabalhistas.

2.5 O TELETRABALHO

O teletrabalho é uma modalidade de contrato de trabalho, que foi regulamentada com a reforma trabalhista feita em novembro de 2017.

O teletrabalho é mais do que uma modalidade de trabalho em domicílio. É um conceito de organização laboral por meio do qual o prestador dos serviços encontra-se fisicamente ausente da sede do empregador, mas virtualmente presente, por meios telemáticos, na construção dos objetivos contratuais do empreendimento. (MARTINEZ, 2019, p. 252).

O contrato de teletrabalho que foi formalizado, consiste em realizar as tarefas do serviço na própria residência, utilizando a tecnologia, tendo como vantagens, por exemplo, o conforto do lar e a redução de custos.

O teletrabalho se permitiu graças aos avanços tecnológicos que por sua vez, propicia otimizar processos e realizar diversas operações de lugares distintos e com

isso, evitar movimentação e custos desnecessários. A caracterização do teletrabalho se dá pelo uso de telemática, meio de comunicação por tecnologia ou informática. É preciso deixar claro que na ausência de meios telemáticos como internet, e-mail, intranet, telefonia, bip, entre outros, poderá ter caracterização de trabalho a domicílio ou o trabalho a distância. (BASILE, 2018).

2.6 COVID-19 E A MEDIDA PROVISÓRIA N. 927/20

No final de 2019, houve a descoberta de uma variação da família coronavírus na China, denominado COVID-19. O qual foi se espalhando pelo globo, até chegar ao estado de pandemia. (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).⁴

Deste modo, tal situação é considerada como estado de calamidade pública, impactando o cotidiano de todas as pessoas no mundo, assim como afeta o dia a dia das organizações, sendo estas obrigadas a se adaptarem a atual situação para sobreviverem as brutais mudanças geradas pelo vírus, que causou alterações tanto no macro quanto no microambiente. Diante do exposto o presidente da república brasileira adota a medida provisória n. 927, de 22 mar. 2020, sendo essa medida um programa emergencial que visa à manutenção do emprego e renda, como alternativa emergencial perante o atual estado de calamidade vivido. Nesta medida provisória são abordados tópicos como a antecipação de férias individuais, o banco de horas, o teletrabalho, a concessão de férias coletivas, o aproveitamento e a antecipação de feriados, o direcionamento do trabalhador para qualificação entre outros. (BRASIL, 2020).⁵

Pode-se destacar como solução encontrada por algumas empresas, a adaptação do teletrabalho em suas estruturas. Para que mesmo diante o atual cenário, os funcionários poderiam continuar trabalhando, por meios telemáticos, cada um de sua residência e a empresa poderia continuar funcionando.

2.7 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

É de conhecimento geral que a motivação nas organizações é crucial para um bom funcionamento da empresa, em razão de que, são as pessoas que executam tarefas, fazem atendimento, operam sistemas, e dedicam parte do seu tempo sendo responsáveis por designadas funções. Vale ressaltar que, quando a pessoa não está motivada pode afetar em seu desempenho como funcionário e conseqüentemente os resultados da organização. Pode-se definir motivação como, um impulso nas pessoas que as levam a determinadas ações em prol de um objetivo e também, o que as mantém na constante busca da conquista do mesmo. As pessoas ficam motivadas em determinadas circunstâncias em busca de algum objetivo em um contingente que faz sentido para elas. (BERGAMINI, 2008).

⁴ Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 05 maio. 2020.

⁵ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm. Acesso em: 05 maio. 2020.

De acordo com Robbins (2000), motivação é a predisposição de exercitar um alto nível de persistência rumo às metas organizacionais, condicionada pela habilidade de satisfazer certa necessidade individual. Desta forma, Chiavenato ainda acentua que, dentre os desafios enfrentados pelas organizações, um dos mais notáveis é a motivação do pessoal. Visto que é vital para o administrador contar com a colaboração das pessoas. Fazer com que as pessoas fiquem confiantes, decididas, energizadas e intimamente estimuladas a alcançar os objetivos propostos, é importantíssimo para a execução de tarefas bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2010).

3 METODOLOGIA

A metodologia constitui a base essencial de todo e qualquer projeto, posto que, através dela é possível percorrer os caminhos realizados para os efetivos objetivos referentes à produção acadêmica e suas intencionalidades.

Assim o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

Quanto ao procedimento utilizado neste trabalho, foi empregada a pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Ciribelli (2003) a pesquisa bibliográfica leva a maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar. Podendo ser feita através de documentos, bibliografias, entrevistas, observações e visitas a websites, etc. Ela auxilia-o a delimitá-lo; ajuda-o a definir seus objetivos e justificativas, além de, auxiliar na elaboração de suas hipóteses de trabalho. Ademais, descobrir uma forma original de desenvolver seu assunto.

Em relação aos objetivos, utilizou-se do método de pesquisa exploratória, a qual buscou estudar um assunto pouco explorado, utilizando fontes secundárias.

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. (ANDRADE, 2010, p. 112).

Também foi aplicado o método de pesquisa descritiva a qual descreve e analisa informações observadas sem alterações do pesquisador. Conforme, Rampazzo (2004, p. 53) “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”. Todos os

métodos foram utilizados de forma que contribuíssem para o estudo desta pesquisa, permitindo a investigação de natureza contínua.

Em relação à abordagem da pesquisa, o método empregado foi o dedutivo, o qual utilizou da dedução para encontrar respostas referentes à pesquisa. “A dedução é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, do geral para o particular, leva a conclusão” (ANDRADE, 2010, p. 119).

Os dados do presente projeto foram analisados de forma qualitativa no que diz respeito à revisão teórica. A pesquisa qualitativa pode ser conceituada por Oliveira (2005, p. 41) como sendo “[...] um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estrutura”. A análise e o tratamento dos dados, ocorreram pela interpretação da autora com base nas pesquisas bibliográfica, exploratória e descritiva, cujas deduções foram expostas no relatório final. A pesquisa buscou sinalizar pistas que propiciassem a interação com os temas propostos e explanados e também a compreensão das abordagens realizadas pelo presente artigo, no qual a utilização dos resultados foi pura. A pesquisa online e física foi realizada do domicílio da autora em diversos sites e ou obras, na cidade de Patos de Minas/MG no período de agosto a outubro de 2020.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Assim como citado anteriormente o teletrabalho pode apresentar algumas desvantagens em seus processos, como o isolamento social, possibilidade de maior exploração, amplia também a necessidade de cuidados com higiene e segurança por parte do funcionário. Pontua-se como dificuldade a questão de identificar vínculo de subordinação visto que, na maioria das vezes, ela é percebida com a presença física no ambiente empresarial. Uma outra desvantagem que se destaca é a dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal, o que implica na ausência de limitação do tempo dedicado ao trabalho e, conseqüentemente, na ausência de desconexão. (CAVALCA, 2018)

Brik (2013) destaca como desvantagens, as distrações, o isolamento, procrastinação, falta de suporte, preconceito, ruídos domésticos e possibilidade de desordem. Franco Filho (2019) levanta questões desvantajosas que podem afetar a empresa, como por exemplo, a identificação do país da efetiva prestação de trabalho a fim de apontar a jurisdição e/ou lei aplicável, isolamento social e profissional, a dificuldade em controlar/supervisionar o trabalho, e também a grande resistência a mudança, que muitas vezes impacta no desempenho dos trabalhadores.

Souto maior (2017) concorda com os autores supracitados quando traz à tona questões como a intensificação do trabalho, redução do tempo de descanso, queda de produtividade, isolamento, perda de privacidade, dificuldade de controle da jornada de trabalho, incômodo pelo fato de que o ambiente de trabalho será o mesmo que o ambiente familiar. Ademais acarretar doenças como depressão, ansiedade, síndrome

de burnout, além das novas doenças profissionais denominadas de tecno estresses. O trabalhador precisa ter sua saúde física e psíquica preservada.

4.2 VANTAGENS DO TELETRABALHO

Ainda que se tenha algumas desvantagens, o teletrabalho possui inúmeros pontos positivos em sua aplicação, já que ele representa adaptações de mudanças advindas do mundo tecnológico e globalizado que permitem a conexão e o labor de atividades distantes da matriz do trabalho. Franco Filho (2019) aponta como vantagens: maior autonomia, economia de combustível com redução de despesas de transportes em deslocamento e dos níveis de poluição ambiental, além de diminuição do *stress* e gastos com alimentação, permitindo melhor qualidade de vida em família.

Socialmente ressalta-se a diminuição da redução da poluição, dos congestionamentos no trânsito, redução do consumo de combustíveis e, conseqüentemente, da contaminação. Observa-se ainda como ponto muito positivo o combate da exclusão social, a modalidade de contrato de teletrabalho possibilita maior integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, sendo que é responsabilidade e função social da empresa incluir pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários disposto na Lei n. 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. O teletrabalho gera grande acessibilidade e abre portas no mercado de trabalho. (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019)

Cavalca (2018) reforça ainda que o teletrabalho tem como vantagens a possibilidade de exercício do trabalho de forma remota, possibilidade de imprimir maior produtividade às atividades, a redução de stress, maior disponibilidade para a família, autonomia do funcionário, redução de impasses no trânsito, redução de despesas dentre outras. Desta forma, é notório o quanto o teletrabalho possui vantagens que afetam a vida das pessoas positivamente, já que, tal modalidade permite flexibilizar questões engessadas do trabalho, que assim como citado anteriormente, simplificam questões relacionadas ao trabalho.

4.3 O TELETRABALHO E A MEDIDA PROVISÓRIA

Com o propósito de regulamentar as medidas trabalhistas para auxiliar no enfrentamento do estado de calamidade pública e preservar o emprego e a geração de renda foi publicada a Medida Provisória n. 927, de 22 mar. 2020. Dentre as medidas que poderão ser adotadas pelos empregadores para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes desta pandemia destaca-se a instituição do regime de teletrabalho, conforme disposto no artigo 3º, inciso I, da MP em comento. Em detrimento do que esta situação demanda, diferente do disposto na CLT, a MP instituiu um regramento próprio para o teletrabalho no contexto de calamidade pública de saúde. (ANDRE PESSOA, 2020)

Dentro desta medida provisória é possível destacar algumas peculiaridades em relação ao regime celetista. São elas: prazo de comunicação ao empregado, desnecessidade de mútuo acordo, ou seja, de concordância do empregado, desnecessidade de aditivo contratual, ajuste quanto à responsabilidade pela aquisição e

custeio dos equipamentos e infraestrutura para o teletrabalho, extensão a aprendizes e estagiários, convalidação do teletrabalho implementado antes da MP.

Por essa ótica, é possível constatar que a Medida Provisória tem grande importância no âmbito do trabalho, pois através dela houve um processo de desburocratização e flexibilização da legislação que facilita o processo de manutenção do emprego e proteção do indivíduo diante a problemática escancarada. Não somente no setor empresarial, na área pública também foi aderido à modalidade de teletrabalho "Com mais de 50% dos servidores em trabalho remoto (teletrabalho) ou em escala de revezamento, a Presidência da República busca continuamente manter o ambiente de trabalho o mais seguro possível e não hesitará em adotar procedimentos complementares, caso necessário". (BRITO, 2020, p. 1)

O governo estava com uma proposta de fazer um mapeamento dos imóveis utilizados pelos órgãos públicos, com o intuito de economizar 1,3 bilhões de reais em aluguel. "A revisão vem num momento em que a forma de trabalho da administração pública também passa por transformações, que foram aceleradas pela adoção do regime de teletrabalho por conta da pandemia de coronavírus." (AYRES, 2020, p. 1). Portanto, é notório o quanto o teletrabalho gera impacto positivo não somente no ambiente corporativo, mas também no setor público, sendo ele uma boa opção no mercado de trabalho e uma excelente solução para crise global causada pelo coronavírus.

4.4 O EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL

Uma ferramenta com grande eficácia é o *empowerment*. Essa ferramenta concede aos empregados autonomia para tomarem decisões, tendo como norte informações providas pelos gestores, proporcionando maior responsabilidade e participação na organização. O *empowerment* possui quatro bases principais, sendo elas; poder, motivação, desenvolvimento, liderança.

Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.

Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas.

Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.

Liderança – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes,

avaliar o desempenho e proporcionar retroação. (PERIARD, 2011, [s.p])⁶

O desenvolvimento é considerado como um processo um pouco mais complexo, pelo fato de que visa o crescimento do indivíduo, explorando seu potencial de aprendizagem. O desenvolvimento permite que a pessoa amplie seus conhecimentos e capacidades, colocando-os em prática na resolução e ou prevenção de demandas. Tal processo permite desenvolvimento de uma visão holística da organização, propiciando uma expansão da capacidade de adaptação e enfrentamento de adversidades do indivíduo. Trata-se de um aperfeiçoamento contínuo de competências, desenvolvimento de autonomia e empoderamento, fazendo com que o indivíduo seja sujeito ativo do seu processo de aprendizagem. (OLIVEIRA, 2017)⁷

4.5 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL

Daniel Goleman na década de 90 desenvolveu o estudo do termo inteligência emocional, o qual segundo refere-se à capacidade de reconhecer, controlar, sentir, compreender e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma ordenada. “A capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de nos motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 2001, p. 337).

Tal habilidade permite analisar as emoções particulares de um indivíduo. A inteligência emocional possui relação com a nível de motivação que o indivíduo consegue manter diante das problemáticas e a forma como enxerga suas emoções, expõem suas ações e controla seus impulsos, de maneira que consiga administrar suas emoções em prol de um objetivo (ROBBINS, 2010). Pode-se dizer então que o indivíduo que faz uso da inteligência emocional possui a habilidade de observar as situações por diferentes pontos, a fim de adquirir uma visão clara, que o direcione a um posicionamento racional ante suas emoções ou até mesmo as emoções de outras pessoas, levando a atitudes sensatas e que proporcionem maior produtividade (GOLEMAN, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho surge frente ao desenvolvimento de tecnologias e sistemas de informação junto às necessidades das empresas. No decorrer dos anos, ele foi se desenvolvendo informalmente sem que o Direito do Trabalho desse a devida atenção sobre o assunto, até a reforma trabalhista. A utilização dessa nova configuração de trabalho pode impactar nas organizações e também na vida dos teletrabalhadores e, conseqüentemente, na sociedade. Ele advém de um processo de mudança, o qual

⁶ Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

⁷ Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021211/>. Acesso em: 01 jul. 2020.

normalmente tende a passar por um movimento de resistência. Essa modalidade de trabalho requer planejamento e disciplina, e uma boa percepção para identificar os benefícios e as dificuldades de se trabalhar longe da organização.

É função do administrador ser intermediário na relação empregado e empregador. Posto que o administrador representa os interesses da empresa e deve atentar-se a toda legislação que impacte seu meio. Em contrapartida, ele também é, na maioria das vezes, empregado, portanto, precisa ser ponte entre as duas partes para que assim consiga obter resultados vantajosos para ambos, promovendo o desenvolvimento humano e econômico.

Nesta pesquisa fica clara a importância de que o administrador compreenda não somente questões do Direito do Trabalho, mas sim, que tenha uma noção como um todo de diferentes partes, pois o direito como um todo tem enorme impacto no mundo corporativo.

Além disso, é inquestionável o valor do estudo dos processos motivacionais dentro das organizações, e ainda que a pesquisa seja teórica, é perceptível com clareza que a inteligência emocional e *empowerment* quando utilizados de forma coerente, geram um impacto positivo na vida dos funcionários tendo grande influência no processo de motivação. Sendo essas ferramentas coerentes para motivar teletrabalhadores. Pontua-se ainda, o quanto se faz necessário observar de forma holística a empresa e os indivíduos que compõem seu grupo de empregados, para que assim, os processos sejam desenvolvidos de forma correta.

Não obstante, assim como apresentado anteriormente, o teletrabalho possui vantagens e desvantagens, ainda que exista algumas brechas e dúvidas sobre sua legislação e existem estudiosos que apontam como retrocesso dos direitos adquiridos. Há pouca jurisprudência sobre o assunto visto que a mesma advém de processo de mudança recente, pode-se dizer que, conforme apresentado nesta pesquisa, o mesmo possui grande potencial para desenvolvimento para se tornar uma modalidade com grande usabilidade de sucesso em tempos futuros. Além disso, como já referenciado, o teletrabalho apresenta várias vantagens. E em relação às desvantagens, essas devem ser desenvolvidas pelo administrador para serem sanadas através de estudos, ferramentas motivacionais, treinamentos, processos seletivos coerentes entre outros meios.

Desta maneira, acrescenta-se ainda a importância desta modalidade em situações pandêmicas como a do Covid. Nesse período, o uso do teletrabalho apresentou grande valia, sendo largamente utilizado.

Portanto, é possível perceber que tal estudo teve grande valia e necessita de contínua investigação. A presente pesquisa tem caráter bibliográfico, sendo necessária pesquisa de campo para que se possa implicar em maior escala os resultados. De forma geral, eleva-se que a pesquisa cumpre seu objetivo quando conclui que a modalidade de teletrabalho tem, sim, validade e grande potencial para desenvolvimento no âmbito do trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AYRES, Marcela. Governo inicia mapeamento de imóveis mirando economizar R\$1,3 bi com aluguel em três anos. **Revista dos Tribunais Online**. Thomson Reuters, 2020.

BASILE, César Reinaldo Offa. **Direito do Trabalho: teoria geral, contrato de trabalho e segurança e saúde no trabalho**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. **Medida provisória n. 927, de 22 mar. 2020**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm. Acesso em: 05 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus COVID-19**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 05 maio 2020.

BRIK, Marina Sell; BRIK, André. **Trabalho Portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. Curitiba, PR: Edição do autor, 2013.

BRITO, Ricardo. Jorge Oliveira é o oitavo ministro de Bolsonaro diagnosticado com Covid-19. **Revista dos Tribunais Online**, Thomson Reuters, 2020.

CAVALCA, Renata Falson. O teletrabalho: a questão do trabalho e suas interseções com a tecnologia. **Revista dos Tribunais Online**, Thomson Reuters, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

DELGADO, Maurício Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A reforma trabalhista no Brasil com os comentários à Lei n. 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário de língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa. O teletrabalho após a reforma trabalhista. **Revista dos Tribunais Online**. Thomson Reuters, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOÃO, Paulo Sérgio. Reforma trabalhista traz flexibilização da CLT. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, 2017.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. *In: _* (org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho relações individuais sindicais e coletivas do trabalho**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

OLIVEIRA, Luciano. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. Porto alegre: SAGAH Grupo A, 08/2017. 9788595021211. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021211/>. Acesso em: 01 jul. 2020.

PERIARD, Gustavo **Empowerment o que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

PESSOA, André; MIZIARA, Raphael. Teletrabalho à luz da medida provisória 927 de 2020 (covid-19): um breve guia para empresários, trabalhadores e profissionais. **Revista dos Tribunais Online**, Thomson Reuters, 2020.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pósgraduação. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo. Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

SOARES FILHO, José. **Elementos de Direito Coletivo do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2011.

A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO¹

Natiele Cristina Soares Albino²
Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos³

RESUMO: A metodologia do *coaching* vem se tornando cada vez mais difundida no Brasil e no mundo. Atualmente diversas pessoas e empresas estão utilizando essa técnica no intuito de se desenvolver e desenvolver também a seus profissionais. Essa metodologia pode ser utilizada em todos os ambientes do cotidiano por pessoas que estão procurando por mudanças, seja no ambiente pessoal ou no profissional. Por essa razão, o presente estudo tem como objetivo analisar diversas obras dos últimos 10 anos, por meio de uma abordagem bibliométrica, quali-quantitativa e exploratória, para verificar se estudos em revistas científicas têm comprovado de forma eficaz e eficiente o uso desta técnica tem sido produzidos. Dentre os resultados estudados foi observada a predominância de estudos sobre o "Líder Coach" e de artigos produzidos pelo gênero feminino. Também se observou que a difusão do *coaching* é crescente no Brasil, principalmente por pessoas que buscam o desenvolvimento de habilidades e competências.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching*, desenvolvimento de pessoas, *coaching* organizacional, líder coach

ABSTRACT: The *coaching* methodology is becoming more and more widespread in Brazil and worldwide. Currently several people and companies are using this technique in order to develop themselves and their professionals as well, being them at the highest or lowest level. This methodology can be used in every context of daily life by people who are looking for changes, whether in their personal or professional lives. For this reason, this study aims to analyze several works from the last 10 years, through a bibliometric, quali-quantitativa and exploratory approach, if studies that prove effectively and efficiently the use of this technique have been produced. Among the results studied, the predominance of studies on the "Leader Coach" and articles produced by the female gender was observed. It was also observed that the dissemination of *coaching* is growing in Brazil, mainly by people who seek to develop their skills and competencies.

KEYWORDS: *Coaching*, people development, organizational *coaching*, leader coach.

1 INTRODUÇÃO

Devido a cenários cada vez mais desafiadores, as empresas estão buscando se tornar mais inovadoras e competitivas através de investimentos em seu capital humano. A valorização dos talentos dentro das empresas tem se mostrado a chave para torná-los mais competitivos no mercado, e o *coaching* vem se apresentando como uma

¹ Trabalho de conclusão de curso em Administração/2020, apresentado na área temática comunicação oral.

² Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: natielesoares@unipam.edu.br.

³ Professor orientadora, Mestre em Administração e docente do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

ferramenta importante para o desenvolvimento de pessoas e colaboradores dentro das organizações.

O *coaching*, metodologia desenvolvida por volta da década de 1960, tem base em várias áreas de conhecimento, tais como: psicologia, gestão, administração, neurociência, inteligência emocional, entre outras. Essa metodologia está associada à busca por autoconhecimento, autoeficácia, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de perfil de liderança, posturas de adaptabilidade e flexibilidade, que, aliada à promoção de mudanças de comportamento, é fundamental para as organizações.

Em concordância com Marques (2013), o *coaching* é uma ferramenta muito valiosa que busca auxiliar tanto no relacionamento em grupo quanto no individual, em que o profissional proporciona ao *coachee* apoio para focar em metas, desenvolver planos, e alcançar resultados, contribuindo para a cultura de proatividade, aprendizagem e melhoria contínua de pessoas e processos. Para Lages e O'Connor (2010), o *coaching* é a arte de ajudar as pessoas a melhorarem sua eficácia de um modo em que se sintam ajudadas.

Sob a ótica contextualizada surge a seguinte problemática: estudos publicados em revistas científicas têm comprovado a eficácia da metodologia de *coaching*? É nesse sentido que o presente estudo teve como objetivo geral verificar e analisar, por meio de estudos científicos, os impactos da aplicação da metodologia de *coaching* no desenvolvimento de pessoas e organizações.

Para que os objetivos gerais fossem atingidos, os objetivos específicos da presente pesquisa foram realizados através de uma abordagem bibliométrica, identificando o número de publicações, bem como benefícios demonstrados pelo uso da metodologia, em artigos nos últimos 10 anos nas bases acadêmicas, por meio de uma pesquisa básica e exploratória com abordagens quantitativas e qualitativas.

Diante dos fatos mencionados e da atual situação do mercado, o presente estudo justificou-se, pois, o *coaching* tem se mostrado de grande utilidade para a sobrevivência das organizações, melhoria contínua das pessoas e dos profissionais, obtenção de diferencial competitivo, alinhamento das estratégias, desenvolvimento e realização de metas. Sua relevância se mostra em buscar ajudar os estudantes e administradores a conhecer e se aprofundar nesta ferramenta, servindo como base para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPITAL HUMANO E A SUA IMPORTÂNCIA

Na atualidade, o principal fator gerador de valor para as organizações não é mais o capital ou os bens físicos, mas sim as pessoas que trazem consigo conhecimento e inteligência para tais, ou seja, as pessoas preparadas para atuar e mostrar o seu melhor nos cargos onde atuam agregando valor para a empresa. Seus talentos são aplicados na resolução de problemas dentro das organizações.

Capital humano é o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Não basta ter pessoas. Torna-se necessário uma plataforma que sirva de base e um clima que impulse as pessoas e utilize os talentos existentes. Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora. Assim, organização, clientes e pessoas constituem o tripé do capital intelectual. O conhecimento é fundamental nesse jogo. Enquanto o capital físico se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza cada vez mais. O cabedal de conhecimentos de uma pessoa não diminui se ela o compartilha com os outros. (CHIAVENATO, 2002, p. 34).

Chiavenato (2002) diz que atualmente a informação e o conhecimento estão se tornando cada vez mais importantes. Para as organizações esses elementos são questão de sobrevivência no mundo dos negócios. Com isso, a dependência do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento, é cada vez maior nas empresas.

Dessa forma, percebe-se que é através do investimento em conhecimento que as organizações sairão na frente. Devido a cenários cada vez mais competitivos, a manutenção de um capital intelectual é o bem mais precioso da organização. Como resultado disso, a metodologia do *coaching* tem crescido cada vez mais dentro das empresas, trazendo resultados no desenvolvimento e aprimoramento de competências, habilidades e atitudes dos colaboradores.

2.2 COACHING

Pode-se considerar que o *coaching* consolidou-se entre as décadas 1930 e 1980, quando se acreditava que um treinador competente poderia capacitar os atletas a reduzirem obstáculos psíquicos, técnicos e táticos, que os impedia de alcançar grandes resultados. No final da década de 1980, *Whitmore* e outros profissionais fundaram na Inglaterra o *Inner Game*, instituto criado para capacitar treinadores, disseminar ideias e conhecimento, o que consolidou a aplicação do método de *coaching* para vários segmentos de interesse. (OLIVEIRA, 2018).

Coaching é uma atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor – treinador – e a pessoa que está sendo treinada, visando seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos. (OLIVEIRA, 2018, p. 03).

Segundo Krausz (2007), a metodologia do *coaching* é um processo de desenvolvimento tanto pessoal como profissional, e apresenta o seu foco na mudança do estado presente e futuro. Após uma autoavaliação, metas são desenvolvidas para

que o *coachee* possa alcançá-las, se aproximando cada vez mais de seus objetivos, através do entendimento e aprimoramento de suas competências, buscando sempre a máxima nos seus resultados.

2.3 BENEFÍCIOS DO MÉTODO DE COACHING

O *coaching* é uma metodologia que tem crescido de forma exponencial e atingido muitas pessoas e organizações. Sua importância se dá pelo fato de suas bases passarem por diversas áreas de ensino, como: gestão, liderança, educação, filosofia, sociologia, psicologia positiva, neurologia e administração.

O *coaching* é um processo estruturado que utiliza ferramentas e metodologias cientificamente validadas, além de conceitos e conhecimentos oriundos de diversos campos do saber humano. Tudo isso para entender como nós pensamos, sentimos, reagimos, aprendemos, mudamos, evoluímos, nos motivamos e nos relacionamos. (MATTA; VICTORIA, 2015, p. 89).

Em concordância com InCoaching (2017), o *coaching* é um processo de parceria entre o *coach* e o *coachee*, criando uma sinergia. São formuladas metas pontuais e alcançáveis, e elas imantam o *coachee* em direção a alcançá-las sem sofrimento. O *coachee* desenvolve novas capacidades que expressem seu sucesso pessoal e profissional.

Clientes que passam pelo processo de *coaching* aumentam o nível de autoconhecimento e com isso conseguem melhorar a qualidade de suas vidas, reduzir o estresse, melhorar o nível dos relacionamentos e da comunicação interpessoal. Além disso, Vieira (2013) diz que o *coaching* auxilia o *coachee* a superar comportamentos negativos e crenças limitadoras.

Segundo Lages e O'Connor (2010), após a medição do impacto do *coaching* nos resultados da empresa, são percebidos aspectos de melhora como: maior retenção de clientes, melhores resultados da equipe, maior velocidade e qualidade nos projetos, moral elevado e redução no número de reclamações.

2.4 DIFERENTES TIPOS DE COACHING

Existem diversas aplicações para a metodologia de *coaching*, e essas mudam de acordo com o foco do *coachee*, sendo aplicadas de acordo com a sua necessidade de desenvolvimento. Dentre essas variações podemos citar: *Life Coaching*, *Coaching Executivo*, *Coaching Empresarial*, *Coaching de Carreira* e *Coaching Esportivo*, entre outros.

2.4.1 *Coaching de Vida (Life Coaching)*

O *Coaching de Vida* é o mais profundo processo de *coaching*, e tem o propósito de fazer com que o *coachee* busque refletir sobre seus objetivos pessoais e profissionais,

assim como em ações que ele precisa desenvolver para alcançar seus objetivos com satisfação e êxito (ECARD, *et. al.*; 2016). Essa metodologia busca desenvolver um cenário reflexivo e promover mudança de uma visão mais ampla e holística sobre as questões pessoais e profissionais do *coachee*.

Com o foco voltado para o desenvolvimento pessoal, o *Personal Coaching* trabalha com a ampliação de capacidades e habilidades do *coachee*, para que ele se prepare, no sentido de implementar ações assertivas e conseguir atingir suas metas e objetivos pessoais. (IBCCOACHING, 2018).

Podemos citar como objetivos do *Life Coaching*: desenvolvimento de habilidades de comunicação, autoconhecimento, inteligência emocional, emagrecimento, equilíbrio na vida financeira, rompimento de crenças limitantes, mudanças de pensamentos, e construção de equilíbrio em todas as partes da vida, que façam o *coachee* se sentir satisfeito e realizado.

2.4.2 Coaching de Carreira

O *Coaching* de Carreira é uma área dentro do *coaching* que ajuda o *coachee* a conhecer novos rumos na carreira, a planejar mudanças de atividade, crescimento dentro da atividade realizada, ou escolha de uma carreira, seja ela nova ou a primeira, podendo ocorrer dentro ou fora das organizações.

O profissional dessa área auxilia o *coachee* a identificar com clareza pontos que ele busca no mercado de trabalho, expondo os problemas e as preferências de trabalho do cliente. Com isso, metas são trabalhadas para que o *coachee* chegue cada vez mais perto da mudança desejada, podendo assim desenvolver atividades que antes julgava impossíveis.

De acordo com Matta; Victoria (2015), *coaching* é a prática mais eficaz para desenvolver a liderança e aumentar a eficácia de líderes, gerentes e chefes de equipe. Isso ocorre porque o *coaching* atua em aspectos fundamentais da liderança: a percepção de si, do outro e da equipe, e a condução da equipe para alcançar resultados.

2.4.3 Business coaching: Coaching executivo

Também sabemos que o mercado se encontra em ferrenho movimento, e numa posição acelerada de mudanças, requer dos profissionais, especialmente dos líderes, um desenvolvimento acelerado para conseguir atender a demanda (MATTEU, *et. al.*; 2015). Logo, ao implementar a cultura do *coaching* nas empresas, muitas mudanças ocorrem no ambiente: melhor convivência e aceleração de resultados e de metas, ao mesmo tempo que dentro das organizações está ocorrendo muita pressão por resultados em curto prazo, levando para os colaboradores cada vez mais trabalho e menos tempo (MARQUES, 2013).

O *Coaching* Executivo busca desenvolver executivos e profissionais, promovendo o alinhamento das estratégias da empresa. (IBC, 2019), atuando na

melhoria das habilidades de comunicação e motivação dos colaboradores, e gerando um fortalecimento das relações e respeito entre os liderados e seus superiores. “O *coaching* executivo é uma metodologia de desenvolvimento profissional inovadora cujo valor, impacto e contribuição estão sendo cada vez mais reconhecidos no cenário organizacional em função dos resultados favoráveis apresentados” (KRAUSZ, 2007, p. 1).

Embora esta modalidade possa ser contratada pela empresa, é importante que o gestor executivo que passa por esse processo esteja totalmente comprometido com os resultados, para que as mudanças necessárias ocorram. O processo é individualizado e procura o autodesenvolvimento, ampliação do foco e das capacidades do gestor e desenvolvimento da confiança e do respeito mútuo. A organização, o executivo e o *coach* trabalham em parceria colaborativa para alcançar aprendizagem e impacto máximos.

2.5 POR QUE BUSCAMOS O COACHING?

O *Coaching* é uma metodologia que tem como base a melhoria contínua e a evolução do ser. Ela age no crescimento pessoal e profissional do indivíduo, nas mudanças nos relacionamentos interpessoais, na eliminação das crenças limitantes, na busca constante da mudança do estado ideal para o estado desejado e no alcance de metas pessoais e profissionais. O processo de *coaching* é para pessoas que desejam realizar mudanças e correr atrás do que os torna plenas e felizes.

Quem busca o *coaching* quer explorar as mudanças e se tornar o melhor que puder ser. Segundo a SBCOACHING (2013), o processo de *coaching* faz as pessoas enxergarem tudo aquilo que as impede de atingir os objetivos que elas almejam na vida. “O *coach* utiliza ferramentas específicas e mensuráveis que induzem mudanças no *coachee*, e eles percebem que podem ser e fazer tudo o que sempre desejaram. O *coaching* trabalha aspectos que visam a eliminação de comportamentos sabotadores, bem como desenvolver hábitos novos e positivos para uma vida plena, equilibrada e feliz” (IBCCOACHING, 2018).

2.7 O PAPEL DO LÍDER

Segundo Maximiano (2017), a palavra líder vem do inglês pré-medieval, e significa “pessoa que conduz um grupo, uma organização”. O líder pode ser uma pessoa ou grupo que guia ou conduz o comportamento dos liderados. Ele pode ser comparado ao maestro de uma banda. O líder pode ter ou não ter autoridade formal sobre os liderados, e o que o diferencia é a capacidade de influenciar o comportamento alheio, que resulta em uma motivação intrínseca.

Liderança é um contínuo processo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que escolha ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções) para que alcance

seus objetivos. A liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo, isto é, uma escolha ou tomada de decisão. Neste sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas. (CHIAVENATO, 2020, p. 76).

Para exercer a liderança, é necessário que o líder possua algumas competências, tais como: espírito empreendedor, inteligência emocional, boa comunicação, capacidade de motivar, proatividade, autoconfiança, orientação para a eficiência, capacidade de administrar processos e desenvolver pessoas, ser um exemplo para os seus liderados. A liderança está intimamente ligada ao processo de saber motivar e conduzir as pessoas. O líder só é seguido se servir como exemplo para algum motivado. “O importante é que a equipe não duvide da intenção do líder” (BERNARDINHO, 2006, p. 193).

2.8 LÍDER COACH

Uma liderança baseada nos princípios do *coaching* é um diferencial importante para as empresas. Sob o ponto de vista de Marques (2013), o líder *coach* deve ser considerado como prioridade pelas organizações, pois tem como principal foco o desenvolvimento dos colaboradores, entendendo que é por meio deles que se consegue alcançar os resultados desejados.

Do mesmo modo, a IBC (2019) diz que o líder *coach* é aquele profissional que entende a importância do seu papel dentro da organização, não apenas para que os negócios sejam prósperos, mas para que todos os colaboradores da empresa tenham condições de desenvolver suas carreiras, efetivamente e na prática.

O profissional líder *coach* possui características de grande importância para a empresa, e é capaz de potencializar a performance organizacional dentro das equipes de trabalho:

- Capacidade de liderar pelo exemplo;
- Saber ouvir e entender as pessoas;
- Ser criativo e proativo;
- Capacidade de desenvolver os talentos das outras pessoas, oferecer suporte e feedbacks assertivos, promover o aprendizado contínuo dos colaboradores;
- Foco na solução e nos resultados;
- Saber delegar e construir equipes de alta performance;
- Visão holística e integrada das situações;
- Ter inteligência emocional;
- Saber respeitar as diferenças e conviver com as adversidades;
- Visão orientada para o futuro;
- Segundo Marques (2013), as bases da liderança *coaching* são inovação, perguntas poderosas, energia, equipe, colaboração, cultura, aprendizado, sucesso, ser mentor, comunicação e paixão.

2.9 COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

No dicionário Scottini (2014), a palavra “competente” tem diversos significados; entre eles apto, hábil, capaz e conhecedor, atribuição, alçada. Entendemos que em sentido figurado, a palavra competência nos remete à capacidade que o indivíduo tem de manifestar um juízo de valor sobre o que lhe é ensinado, uma soma de conhecimentos e habilidades. Em concordância com Matta; Victoria (2015), competência é capacidade das pessoas em coordenar, de forma eficiente, diferentes conjuntos de conhecimentos e habilidades que permitem um desempenho superior.

As competências são classificadas em quatro grupos, sendo elas:

- Capacidades cognitivas - são as competências relacionadas ao raciocínio;
- Capacidades perceptivas - são aqueles referentes à forma como apreendemos e interpretamos as informações usando os nossos instintos;
- Competências motoras – são relacionadas às ações que envolvem os movimentos físicos;
- Competências perceptivas-motoras – são aquelas que envolvem detecção e interpretação da ação e execução dos movimentos.

A teoria das competências está, cada vez mais, sendo aceita no ambiente empresarial, porque as empresas estão buscando renovar seus conhecimentos através do desenvolvimento dos talentos. Em concordância com Chiavenato (2015), todo profissional precisa ter um conjunto básico de competências para desenvolver atividades na organização. Em função disso, quem tem um perfil elevado em competências apresenta mais qualidades para realizar determinadas funções e alcançar as metas. Sendo assim, é importante que toda pessoa invista no desenvolvimento de novas habilidades que sejam fundamentais no negócio onde atua ou deseja atuar.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possuiu como base o estudo de fontes bibliográficas que abordam o tema “*Coaching* no desenvolvimento de pessoas e de organizações”, e foi através da análise de obras de diversos autores e fontes como revistas, artigos, periódicos e fontes online, que o aprofundamento do projeto foi realizado.

A abordagem bibliográfica é utilizada para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo por objetivo recolher, selecionar, analisar, e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto (MATHIAS-PEREIRA, 2016, p. 87).

Buscando atingir os objetivos específicos do estudo, foi realizada uma pesquisa básica, exploratória e descritiva. Gil (2018) diz que a pesquisa básica tem como propósito reunir estudos para preencher uma lacuna no conhecimento. O autor traz também que “[...] a pesquisa básica pura é destinada unicamente à ampliação do conhecimento, sem qualquer preocupação com seus possíveis benefícios” (GIL, 2018, p. 25).

Em relação à natureza da pesquisa, foi utilizada uma pesquisa exploratória na busca por conhecimento e construção da possível hipótese, possibilitando familiaridade com o problema. Segundo Gil (2016), a pesquisa exploratória compreende: levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes em relação ao assunto e análise de exemplos.

Também foi utilizada uma abordagem descritiva, que se caracteriza pela descrição de uma população ou identificação da relação entre variáveis. A análise realiza uma decomposição dos elementos do texto, incluindo definição das categorias que compõem os elementos do conteúdo, estabelecimento de unidades e análise da frequência dos elementos no texto, contabilização dos elementos do conteúdo, numeração das palavras e indicadores que aparecem no texto (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Este estudo contempla abordagens qualitativa e quantitativa, que combinadas apoiam a busca por resultados aprofundados e abrangentes. Comparando os dois enfoques, Lakatos; Marconi (2017) dizem que o enfoque quantitativo é voltado para a descrição, previsão e explicação dos fatos, tal qual para dados mensuráveis ou observáveis. Em compensação, o enfoque qualitativo apoia-se na exploração, na descrição e no entendimento do problema.

Para a construção da teoria e a viabilização de hipóteses que possibilitem o aprofundamento dos estudos científicos, será utilizado um método de pesquisa sob ótica bibliométrica. A utilização deste método é relativamente nova, e para se realizar essa análise é necessário implantar e responder alguns parâmetros para execução deste tipo de abordagem, no qual a coleta, filtragem e transformação dos dados em informações relevantes se torna essencial para elaboração do resultado final (RAMOS, 2009).

Para a realização da coleta de dados foi desenvolvido uma pesquisa em trabalhos científicos nas bases acadêmicas do *Google Acadêmico*, *Ebscohost - EBSCO Industries*, *Spell Scientific periodicals electronic library*, *Spell – Scientific Periodicals Eletronic Library* - referentes a conteúdo relacionado às palavras-chave, “*coaching*”, “*coaching executivo*”, “*coaching de carreira*”, “*coaching organizacional*”, “*coaching de vida*”, e “*líder coach*”.

“A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p.180).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram encontrados um total de 328 artigos acadêmicos, realizado uma análise específica, avaliando minuciosamente os artigos que mais se encaixam no tema proposto. Foram selecionados um total de 80 trabalhos científicos, ou 24% do total, que tratavam do tema *coaching* e a sua abordagem no desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Na tabela 01, foi realizada uma análise das universidades e centros de formação que desenvolveram o maior número de obras com a abordagem do *coaching* em relação aos estados brasileiros. Destaca-se que o maior número de obras foi

realizado no Centro Universitário de Brasília – DF, com 9 obras, seguida pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – SC e pela Universidade Nove de julho – SP, com 4 obras. O item “OUTROS” faz referência às 38 universidades que publicaram apenas 1 artigo referente ao tema, sendo cada um 1,25% da amostra.

Tabela 1: Universidades por estados brasileiros em relação ao desenvolvimento de estudo

UNIVERSIDADE	SIGLA	ESTADO	QTDD	%
Centro Universitário de Brasília	UniCeub	DF	9	11,25%
Universidade Extremo Sul Catarinense	UNESC	SC	4	5,00%
Universidade Nove de julho	Uninove	SP	4	5,00%
Centro Universitário Uningá	Uningá	MG	3	3,75%
Universidade Cândido Mendes	UCAM	RJ	3	3,75%
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	RS	3	3,75%
Universidade Estadual de Santa Cruz	UESC	BA	2	2,50%
Universidade Federal do Goías	UFG	GO	2	2,50%
Instituto Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Sul	IFRS	RS	2	2,50%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	RS	2	2,50%
Universidade La Salle	UnilaSalle	RS	2	2,50%
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	SC	2	2,50%
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo	FATECS	SP	2	2,50%
Universidade de Taubaté	Unitau	SP	2	2,50%
OUTROS			38	47,50%
TOTAL			80	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Observa-se que o assunto foi pouco difundido entre as universidades de estudo, havendo apenas uma pequena quantidade de obras desenvolvidas por 48% das universidades estudadas.

Entre os temas abordados pelas palavras-chave na pesquisa, o maior número de artigos encontrados foi a respeito do Líder *Coach*, com ênfase no ambiente empresarial e seus benefícios, como diferencial competitivo no desenvolvimento das pessoas que compõem a organização, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1: Resultado geral

Resultado Geral	
Plataforma de pesquisa	Google Acadêmico
Ano	2014
Temas mais relevantes	Coaching e Líder Coach
Número de autores	1 autor(a)
Gênero	Feminino

Formação acadêmica	Especialização
Estado	Rio Grande do Sul
Natureza da pesquisa	Exploratório
Coleta de Dados	Bibliográfico
Abordagem do problema	Qualitativo

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O líder *coach* é uma nova forma de liderar pessoas quebrando paradigmas dos antigos modelos de gestão. (ROCHA, 2011). Segundo Matta; Victoria (2015), os processos de *coaching* levam as pessoas a buscarem conhecimentos e alternativas com o intuito de aumentar suas conquistas e realizações. O método é focado no aumento da performance, na transformação, na mudança, e na busca por novos aprendizados.

Porém, segundo Lages; O'Connor (2010), o movimento como conhecemos hoje passou a ser mais difundido a partir de 1980, e as pessoas buscaram se adaptar cada vez mais ao ambiente e aos movimentos sociais, e o *coaching* se desenvolveu para ocupar um nicho.

Nos anos de 2004 a 2007, houve uma aceitação do *coaching* comportamental no mundo dos negócios e uma aceitação da metodologia por parte das universidades nos Estados Unidos, na Europa e na Australásia, e uma crescente difusão da metodologia como técnica comprovada. (LAGES; O'CONNOR, 2010).

No Brasil passou a ser mais difundido a partir de 1990, 2000. No estudo abordado encontramos predominância dos artigos produzidos no ano de 2014, confirmando essa ascensão da metodologia também no Brasil.

O maior número de obras estudadas foi produzido por pessoas do sexo feminino, em um estudo do tipo bibliográfico, exploratório e qualitativo. Sabemos que o papel da mulher mudou muito na sociedade ao longo dos tempos e conciliar a vida de dona de casa, mãe, esposa, não é mais a única tarefa da mulher. Por essa razão, a metodologia do *coaching* se tornou conhecida no ambiente feminino, pois ela busca trazer autoconhecimento, desenvolvimento de competências e habilidades, e atua aliada ao ambiente profissional na busca por satisfação pessoal.

Realizando um panorama geral do estudo, é possível perceber que a metodologia pode ser muito utilizada em todos os ambientes do cotidiano e por pessoas que estão procurando por mudanças, seja no ambiente pessoal ou no profissional. O *coaching* é uma técnica abrangente, e traz mudanças na vida das pessoas que a utilizam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *coaching* é uma metodologia que vem se tornando reconhecida ao longo dos anos, em virtude da sua técnica em auxiliar as pessoas que estão na busca de seu crescimento pessoal e profissional, como também empresas que reconhecem o valor do desenvolvimento pessoal em seu ambiente de trabalho, e estão procurando um diferencial competitivo no mercado.

Dentre os resultados da pesquisa foi observada uma prevalência de artigos sobre a temática do líder *coach* em virtude da sua importância dentro das empresas.

Observou-se que a maioria das obras analisadas foram produzidas pelo gênero feminino, com apenas um autor por publicação, em obras do tipo bibliográfico, qualitativo e exploratório.

Diante da pesquisa realizada, conclui-se que a metodologia do *coaching* pode ser aplicada em diversas áreas de ensino, sempre na busca pelo desenvolvimento das pessoas a se tornarem a sua melhor versão. Dentro das empresas essa metodologia pode trabalhar como um grande aliado, melhorando o desempenho e a performance dos profissionais, a moral, a produtividade, promovendo realização e alcance de metas almejadas. Embora considerada uma metodologia nova e sem regulamentação no Brasil, a tendência é que esse método cresça, em virtude dos benefícios ofertados e das diversas áreas de aplicação.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching & Mentoring: as novas ferramentas de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo; Grupo GEN, 02/2020. 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 05 jun. 2020.
- BERNARDINHO. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- CASTILHO, Sanmartin, E., Maris, S. **Criatividade no processo de coaching**. São Paulo: Editora Trevisan, 2013.
- ECARD, Dulcila Barreiros Torres *et. al.* A Contribuição do processo de life coaching no desenvolvimento das carreiras dos coachees. **Revista Ciências Administrativas, Fortaleza**, v. 2, n. 22, p. 507-541, jul. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.
- IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é Coaching Executivo?**. 2019. Disponível <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-executivo/#:~:text=Esse%20tipo%20de%20Coaching%20voltado,n%C3%ADvel%2C%20para%20alcan%C3%A7ar%20Resultados%20Extraordin%C3%A1rios>. Acesso em: 01 maio 2020.
- IBCCOAHING. **O que é personal coaching e Life coaching?**. 2018. Elaborada pela IBC (Instituto Brasileiro de Coaching). Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-personal-coaching-life-coaching/#>. Acesso em: 09 maio 2020.

INCOACHING – Instituto Internacional de Coaching. **Benefícios do Coaching**. 2017. Disponível em: <http://incoaching.com.br/s/2017/01/16/beneficios-do-coaching/>. Acesso em: 01 maio 2020.

KRAUSZ, Rosa Rosemberg. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Editora Nobel, 2007.

LAGES, Andrea, O' CONNOR, Joseph. **Como o Coaching Funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Qualymark, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 04/2017, 2020.

MARQUES, José Roberto. **O Poder do Coaching**. Goiás: Editora IBC, 2013.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

MATTA, Vilela; VICTORIA, Flora. **Personal & professional coaching**. São Paulo: SBCoaching, São Paulo; SB COACHING Publishing, 2015.

MATTEU, de Douglas *et. al.*. **Coaching aceleração de resultados estratégias, técnicas e processos para o sucesso pessoal, profissional e organizacional**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Coaching, Mentoring e Counseling**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da Pesquisa Científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ROCHA, Isabella dos Santos. **Líder Coaching e Equipes de Alto Desempenho**. 2011. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de Brasília - Uniceub, Brasília, 2011.

SBCCOACHING – SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **O que leva cada vez mais pessoas a procurarem um coach?**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-leva-cada-vez-mais-pessoas-a-procurarem-um-coach/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

VIEIRA, Ana Lúcia da Costa. **Coaching**: características do coach e benefícios do Coaching para o cliente. 2013. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, 2013.

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS EMPRESAS NO MOMENTO DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AÇÕES DE MARKETING DURANTE A PANDEMIA

Igor Bernardes de Amorim¹

Luis Henrique Bei²

RESUMO: Esse estudo teve como objetivo mostrar a importância de as empresas estarem preparadas para momentos de crise como ocorreu na pandemia do Covid-19. Esta que foi responsável por desestruturar vários empreendimentos, onde muitas empresas acabaram fechando por não saberem lidar com esse tipo de situação. Por outro lado, muitas também souberam adaptar e inovar e tiveram excelentes resultados. Mostrar esse tipo de trabalho é muito importante para alertar os gestores sobre futuros imprevistos como o que foi apontado. Isso pode fazer com que ampliem sua visão em relação a esse tipo de acontecimento, deixando sua equipe bem estruturada. Foram apresentados, também, os principais tipos de marketing, como o marketing direto, indireto, marketing digital, social, de relacionamento, o endomarketing, o marketing de nicho e o marketing de conteúdo, explicando a função de cada um e seus objetivos. Além disso, foi realizado um pequeno estudo de caso de empresas que realizaram ações de marketing durante a pandemia e saíram na frente da concorrência, como o caso do McDonald's, Uber, Mercado Livre, Volkswagen, entre outras, algumas até com resultados ainda maiores do que tinham antes. A metodologia foi realizada através de pesquisa bibliográfica, utilizando livros e várias fontes de pesquisas que proporcionaram a realização do trabalho. Por fim, pode-se concluir que o presente estudo foi fundamental para a formação, de modo que proporcionou a utilização de matérias estudadas durante o curso, mostrando a eficiência de aplicá-las. Pode-se observar, também, como é importante que um gestor tenha conhecimento do assunto pois, definitivamente, faz total diferença para a empresa. Um bom gestor prepara sua equipe para qualquer tipo de desafio que tiverem que enfrentar.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Coronavírus. Ações de Marketing. Empresas.

ABSTRACT: This study aimed to show the importance of companies being prepared for times of crisis as occurred in the Covid-19 pandemic. This was responsible for destroying several projects, where many companies ended up closing because they did not know how to deal with this type of situation. On the other hand, many also knew how to adapt and innovate and had excellent results. Showing this type of work is very important to alert managers about future unforeseen events such as what was pointed out. This can make them expand their vision regarding this type of event, leaving their team well structured. The main types of marketing were also presented, such as direct, indirect, digital, social, relationship marketing, endomarketing, niche marketing and content marketing, explaining the function of each one and its objectives. In addition, a small case study was carried out of companies that carried out marketing actions during the pandemic and came out ahead of the competition, such as McDonald's, Uber, Mercado Livre, Volkswagen, among others, some with even greater results than they had before. The methodology was carried out through bibliographic research, using books and several research sources that provided the realization of the work. Finally, it can be concluded that the present study was fundamental for training, so that it provided the use of

¹ Discente do curso de Administração do UNIPAM.

² Professor Orientador (UNIPAM). E-mail: luishb@unipam.edu.br.

subjects studied during the course, showing the efficiency of applying them. It is also possible to observe how important it is for a manager to have knowledge of the subject, as it definitely makes a total difference for the company. A good manager prepares his team for any type of challenge that they have to face.

KEYWORDS: Marketing. Coronavirus. Marketing actions. Companies.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, assim como outros países em volta do mundo, está passando por um período desafiador, enquanto os impactos causados pelo COVID-19 (Coronavírus Disease) na saúde e economia só aumentam. Esse vírus chegou como um elemento surpresa e se espalhou pelo mundo em pouco tempo, impactando o mercado e a economia, fechando comércios, derrubando bolsa de valores, levando os países a estabelecerem restrições e, o mais grave, vidas humanas perdidas. Diante disso, as empresas estão tendo maiores dificuldades para continuarem suas operações e alcançarem seus lucros. Tais dificuldades muitas vezes acabam acarretando prejuízos.

Assim, surge o problema investigado por este trabalho: O que as empresas poderiam fazer para continuar realizando suas atividades, quais estratégias deveriam tomar? Nota-se que a internet se destaca como a melhor forma de investir diante dessa crise. Com a quarentena, as pessoas estão tendo que ficar em casa e isso está fazendo com que elas consumam mais conteúdo da internet. Além disso, a rotina delas também mudou, a forma de interagirem com as marcas e a maneira com que fazem suas compras também.

Como diz Simon Sinek, “Por que algumas pessoas e organizações são mais inovadoras, admiradas e lucrativas do que outras? Por que algumas despertam grande lealdade por parte de clientes e funcionários?” (SINEK, 2018). Para Simon Sinek, a resposta está no forte senso de propósito que as inspira a darem o melhor de si para uma causa expressiva, o por quê”. Isso faz referência às empresas que conseguem se desenvolver mais que outras e pode ser aplicado a esse momento do Covid, em que várias empresas estão desenvolvendo diversos projetos e formas inovadoras para conseguirem sobreviver durante esse momento que o mundo está enfrentando.

O marketing vem abrangendo um espaço cada vez maior dentro das organizações. Philip Kotler o define como um processo social “por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 30). Diante disso, podemos dizer que é importante as empresas buscarem resolver as dores dos seus clientes durante essa quarentena, proporcionando produtos e serviços que resolvam as dificuldades enfrentadas pelas pessoas nesse momento.

Várias empresas estão criando adaptações para o momento que estamos vivendo, fazendo com que fique melhor tanto para os clientes como para a empresa, convertendo o prejuízo em lucro. Uma empresa que vem tendo bons resultados é a Uber, que colocou no mercado dois novos tipos de serviços de entrega. A empresa criou o Uber Direct, que oferece entrega de produtos essenciais como aqueles encontrados em supermercados e farmácias e, o Uber Connect, na qual o delivery é

feito entre os usuários da plataforma, por exemplo, se você precisar entregar um produto para sua mãe, é só usar o Uber Connect e o produto será entregue na casa dela.

Da mesma forma que a Uber, várias marcas se manifestaram na luta contra o Covid e tomaram atitudes para ajudar nesse período. A Prada produzirá 110 mil máscaras e 800 mil macacões médicos. O Burger King doará para o SUS parte da receita líquida alcançada com as vendas dos sanduíches. O Facebook irá investir 100 milhões de dólares com objetivo de ajudar 30 mil empresas de pequeno porte. Essas condutas fazem uma enorme diferença, além de ajudar muito no momento da crise, fazendo com que ganhem ainda mais visibilidade no mercado e acabam atraindo ainda mais clientes.

A publicidade além de permitir apresentar um produto ou serviço possibilita às empresas se comunicarem e relacionarem melhor com seus clientes. No momento que a pessoa vai consumir algo ela não compra um produto qualquer de uma marca qualquer, ela compra porque se identifica e se sente de certa forma confortável de estar comprando determinado produto. Desse modo, a forma das marcas se comunicarem tem mudado. As empresas têm criado cada vez mais publicidade com conteúdo, com responsabilidade social e atentas na forma como estão interagindo com o ambiente em que se encontram introduzidas, trabalhando com uma comunicação mais verdadeira e transparente.

As empresas já mostravam mudanças no modo de se comunicarem, antes mesmo de surgir a crise do Covid. Os valores, as crenças e atitudes observadas na sociedade passaram a ser expressadas pela publicidade. Aquela comunicação bonita, mas com uma mensagem vazia já não consegue mais se vincular ao consumidor. As pessoas estão buscando formas de se sentirem seguras, confortáveis e procuram por produtos que possam atender às suas necessidades. Dessa forma, as empresas devem ter um foco maior quanto à maneira de se relacionar com seus clientes, procurando aproximá-los e, assim, fortalecer cada vez mais essa conexão com eles.

É de grande importância que invistam em pesquisas e escutem o que a sociedade tem para dizer em relação a certos assuntos e, só então elaborar uma campanha com comunicação eficiente que ajude a melhorar a reputação da marca e o relacionamento com o consumidor. É isso que faz com que a publicidade seja autêntica. Não dá para criar uma campanha para um público-alvo e ignorar o que eles querem ver, escutar e consumir. É preciso resolver as dores e dificuldades das pessoas e essa crise é um momento para as empresas demonstrarem isso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É MARKETING

No princípio do século XX o Marketing se mostrou como uma área de conhecimento diferente das outras práticas comerciais já vistas. Ele foi desenvolvido dentro do contexto de desenvolvimento do mercado, momento em que a economia se desenvolvia muito no mundo ocidental, o que gerou novas concepções que o diferenciava das outras práticas comerciais já conhecidas na época. Mesmo que seja

considerado recente, quando comparado a outras ciências como a matemática ou a física, o marketing já sofreu muitas transformações e mudanças, sendo remodelado pelas escolas que surgiram durante sua existência.

De acordo com Chauvel (2001), esse novo sistema modificou definitivamente as relações entre economia e sociedade, pois antes era inimaginável a autonomia atribuída às atividades econômicas. As relações existentes entre produtores, trabalhadores e consumidores, que antes eram regidas pelo controle social, agora são regidas por leis de mercado.

Observa-se a definição segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios pois é uma forma de as empresas comunicar, criar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores. É entendido como um processo de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades do cliente (SEMENIK; BAMOSSY, 1995).

2.2 PRINCIPAIS TIPOS DE MARKETING

2.2.1 Marketing direto

O propósito do marketing direto é passar uma mensagem direta aos consumidores. Ele aplica estratégias com o objetivo de promover produtos e serviços através de ações diretas focadas em um público específico. Visa alcançar esse público utilizando mensagens personalizadas com o intuito de conquistar novos clientes ou fidelizar os já existentes. Juntamente com o Marketing em geral, o Marketing Direto se potencializou e com isso suas funcionalidades tradicionais foram melhoradas, mas constantemente surgem novos usos. Ao se utilizar o marketing direto, os resultados podem ser medidos de uma forma mais fácil, possibilitando uma melhor ilustração quanto ao desempenho das campanhas.

2.2.2 Marketing indireto

O marketing indireto é uma estratégia que as empresas utilizam para divulgar uma marca, produto ou serviço de forma sutil, normalmente fora de um ambiente publicitário. Geralmente esse modelo de marketing pode ser observado muito em filmes, jogos, programas de televisão e eventos. Tem como propósito deixar o consumidor menos pressionado, ou seja, procura ter uma aceitação maior. Sendo assim, as ações desse tipo de marketing destinam-se a serem mais leves e menos agressivas. Além disso, procura marcar a memória do público, fixando a imagem da marca.

2.2.3 Marketing digital

O marketing digital faz uso das mídias digitais para divulgar seus produtos ou marcas. É uma das principais maneiras das empresas se comunicarem com o público de uma forma direta, customizada e no momento adequado. As empresas

procuram solucionar as dores e as vontades dos clientes através de canais digitais como sites, mídias sociais, blogs, email, motores de busca e outros.

2.2.4 Marketing social

O marketing social foi introduzido nos estudos de Philip Kotler e Gerald Zaltmann, no ano de 1971, nos Estados Unidos, foi quando se expressou pela primeira vez. Naquela época estudavam uma forma de como utilizam o marketing e quais os recursos para uma série de questões sociais que investigavam. Os primeiros autores a formarem a concepção de marketing social foram Kotler, Zaltmann e Lazer que estabeleceram a definição desse conceito em um contexto, no qual esperavam detalhar o uso de princípios de marketing para amplificar a efetividade ao promover causas e ao ocorrer mudanças de comportamentos sociais em uma certa comunidade.

2.2.5 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento são ações que a empresa realiza com o intuito de desenvolver e preservar um relacionamento de forma positiva com seus clientes. Para fortalecer essa relação mais próxima a empresa disponibiliza alguns benefícios para assegurar a fidelidade dos seus clientes. Esse tipo de marketing tem o propósito de garantir a confiança e a credibilidade do cliente através da sensação de segurança apresentada pela organização, estruturando relacionamentos duradouros que colaboram para o aumentar o desempenho visando alcançar resultados sustentáveis.

2.2.6 Endomarketing

O endomarketing é um modelo de marketing focado em ações internas na empresa. É conhecido também como Marketing Interno e busca ter uma melhor imagem da empresa diante dos seus colaboradores, sucedendo em uma equipe entusiasmada. Essa é uma das melhores maneiras de reduzir o turnover, que é um termo usado para obter profissionais com alta qualificação, através da rotatividade de funcionários.

2.2.7 Marketing de nicho

O Marketing de Nicho é focado em um pequeno segmento. Ele procura trabalhar com as características do público de modo que se encontre diferenças suficientes para isso. Essa estratégia dispõe de muitas vantagens para quem a utiliza, visto que à medida que o público for específico, as chances são bem maiores da empresa se destinar a atender a audiência quanto às suas necessidades.

2.2.8 Marketing de conteúdo

O Marketing de Conteúdo tem o propósito de criar um conteúdo notável e relevante e, através disso, engajar o público-alvo e ampliar a rede de clientes. A

organização procura estabelecer uma boa percepção de sua marca, atraindo, relacionando e gerando valor para as pessoas e, desse modo, conceber ainda mais negócios.

2.3 COVID-19 (CORONAVÍRUS DISEASE 2019)

O COVID-19 (do inglês *Coronavirus Disease*, 2019) é uma doença infecciosa que tem como causador o coronavírus pertencente à síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). É uma doença que se espalha por meio de gotículas desenvolvidas pelas vias respiratórias de pessoas infectadas. Estas gotículas podem ser inaladas ou atingir diretamente a boca, os olhos ou o nariz de pessoas que estiverem próximas às infectadas, isso ocorre ao espirrar ou tossir. Além disso, as gotículas também podem manter-se em objetos e superfícies e, assim, acabar infectando quem encostar e passar a mão nos olhos, na boca ou nariz, apesar desta forma de transmissão não ser tão comum.

2.3.1 Impacto global

Os impactos provocados pelo COVID-19 aconteceram, principalmente, quando a pandemia se alastrou além da China, afetando todos os continentes. Dentre os impactos, estão diretamente ligados a queda da Bolsa de Valores de todo o mundo, a queda de consumo, entre outros. Em nível mundial, o medo do surto resultou em quarentena, fazendo com que as pessoas preferissem ficar em casa ao invés de realizarem atividades que as colocariam expostas ao vírus como, por exemplo, sair para fazer compras, ir ao shopping e até mesmo ir à academia.

2.3.2 Estudo de caso de ações estratégicas das empresas durante a pandemia

Em razão da pandemia, diversos governos decretaram que estabelecimentos comerciais não fundamentais ao incentivo do isolamento social sejam fechados. Essa atitude visa diminuir a propagação do novo coronavírus, afirma a Organização Mundial da Saúde (OMS). Empresas de diferentes segmentos adotaram medidas para suavizar os danos causados pela crise aos negócios, uma das formas foi migrar para o ambiente online e, ainda, a suspensão de publicidade e o congelamento dos preços.

Durante esse momento, é de grande importância que as empresas saibam adaptar seus serviços à situação atual, como diversos restaurantes que passaram a investir nos sistemas de delivery, planos semanais ou mensais e vouchers de desconto. Além disso, é importante também elaborar ações de marketing fazendo referência à epidemia. Fora isso, as empresas podem divulgar seus produtos e serviços que sejam úteis e, assim, direcionar as ações de marketing, especialmente se foram projetados para o momento da pandemia. Deve-se buscar garantir que o público-alvo saiba que os negócios continuam operando.

Muitas empresas reformularam seus logotipos como o McDonald's, que separou seus simbólicos arcos dourados, o Mercado Livre, que mudou temporariamente sua identidade visual e passou a utilizar o slogan "Juntos. De mãos

dadas, ou não". A Volkswagen afastou as letras "V" e "W". A Audi separou as tradicionais argolas. Essas empresas fizeram isso com o propósito de promover o isolamento social e incentivar as pessoas a ficarem em casa e, assim, evitar o contágio.

3 METODOLOGIA

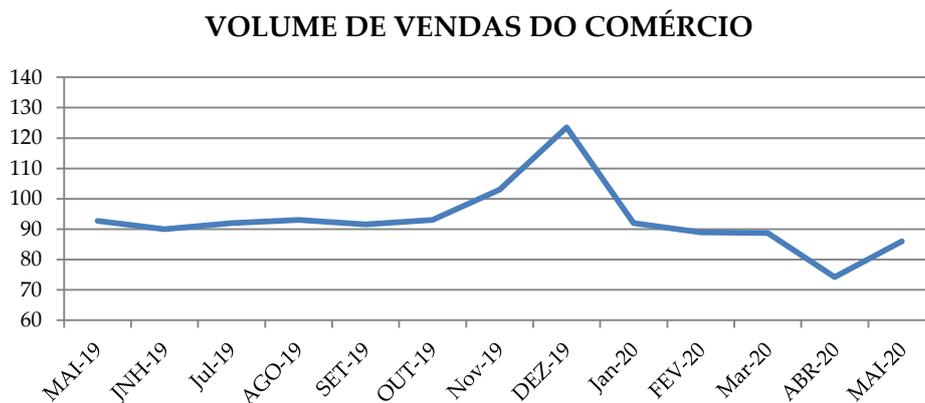
O presente estudo foi desenvolvido utilizando a pesquisa bibliográfica e um pequeno estudo de caso em relação às marcas que utilizaram ações estratégicas de marketing durante a pandemia. Teve como objetivo juntar as informações e dados que foram aplicados como base para a composição da investigação orientada com base em determinado tema. A pesquisa bibliográfica geralmente é feita com fundamento em fontes secundárias como livros, artigos, textos de sites confiáveis, documentos monográficos e locais que disponham de conteúdo documentado.

Foi feita, também, uma pesquisa descritiva que, como o próprio nome já fala, é o tipo de pesquisa que retrata uma realidade. É importante constatar que a pesquisa descritiva não tem exclusivamente uso científico. Ainda possibilita valorizar as pesquisas que são orientadas ao mercado, como é no caso do marketing. Assim sendo, tem o propósito de criar informações estratégicas para servir de fundamento nas tomadas de decisões através da junção dos dados mercadológicos existentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante da situação da pandemia, as lojas tiveram que fechar, por decreto, devido à quarentena e, assim, o consumidor também precisou manter o isolamento, ficando dentro de casa. Dessa forma, o comércio tradicional teve suas receitas afetadas. Segundo a Pesquisa Mensal do Comércio (2020), do IBGE, em março o volume das vendas físicas diminuiu muito, como é possível observar no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Volume das vendas físicas – maio/2019 a maio/2020



Fonte: Pesquisa Mensal do Comércio/IBGE

Uma forma que os consumidores encontraram de fazerem suas compras foi por meio dos e-commerces, visto que no momento da crise essa era a única opção. Com isso, o número de compras online aumentou significativamente e, assim, pode-se dizer

que a projeção é que esses novos consumidores do e-commerce continuem fazendo suas compras online mesmo depois da pandemia, já que isso proporciona maior conforto e praticidade, fazendo com que os comércios tradicionais sejam obrigados a entrar no mundo virtual.

Atualmente, como o mundo se encontra cada vez mais tecnológico, é imprescindível estar presente nas plataformas online. Além de que se tornou uma forma bem mais prática e rápida de se trabalhar e ainda gera menos gastos. Esse tipo de comércio tem vantagem quando se trata de uma crise como a apresentada no presente estudo. Várias lojas físicas foram obrigadas a fechar, por decreto, por causa da pandemia, já as lojas virtuais continuaram atuando normalmente, isso é um ponto positivo de atuar no mercado.

Outra categoria que aumentou consideravelmente na pandemia foram os *deliverys*. Serviços de entrega passaram a fazer total diferença. Empresas que possuem esse tipo de serviço saíram na frente e muitas que não tinham passaram a ter. De acordo com o Jornal Edição do Brasil (2020), os gastos com aplicativos de entrega de comida cresceram 94,67% entre os meses de abril e junho. As informações são de uma *startup* de gestão de finanças pessoais chamada Mobills, que analisou dados de mais de 160 mil usuários. A pesquisa apresentou um aumento das despesas com o serviço de entrega depois do primeiro mês de isolamento. Em abril, o aumento representou 60,67% em relação a março e, em maio, 39,58% em comparação com abril.

Alguns setores também se destacam mais diante dessas situações, como farmácias e supermercados, por serem indispensáveis para o ser humano. O setor farmacêutico está entre os de maior crescimento neste período, sendo possível observar um aumento de 120% quanto à venda online de produtos relacionados à saúde. Os consumidores passaram a comprar por aplicativos, redes sociais, sites e, até mesmo, telefone. Em relação aos supermercados, a procura por itens de comida caseira, assim como de higiene do lar, vem aumentando, sendo assim, os supermercados e mercearias desenvolveram estratégias para oferecer seus serviços, como aplicativos de *delivery* e canais de mensagens instantâneas (SEBRAE, 2020).

Em momentos de crise como este, as organizações só conseguirão sobreviver às mudanças no ambiente se conseguirem se adaptar às novas circunstâncias. Neste cenário, é preciso destacar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta utilizada pelas empresas para, com a utilização dos recursos atuais de que as empresas dispõem, possibilitar aos tomadores de decisões condições de estabelecer um futuro próspero para a organização (CHIAVENATO; SHAPIRO, 2003).

Portanto, através desse estudo, foi possível concluir que é muito importante as empresas saber utilizar o marketing da forma correta, além de saber também se adaptar em momentos de crise. Isso faz toda a diferença para a empresa. Principalmente em relação ao problema que foi apresentado no trabalho, que foi a questão da pandemia do Covid-19. Essa crise serviu, também, para observar o modo com que várias empresas lidam com problemas e imprevistos desse tipo, além de mostrar a importância de se ter um plano de marketing bem estruturado, serem competitivas e saberem se adequar às mudanças ou crises.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo foi possível concluir que é muito importante as empresas saberem utilizar o marketing da forma correta, além de saberem se adaptar em momentos de crise. Isso faz toda a diferença para a empresa. Principalmente em relação ao problema que foi apresentado no trabalho, que foi a questão da pandemia do Covid-19. Essa crise serviu, também, para observar o modo que várias empresas lidam com problemas e imprevistos desse tipo, além de mostrar a importância de se ter um plano de marketing bem estruturado, serem competitivas e saberem se adequar às mudanças ou crises. Empresas com esses quesitos são as que mais prosperam onde a competitividade e a adaptação dependem da sua capacidade de inovar e crescer pressupondo possíveis obstáculos.

Neste trabalho, foram apresentadas as dificuldades e as mudanças que as empresas tiveram que enfrentar durante a pandemia. Foi apresentado, também, várias soluções de empresas que souberam inovar e se adaptar, além de diversas ferramentas de marketing que são utilizadas para melhorar o desempenho da organização. As empresas que querem conquistar o mercado não podem ser reativas, apenas agindo aos conflitos do ambiente e dos concorrentes, devem pensar em inovação e progressão. Sendo assim, o objetivo desse estudo foi mostrar o que as empresas podem fazer diante de situações como essa e como é importante estar preparado caso tenha que passar por isso.

De acordo com o problema que foi apontado nesse estudo, é possível observar algumas maneiras de como lidar com situações desse tipo. Para evitar esse tipo de imprevisto as empresas devem estar atentas ao ambiente, tanto interno como externo, além de mapear os riscos de crise, desenvolver um bom planejamento, fazer uma análise de riscos, um bom treinamento e analisar as mudanças que ocorrem no mundo diariamente, dessa forma, reduzindo os impactos causados. Outros fatores importantes são ampliar a liderança e investir na comunicação interna, para que durante uma crise a equipe esteja alinhada com as informações, já que o público interno é a chave do negócio.

Foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica e um pequeno estudo de caso sobre marcas que realizaram ações estratégicas de marketing no momento da pandemia. Por ser um caso dos dias atuais, foi possível coletar informações bem recentes, além de diversos exemplos de atitudes que as empresas tomaram durante esse momento. Contudo, ficou evidente que muitos gestores não estão preparados para enfrentar momentos como esse, já que vários tiveram que fechar seus negócios. Da mesma forma, pode-se observar, também, que muitos souberam lidar com o problema e souberam inovar diante desse cenário, como as marcas citadas no trabalho.

Esse trabalho poderá ser usado em estudos futuros, visto que dispõe de diversas informações sobre o modo de como se preparar durante um momento de crise, quais medidas tomar e, ainda, vários exemplos de estratégias que grandes marcas utilizam, podendo notar, também, os principais tipos de marketing que foram citados no trabalho, como marketing direto, indireto, marketing digital, social, de relacionamento, o endomarketing, o marketing de nicho e o marketing de conteúdo.

Certamente, quando aplicados, fazem total diferença nos resultados da organização, porém para isso deve-se saber a função de cada um e saber aplicá-los da forma correta.

Sendo assim, o presente estudo colaborou para a formação acadêmica e profissional do discente de Administração quanto aos conhecimentos obtidos, ampliação dos estudos de modo a contribuir para o crescimento e desenvolvimento profissional e, também, agregando em futuros trabalhos que o discente poderá realizar dentro ou fora das organizações, sendo este estudo a base para possíveis trabalhos e estudos futuros na área de Marketing.

REFERÊNCIAS

BOLDUAN, W.; KRAISCH, E. L. **Marketing direto**: ferramenta de captação e retenção de clientes. Portal Administradores.com, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/marketing-direto-ferramenta-de-captacao-e-retencao-de-clientes>>. Acesso em: mai. 2020.

CAVALCANTE, J. **Marketing direto e indireto**. Portal Multi Language Documents. Disponível em: <<https://vdocuments.site/aula-5-marketing-direto-e-indireto.html>>. Acesso em: mai. 2020.

CHAUVEL, M. A. The History of Marketing Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests. *In*: **BALAS CONFERENCE**, 2001. San Diego, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, S. R. *et. al.*. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos do marketing. *In*: DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing Eletrônico**: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

SINEK, S. **Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. Tradutor Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOUZA, F. A. M. **O grande livro do marketing**. São Paulo: Makron Books, 2007.

STONE, B. **Marketing direto**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1992.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. Ebook: Novatec, 2009.

A INFLUÊNCIA DO ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO NO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DISCENTE: UM ESTUDO DE CASO DO *oCEANo*¹

Rúbia Cristina dos Reis²
Adriene Sttéfane Silva³

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo geral, analisar a influência propiciada por um ecossistema de empreendedorismo no desempenho empreendedor discente, mediante um estudo de caso do Oceano, a fim de averiguar a importância e amplitude desse centro para os participantes em geral. Foram empregados os objetivos específicos delineando os conceitos de empreendedorismo, por meio de uma pesquisa descritiva e analítica, com pesquisas bibliográficas e de campo, embasadas em teorias científicas fundamentadas. O centro de empreendedorismo *oCEANo*, anexo ao Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, utilizado como base de estudo, dispôs de uma amostra de 56 sujeitos participantes do ecossistema. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, composto por questões fechadas (Escala de Likert, de 1 a 5) e abertas (utilizando-se da Análise de Conteúdo proposta por Bardin), com base na percepção dos colaboradores e usuários inseridos, e o tratamento de dados foi realizado por meio do Excel. A análise dos resultados apresentou alto índice de satisfação dos usuários em relação à estrutura, eficiência de métodos, ferramentas e profissionais, além da segurança e seriedade disposta pelo ecossistema. Por fim, esta pesquisa comprova a grandeza existente em um centro de empreendedorismo, bem como sua grande contribuição para o desenvolvimento empreendedor.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Ecossistema empreendedor; Orientação empreendedora.

ABSTRACT: The present study had as its general objective, to analyze the influence provided by an entrepreneurship ecosystem on student entrepreneurial performance, through a case study of the Ocean, in order to ascertain the importance and breadth of this center for the participants in general. Specific objectives were used, outlining the concepts of entrepreneurship, through descriptive and analytical research, with bibliographic and field research, based on well-founded scientific theories. The *oCEANo* entrepreneurship center, attached to the University Center of Patos de Minas - UNIPAM, used as a study base, had a sample of 56 subjects participating in the ecosystem. The research instrument used was the questionnaire, composed of closed questions (Likert scale, 1 to 5) and open questions (using the Content Analysis proposed by Bardin), based on the perception of the employees and users inserted, and the data processing was performed using Excel. The analysis of the results showed a high level of user satisfaction regarding the structure, efficiency of methods, tools and professionals, in addition to the safety and seriousness provided by the ecosystem. Finally, this

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: rubiacruzina@unipam.edu.br.

³ Docente do UNIPAM, Mestre em Administração. E-mail: sttefane@unipam.edu.br.

research proves the greatness that exists in an entrepreneurship center, as well as its great contribution to entrepreneurial development.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Entrepreneurial ecosystem; Entrepreneurial orientation.

1 INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo tem sido cada vez mais recorrente em meio à sociedade contemporânea. Com o passar dos tempos, empreender deixou de ser mero modismo a ocupar um âmbito imprescindível, em virtude da sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país, além das conquistas positivas junto à alta competitividade das cadeias produtivas.

Pessoas dotadas de características empreendedoras estão anulando bloqueios, sofisticando conceitos, modificando estruturas trabalhistas e reformulando regras. Fatores estes, que decorrem em virtude da sua alta capacidade de criação, desenvolvimento e habilidades em se adaptar às constantes mudanças (DORNELAS, 2018). À medida que a expansão do envolvimento e inserção com equipe diversificada de fomentadores, potencializada nesses ambientes, proporcionam maior efetividade, segurança e autenticidade aos agregados (MATOS, 2015).

A presente pesquisa se interpõe nesse contexto, uma vez que seu principal objetivo é analisar a influência propiciada por um ecossistema de empreendedorismo no desempenho empreendedor discente, mediante um estudo de caso do Oceano. Esfera localizada na extensão do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, uma instituição engajada excessivamente no estímulo empreendedor como um todo.

Para se atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos: Elaborar referencial teórico acerca dos tipos de Empreendedorismo; conhecer e descrever um Ecossistema Empreendedor; apresentar o case do oCEANo e mensurar as ações deste enquanto Ecossistema de Empreendedorismo; verificar e mensurar de que forma o oCEANo pode contribuir para a formação de discentes empreendedores.

Diante disso a presente proposta de pesquisa torna-se relevante ao passo que, assim que efetivada, balizará pesquisas futuras. Para mais, ainda provê insumos, que posteriormente poderão ser aplicados na elaboração de estratégias de incentivo ao empreendedorismo, bem como sinalizar possíveis pontos críticos, tendo em vista o fornecimento de influências positivas no progresso econômico, tecnológico e social.

Perante o presente cenário, ao qual considera que a mentalidade empreendedora é classificada como condição fundamental para se obter sucesso na vida, compete a realização de um questionamento: De que forma os ecossistemas empreendedores podem subsidiar conhecimentos suficientes para engajar na vida empreendedora? Qual o nível de sapiência quanto aos desígnios acoplados em um ecossistema empreendedor e suas funcionalidades?

Propositado responder essas indagações será realizado um estudo com análise bibliográfica, descritiva e analítica; embasada em teorias científicas fundamentadas, seguidas de análises detalhadas dos fatos

Esta pesquisa ainda fora desempenhada em abordagem de cunho quali-quantitativa, de forma a abranger técnicas qualitativas, que por sua vez, consideram atitudes intrínsecas perante o mundo real, e as táticas quantitativas que procuram se

fundamentar em informações coletadas, dominando métodos e técnicas estatísticas (SILVA, MENEZES, 2000; OLIVEIRA, 2005).

Contudo, a fim de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa será exposta em cinco seções posteriores a esta introdução. As duas primeiras visam caracterizar a organização e expor uma sucinta revisão da literatura. Na terceira será apresentada a metodologia abordada, destacando o contexto integrado na coleta de dados; seguido dos resultados logrados e percorridos na quarta seção. Por fim, serão reproduzidas as considerações finais.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) é uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Patos de Minas. A entidade disponibiliza e coordena variadas categorias de ensino, estando em destaque: graduação e pós-graduação, ensino a distância, cursos de extensão e ensino médio. Em razão disso a instituição é considerada flexível, e empenha-se para consolidar a sua cidade como o mais importante pólo universitário do Alto Paranaíba.

Com uma grande aposta voltada no empreendedorismo e inovação, a instituição criou um Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios, batizado como oCEANo. Esse ambiente foi embasado em diversificadas alusões marítimas, que visam se espelhar no ecossistema mais completo e complexo existente. Possui visibilidade compatível a um aquário, por ser construído ao lado de uma piscina e possuir caracteres simbólicos desse ecossistema: uma embarcação e uma âncora (COUTELLE, 2018).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo esclarecer conhecimentos relacionados ao tema com bases em teorias já existentes. Na presente pesquisa, a fundamentação teórica sustenta toda a discussão proposta e evidencia os principais conceitos e autores relacionados à temática central.

3.1 O EMPREENDEDORISMO

Diante das constantes mudanças vividas pela humanidade, empreender nos tempos atuais deixou de ser um simples modismo e se tornou um fator inevitável para a estabilidade de uma organização. Um grande contribuinte nos estudos e fundamentos do empreendedorismo foi o autor Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), considerado o pai da administração moderna. Ele aponta a tecnologia como ferramenta típica dos empreendedores, além de enfatizar a necessidade de aprendizado constante desse atributo e considera que esta pode ser aprendida e ensinada como qualquer outra disciplina (DRUCKER, 2003).

3.1.1 Tipos de empreendedorismo

Fernandes (2018, p. 1) explica que: “cada tipo, cada grupo de empreendedores, empreende por uma razão e tem uma combinação de fatores motivadores”. Diante disso, os tipos de empreendedores podem ser diversificados, ao passo que existem inúmeros fundamentos que levam os indivíduos a empreender, além de um conjunto de competências e técnicas de trabalho. Ao passo que nem todas as maneiras de empreender são pariformes, a seguir estão descritos os mais destacados tipos de empreendedorismo, caracterizados por distintos perfis e peculiaridades.

O empreendedorismo informal tem se destacado como uma das modalidades mais populares no território brasileiro, sendo assim considerado, pelo fato de não possuir Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), e não realizar emissão de notas fiscais. Adotado em grande percentual por pessoas que estão iniciando seu próprio negócio ou aquelas que possuem dificuldades financeiras (LEMOS, 2019).

O empreendedor individual é um tipo de empresa constituída por uma única pessoa, que não permite a participação de sócios. Neste segmento não é imposto capital social mínimo e dispensa o aporte financeiro imediato, esta pode se enquadrar como micro ou pequena empresa e adotar ao simples nacional. A formalização é realizada por meio de um requerimento do empresário, que vigora como contrato social (FRANSON, 2018).

O empreendedorismo digital é bastante ostensivo, ao passo que o mundo virtual tem tomado grandes proporções e o número de usuários deste setor também se encontra em constante evolução. Essa categoria embasa-se na criação de um negócio pela internet, com a finalidade comercializar produtos ou serviços sem a necessidade de um espaço físico, o que gera flexibilidade de horários e economia de custos (NOGUEIRA, 2019).

Movido pelo sonho de transformar uma realidade, o empreendedor social, por diversas vezes sujeita o lado econômico e emprega foco no sentido racional e na intuição. É possuidor das mesmas características dos demais empreendedores, porém o mérito se concentra em criar valor social que gere benefícios para uma comunidade com necessidades específicas. Tem como característica a sensibilidade social, pragmatismo ponderado, idealizador, visionário, realista, força inovadora e praticidade. (BATISTA, 2005)

Por sua vez, Dornelas (2018) denomina como intra-empendedor ou empreendedor corporativo, aquele que absorve os negócios alheios como sendo os seus. Esse tipo de empreendedor está sempre em busca de inovações e criação de novos negócios, com competência de gestão superior à medianidade. Vez por outra assumem riscos, mesmo a empresa não sendo sua; são ambiciosos e aspiram crescimento e reconhecimento dentro e fora da organização.

O empreendedorismo cooperativo realiza o ajuntamento de diversos empreendedores individuais, a fim de adquirir mais força e melhores recursos para suas atividades. Mesmo atuando no formato de cooperativas, possuem como finalidade o progresso individual. (LEMOS, 2019). Segundo Dornelas (2007), por serem dotados de poucos recursos, o trabalho em equipe para eles é vital, o objetivo de vida é

crescer e atingir a independência. Para que esta organização tenha êxito é indispensável que exista uma gestão social e gestão empresarial.

3.2 INTENÇÃO EMPREENDEDORA

A intenção empreendedora é caracterizada por Thompson, (2009, p. 667) como a “convicção auto reconhecida por uma pessoa de que pretende criar um empreendimento e conscientemente planeja fazê-lo em algum momento no futuro”. O autor ainda menciona a intenção empreendedora como um dos conceitos indispensáveis aplicados nas pesquisas sobre empreendedorismo (THOMPSON, 2009).

Na interpretação de Ajzen (1987) a intenção sucede como o precedente do comportamento e, quanto mais potente for a intenção de desenvolver um determinado comportamento, maior será a probabilidade da sua realização efetiva. E complementa que fatores ocasionais como restrições de tempo, nível de dificuldade das atividades e a influência de outras pessoas através de pressão social, também influenciam a intenção de um indivíduo.

3.3 FATORES COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR

Ao ser consultada a literatura com abordagem nas características empreendedoras, é possível constatar que o ponto de vista dos autores e pesquisadores não conta com muita variância, e que existe uma similaridade muito grande de concepções nesse contexto. Em muitas exposições torna-se notório que algumas são citadas em quantidade mais expressiva que outras, o que contempla a concordância de definições.

McClelland (1972) assinala que a capacidade de inovação é um coeficiente determinante no comportamento do empreendedor. De acordo com os conhecimentos do autor, os atributos psicológicos peculiares de um empreendedor são: motivação para realização de projetos, liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, espírito de iniciativa, disposição para assumir riscos e saber agir em ambiente de incertezas (McCLELLAND, 1972).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o segmento de sucesso empreendedor implica numerosas variáveis, mas afirmam que um indivíduo dificilmente chegará ao triunfo se não dispor de características inerentes a empreendedores vencedores. As características comportamentais empreendedoras mencionadas em maior teor são: inovação, correr riscos calculados, necessidade de realização e autoconfiança.

3.4 O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Diversos países em todo o mundo têm empregado grandes esforços em fomentar a iniciativa empreendedora em suas extensões. O território brasileiro iniciou os estudos sobre empreendedorismo na década de 1990, de forma bastante leiga e simplificada. Até então, pouco se falava e se conhecia do tema, os empreendedores não encontravam auxílio algum em sua jornada e eram até mesmo ridicularizados.

Ainda na década de 1990, foram criados o órgão SEBRAE e a entidade Softex, que juntos predominaram o desenvolvimento do empreendedorismo no país. Eles apoiaram atividades e procedimentos em software, estimularam o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software. Essas organizações se reformularam e perduram até os dias atuais, atuando como referências em suporte e consultorias para as empresas em geral (DORNELAS, 2018).

Dornelas (2018) acrescenta que posteriormente foram criados diversos programas, dentre os principais estão: Brasil Empreendedor, Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae; além de surgirem mais entidades de apoio como a Endeavor, Amprotec e inúmeras incubadoras. Essas obras somadas com diversas ações proporcionaram ao Brasil um potencial considerável no desenvolvimento de ensinamentos de empreendedorismo.

3.5 ECOSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMOS

A formação de um ecossistema de empreendedorismo pode ser bem diversificada e um ator pode estar em mais de um ecossistema ao mesmo tempo. Isenberg (2011) relata que cada ecossistema é fruto da associação emaranhada de centenas de elementos, independente de todos estarem fundamentados nos mesmos domínios.

De acordo com Adner (2017) “os ecossistemas de negócios referem-se a um conjunto de parceiros que precisam ser alinhados para que uma proposta de valor se materialize no mercado”. Basole e Karla (2011) consideram que um ecossistema pode ser descrito como um sistema em rede que contém um conjunto de objetos como os atores que estão ligados uns aos outros. Estes atores apresentam papéis de liderança, de acordo com suas estruturas organizacionais.

De acordo com os estudos de Gomes (2016) o ecossistema de inovação apresenta uma rede de relação com os termos: empreendedorismo, inovação, colaboração, criação, desenvolvimento de produtos e tecnologia. Por outro lado, Etzkowitz e Leydesdorff (2000) revelam que ecossistemas vêm sendo considerados como redes de relações em que a informação e talento fluem, por meio de sistemas de co-criação de valor sustentado.

Já os ecossistemas do conhecimento têm interesse na criação de novos conhecimentos, que ocorre por meio de trabalho conjunto de pesquisa, colaboração ou desenvolvimento de uma base de conhecimento. Assim, o principal resultado de um ecossistema de conhecimento é o conhecimento novo, que pode ser moldado pelos nós da rede onde o conhecimento é criado e mantido. As comunidades de código aberto são um exemplo bem conhecido desse tipo de ecossistema baseado na troca de conhecimento (VALKOKARI, 2015).

3.6 oCEANo

O oCEANo (Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios) foi instaurado em dezembro de 2015, no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). A estrutura foi construída ao lado de uma piscina, e foi incrementada com

um convés de uma embarcação à vela, além de uma âncora gigante pendurada no centro do teto. Dispõe de alta tecnologia e comodidade aos usuários ao disponibilizar inúmeros puffs, cadeiras confortáveis, uma enorme tela com touch screen, camas almofadadas, sanitários, sala de reunião e área gourmet.

O nome e estrutura tiveram como base e inspiração o ecossistema dos mares e oceanos, que por sua vez, consegue se adaptar a diversas espécies marítimas e se afeiçoa em um dos mais completos e complexos ecossistemas existentes. A inspiração para criar o ambiente cheio de referências marinhas é explicada pelo pró-reitor de Ensino, Pesquisa e Extensão, Fagner Oliveira de Deus: “o mar é um ecossistema riquíssimo e que tem tudo a ver com o empreendedorismo. O oCEANo se tornou nosso ecossistema de inovação”.

O oCEANo tem como objetivo intensificar o desenvolvimento do ecossistema empreendedor na cidade de Patos de Minas e região, por meio da oferta de condições completas e viáveis aos diversos perfis de navegantes. Qualquer empreendedor é acolhido nesse espaço, independente de se tratar de alunos, ex-alunos, diplomados, professores, empresários ou da comunidade em geral.

Os benefícios se concentram tanto no gozo no ambiente inspirador e da sala de trabalho colaborativa e compartilhada, como na possibilidade de se tornar sócio de um startup com conta com o suporte de pré-aceleração desde o primeiro semestre de 2017.

4 METODOLOGIA

O presente estudo fundamentou-se em uma abordagem quali-quantitativa, ao passo que abordou as duas dimensões. A primeira grandeza buscou explicar o porquê das coisas sem se preocupar com a representatividade numérica, e a segunda se prendeu ao pensamento quantitativo, de forma a mensurar e evidenciar os atributos da experiência humana. Em relação aos objetivos ou fins, a pesquisa foi bibliográfica, descritiva e analítica.

Foi elaborado e aplicado um questionário e aplicado para dois grupos de pessoas, sendo que o primeiro grupamento é composto por mentores e professores que trabalham no Oceano, e o segundo compõe-se de alunos e participantes desse ecossistema. Como possibilidade de resposta empregou-se as opções de múltipla escolha, escala de Likert e discursivas.

A ferramenta escolhida para operacionalizar os dados da pesquisa foi o editor de planilhas Excel, para a tabulação e elaboração dos gráficos, e nas questões discursivas empregou-se a análise de Bardin.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

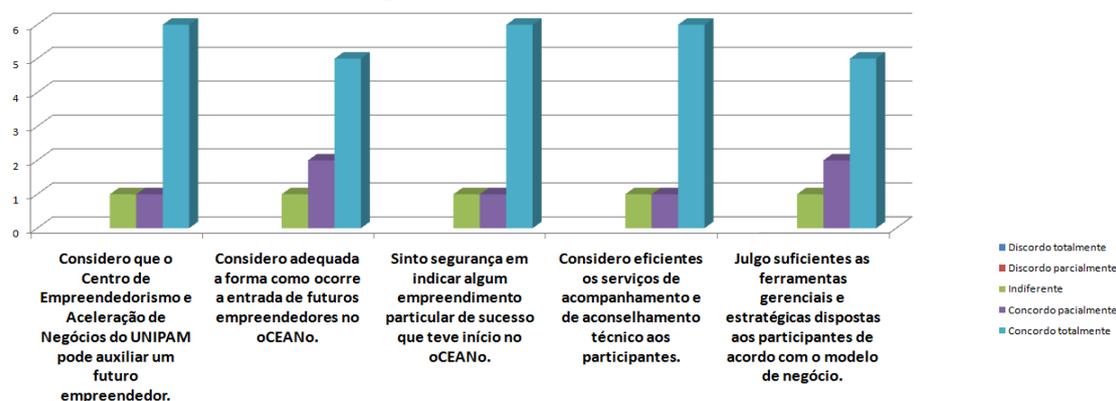
Nesta seção apresentam-se as análises e discussões das informações coletadas através da pesquisa de campo, com a finalidade de identificar a influência propiciada por um ecossistema de empreendedorismo no desempenho empreendedor discente, partindo da percepção tanto dos funcionários quanto dos usuários do oCEANo. A amostra do estudo foi composta por um total de 56 indivíduos, 08 pessoas

contribuíram para análise da percepção dos colaboradores e outras 48 participaram para análise da percepção dos usuários do ecossistema.

5.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ATRIBUÍDO AOS COLABORADORES DO OCEANO

Essa amostra contou com a participação de 08 indivíduos pertencentes a instituição de ensino, de forma que o percentual em relação a esse grupo representa (08 = 100%).

Gráfico 1: Percepção dos colaboradores acerca do oCEANo

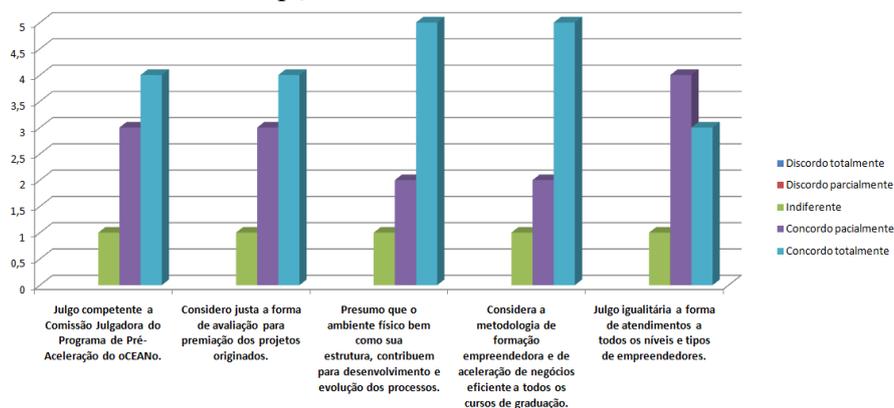


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Entre o total de entrevistados, metade são do gênero feminino e a outra metade compõe-se do gênero masculino. Dentre eles foi predominante os sujeitos com idade superior a 41 anos, ao passo que esta faixa etária somou 75%, e apenas 25% são menores de 40 anos.

Diante do exposto, no gráfico demonstra que 75,0% dos colaboradores acreditam que o centro de empreendedorismo contribui para um futuro empreendedor. Quanto à forma que os usuários dão entrada no ecossistema, 62,5% deles consideram que isso acontece de forma adequada. No que se refere aos serviços dispostos, 75,0% dos entrevistados consideram que são eficientes, mantendo o mesmo percentual quando o quesito é segurança em indicar os empreendimentos iniciados no oCEANo. E em relação às ferramentas dispostas aos usuários, 62,5% do grupo afirmam serem suficientes.

Em sequência foram expostas outras questões, demonstradas no gráfico 2, prevalecendo grande teor de concordância entre os colaboradores quanto às questões enunciadas e em nenhum dos fatores houve qualquer grau de discordância.

Gráfico 2: Percepção dos colaboradores acerca do oCEANO

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Nota-se, que 87,5% dos entrevistados concordam total ou parcialmente que a comissão julgadora dos programas é competente, mantendo o mesmo percentual ao considerarem justa a forma de avaliação para premiação dos projetos. Se tratando de estrutura e metodologia de formação empreendedora, a aprovação acontece por parte de 87,5% do grupo, e permanece constante ao ser julgada igualitária a forma de atendimento a todo e qualquer empreendedor.

Nesta etapa do estudo, analisaram-se duas questões discursivas destinadas aos colaboradores do ecossistema, a fim de captar apreciações e sugestões relevantes atribuídas ao centro de empreendedorismo. Na questão: “Você mudaria alguma coisa nesse ambiente em prol de melhorias? Especifique”, a intenção foi absorver sugestões que contribuíssem positivamente, e posteriormente pudessem até ser incorporadas pelo ecossistema.

Dos entrevistados, 62,5% do total contribuíram. O entrevistado A disse que não mudaria nada no ambiente empreendedor, enquanto que o entrevistado B sugere mudança apenas no tamanho do espaço, ao passo que diz: “Mais espaço” (ENTREVISTADO B). O entrevistado C agrega uma sugestão: “Só mais movimento com participação dos alunos e professores de PI”. Encerrando o entrevistado D propõe uma ação de mudança:

Ao invés de só "acelerar" negócios, desenvolver um acompanhamento por parte dos professores, mentores, empresários, até a empresa se estabelecer no mercado. Muitos negócios que podemos considerar bons a princípio, morrem porque não conseguem se estabelecer (ENTREVISTADO D).

Na segunda e última questão foi questionado: “O que você mais aprecia nesse ambiente? Especifique”, no objetivo de contextualizar os pontos fortes do ecossistema sob o ponto de vista dos colaboradores entrevistados. Por não se tratar de uma resposta obrigatória, 62,50% deste grupo optou por responder, e de acordo com o entrevistado A é apreciável o processo por inteiro, bem como a equipe de apoiadores. O entrevistado B exalta os profissionais e os recursos tecnológicos”.

O entrevistado C prestigia: “A abertura para novas idéias e a capacidade de desenvolver soluções com grupos interdisciplinares em tão pouco tempo”. O entrevistado D prossegue enfatizando: “O amplo, estruturado e descontraído espaço de interação dos participantes de eventos no oCEANo. A articulação de eventos com materiais adequados para as propostas de trabalho”.

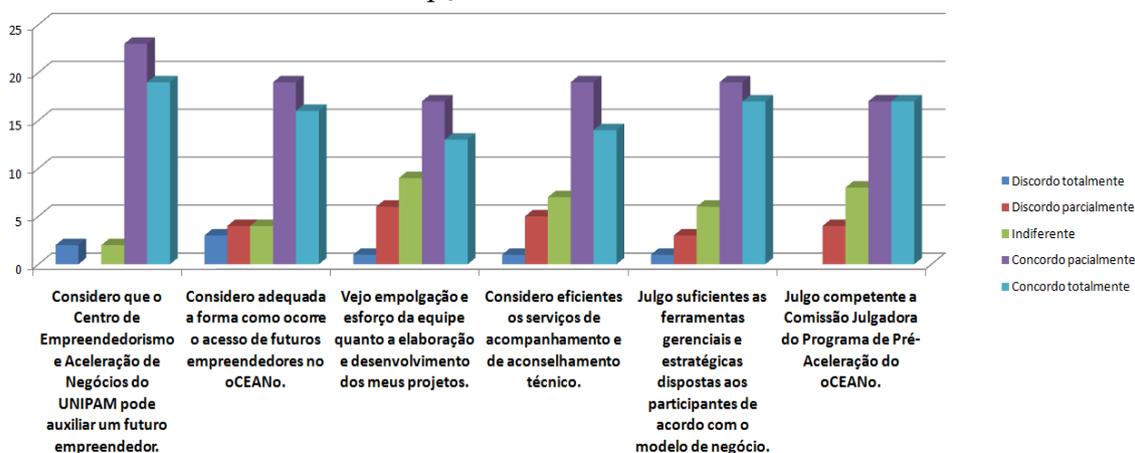
5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ATRIBUÍDO AOS USUÁRIOS DO OCEANO

Embasado no objetivo deste trabalho, foi desenvolvido um questionário direcionado aos usuários frequentadores do ecossistema. Essa amostra contou com a participação de 48 indivíduos, de forma que o percentual em relação a esse grupo representa (48 = 100%). A participação das mulheres ocorreu de forma significativa, sendo que 83,3% dos entrevistados são do gênero feminino, enquanto 16,7% são do gênero masculino.

Dentre os participantes da pesquisa, 42 dos usuários ocupam a faixa etária de 21 a 30 anos, 5 de 31 a 40 anos, 1 de 41 a 50 anos, não contando com nenhum sujeito com idade até 21 ou maior que 51 anos. 95,8% são graduandos enquanto 4,2% já concluíram o ensino superior, sendo todos os usuários são alunos do UNIPAM, 32 são residentes da cidade de Patos de Minas e apenas 14 residem em outros municípios.

Através das questões expostas nos gráficos 3 e 4, analisou-se como o ecossistema é visto perante aos usuários, além de verificar como está a motivação e satisfação dos mesmos na organização.

Gráfico 3: Percepção dos usuários acerca do oCEANo

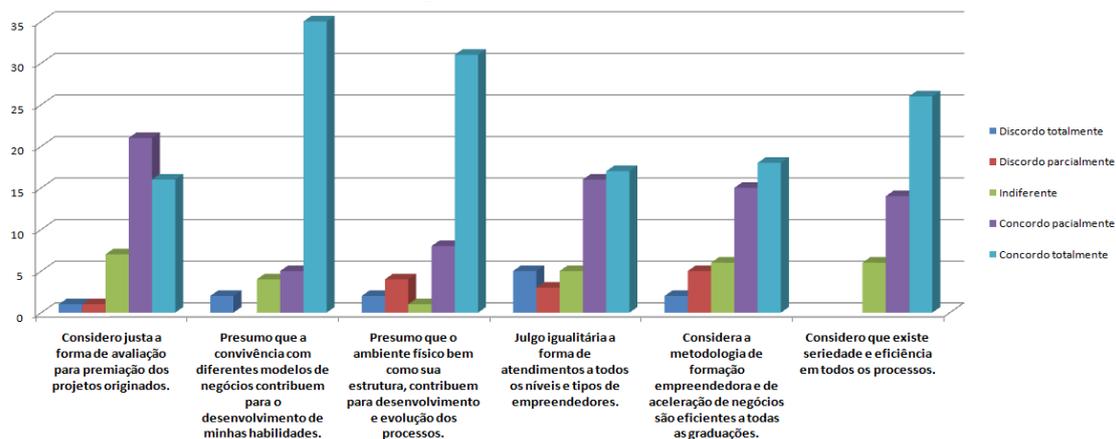


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Tendo em consideração o quanto o centro de empreendedorismo pode contribuir para uma auxílio empreendedor, o grau de concordância atinge um percentual de 91,7% dos entrevistados. 77,1% julgam adequada o modo de acesso ao ecossistema, 64,6% conseguem ver empolgação da equipe em relação aos seus projetos enquanto 73% ponderam eficientes os serviços de acompanhamento e aconselhamento técnico recebidos.

Em se tratando das ferramentas dispostas aos participantes personalizadas de acordo com o seu modelo de negócios, 79,2% concordam que estas são suficientes. Além disso, 75% conceituam competente a comissão julgadora do programa de pré-aceleração.

Gráfico 4: Percepção dos usuários acerca do oCEANo



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Diante do exposto, 81,3% estão de acordo com os critérios de avaliação dos projetos originados no centro empreendedor, e quando questionados sobre a convivência com variados modelos de negócio, 87,5% expressaram que este fator contribui para o desenvolvimento de suas próprias habilidades. Em seguida, 85,5% acreditam que o ambiente e estrutura física contribuem para o desenvolvimento e evolução dos processos.

Posteriormente, 72,9% consideram que a forma de atendimento é igualitária a todos os níveis e tipos de empreendedores. Em relação a metodologia utilizada pelo ecossistema, 72,9% ponderam ser eficiente, e por fim 87,5% dos entrevistados apreciam a seriedade e a eficiência no processo como um todo.

Na etapa posterior da pesquisa foram interpeladas duas questões discursivas de respostas não obrigatórias, atribuídas aos usuários do ecossistema empreendedor, no intuito de absorver sugestões e pontos fortes que possam impactar positivamente no centro de empreendedorismo. A primeira questão: “Contribua com alguma sugestão para esse ambiente em prol de melhorias? Especifique”, teve como finalidade contar com atribuições dos usuários, e apenas 16,67% do grupo optou por responder.

O entrevistado A atribuiu uma crítica ao pronunciar: “Acústica não é muito boa quando tem muitas pessoas no ambiente”, já o entrevistado B sugere mudança apenas no tamanho do espaço, ao passo que diz: “Um espaço maior” (ENTREVISTADO B). O entrevistado C agrega uma sugestão: “Ampliação do horário de atendimento”. Em sequência, o entrevistado D propõe uma ação de mudança;

Eu acho que deveria melhorar a forma de atendimento para os acelerados, em relação a horários, e também acessibilidade, pois nem sempre é possível estar presencialmente, também acredito que a

Oceano tem potencial para oferecer mais conteúdo pra comunidade, de forma a engajar mais empreendedores (ENTREVISTADO D).

O entrevistado E acrescentou “Levar mais alunos para participar de palestras e oficinas”. Por fim, o entrevistado F sugeriu “Uma organização melhor do sistema deles. E mais profissionais para auxiliar”.

A segunda questão procurou explicar os pontos fortes do ecossistema sob a visão dos usuários frequentadores com enunciado a seguir: “O que você mais aprecia nesse ambiente? Especifique”, e o percentual de contribuição foi de 18,75%. O entrevistado A exalta “a estrutura física e os profissionais”, confirmado pelo entrevistado B ao expressar: “O ambiente é todo voltado para a criatividade, fluidez, motivação, incentivo, produtividade”.

O entrevistado C manifesta satisfação em relação ao “jeito descontraído do ambiente, deixando os alunos mais à vontade”, seguida pelo entrevistado D que acentua: “O comprometimento dos colaboradores do oceano com cada projeto”. O entrevistado E reforça a qualidade do atendimento ao destacar “a disponibilidade de todos os envolvidos”, e o entrevistado E conclui valorizando o ambiente ao declarar: “é calmo e inspira criatividade”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apoiou-se em uma pesquisa descritiva e analítica, do tipo bibliográfica e de campo, de cunho quali-quantitativo, com uma amostra composta por 56 indivíduos, sendo 08 funcionários e 48 usuários. Dessa forma, foi utilizado o método não probabilístico intencional, dando possibilidade de resposta empregada na escala de Likert, além de questões discursivas.

Em vista desses interesses, o trabalho buscou agrupar informações com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma os ecossistemas empreendedores podem subsidiar conhecimentos suficientes para engajar na vida empreendedora? Qual o nível de sapiência quanto aos desígnios acoplados em um ecossistema empreendedor e suas funcionalidades?

Portanto, foi constatado que um ecossistema empreendedor tem um grau elevado de importância na formação empreendedora, ao passo que contribui fortemente para a inovação, criação e desenvolvimento de projetos e planos de negócio. Ficou constatado que uma estrutura firmada favorece e acelera a criação e desempenho desses trabalhos.

Vale destacar também que os resultados positivos desse centro são assegurados pelo uso de ferramentas e metodologias eficientes, bem como estar dotados de uma equipe de profissionais experientes e gabaritados no âmbito de empreendedorismo. De forma que esses quesitos promovam conexões consolidadas entre usuários, colaboradores e mercado.

Como já fora sugerido pelos participantes, poderia ser considerada a possibilidade de agregar serviço de acompanhamento e suporte a empresas já estabelecidas no mercado, ao passo que é visível que muitas empresas encerram suas atividades por falta de estratégias. E esta problemática poderia ser resolvida até mesmo

com a convivência promovida pelo ecossistema em meio a diferentes modelos de negócios e habilidades.

Por fim, esse estudo desenvolvido serve como um incentivo ao engajamento de um maior número de usuários ao ecossistema empreendedor, ao passo que essa operação pode contribuir para o desenvolvimento não apenas pessoal, mas também em grupo.

REFERÊNCIAS

ADNER, R. Ecosystem as structure, an actionable constructo for strategy. **Journal of Management**, 43 (1), 39-58. 2017.

AJZEN, I. Attitudes, traits, and actions: dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. **Advances in experimental social psychology**, v. 20, n. 1, p. 1-63, 1987.

BASOLE, R. C.; KARLA, J. On the evolution of mobile platform ecosystem structure and strategy. **Business & Information Systems Engineering**. v. 3, n. 5, p. 313–322, 2011

BATISTA, Manoel. **Tipos de empreendedorismo**: semelhanças e diferenças. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhancas-e-diferencas>. Acesso em: 20 abr. 2020.

COUELLE, José Eduardo. **A aposta da Unipam no empreendedorismo**. Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/unipam/>. Acesso em: 20 mai. 2020.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2003.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a triple-helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 22, p. 100-123. 2000.

FERNANDES, Regina. **Tipos de empreendedores**: qual é o seu? Saiba mais e se identifique aqui. 2018. Disponível em: <https://capitalsocial.cnt.br/tipos-de-empreendedores/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

FRANSON, Tatty. **Passo a passo de como se tornar um empreendedor individual em 2018**. Disponível em: <https://freesider.com.br/produtividade-e-gestao/empreendedor-individual/>. Acesso em: 22 Abr. 2020.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos; FACIN; Ana Lucia Figueiredo; SALERNO; Mario Sergio; IKENAMI; Rodrigo Kazuo. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, 2016.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ISENBERG, Daniel. **Introdução ao ecossistema de empreendedorismo**: quatro características definidoras. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?_ga=2.3169840.147368377.1588255845-115303991.1588255845#791dca865fe8. Acesso em: 30 abr. 2020.

LEMOS, Artur Dantas. **Conheça os 8 tipos de empreendedorismo mais comuns no mercado!**. Disponível em: <https://empreenderdinheiro.com.br/blog/tipos-de-empendedorismo/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

MATOS, Felipe. **8 passos para desenvolver o ecossistema de startups**. Disponível em: https://revistapegn.globo.com/Colunistas/Felipe-Matos/noticia/2015/05/8-passos-para-desenvolver-o-ecossistema-de-startups.html?_ga=2.23819962.147368377.1588255845-115303991.1588255845. Acesso em: 30 mar. 2020.

McCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

NOGUEIRA, Ana. **Empreendedorismo digital**: o passo a passo para criar um negócio na internet. Disponível em: <https://blog.hotmart.com/pt-br/empreendedorismo-digital/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife. Bagaço, 2005.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

THOMPSON, E. R. Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 669-694, 2009.

VALKOKARI, Katri. Business, innovation, and knowledge ecosystems: how they differ and how to survive and thrive within them. **Technology Innovation Management Review**, p. 17–24, 2015.

ANÁLISE DE PROCESSOS PRODUTIVOS DE SEMENTES: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA DO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS – MG¹

Silvia Martins Soares Dias²
Flávio Daniel Borges de Moraes³

RESUMO: Diante dos conflitos internos e externos que afetam a organização diretamente, este trabalho consiste na análise dos problemas e na gestão administrativa da empresa. O estudo foi realizado com o propósito de identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades visando um melhor funcionamento da linha de produção estudada e conseqüentemente um alinhamento nos processos internos da empresa. O objetivo geral consiste na realização de um diagnóstico empresarial em uma empresa do ramo agrícola do município de Patos de Minas - MG. Os objetivos específicos consistem em analisar os pontos fortes e fracos da linha de produção de sementes básicas e as ameaças e oportunidades que a empresa pode ter de acordo com o ambiente externo. A tipologia caracterizou-se como pesquisa de campo qualitativa e quantitativa, que possibilitou identificar as falhas nos processos. Para coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da observação dos processos na linha de produção de sementes básicas, a fim de conseguir informações mais detalhadas sobre os principais problemas encontrados e que afetam diretamente a empresa. A construção do trabalho foi feita a partir de pesquisas bibliográficas, web-bibliográficas e documentais, para que houvesse um bom fundamento teórico. As informações serão de grande valia para a organização identificar quais problemas estão afetando a sua linha de produção principal e atrapalha ou até atrasa a entrega do produto final.

PALAVRAS-CHAVE: Linha de produção. Ambiente interno e externo

ABSTRACT: In the face of internal and external conflicts that directly affect the organization, this work consists of analyzing problems and managing the company. The study was carried out with the purpose of identifying the strengths and weaknesses, threats and opportunities aiming at a better functioning of the studied production line and consequently an alignment in the company's internal processes. The general objective is to carry out a business diagnosis in an agricultural company in the municipality of Patos de Minas - MG. The specific objectives are to analyze the strengths and weaknesses of the basic seed production line and the threats and opportunities that the company may have according to the external environment. The typology was characterized as qualitative and quantitative field research, which made it possible to identify the flaws in the processes. For data collection, a field research was carried out, by observing the processes in the basic seed production line, in order to obtain more detailed information on the main problems encountered and which directly affect the company. The construction of the work was made from bibliographic, web-bibliographic and documentary research, so that there was a good theoretical foundation. The information will be of great value

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. Email: silviadias@unipam.edu.br.

³ Professor do curso de Administração do UNIPAM. Email: flaviodbm@unipam.edu.br.

for the organization to identify which problems are affecting its main production line and hinder or even delay the delivery of the final product.

KEYWORDS: Production line. Internal and external environment.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio ou agrobusiness, em inglês, corresponde às atividades produtivas que estão ligadas diretamente à produção e subprodução de produtos derivados da agricultura e pecuária (FREITAS, 2020). Em suma, o agronegócio ocupa um lugar de destaque na economia mundial, pois garante o sustento alimentar das pessoas e contribui para o crescimento da exportação e do país que a executa.

A partir de 1970, o Brasil teve um aumento no setor agroindustrial, principalmente no processamento de café, soja, laranja e cana-de-açúcar, principais produtos da época. A soja foi o principal produto para o aumento do agronegócio brasileiro, sendo que ao final dos anos 60 o país produzia em torno de 200 mil toneladas por ano e no final dos anos 70 já somava 15 milhões de toneladas (DALL'AGNOL, 2017). O país é um dos maiores produtores de alimento do mundo, com potencial para ser o maior produtor mundial, e vem se confirmando a cada safra.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimentos - MAPA, o superávit do agronegócio chegou a US\$81,86 milhões em 2017, o segundo maior da história brasileira. Além de gerar em média 38% dos empregos do país. Segundo estudos os itens mais dinâmicos e com maior potencial de crescimentos nos próximos 10 anos serão soja, algodão, celulose, açúcar, manga, uva, melão e mamão. Como exemplo disso observa-se que a safra de grãos deve sair de 234,1 milhões de toneladas 2018/19 para 302 milhões de toneladas na safra 2027/28. A área plantada sairá dos atuais 62,6 milhões de hectares para 71 milhões de hectares em 2027/28 (RAYANE, 2019).

Isso fez com que o PIB do agronegócio brasileiro tivesse alta de 1,87% em 2018 segundo o Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada). Hoje o agronegócio representa sozinho 21,1% do PIB brasileiro conforme (RAYANE, 2019). Além de ser o responsável por metade das exportações do país, o que demonstra um saldo positivo na balança comercial brasileira.

Segundo cálculos realizados pelo Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada), da Esalq/USP, em parceria com a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil) e com a Fealq (Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz), o PIB do agronegócio brasileiro cresceu 2,36% de Janeiro a novembro de 2019. No mês de novembro, especificamente, a alta foi de 1,27%. No estado de Minas Gerais o PIB cresceu 1,53% no primeiro semestre de 2019, segundo o Cepea (2020).

Dispomos de vários recursos, principalmente climáticos, os quais são favoráveis a produção de alimentos. Além do clima, o Brasil apresenta quantidade de água considerável e um grande potencial de áreas agricultáveis (utilizamos apenas 7,3% dessas áreas) afirma a escritora (RAYANE, 2019). Com isso, há mais investimentos em tecnologia, e desta forma o agronegócio vem sendo impulsionado a produzir de maneira mais eficiente e consciente.

Tendo em vista a relevância do setor agrícola para o país e para a região do município de Patos de Minas, justifica-se a realização da pesquisa que tem como

objetivo geral estudar o processo produtivo de sementes, identificando os pontos fortes e fracos de uma das linhas produtivas de uma empresa do ramo agrícola do município de Patos de Minas, do setor de sementes, sediada no Alto Paranaíba. A linha objeto do estudo será a de produção de sementes básicas, devido sua escala produtiva e importância para os resultados operacionais da empresa.

Com os objetivos específicos de identificar os pontos fortes e fracos do processo de produção da linha de sementes básicas, serão realizadas análises documentais, estudos de casos, pesquisas bibliográficas e web-bibliográficas.

A empresa estudada solicitou anonimato, portanto não será citado seu nome em nenhuma das partes deste trabalho. Com isso, a mesma será sempre referenciada como empresa do ramo agrícola do município de Patos de Minas-MG.

Diante do exposto, o trabalho contribuiu, de maneira grandiosa, para o enriquecimento dos conhecimentos gerais da autora, como base para outros estudos acadêmicos na área, além de contribuir para a geração de informações para a empresa.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada trabalha é situada no município de Patos de Minas-MG e exerce atividades do ramo agrícola. É líder nesse mercado e administra a propagação e distribuição de sementes de beterraba, sacarina e milho. Além de financiar a pesquisa básica e o melhoramento do espectro de variedades do Grupo e fornecer anualmente às suas subsidiárias novas variedades para produção e comercialização em todo o mundo.

Em Patos de Minas a empresa trabalha com as sementes de milho, soja e sorgo. E devido a expansão a mesma empregou cerca de mais de 230 novas vagas de emprego a partir de 2018. A planta da cidade mineira é uma extensão da planta que já opera na cidade desde 2012 com a aquisição de outra empresa que ali situava. Além disso, trata-se da primeira planta do país com o modelo horizontal no processo de classificação de sementes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Gil (2006, p. 162), a revisão teórica tem o objetivo de esclarecer as teorias que dão fundamento ao artigo e as contribuições proporcionadas por suas investigações. A revisão teórica ilumina o problema e traz para discussão novos enfoques, dados, informações, esclarecendo melhor a matéria a ser tratada, e, segundo Boaventura (2004, p. 63), “são os suportes teóricos que sustentam o problema”. Foram abordados pontos relevantes sobre a produção de sementes no Brasil, os sistemas de produção, gestão dos processos produtivos e diagnóstico empresarial.

3.1 PRODUÇÃO DE SEMENTE NO BRASIL

Atualmente, o mercado de sementes movimenta cerca de R\$10 bilhões ao ano no Brasil, que é considerado a terceira maior indústria mundial do setor, ficando atrás apenas de Estados Unidos e China, segundo a Abrasem (Associação Brasileira de

Sementes e Mudas). Em dez anos o mercado cresceu cerca de 122%, passando de 1,8 milhões para aproximadamente 4 milhões de produção de sementes ao ano.

Nas últimas duas décadas, o Brasil tornou-se um dos líderes mundiais do mercado agrícola e fez com que o agronegócio brasileiro ultrapassasse o patamar de 20% do PIB nacional. A ABRASEM (Associação Brasileira de Sementes e Mudas) aponta esse ramo da indústria como sendo o principal responsável pelo aumento da produtividade no País (GALIOTTO, 2017).

A atividade de produção de sementes e mudas no Brasil está sob responsabilidade do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), que é responsável pela organização do sistema em todo o País. O MAPA estabeleceu alguns sistemas de controle da produção e comercialização de sementes e mudas, e entre eles existe o RENASEM (Registro Nacional de Sementes e Mudas) que exige o registro de pessoas físicas e jurídicas que exercem atividades relacionadas ao agronegócio.

É evidente que desde o início dos tempos o setor agroindustrial é o principal gerador de empregos do País e o que faz com que a economia do mundo gire constantemente. No entanto, constantemente, nos deparamos com o avanço tecnológico que de acordo com Carlos Eduardo de Freitas Vian - Professor da Esalq/USP e pesquisador do Cepea, a preocupação é preparar as pessoas que estão dentro da organização para gerir os bancos de dados disponíveis, reduzindo ineficiências e provocando melhorias contínuas na empresa, além disso é necessário discutir sobre a redução de custos de aquisição e implantação dessas novas tecnologias no campo.

3.2 LINHA DE PRODUÇÃO

A linha de produção ou montagem deve ser entendida como uma produção em série, onde vários operários com ajuda de máquinas chegam a um produto final, semiacabado ou acabado. Ocorre quando uma organização transforma sua matéria prima em um produto destinado ao consumo.

Um sistema de produção é visto como *inputs*, que são as entradas dos materiais, as informações, os consumidores, os funcionários e a fábrica, que serão transformados em produtos ou serviços acabados, os *outputs* (MOREIRA, 2000).

A linha de produção em massa mais conhecida é de Henry Ford em 1913 quando ele conseguiu produzir várias unidades do famoso carro Ford T. Foi considerada uma das maiores inovações da era industrial, pois graças a ele o tempo de produção de peças sofreu um decréscimo significativo (Chase et. al., 1995, p. 21).

De acordo com o Artigo Gestão Industrial da Equipe TOTVS (03 set. 2018), o sucesso de qualquer indústria está relacionado à eficiência da sua linha de produção. Com uma gestão capacitada e com metodologias próprias é possível aprimorar os resultados da linha de produção e, dessa forma, elevar a qualidade e produtividade do negócio.

Vários fatores exercem influências sobre a empresa e particularmente sobre a linha de produção. Dentre os principais estão: condições econômicas gerais do país, as políticas e regularizações do governo, a concorrência e o avanço da tecnologia. Os

fatores econômicos incluem as taxas de juros, a inflação, as disponibilidades dos créditos, entre outros. Em alguns momentos a inflação pode ser considerada positiva, porém na maioria das vezes a tentativa de mantê-la baixa é infalível e as consequências desagradáveis (MOREIRA, 2000).

As políticas e regularizações do governo podem estimular e desestimular a produção visto o crescente número de políticas regulamentadoras para o controle do manejo da poluição. Essas políticas são consideradas essenciais e necessárias para a produção em qualquer país civilizado.

O número de concorrentes e o aumento de produtos similares têm feito com que as empresas adotem cada vez mais uma linha estratégica voltada para a produção dos seus produtos/serviços com grau de diferenciação maior. O marco do avanço tecnológico, de manufatura, equipamentos e materiais podem afetar de maneira negativa o crescimento das empresas, por isso faz se necessário constantemente o treinamento de profissionais que opera a linha de produção e o incentivo dos mesmos para a aceitação das novas tecnologias para que a empresa possa continuar em atividade gerando lucros e desenvolvendo seus produtos/serviços de maneira diferente da concorrência.

4 METODOLOGIA

A metodologia deste artigo irá mostrar os tipos de pesquisas utilizadas e como as mesmas foram aplicadas na resolução dos problemas identificados dentro da organização.

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E WEB-BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica ou web-bibliográfica é a parte principal do estudo apresentado, com ela consegue-se um entendimento mais profundo do assunto, além de conter opiniões de autores e de fontes diversas. A pesquisa geralmente começa com questionamentos e termina com conclusões sobre o cenário estudado.

De acordo com GIL (2008) a pesquisa bibliográfica é composta por material já elaborado anteriormente como artigos científicos e livros.

4.2 PESQUISA DE CAMPO

O trabalho apresenta uma pesquisa de campo além da pesquisa bibliográfica e web-bibliográfica já mencionada no item acima. Essa é uma pesquisa de extrema importância para o estudo, pois extraíram dados e informações da linha de produção apresentada neste trabalho. Trata-se de uma pesquisa fundamentada e com o objetivo de explicar e criar soluções para os problemas encontrados.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

No presente estudo foi realizada a coleta de dados por meio da observação da autora nos processos da empresa, bem como, nos registros documentais da empresa, analisando de forma qualitativa informações obtidas.

De acordo com Sidney Proetti (2018) a pesquisa qualitativa tem o objetivo demonstrar os resultados pelo sentido lógico/coerente. Esse tipo de pesquisa possibilita uma investigação dos fatos e melhor compreensão, pois o pesquisador vai ao local para o levantamento e coleta de dados. Esse tipo de pesquisa é normalmente realizado no local da origem dos fatos.

4.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi demonstrada através de gráficos e/ou tabelas e ao final do trabalho tem-se suas conclusões e interpretações finais para encerramento.

Segundo o escritor Enise Barth Teixeira (2003) a análise dos dados é um processo bastante complexo que envolve diferentes tipos de raciocínios e interpretações diferentes, além de análise de dados pouco concretos e conceitos abstratos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa etapa final do trabalho são apresentados os resultados através da pesquisa de campo e a análise descritiva da cadeia de produção de sementes básica. Veja a seguir todas as etapas da cadeia do beneficiamento das sementes de milho:

5.1 PROCESSOS DE CAMPO

Inicialmente é feito a plantação do milho por meio de máquinas em *pivots* (sistema de irrigação circular projetado a receber uma estrutura suspensa no centro e uma tubulação e por meio de um raio que gira de forma circular a água é aspergida por cima da plantação) dos cooperados. O processo de plantação é feito com fileiras de sementes de milho macho e fileiras de sementes de milho fêmeas. As sementes chamadas de “semente de milho macho” são aquelas que depois de grandes liberam o pólen para polinizar as bonecas da fêmea, pois são das espigas fêmeas que as sementes são retiradas para iniciar o processo. O milho macho tem objetivo apenas de polinizar as fêmeas, sendo então descartados no campo. (Anexo I)

5.2 PROCESSO DE DESPALHA NA USINA

A carreta, ao chegar à empresa, é acoplada em uma moega, que é o processo de despejo do milho para ser levado a uma despalhadeira. Na moega trabalha apenas um funcionário que é responsável pelo controle da descarga do caminhão, pois se descarregar muitas espigas ao mesmo tempo a máquina poderá sofrer danos.

Na despalhadeira é iniciada a retirada da palha para que a espiga possa ser levada à mesa de seleção.

A retirada da palha é feita toda pela máquina que é exclusiva e programada para este processo. (Anexos II e III)

5.3 MESA DE SELEÇÃO

Na mesa de seleção é feita a retirada das espigas ardidas e às diferentes com sementes ruins que não servem para realizar o posterior tratamento e venda. Nessa etapa também é verificado as espigas que ainda estão com palhas para que as mesmas possam ser devolvidas ao processo de despalhamento novamente e passar pela mesa de seleção sem palhas.

Nesse processo trabalham cerca de 6 pessoas, 3 de cada lado, para que ao passar as espigas os funcionários possam pegar as ruins e/ou diferentes e separá-las das boas.

As outras espigas que estão com sementes boas e sem nenhum defeito sobem em um elevador e vão para as câmaras de secagem. (Anexo IV)

5.4 PROCESSO DE SECAGEM

Após a despalha o milho é transportado às câmaras de secagem, que são responsáveis por retirar a umidade das espigas. As espigas chegam nesse processo com aproximadamente 35% de umidade e ao longo do processo é realizada a secagem com ar quente com temperatura entre 35 e 38°C até que se chegue à umidade desejada entre 10 e 12%.

Este processo ainda é realizado de forma manual, com quatro funcionários que trabalham em turnos diferentes, 12x36 horas, pois a máquina não pode parar de funcionar.

O fim da secagem ocorre quando a semente chega em torno de 10 a 12%, com isso ela estará pronta para começar o processo de debulha. (Anexo V)

5.5 PROCESSO DE DEBULHA

Após as espigas secas é realizado o processo de separação das sementes dos sabugos. O milho é transportado por elevadores que os jogam em uma caixa que se encontra em cima do debulhador, onde é debulhado e separado as sementes.

Em seguida as sementes são depositadas em uma caixa de aproximadamente 10 toneladas que vão direcioná-las ao processo de classificação.

5.6 CLASSIFICAÇÃO

Neste processo as sementes caem nas peneiras que são responsáveis por separar o milho por tamanhos. Neste local, a empresa trabalha com seis peneiras, porém inicialmente o milho cai em apenas três peneiras que são classificadas por três tipos de espessuras, sendo elas C1, C2 e C3.

5.7 LIMPEZA

Este processo é iniciado na classificação que separa os milhos em big bag (sacos grandes de 1000kg) e a empilhadeira recolhe estes para uma caixa de aproximadamente 2 toneladas.

Em seguida as sementes caem direto em uma máquina chamada mesa gravitacional que é responsável pela limpeza das sementes, onde são retiradas as sementes quebradas, furadas e ardidas. Essas sementes são descartadas em uma caixa e posteriormente os caminhões de empresas terceirizadas recolhem para o devido descarte.

5.8 TRATAMENTO DAS SEMENTES E ENSAQUE

Após as sementes estarem limpas, as mesmas são transportadas por um elevador que as levam até a máquina de tratamento, que se encontra com fungicida e inseticida, produtos químicos importantes para evitar pragas de armazenamento e também pragas após o plantio no campo.

Depois de tratadas às sementes são embaladas em sacos de papel com 60 mil sementes. Os sacos variam de tamanho de sementes, sendo eles de 10 a 25 kg. (Anexo VI)

5.9 SUPERVISÓRIO

Vale ressaltar que todo o processo descrito acima é 100% via computador. Todas as máquinas são programadas via sistema para execução das funções de forma que o processo é automatizado para garantia de segurança do processo e dos colaboradores. E na sala onde estão os computadores e os sistemas, se encontra um funcionário para monitorar caso aconteça algum problema. (Anexo VII)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo realizar uma análise dos problemas internos e externos da empresa, e aplicar sobre eles a matriz SWOT, fazendo com que os gestores foquem nos problemas e consigam resolver de forma mais rápida e eficiente. Foi proposto pela autora descrever sobre a matriz SWOT e aplicá-la dentro da organização sobre a linha de produção de sementes básicas, que é a principal linha de produção da empresa.

Para realização do objetivo principal foram listados os objetivos específicos e logo em seguida a revisão teórica, por meio de pesquisas bibliográficas e web-bibliográficas, além de análises documentais da empresa e uma breve visita com o gestor da linha de produção.

O primeiro passo foi realizar a revisão teórica com as temáticas relacionadas ao tema escolhido, sendo elas produção de sementes no Brasil, os sistemas de produção, linha de produção, tipos de sistemas de produção, produtividade, sistemas de informação para produção, gestão dos processos produtivos, controle de qualidade nos processos produtivos e o diagnóstico empresarial.

O segundo passo foi descrever a linha de produção de sementes básicas com o auxílio do gestor e das informações coletadas na entrevista realizada no início do ano, antes da pandemia do COVID-19, que possibilitou conhecer o processo detalhado da linha estudada e identificar algumas falhas internas e ameaças externas.

O terceiro passo foi apontar os pontos críticos e as principais dificuldades e falhas dos processos, a fim de que o gestor tenha conhecimento de quais erros causam maior impacto financeiro e consiga corrigir com eficácia os problemas identificados. Sendo que, essa linha é a principal do processo e se acontecer alguma falha a segunda linha de produção é afetada diretamente e o impacto financeiro poderá ser alto.

Conclui-se então, que a pesquisa desenvolvida atingiu seu objetivo proposto, ou seja, a organização conseguiu visualizar as suas principais ameaças e oportunidades, forças e fraquezas no seu processo principal que é a linha de produção de sementes básicas. Sendo capaz de melhorar a gestão reduzindo custos, tempo e aumentando a lucratividade desejada.

O gestor da linha de produção estudada passou todas as informações fundamentais para o bom desenvolvimento do trabalho, esclarecendo todas as dúvidas e auxiliando a autora nas pesquisas.

Para a acadêmica, o trabalho trouxe uma maior gama de conhecimentos quanto ao assunto, apesar das dificuldades encontradas como a pandemia do COVID-19, além de tratar-se de um tema que não é tão explorado e complicado de encontrar artigos e/ou trabalhos científicos para pesquisas.

Para realização de trabalhos futuros, sugere-se mais quantidades de visitas à empresa, pois é por meio de visitas que se descobre mais sobre as linhas de produção existentes e os diversos fatores que podem ser estudados.

REFERÊNCIAS

AGNOL, Amélio. **As lições do Agronegócio Brasileiro**. Londrina, 2020. Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/folha-rural/as-licoes-do-agronegocio-brasileiro>. Acesso em: 27 set. 2020.

AFFONSO, Annibal. **Estratégia de Produção, Objetivos de Desempenho operacional e áreas de decisão**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2020/06/02/estrategia-de-producao-objetivos-de-desempenho-operacional-e-areas-de-decisao/>. Acesso em: 27 set. 2020.

BLOG EMBRAPARA. **Trajectoria da Agricultura Brasileira**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao/trajectoria-da-agricultura-brasileira>. Acesso em: 27 set. 2020.

BLOG CEPEA. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/>. Acesso em: 27 set. 2020.

BLOG CULTIVAR. **Produtividade na agricultura**: o fator esquecido. Disponível em: <https://www.grupocultivar.com.br/artigos/produtividade-na-agricultura-o-fator-esquecido>. Acesso em: 27 set. 2020.

BLOG INSPER. **Agricultura Brasileira é exemplo mundial em produtividade e inovação**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/estrategia-e-gestao/agricultura-brasileira-produtividade-inovacao/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BLOG KWS. São Paulo, 2020. Disponível em: www.kws.com.br. Acesso em: 30 mar. 2020.

BLOG TOTVS. **Gestão de Processos Produtivos**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/gestao-de-processos-produtivos/>. Acesso em: 27 set. 2020.

CARNEIRO, Rafael *et. al.* **Pesquisa Bibliográfica**. São Paulo, 2020. Disponível em: <http://pesquisabibliografica.blogspot.com/2004/06/conceito-e-definio.html>. Acesso em 27 set. 2020.

DUARTE, Giuliana. **Agronegócio no Brasil**: como está nosso setor e o que você pode esperar. Lavras, 2019. Disponível em: <https://blog.aegro.com.br/agronegocio-no-brasil/>. Acesso em: 27 set. 2020.

FERNANDES, Djair. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração estratégica**. 2012. 12p. Artigo científico. Universidade Unopar. Londrina.

FERNANDES, Isac. **Planejamento Estratégico**: análise Swot. 2018. 3p. Artigo Científico. Universidade de Três Lagoas, Minas Gerais.

PAULILLO, Gustavo. **Matriz SWOT**: como fazer a análise estratégica da sua empresa. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swt-como-fazer/>. Acesso em 03 abr. 2020.

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica**: Um estudo comparativo e objetivo. 2018. 23 f. Artigo Científico. Revista Lumen. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>. Acessado em: 04 abr. 2020

SLACK, Nigel *et. al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ANEXOS

Anexo I: Processo de Campo



Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

Anexo II: Descarga do caminhão na moega



Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

Anexo III: Máquina de Retirar a palha da espiga



Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

Anexo IV: Elevadores



Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

Anexo V: Camaras de Secagem



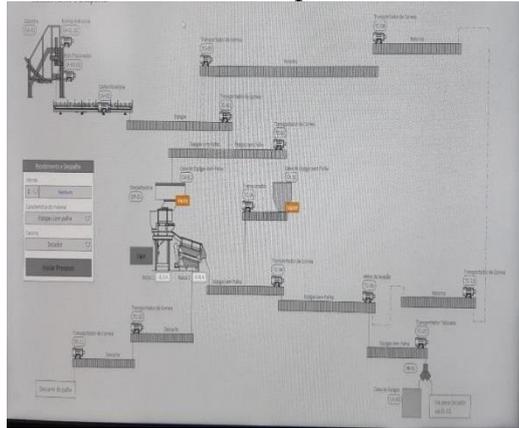
Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

Anexo VI: Processo de Ensaque



Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

Anexo VII: Supervisório



Fonte: Arquivo da empresa, 2020.

ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS, SISTEMAS E MÉTODOS NA EMPRESA DMC CONSTRUTORA¹

Pablo Fonseca da Cunha²

Laura Nunes Dias³

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo principal analisar e implantar Organizações, Sistemas e Métodos na empresa DMC Construtora, que não tem nenhum registro formal de como e quais processos devem ser realizados, o que acarretava uma dificuldade de melhoria desses processos. Para esse fim, foram analisadas as principais atividades realizadas pelos diferentes setores da empresa, após a observação direta foram elaborados o mapeamento dos processos, a departamentalização funcional, e proposta de elaboração de manuais, fluxogramas e cronogramas, embasados no referencial teórico. Constatou-se que a empresa cresceu sem formalização dos processos, não observando os seus processos já existentes para a criação de novos, dificultando a sua gestão. Com as formalizações propostas espera-se que a empresa obtenha maior clareza e assertividade na gestão de seus processos.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações Sistemas e Métodos; mapeamento de processos; departamentalização.

ABSTRACT: The present study had as its main objective to analyze and implement Organizations, Systems and Methods in the company DMC Construtora, which has no formal record of how and which processes should be carried out, which caused a difficulty in improving these processes. To this end, the main activities carried out by the different sectors of the company were analyzed. After direct observation, process mapping, functional departmentalization, and proposal for the preparation of manuals, flowcharts and schedules, based on the theoretical framework, were elaborated. It was found that the company grew without formalizing the processes, not observing its existing processes to create new ones, making management difficult. With the proposed formalizations, the company is expected to obtain greater clarity and assertiveness in the management of its processes.

KEYWORDS: Systems and Methods Organizations; process mapping; departmentalization.

1 INTRODUÇÃO

A estruturação dos procedimentos de uma empresa é de suma importância para que esta sobreviva no mercado empresarial. Diante de tantas concorrências, aquelas que conseguem boa estrutura organizacional interna, sobrevivem. Neste contexto, é extremamente importante que o gestor tenha conhecimento dos procedimentos de sua empresa. Assim, seus colaboradores estarão alinhados e bem

¹ Trabalho apresentado na área temática de Organizações Sistemas e Métodos - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Mestre e professor do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: pablo@unipam.edu.br.

³ Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: laurand@unipam.edu.br.

orientados sobre as funções que desempenham dentro da organização, evitando erros que venham ser prejudiciais.

Desta forma, o objetivo geral da presente pesquisa é descrever a situação atual dos processos administrativos da empresa DMC Construtora, analisá-los e propor formas adequadas para sua organização. Para que se alcance tal objetivo, segue os objetivos específicos: Entender os processos da empresa e analisá-los. Desenhar a estrutura hierárquica da empresa, observando qual a melhor forma de registrar os procedimentos dela. Criar um plano de ação, para (juntamente com os funcionários) registrar procedimentos realizados na prática.

Portanto, a presente pesquisa se justifica à medida que tende a contribuir para uma melhor clareza da estrutura organizacional da empresa DMC Construtora. Diante disso, a presente proposta, torna-se relevante na medida que balizará trabalhos futuros dentro da área temática. Assim sendo, a pesquisa tem como objetivo responder a seguinte situação problema: Qual a estrutura organizacional mais adequada para a parte administrativa da empresa DMC Construtora?

A pesquisa como abordagem metodológica para a elaboração dela, as pesquisas bibliográficas e documental, a abordagem foi qualitativa e o tipo de pesquisa se enquadra como descritivo.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A DMC Construtora é uma empresa familiar, fundada em 12 de novembro de 2012, pelo casal e sócios Décio Alves Martins e Maria Cristina Caixeta Oliveira. Atua no mercado da construção civil em Patos de Minas/MG, com a finalidade de oferecer imóveis projetados e construídos de forma rápida, econômica e de qualidade. Atualmente oferece a construção de condomínios residenciais, que são vendidos com parte do pagamento sendo através de financiamento bancário junto ao Banco Caixa Econômica Federal, por meio do Programa Minha Casa Minha Vida. Seu público-alvo são famílias que estão começando a ser formadas, com faixa de renda mais baixa. Ela possui o certificado do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). A organização tem como política da qualidade: “Satisfazer nossos clientes com a qualidade de nossas obras, melhorando continuamente nossos serviços e comprometidos com a sustentabilidade ambiental”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico tem como objetivo fornecer referências e trazer embasamento teórico, por meio de dissertações de autores renomados, sobre Organizações, Sistemas e Métodos, com foco também na Melhoria Contínua, para a elaboração do estudo. Segundo Vergara (1998, p. 34) “denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”.

3.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMA E MÉTODOS

De acordo com Oliveira (2006, p. 7), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”. Segundo Bueno (2007, p. 558), organização é o “ato ou efeito de Organizar; constituição física, estabelecimento ou firma comercial, industrial, bancária etc.”. Chiavenato (2010) ressalta que a primeira etapa do processo administrativo é o planejamento, a segunda, a organização, que se antecipa à direção e ao controle. Para Maximiano (2018), o método trata-se de como devemos fazer alguma coisa, ou seja, de qual maneira devemos conduzir um processo para melhor alcançar um objetivo.

Cruz (2013) ressalta que os antigos analistas de organização e métodos evoluíram e são hoje os Analistas de Processos. Mudaram o enfoque de atuação e comportamento e hoje são possuidores de um conhecimento abrangente sobre organização, mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento de processos de negócio. Levantar e documentar dados (mapear um processo) é importantíssimo para se entender as variáveis de cada problema.

Segundo Oliveira (2006) os sistemas devem ser desenvolvidos pelas unidades organizacionais usuárias, sob a atuação e princípio sistêmico da área de sistemas, organização e métodos. Primeiro, analisa-se a situação da unidade organizacional estruturada como de linha ou de assessoria. Para ele, o melhor é de assessoria e deve ser alocada nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Oliveira (2006), primeiro deve se conceituar a função da organização para depois definir a estrutura organizacional, porque esse foi o instrumento para organização do processo organizacional. “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos estabelecidos” (OLIVEIRA, 2006, p. 63).

3.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Segundo Oliveira (2006, p. 101), “departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”. Os departamentos podem ser de linha ou de assessoria. Os Departamentos de linha possuem autoridade inerente à cadeia de comando e definem as relações entre chefes e subordinados. Já os departamentos de assessoria possuem autoridade baseia-se não nas relações entre chefes e subordinados, mas no desempenho de funções de apoio, cujos gerentes podem aconselhar e orientar os gerentes de linha (MAXIMIANO, 2000).

3.4 FLUXOGRAMA

O fluxograma, ou diagrama de fluxo, consiste na representação gráfica de forma analítica, que caracteriza os processos, seus responsáveis e a que unidades organizacionais são pertencentes (OLIVEIRA 2006). Maximiano (2018) considera que é preciso mapear um processo organizacional para poder melhorá-lo.

3.5 CRONOGRAMA

Segundo Chiavenato (2010) cronogramas “São gráficos de dupla entrada que relacionam as atividades a serem executadas (em linhas horizontais) com o tempo disponível para sua execução (em colunas verticais)”.

3.6 MANUAL E NORMAS DE SERVIÇO

Segundo Chiavenato (2010, p. 208) “manual significa um livro que se tem à mão. É um compêndio, isto é, uma coleção de textos catalogados e facilmente localizáveis”. E, portanto, na área da administração, ainda segundo o autor, ele é aplicado nas empresas para agrupar instruções, informações, dados, procedimentos, normas entre outros, devidamente ordenados e classificados. A fim de facilitar para os funcionários informações rápidas, organizadas e confiáveis sobre as práticas vigentes. Além disso, na medida que acontecem mudanças na empresa o manual deve ser atualizado e, portanto, no fundo, ele é a oficialização das práticas administrativas decididas e que devem ser seguidas.

4 METODOLOGIA

Este trabalho tem como fonte inicial uma pesquisa bibliográfica. É através dela que se aprofunda o tema que se quer investigar através de leituras em obras já existentes em poder do público. Uma pesquisa bibliográfica fornece embasamento por meio da análise e do estudo sistematizado de materiais acessíveis ao público em geral. Esses materiais podem ser livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, entre outros (VERGARA, 1998). O estudo contempla uma pesquisa de campo além da pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa consiste na observação dos fatos ocorridos em um determinado espaço. Desta forma, permite a análise e obtenção de conclusões acerca de objetivos estabelecidos previamente pelo pesquisador (SANTOS; PARRA FILHO, 2011).

Ainda para estender o campo das pesquisas este estudo contempla também uma pesquisa documental e qualitativa. Appolinário (2016, p. 26) descreve que “quando a unidade pesquisada são documentos (livros, revistas, filmes [...], prontuários arquivados, diários manuscritos, mapas, fotografias etc.), o estudo de pesquisa será documental”. A pesquisa qualitativa é menos formal, dependendo de vários fatores como, as características dos dados, amplitude da amostra, instrumentos utilizados e os pressupostos teóricos que guiaram a pesquisa. Esse processo pode ser

definido como uma série de atividades, sintetizando, classificando, interpretando informações para a elaboração de um relatório (GIL, 2002).

A presente pesquisa tem como característica um estudo de caso ao analisar uma situação pré-existente na organização. O estudo de caso consiste em uma modalidade de pesquisa que permite aprofundar um conhecimento e detalhá-lo de forma ampla, focando em somente um ou em poucos objetivos na pesquisa (GIL, 2002).

O estudo requer dois tipos de pesquisas: a descritiva e a explicativa. Segundo Sordi (2017), a pesquisa descritiva ajuda a responder questionamentos do tipo “o que” e “como”, adquirindo a maior quantidade de informações possíveis relativas a um determinado assunto. Já a pesquisa explicativa ajuda a responder questionamentos do tipo “por que”, realizando testes de hipótese para explicar as variáveis por trás de alguns relacionamentos.

As informações e dados desse estudo foram coletados através de uma pesquisa bibliográfica, de campo e um estudo de caso. Os dados para o desenvolvimento desse estudo serão coletados através de um Roteiro previamente estruturado. Um roteiro de pesquisa, segundo Santos e Parra Filho (2011), consiste na elaboração de um sumário ou pré-índice que estabeleça parâmetros a serem seguidos durante o desenvolvimento do trabalho.

A análise e o tratamento dos dados foram apresentados através de uma análise de discurso a qual foi a base para a conclusão do estudo. Para Bauer e Gaskell (2008) ao mesmo tempo que se examina a maneira como se utiliza a linguagem, deve-se estar atento ao que não foi dito. Isso requer que o pesquisador tenha conhecimento das tendências e contextos sociais, políticos e culturais aos quais o texto está se referindo.

A pesquisa foi realizada no escritório da empresa DMC Construtora, situada na cidade de Patos de Minas, através da observação direta e documental das rotinas da empresa durante o período entre julho e novembro de 2020.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como foi possível observar, a organização sistêmica dos processos e métodos é fundamental para que a empresa tenha uma base para que possa crescer de forma mais organizada, evitando assim possíveis problemas futuros. Diante disso, será exposto, a seguir a atual situação dos processos e métodos utilizados pela empresa, em seguida serão propostos novos processos e métodos.

5.1 SITUAÇÃO ATUAL

A empresa possui uma boa organização de seus processos em suas construções, pois possui o selo PBQP-H, porém não se amplia para a parte administrativa, possuindo somente um mapeamento superficial de alguns processos de seu escritório. Como podemos ver na imagem a seguir:

Figura 1: Mapeamento de Processos

Processos Principais				PROCESSOS DE APOIO			
Seqüência	Processo	Responsável	Departamento	Seqüência	Processo	Responsável	Departamento
1	Estratégico	Alta Direção; Engenharia	Alta Direção; Engenharia	1	Aquisição/Compras	Comprador	Engenharia
2	Projetos	Alta Direção; Engenharia	Alta Direção; Engenharia	2	Financeiro	Gerente Administrativo	Administrativo
3	Planejamento e Orçamento	Alta Direção; Engenharia	Alta Direção; Engenharia	3	Manutenção	Engenharia	Engenharia
4	Vendas	Gerente de Vendas	Comercial	4	RH	Gerente Administrativo	Administrativo
5	Obra	Engenharia	Engenharia	5	Entrega Técnica de Obra	Coordenador da Qualidade	Engenharia
6	Pós obra	Coordenador da Qualidade	Engenharia	6	Controle/Execução/Inspeção	Engenharia	Engenharia

Data de Atualização: 15/07/2020

Itens Revisos: Emissão Original | Aprovação: Pâmella Roberta | Revisão: 00 | Data: 08/11/2019

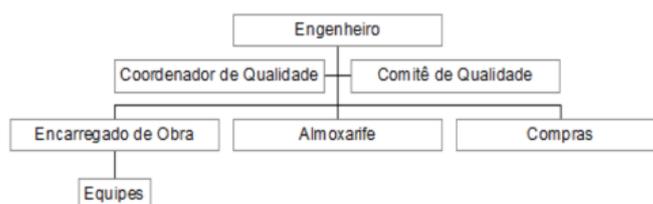
Fonte: Elaborado pelo coordenador da qualidade da construtora (2019).

Com mapeamento dos processos é possível sintetizar informações importantes para definição de cargos. É necessário conhecer as atividades realizadas por cada colaborador, definidos seus requisitos e recursos necessários, possibilitando assim determinar as competências e habilidades necessárias de cada cargo (STUANI, LIMA, MOREIRA, 2015).

5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

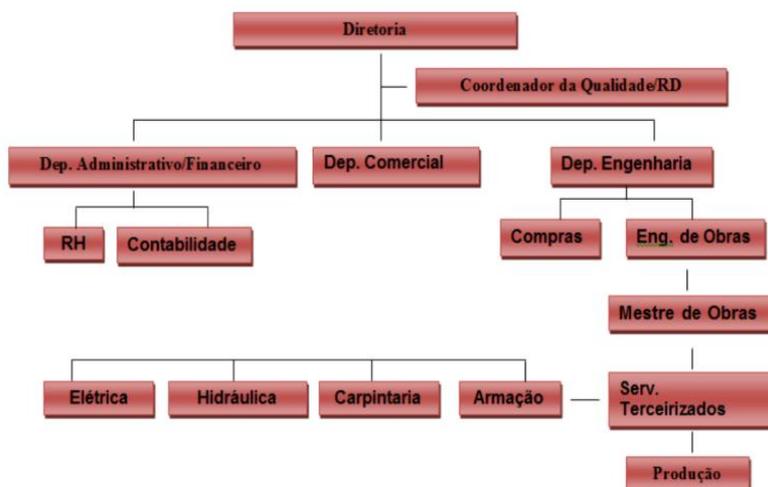
A construtora possuía no ano de 2019 a seguinte estrutura organizacional conforme cronogramas elaborados por seu coordenador da qualidade:

Figura 2: Organograma da obra



Fonte: Plano de Qualidade da Obra da DMC Construtora (2019, p. 3).

Figura 3: Organograma antigo da DMC Construtora



Fonte: Manual da Qualidade da DMC Construtora (2019, p. 10).

Conforme podemos ver, nas figuras 19 e 20, a parte do escritório da empresa era composta pelo Departamento Administrativo/Financeiro, que se divide em Recursos Humanos e Contabilidade, e pelo Departamento Comercial. Com o crescimento da empresa em 2020 e para a adequação às mudanças no mercado, foram criados processos informalmente e sem considerar os antigos, processos esses que iam além das responsabilidades iniciais atribuídas aos departamentos no ano anterior.

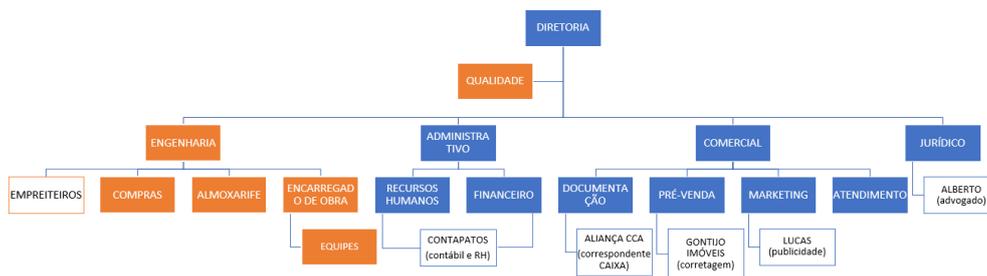
Baseado no disposto acima, foi feito o mapeamento dos processos do escritório da empresa, de forma a facilitar sua departamentalização funcional, que ficou da seguinte forma: o departamento administrativo como um todo, continuou com a mesma distribuição hierárquica. Já o departamento comercial se tornou gerencial e foram criados quatro departamentos operacionais subordinados a ele, que são eles: Marketing, Pré-Vendas, Documentação e Atendimento. Foi criado, também, outro departamento gerencial, o Jurídico. Também sendo atribuídos seus respectivos responsáveis.

Para Lacombe (2009, p. 201) a departamentalização é a “subdivisão de um órgão em unidades menores; nesse caso, nem o órgão dividido nem os resultantes da divisão precisam ter o nível de departamento”. Ou seja, recomenda-se que ao departamentalizar uma empresa mantenha-se a atual divisão e a partir dela crie subdivisões.

Segundo Chiavenato (2003) com o crescimento das empresas suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente por seu proprietário, devendo delegar responsabilidade aos gerentes das diversas atividades exercidas por elas. Afirma ainda que a departamentalização se faz necessária desde o início, possibilitando assim seu crescimento já possuindo uma estrutura relativamente organizada, evitando problemas em sua gestão.

Com isso foi elaborado um novo organograma (Figura 21) para a empresa contendo a nova departamentalização feita, utilizando com base o Organograma Geral da Empresa e o Organograma da Obra do ano anterior.

Figura 4: Novo organograma da DMC Construtora



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

5.3 PLANO DE AÇÃO

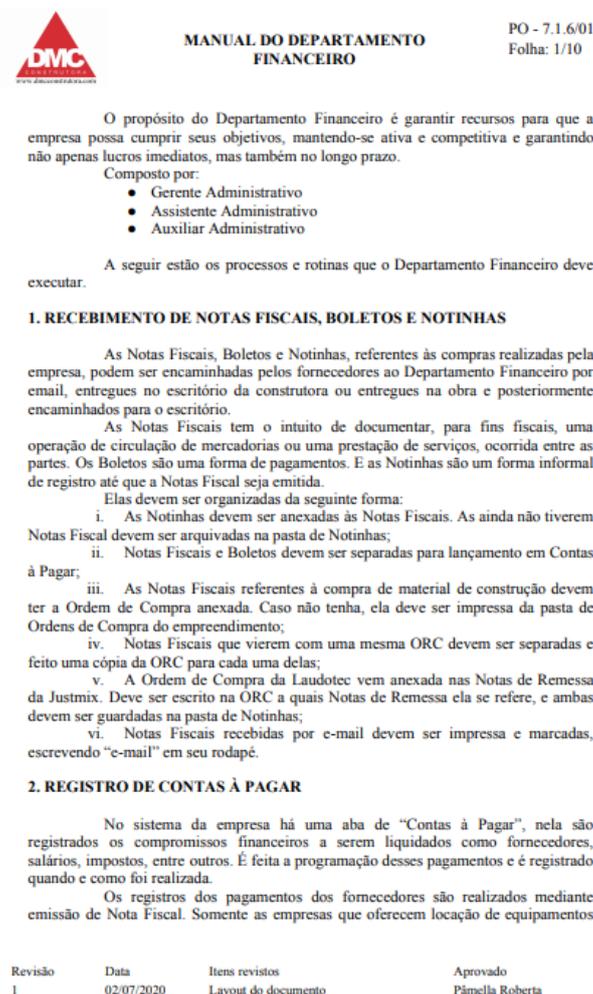
Para realizar os registros dos processos juntamente com os funcionários, foi proposta à organização junto aos gerentes um plano de ação para a elaboração de Manuais, Fluxogramas e Cronogramas de cada departamento, estabelecendo “O quê?”, “Quem?”, “Quando?” e “Status”.

5.4 MANUAIS DOS DEPARTAMENTOS

Foi proposta a elaboração, junto aos funcionários, de manuais para cada departamento seguindo as seguintes “orientações”: todo manual deve conter o propósito do departamento e por quais profissionais ele é composto. A seguir deve ser descrito quais processos o departamento deve realizar, para isso deve se descrever o que/porque, quando e como ele deve ser realizado.

O manual deve seguir a formatação exigida no documento “PS 4.2 01 Elaboração e Edição dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade” (Anexo 1), redigido pelo Coordenador da Qualidade da construtora em 2019. Segue exemplo do Manual do Departamento Financeiro.

Figura 5: Manual do Departamento Financeiro



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

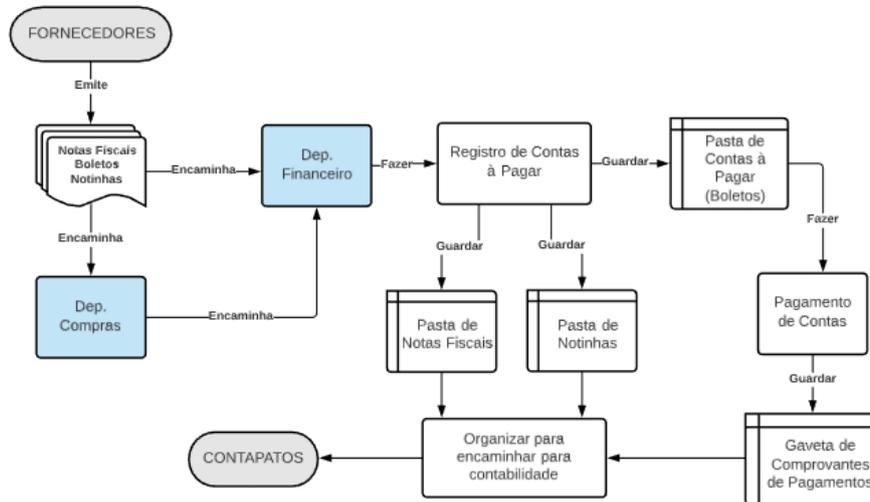
Segundo Oliveira (2006), para que não haja problemas em relação ao uso posterior do manual, o manual deve ser feito por um responsável técnico e deve ser feita uma análise básica de sistemas, organização e métodos. Araújo (2008), coloca que os manuais devem reunir informações e dispô-las de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, por meio de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser cumpridas por todos os agentes de uma organização, contribuindo para a facilidade da gestão de processos.

5.5 FLUXOGRAMAS DOS PROCESSOS

Foi sugerido também a confecção de fluxogramas globais dos processos descritos nos manuais, de forma a ajudar os colaboradores a entender melhor o processo em si e a organização como um sistema. Segundo Oliveira (2006), esse fluxograma demonstra com maior clareza o fluxo de informações internas e externas

da organização, e apresenta maior versatilidade. Segue exemplo de fluxograma do pagamento de contas da empresa descrito no Manual do Departamento Financeiro:

Figura 6: Fluxograma do pagamento de contas



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os fluxogramas mostram “graficamente quais as atividades, respectivos responsáveis e sua ordem de execução. Esse gráfico tem como finalidade precípua, portanto, tornar claro o mecanismo de funcionamento do sistema, tanto para o analista como para qualquer pessoa que tenha que tomar conhecimento dele” (GENARI, 1966, p. 66). Segundo Mello (2008), o fluxograma permite que seja visualizado como um sistema se relaciona, facilitando a análise de sua eficácia e de suas deficiências. Proporciona o claro entendimento de modificações realizadas

5.6 CRONOGRAMAS

Como forma de auxiliar os colaboradores e para que eles não se esqueçam de suas atividades, foi proposta a elaboração de cronogramas para cada departamento da empresa, descrevendo suas rotinas semanais (Figura 7) e mensais (Figura 8).

Figura 7: Cronograma semanal do Departamento Financeiro

SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
Receber, registrar e pagar contas.				
Atualizar as contas à receber.				
Fluxo de Caixa.	Emitir boletos.		Emitir boletos.	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Figura 8: Cronograma Mensal do Departamento Financeiro

1	2	3	4	5	6	7
Pagamento dos salários. Responder o email da Contapatos pedindo atualização das vendas.	Envio de Extratos, Notas Fiscais e Comprovantes de Pagamentos à contabilidade.			Pagamento da corretagem.		
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
Pagamento dos adiantamentos.						
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
		Planilha dos cartões de ponto para enviar para a Contapatos.				

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A elaboração de um cronograma deve ser feita após o planejamento da produtividade que geram as durações das atividades. Isso necessita de experiência e/ou auxílio daqueles que realizam essas atividades. Desta forma proporciona que o cronograma seja executado da forma qual foi estabelecido (MATTOS, 2007). Os processos descritos nos resultados, os manuais, fluxogramas e cronogramas, servirão de base para os demais a serem formalizados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propôs analisar e implantar Organizações, Sistemas e Métodos na empresa DMC Construtora, possibilitando que ela continue crescendo de forma organizada, evitando problemas futuros. A pesquisa foi feita através observação direta e documental da empresa e de documentos bibliográficos para embasamento das ideias discutidas.

Constatou-se que a empresa cresceu de maneira informal, não observando os seus processos já existentes para a criação de novos, dificultando a sua gestão. O que pode atrapalhar, por exemplo, a criação de novos processos, a identificação da necessidade da contratação de novos funcionários, a sobrecarga dos atuais, que podem deixar de realizar ou cometam erros em suas atividades, gerando problemas que afetam toda a empresa. A partir disso foi feito o mapeamento dos processos, a departamentalização funcional, e proposta de elaboração de manuais, fluxogramas e cronogramas, que servirão de base para os demais a serem formalizados.

Por ser um estudo que analisa a situação atual da empresa para propor soluções para o registro dos processos ele não pode e não deve ser considerado por um

longo tempo, pois a empresa irá sofrer alterações conforme o seu crescimento, e cada empresa é única.

Espera-se que os resultados obtidos por meio da realização deste trabalho, possam ser úteis ao meio acadêmico, a interessados que queiram estudar esse assunto através de pesquisa ao Centro Universitário de Patos de Minas.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. Editora de conteúdo: Sirlene M. Sales. – São Paulo, SP: Cengage, 2016.

ARAÚJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2008. Vol. I.

BAUER, Martin W, GASKELL George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. R.; FERREIRA, R. C.; LEAL, F. Mapeamento de processos em uma unidade hospitalar: proposta de melhorias baseadas em conceitos Lean. *In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção*, Fortaleza, v. 35, 2015.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

GENARI, Breno. **Uma Análise de Sistemas Administrativos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12397/000041982.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 out. 2020.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo, Atlas, 2002.
- LACOMBE, F. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MATTOS, A. D. **Como preparar orçamentos de obras**. PINI, [S. l.], volume único, 2006,
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008.
- OLIVEIRA, Dijalma de Pinho R. **Sistemas, Organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SANTOS, João Almeida. PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- STUANI, R. N. B.; LIMA, T. M.; MOREIRA E. G. Processo de elaboração de descrição de cargos e mapeamento de processos de uma empresa de fabricação de equipamentos de áudio. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil**, ano 7, n. 11, Jul./dez 2015. Disponível em <http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/486/415>. Acesso em: 11 out. 2020.
- TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática, PMP**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo, Atlas, 1998.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ON-LINE¹

Taciane Ramalho²
Carlen Fonseca Gonçalves³

RESUMO: O marketing digital usa as ferramentas do mundo virtual para aplicar suas ações e alcançar o maior número de pessoas ao mesmo tempo. Este estudo se justifica pelo crescente uso das mídias sociais atualmente e dessa forma procurou responder no objetivo geral, qual o comportamento do consumidor on-line e como o marketing digital influencia em suas decisões. O levantamento bibliográfico descritivo foi utilizado para balizar a fundamentação teórica, enquanto a abordagem foi uma pesquisa de cunho qualitativo aplicada aos acadêmicos do curso de Administração do oitavo período noturno do Centro Universitário de Patos de Minas Unipam, através de um questionário semi-estruturado. Os resultados mostraram que o marketing digital é um recurso de extrema utilidade nos dias atuais e que o seu uso pode garantir a permanência da empresa ou marca no mercado que é altamente competitivo e dinâmico. Conclui-se que o marketing digital bem aplicado através das ferramentas do mundo virtual é um grande influenciador no comportamento do consumidor on-line.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing; Consumidor; Satisfação.

ABSTRACT: Digital marketing uses the tools of the virtual world to apply its actions and reach the largest number of people at the same time. This study is justified by the growing use of social media today and thus sought to answer the general objective, what is the behavior of online consumers and how digital marketing influences their decisions. The descriptive bibliographic survey was used to guide the theoretical foundation, while the approach was a qualitative research applied to students of the Administration course of the eighth night period of the University Center of Patos de Minas Unipam, through a semi-structured questionnaire. The results showed that digital marketing is an extremely useful resource nowadays and that its use can guarantee the permanence of the company or brand in the highly competitive and dynamic market. It is concluded that digital marketing well applied through the tools of the virtual world is a great influence on the behavior of online consumers.

KEYWORDS: Marketing; Consumer; Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A comercialização de produtos e serviços na internet passou a ser uma prática costumeira, mudando a forma de consumir, comprar ou vender, e está sendo realizada com frequência pelas pessoas pelo benefício da agilidade, comodidade e acesso detalhado a informações que se pode ter sobre a empresa, marca e seus produtos. Entender os fatores que determinam o comportamento do consumidor que está na internet é de suma importância para que empresas sobrevivam no cenário de competitividade no qual vivemos.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: taciane.ramalho@bol.com.br.

³ Orientadora e docente do UNIPAM. E-mail: carlenfg@unipam.edu.br.

Diante desse cenário, partimos ao estudo que visou compreender o comportamento do consumidor on-line, tendo como objetivo geral: Entender como o marketing digital influencia no comportamento dos consumidores. Os objetivos específicos deste estudo, visou identificar por meio de um levantamento bibliográfico, os fatores que influenciam a tomada de decisão do consumidor e como esses fatores poderiam ser aplicados de forma efetiva e eficiente através das ferramentas usuais do marketing digital; realizou-se uma pesquisa de campo de caráter Qualitativa, por meio de um questionário direcionado aos acadêmicos do curso de Administração do 8. Período Noturno do centro universitário de Patos de Minas – Unipam, com a finalidade de coletar dados sobre como se comportam na internet, para que após a devida tabulação fosse possível a conclusão deste estudo; concluir baseado no levantamento bibliográfico e na pesquisa de campo como se comporta o consumidor na internet. A justificativa para realização desse estudo se deu pelo uso iminente das mídias sociais nos dias atuais e a real essencialidade das empresas em entender o comportamento do consumidor e o que esta busca satisfazer através das plataformas digitais, que atualmente ganha força e cresce velozmente, para assim alcançar os objetivos propostos para satisfação dos consumidores a fim de torná-los potenciais clientes fidelizados. O presente estudo visou responder a seguinte problemática: Como o marketing digital influencia na tomada de decisão dos consumidores acadêmicos do curso de graduação em administração do 8. Período noturno do Centro Universitário de Patos de Minas - Unipam?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

Ao falar em Marketing, é automático a relação com uma empresa de comunicação, publicidade e propaganda, porém o seu significado e importância é bem mais profundo, pois percebemos através de seu estudo o quanto as empresas carecem deste recurso para permanecer no mercado. Isso porque a forma como os produtos e serviços são oferecidos ou apresentados aos clientes fazem toda a diferença quando o objetivo é agregar valor através daquilo que se oferta. Em virtude das modificações tecnológicas e sociais, esse conceito tornou-se mais amplo, incluindo a figura do consumidor como parte essencial do processo.

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade (LAS CASAS, 2009, p. 15).

É possível perceber que a mudança na forma de aplicar o marketing, colocando o indivíduo em primeiro lugar foi determinante para que as empresas criassem um vínculo mais forte com o mercado e conseqüentemente garantisse o seu

lugar. Foi assim que surgiu o termo Marketing de Relacionamentos, que é uma ampliação do marketing tradicional, já conceituado acima, neste modelo de marketing, o objetivo é criar e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com o cliente na intenção de preservar os mesmos ao invés de captar novos clientes.

Consoante com a visão de Christopher (1999), o Marketing de Relacionamento tem maior preocupação em não abandonar a clientela, e sim construir uma parceria com esses clientes que serão naturalmente fiéis ao fornecedor. É uma relação ganha - ganha, onde as empresas lutam para conquistar a confiança do cliente, e em troca recebem a fidelização dos mesmos. A estratégia é manter uma rede de relacionamento, um banco de dados que permita à empresa lançar produtos e serviços com uma margem de erro baixa e assim reduzir custos e aumentar a lucratividade.

2.2 MARKETING NA ERA ATUAL

Em virtude dos avanços vivenciados no setor tecnológico, principalmente, o marketing está diante de um momento de grandes desafios. Para KOTLER E ARMSTRONG (2003, p. 15), “Avanços tecnológicos, a rápida globalização e contínuas mudanças econômicas e sociais estão causando profundas transformações no mercado. E, se o mercado muda, aqueles que o atendem devem mudar também”. Para isso, as empresas estão buscando se adaptar às novas tendências com a maior agilidade possível e uma das ferramentas latentes é a conectividade. Vivemos a era da informação, onde tudo se transforma rapidamente e cada vez mais, estamos conectados com o mundo, isso, graças a internet, que é uma tecnologia que impulsiona essa conexão. “A Internet é uma rede de milhões de pessoas, de todas as classes sociais, que buscam informações, diversão e relacionamento e que comandam, interagem e interferem em toda e qualquer atividade ligada à sociedade e aos negócios” (TORRES, 2009, p. 44).

Os caminhos que o marketing vem seguindo é o da diferenciação, entendendo que o ritmo das mudanças exige uma postura de agilidade, competência e conhecimento das tecnologias que estão presentes na era atual, para assim alcançar a satisfação de seus clientes que mudou sobretudo a forma de consumir. Segundo KOTLER E ARMSTRONG (2003, p. 16) “As mudanças radicais nas tecnologias de conexão estão obrigando os profissionais de marketing a redefinir a maneira como se conectam com o mercado”. Provando assim que as medidas antigamente tomadas para aplicar o marketing já não são por si só, suficientes para o alcance de resultado com os seus consumidores e que a busca por melhorias deve ser contínua e diária.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Podemos entender o comportamento do consumidor através das suas prioridades e por aquilo que ele busca, principalmente através das mídias sociais, seja produto ou serviço, entretenimento, informação, o consumidor consegue deixar claro a sua busca.

Seguindo a visão de TORRES (2009), entendemos que o consumidor mudou o seu comportamento de compra exatamente pelo fato de ter acesso às ferramentas de

buscas, comparação e análise sobre o que se deseja adquirir, além disso temos fatores que afetam o comportamento do consumidor, que podem ser divididas em culturais, sociais, pessoais e psicológicas.

2.3.1 Fatores Culturais

A cultura seguindo a visão de KOTLER E ARMSTRONG (2003) é um fator que pode influenciar demais na decisão do consumidor e os profissionais de marketing precisam estar atentos para descobrir e implantar novidades que surgem diariamente para atender as necessidades desses consumidores através de produtos ou serviços que possam ser desejados.

A subcultura é entendida como os grupos de pessoas que possuem o mesmo pensamento ou professam a mesma ideia sobre determinado assunto. Esses grupos dentro do mercado estão divididos e geralmente são atendidos de forma prioritária segundo as suas exigências, para eles o profissional de marketing trabalha voltado para desenvolver produtos ou serviços destinados a cada grupo dentro da subcultura.

Outro item importante dentro deste tópico é denominado classe social. Neste ponto o comportamento dos consumidores pode ser bem parecidos, pois são vários indivíduos com os mesmos pensamentos e preferências sobre determinado produto ou serviço, formando assim uma classe social.

2.3.2 Fatores Sociais

Os fatores sociais também fazem parte do processo discutido para entender o comportamento dos consumidores, eles estudam como as pessoas são influenciadas pelos fatores externos. Estão classificados como, grupo de referência, família e status. O ser humano tem uma tendência de seguir as escolhas feitas por outras pessoas, principalmente quando essas exercem um papel de referência sobre elas, nesse sentido vimos que os grupos de referência influenciam muito na decisão de compra e no comportamento do consumidor. A família exerce um papel muito forte no comportamento do consumidor, isso por que as escolhas deste consumidor já estão pré-estabelecidas devido ao forte vínculo e contato com as marcas, fornecedores e locais de compra que seus familiares já consomem por costume.

O status pode ser demonstrado através da posição do indivíduo. Aqui, o objetivo é transparecer para a sociedade o seu papel e como as suas escolhas são direcionadas para produtos que mostrem isso.

2.3.3 Fatores Pessoais

Buscando entender o comportamento do consumidor, chegamos aos fatores pessoais, que podem ser vistos como características diversas que o indivíduo carrega consigo que se alteram conforme a situação vivida no momento, como a motivação, ocupação, posição diante da sociedade, estilo de vida, dentre outros.

2.4 MARKETING DIGITAL

Acompanhando o pedido da sociedade que cada vez mais se familiariza com as mídias sociais, foi criado o marketing digital, que pode ser entendido como uma ferramenta do marketing na internet, ou seja, é a oferta de produtos e serviços no ambiente digital. TORRES (2009, p. 45) aborda o conceito de marketing digital da seguinte forma:

Quando você ouve falar de marketing digital, publicidade on-line, marketing web, publicidade na Internet ou quaisquer outras composições criativas que se possa fazer dessas palavras, estamos falando em utilizar efetivamente a Internet como uma ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do marketing.

Assim, percebemos que o marketing digital tem seu objetivo semelhante ao do marketing tradicional, visando acima de tudo atender a necessidade do consumidor para consequentemente torná-lo fiel. Pode-se citar que as alterações percebidas nesse novo conceito de marketing, são as ferramentas utilizadas no processo, enquanto no marketing tradicional usamos recursos como TV, rádio, jornais, revistas, no marketing digital as ferramentas digitais terão prioridades, como, portais, sites, redes sociais e blogs. A adesão do marketing digital acrescenta benefício para empresa e consumidor, ambas as partes são beneficiadas, para as empresas proporciona uma maior aproximação com seus clientes e torna mais fácil para a mesma atender as expectativas geradas por eles, como também, permite entender melhor as preferências dos consumidores através das atividades no ambiente virtual, que pode ser registrado por meio de comentários, feedbacks ou opiniões expressadas, as empresas captam as informações mais rapidamente e assim conseguem obter melhoramentos, seguindo as exigências de seu público, enquanto o benefício para o consumidor se concentra na atenção em resposta a suas solicitações e facilidade de comunicação entre empresa/cliente, o que eleva o ponto de transparência e confiança.

2.5 MÍDIAS SOCIAIS

Para que a implantação do marketing digital seja efetiva, faz-se necessário o uso de ferramentas do mundo virtual, essas ferramentas são divididas e organizadas de modo a alcançar e envolver os consumidores, possibilitando relacionamento e troca mútua de informação e conhecimento. Segundo TURCHI (2019, p. 140) “[...] O termo “mídias sociais” se refere ao meio, ou seja, às ferramentas usadas para comunicação, que incluem as redes sociais e os *sites* de Internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdo de pessoas para pessoas”.

De acordo com KUAZAQUI (2019) as ferramentas do marketing digital estão representadas por sites e aplicativos que permitem a conexão e compartilhamento de informações. Para TORRES (2009, p. 74) “As mídias sociais são sites na Internet

construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos”. Unidos desses conceitos do marketing digital, conheceremos melhor as funcionalidades das principais ferramentas utilizadas neste processo, para tanto, é importante saber que tais ferramentas são os aplicativos que atuam dentro das mídias sociais, e o meio utilizado pelo marketing digital para se conectar com seus usuários, é virtual.

Um dos meios utilizados nas mídias sociais são os blogs. Nesta plataforma, o profissional de marketing insere um post sobre o produto ou serviço que se deseja falar, apresentando todos seus benefícios e funcionalidades, esse post costumeiramente vem em formato de texto e fica disponível as pessoas que visitam o blog, esses visitantes podem interagir através de comentários, positivos ou não, formando uma rede de opiniões. Outra ferramenta muito utilizada são as redes sociais que segundo TORRES (2009) as pessoas se cadastram informando seus dados pessoais e se relacionam através de postagem de foto, estabelecendo vínculos e criando novas amizades. Nesta plataforma, o profissional de marketing pode contar com uma variedade de aplicativos. O facebook e Instagram que tem estruturas semelhantes, atuam como principais aplicativos das redes sociais por deter maior número de seguidores. Neste modelo, as ações de marketing alcançam um público considerável segundos após uma postagem, possibilitando uma disseminação veloz por meio de compartilhamentos e comentários.

A eficiência deste recurso se dá através de publicações diárias, contato aberto e claro com seus seguidores, expondo de forma objetiva o seu interesse e apresentando as verdades do produto ou serviço, pois o que é postado ganha força e forma opinião seja positivo ou negativamente. O YouTube é considerado um portal de conteúdo dos mais diversos assuntos. Nessa plataforma digital, são produzidos conteúdos em forma de vídeo, e para o marketing ele é uma ferramenta de extrema viabilidade por se tratar de um meio gratuito, como toda rede social, para se fazer anúncios e com um alcance gigantesco de pessoas.

Por se tratar de um meio de comunicação audiovisual, que prende a atenção do internauta, essa é uma modalidade que cresce exponencialmente e se torna uma vantagem para as marcas, empresas e fornecedores implantarem suas estratégias de marketing. O marketing digital quando bem aplicado através das mídias sociais transfere aos usuários excelentes resultados.

Para TURCHI (2019) é imprescindível para as empresas conhecerem o funcionamento das redes sociais e das mídias sociais para mensurar o poder de persuasão que elas possuem e calcular o impacto que as ações aplicadas geram na propagação do nome, da marca, produto ou serviço que está em evidência sendo anunciado. Vale salientar que os impactos positivos ou negativos ganham proporção muito rapidamente no mundo virtual, com alcance de milhares e milhões de pessoas, e inegavelmente assume postura influenciadora na tomada de decisão. O monitoramento indica as empresas sobre a real situação que sua marca está vivendo, o que as pessoas falam e comentam sobre seu nome e quais as experiências vivenciadas pelos seus consumidores, possibilitando a mesma realizar ajustes, superar as expectativas dos clientes e ofertar um produto inovador ou um serviço de qualidade todos os dias.

2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE ON-LINE

A satisfação do cliente de um modo geral, consiste em atender uma necessidade, oferecendo ao consumidor aquilo que ele deseja de forma eficiente. A satisfação do consumidor on-line consiste em ter suas necessidades e anseios atendidos de forma rápida, pois é esse o intuito de se comprar na internet, conforto, acessibilidade, rapidez e agilidade, dentre outros benefícios discutidos por cada consumidor.

A boa aplicação de estratégias que atendam a necessidade do consumidor gera a fidelização dos clientes, esse ponto é de suma importância e relevância aos dias atuais em que a competitividade é acirrada e a cada dia surgem novos concorrentes. A fidelização de clientes é obtida quando a prestação de serviços ou venda de produtos atendem às necessidades dos consumidores, superando as expectativas geradas. “O conceito de fidelidade aponta que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não a abandonam; muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar [...]” (LAS CASAS, 2019, p. 44).

É correto que as empresas busquem melhorar seus produtos de forma a oferecer qualidade e inovação, pois em resposta a essa qualidade, a empresa pode ampliar sua rede de consumidores, além de ter grande chance de atender novos e potenciais clientes.

3 METODOLOGIA

A metodologia se refere ao caminho que seguimos para obter dados e informações para determinado fim ou objetivo. É uma linha onde conseguimos, através de recursos de pesquisas, atingir o conhecimento sobre o que se deseja, seja qual for a área estudada. Metodologia pode ser considerada uma disciplina e o seu objetivo é estudar os processos enfrentados para alcançar um objetivo. Para MATIAS (2019, p. 43), “A metodologia é o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos”. O uso da metodologia norteia o caminho para encontrar os objetivos desejados.

3.1 QUANTO AOS MEIOS

Este estudo teve como base inicial uma pesquisa bibliográfica, que é um estudo baseado em comprovar as ideias ou teses já estudadas anteriormente, e assim, acrescentar mais valor a ideia que será discutida, com novas experiências, dados e informações. Assim, compreendemos que a pesquisa bibliográfica se concretiza através de um apanhado de informações diversas sobre determinado assunto. MATIAS (2019, p. 84), acrescenta:

Pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, teses e dissertações, manuais, normas técnicas, revisões, trabalhos de congresso, abstracts, índices e bibliografias, meios audiovisuais.

O estudo contemplou uma pesquisa de campo, além da pesquisa bibliográfica, onde seu foco foi coletar informações através da aplicação de questionários, a fim de levantar dados para uma seleção e em seguida organizá-los para se obter um resultado. Ainda no campo das pesquisas, este trabalho contemplou a pesquisa Quantitativa, que segundo MOTA E SILVA (2018) busca através de questionários, relatórios, amostras, entre outros meios de pesquisa, traduzir os resultados, que se baseiam em números na forma percentual ou absoluta.

3.2 QUANTO AOS FINS

Este estudo requereu dois tipos de pesquisa, que se denomina como pesquisa descritiva e explicativa, consoante com a visão de MOTA e SILVA (2018) a pesquisa descritiva tem por finalidade, analisar e interpretar os fatos, para em seguida descrevê-los. Já a pesquisa explicativa se encarrega de identificar as causas dos fenômenos da pesquisa através da observação.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

As informações e dados desse estudo foram coletados através de uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, obras específicas do marketing e marketing digital e de mídias sociais, sendo o acesso aos mesmos de forma remota, através de sites e bibliotecas virtuais. O estudo de caso foi também utilizado para coleta dos dados dessa pesquisa.

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

Os dados para o desenvolvimento dessa pesquisa foram coletados através de um questionário previamente estruturado com 15 questões objetivas. Questionário segundo MATIAS (2019, p. 92) “É uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções”. Seguindo esse pressuposto, o questionário foi aplicado dentro dos moldes acima citados.

3.3.2 Forma de análise e tratamento de dados

A análise e o tratamento dos dados serão apresentados através de gráficos e tabelas, e no relatório final ocorrerão suas interpretações para conclusão do estudo.

3.3.3 Local, amostra e data da pesquisa

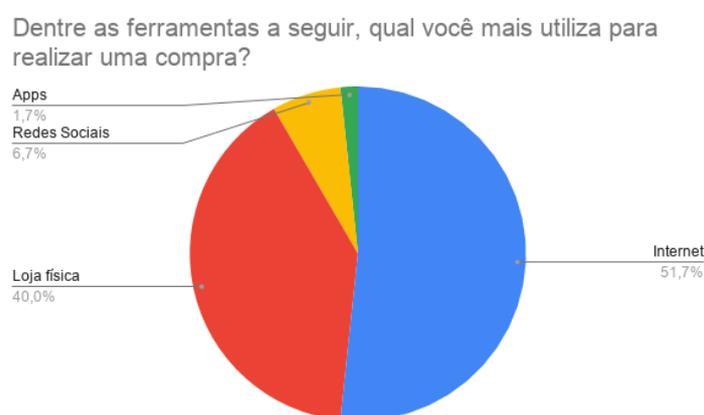
A pesquisa foi realizada por meio de um questionário aos acadêmicos do Curso de Administração do oitavo período noturno do Centro Universitário de Patos de Minas - Unipam, na cidade de Patos de Minas, Minas Gerais. A pesquisa foi realizada entre os dias 22 a 26 set. 2020 através da plataforma do Google Forms.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção tratam-se os dados obtidos através de pesquisa de campo realizada com os acadêmicos do oitavo período noturno do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas - Unipam, em Minas Gerais. A pesquisa obteve 60 respondentes e a coleta dos dados ocorreu no mês set. 2020. A pesquisa de campo seguiu o questionário que está contido no item Apêndice do Projeto de Pesquisa, como forma de auxílio e para melhor discussão e análise dos dados achou-se conveniente a utilização de gráficos, conforme tratamento a seguir:

4.1 DENTRE AS FERRAMENTAS A SEGUIR, QUAL VOCÊ MAIS UTILIZA PARA REALIZAR UMA COMPRA?

Gráfico 1: Ferramentas mais utilizadas na realização de compra dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

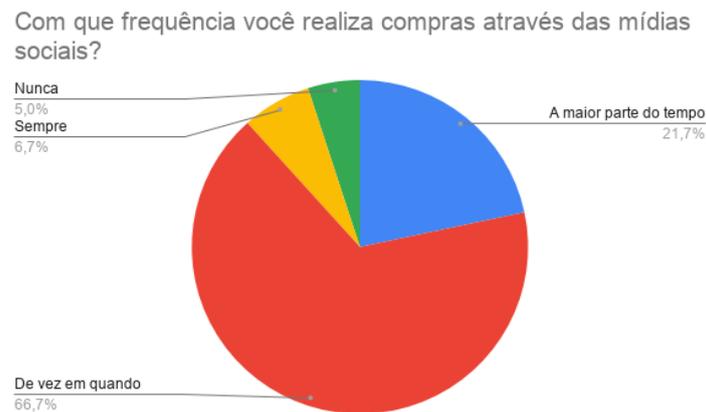
É possível perceber através do gráfico 1, que dentre os aplicativos mencionados, a internet lidera os acessos dos respondentes quando a intenção de compra é despertada. De acordo com a visão de TORRES (2009) as empresas precisam estar bem posicionadas na internet, que é uma ferramenta de liderança de vendas atualmente, assim será possível obter vantagem na captação de novos clientes fazendo com que a empresa cresça em todos os sentidos, conforme a visão do autor, um bom lugar na internet pode garantir o sucesso ou fracasso da empresa, segundo o setor que a mesma está inserida. A internet é considerada uma tecnologia que abrange milhares de pessoas em todo o mundo e o seu uso é cada vez mais comum e necessário. Seguindo essa visão, MARQUES (2018) incentiva a exploração do potencial da Internet para proporcionar aos clientes uma experiência diferenciada, personalizada e única.

Para KOTLER e ARMSTRONG (2003) a internet surgiu como uma ferramenta eficaz que possibilita aos usuários o acesso a conteúdo e informações, comunicação e entretenimento, isso de forma rápida e por que não dizer, instantânea. Para as empresas, a internet se caracteriza como ferramenta que proporciona relacionamento entre consumidor e fornecedor, o que é muito importante para entender as

necessidades dos clientes e assim oferecer um serviço ou produto que atenda essas necessidades, garantindo a fidelidade e conseqüentemente mais clientes.

4.2 COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ REALIZA COMPRAS ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS?

Gráfico 2: Frequência de compras através das mídias sociais

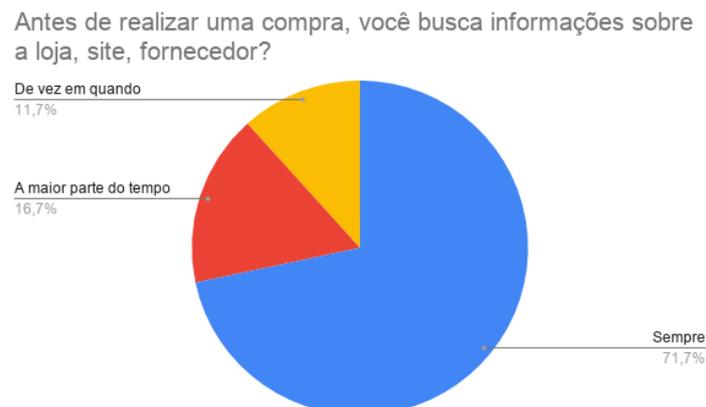


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A frequência com que os respondentes realizam compras através das mídias sociais está representada no gráfico 2 e mostra que a maior parte destes realizam compras de vez em quando nesta modalidade. As mídias sociais segundo a visão de TORRES (2009) se caracterizam como sites na internet e sua função é criar e compartilhar informações sobre aquilo que deseja ser discutido. A integração das informações é criada pelas pessoas e para as pessoas, esse recurso é social, ou seja, todos os interessados podem colaborar e interagir na criação do conteúdo.

4.3 ANTES DE REALIZAR UMA COMPRA, VOCÊ BUSCA INFORMAÇÕES SOBRE A LOJA, SITE, FORNECEDOR?

Gráfico 3: Busca de informações dos entrevistados sobre a loja, site ou fornecedor



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

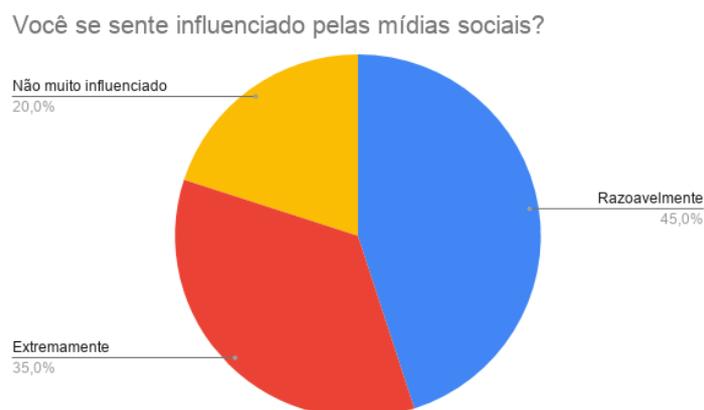
Em decorrência das grandes mudanças vivenciadas na atualidade, percebe-se que os consumidores estão muito mais exigentes e com a preocupação de escolher bem pelo seu fornecedor. Segundo os dados obtidos através do gráfico 3, a grande maioria das pessoas sempre realizam pesquisas nesse propósito. Dessa forma, (MATTAR, 2011, p. 156) diz que:

Valor é definido por uma equação subjetiva em que, no numerador, está a soma da avaliação de todos os elementos percebidos importantes em relação à aquisição de um produto, serviço, marca ou escolha da loja pelo consumidor e, no denominador, a soma de todos os custos relacionados à aquisição para o consumidor.

Nesse sentido CHRISTOPHER (1999) complementa que os consumidores não só procuram informações dos fornecedores antes de comprar, como os submetem a rigorosas avaliações diariamente, deixando claro que a não satisfação das suas exigências podem levá-los a comprar em outro fornecedor que satisfaça de maneira integral as suas necessidades.

4.4 VOCÊ SE SENTE INFLUENCIADO PELAS MÍDIAS SOCIAIS?

Gráfico 4: Influência das mídias sociais sobre os entrevistados



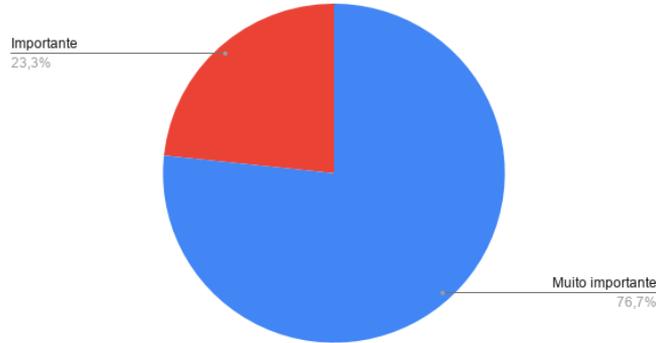
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

As mídias sociais estão presentes no dia a dia das pessoas em todo o mundo. Conforme os dados do gráfico 9, percebe-se que a influência ocorre de forma moderada a extrema. De acordo com MARQUES (2018) é de suma importância que as empresas tenham um lugar marcado nas redes sociais, onde possam se comunicar com os seus clientes ou potenciais clientes, como: Facebook, YouTube, Instagram, Google Plus, Twitter, LinkedIn e Pinterest. De acordo com TORRES (2009) as mídias sociais ganharam tanto destaque entre as pessoas por ser um meio que as envolve, fazendo com que estas estejam no centro dos acontecimentos e participando de forma efetiva na criação dos conteúdos, possibilitando o relacionamento e interatividade.

4.5 QUANTO AO MARKETING DIGITAL, QUAL A “SUA VISÃO” NA ATUALIDADE?

Gráfico 5: Visão do Marketing Digital na atualidade

Quanto ao Marketing Digital, qual a “sua visão” na atualidade?



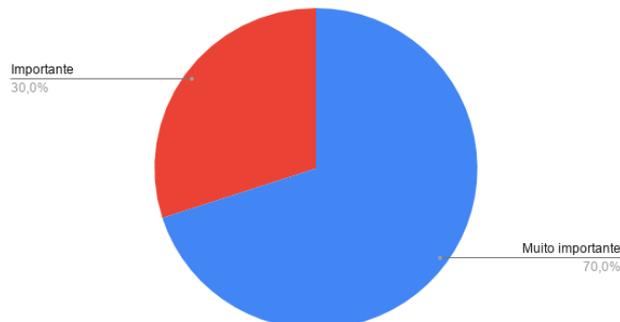
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A visão do marketing digital é fundamentada em atender os consumidores, satisfazendo suas necessidades e superando as expectativas dos mesmos e a sua importância é descrita no gráfico 12. Segundo a visão de MARQUES (2018) não se pode esquecer que o marketing digital é voltado às pessoas e o foco das estratégias criadas deve ser sempre pautada e voltada na relação com os clientes. Nesta modalidade o relacionamento é feito principalmente através das mídias sociais. TORRES (2009) acrescenta que ao falar de marketing digital, estamos em consonância falando de pessoas e os que elas buscam satisfazer, deixando claro que a visão é sempre o consumidor estar plenamente satisfeito. LAS CASAS (2009) cita em sua obra que em decorrência da grande competitividade no mercado atual, o marketing tem o seu foco voltado para captação de clientes, mas, principalmente para a fidelização dos clientes já existentes, apontando o relacionamento como a fonte de descobrir as reais necessidades dos consumidores para assim atendê-las.

4.6 É IMPORTANTE ESTAR INSERIDO NA ERA DIGITAL?

Gráfico 6: Importância de estar inserido na era digital

É importante estar inserido na era digital?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme exposto pela maioria dos respondentes, a alternativa muito importante evidencia que nos dias atuais é necessário acompanhar as mudanças para aproveitar os benefícios gerados pela era digital. Segundo a visão de TURCHI (2019) entendemos que por maior que seja a facilidade de inserir-se na era digital, existem ainda, empresas que não aderiram esse recurso como peça em sua administração, o que faz com que os processos interpessoais, comerciais e a forma de fazer negócios não se altere, podendo perder oportunidades de crescimento, dentre outros fatores que possibilitam a sobrevivência no mercado. MARQUES (2018) acrescenta que no mundo digital, uma loja não está aberta apenas para vender produtos físicos, mas inclui em sua lista, serviços ou vendas em formato digital, reforçando a importância de investir recursos para que a inserção no mundo digital seja efetiva tanto para fornecedores, quanto para compradores.

REFERÊNCIAS

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1999.

HADDAD, Helder; MARANGONI, Matheus M.; KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de marketing 4.0**. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, Vasco. **Marketing Digital 360**. Ebook. Conjuntura Actual Editora, 2018.

MATIAS, Pereira José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MOTA, Aline Ribeiro; SILVA, Luciana. **TCC sem mistério: manual prático da monografia**. Florianópolis, 2018.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet mas não tinha a quem perguntar. São Paulo: Sovatec, 2009.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Ediene Monaliza Silva¹
Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos²

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo descrever as contribuições da inteligência emocional para o exercício da liderança no âmbito organizacional. Foi realizada uma revisão bibliográfica, integrativa, descritiva com abordagem qualitativa. É importante que a Inteligência Emocional seja aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada, os líderes que desenvolverem esta aptidão terão mais facilidade para tomar atitudes adequadas, fazer boas escolhas, e, com certeza, terão mais chances de sucesso em todos os âmbitos da vida.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional. Líder. Liderança. Organizações.

ABSTRACT: The present study aims to describe the contributions of emotional intelligence to the exercise of leadership in the organizational sphere. A bibliographic, integrative, descriptive review with a qualitative approach was carried out. It is important that Emotional Intelligence is learned, developed and perfected, leaders who develop this ability will find it easier to take appropriate attitudes, make good choices, and certainly have more chances of success in all areas of life.

Keywords: Emotional Intelligence. Leader. Leadership. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão cada vez mais exigentes e precisam de profissionais experientes com amplo conhecimento técnico, que saibam liderar e enfrentar bem os conflitos cotidianos. A mudança do mundo globalizado tem gerado transformações nas situações do ambiente organizacional e nas repercussões à saúde dos trabalhadores.

Os processos de competitividade, terceirização, mudanças na forma de organização dos trabalhadores e os avanços tecnológicos trouxeram o aumento do trabalho, novas exigências e maior demanda por trabalhadores e gestores. Uma das consequências geradas foi o aumento do estresse, que se tornou uma das maiores preocupações das sociedades mais industrializadas, sendo o responsável pela diminuição da qualidade de vida e a insatisfação no rendimento das empresas, tanto econômica, quanto na produtividade, quanto nas relações pessoais.

A inteligência emocional, entretanto, surgiu apresentando prerrogativas para o ambiente organizacional. O estudo de Lima (2020), por exemplo, confirma que os conhecimentos técnicos devem estar intimamente alinhados à inteligência emocional,

¹ Discente do curso de Administração do UNIPAM.

² Professora orientadora, Mestre em Administração e docente do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

para que as empresas disponham de um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional. A inteligência emocional pode ser conceituada com a harmonização entre a razão e a emoção, ou ainda, como a competência desenvolvida para lidar com a emoção sobre modo inteligente (SILVA *et. al.*, 2014).

Colaboradores dotados de Inteligência Emocional proporcionam grandes benefícios para organizações em que atuam. Um indivíduo com essa capacidade consegue separar as questões pessoais, das profissionais e não se permite perder o foco das tarefas laborais que realiza (PEREIRA, 2020).

Atuar com inteligência emocional promove diversos benefícios, como ampliar rede de relacionamentos, obter maior capacidade de resiliência, convivência e companheirismo com os colegas de trabalho, facilidade de para o processo de aprendizagem de novas funções, maiores chances de desenvolvimento e, sobretudo, em casos, de seu grande domínio, ocupação de cargos de liderança, e os líderes ocupam uma posição de extrema importância nas empresas (LIMA, 2020).

Um líder movimenta a organização por meio das emoções, em razão de suas ações impactarem os liderados, os líderes devem usar a Inteligência Emocional para contribuir para o desenvolvimento de gestões mais competentes. Líderes que atuam com inteligência emocional fazem toda a diferença no ambiente organizacional, pois, estes passam a ter competências para motivar, gerir e levar as pessoas a ter comprometimento com suas tarefas, o líder é aquele que define o sentido do grupo. Assim percebe-se a relevância e o peso que pode ter a ação de quem exerce o cargo de liderança em uma organização. (GOLEMAN, 2012).

O tema é relevante para o universo acadêmico e profissional, visando a importância da Inteligência Emocional para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de líderes, pois, transtornos econômicos, ritmos acelerados de trabalho, clima apreensivo acabam por repercutir nas relações das pessoas em ambiente laboral, cabendo aos líderes, gerir as suas equipes de trabalho fundamentado nos parâmetros da inteligência emocional, de forma a promover um trabalho produtivo e feliz, ambiente este em que as empresas e os colaboradores podem ter condições físicas, técnicas e psicológicas para alcançar objetivos pessoais e organizacionais.

A questão proposta para esse estudo foi: Quais são as contribuições da inteligência emocional para o exercício da liderança no âmbito organizacional? Partiu-se do pressuposto de que, os líderes dotados de inteligência emocional podem contribuir positivamente para o sucesso das organizações, pois, devido a ter competência para influenciar os seus liderados, o mesmo pode levar toda a equipe de trabalho a manter um clima organizacional mais favorável às boas relações humanas, por conseguinte, promover um satisfatório desenvolvimento das tarefas laborais e alcance das metas planejadas

O objetivo geral deste estudo consistiu em descrever as contribuições da inteligência emocional para o exercício da liderança no âmbito organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS

Daft (1999, p. 5) conceitua a administração como aquilo que permite a realização dos objetivos organizacionais do modo mais eficaz e eficiente, a administração é exercida através do planejamento, organização, liderança, bem como pelo controle dos recursos organizacionais. Para o sucesso de uma empresa, uma boa administração é de fundamental importância.

A administração é o segredo para que empresários, comerciantes e profissionais liberais alcancem o sucesso em seus empreendimentos, por meio de uma atuação eficaz. A Administração de Empresas se fundamenta na necessidade de se percorrer caminhos adequados para proporcionar um retorno satisfatório do investimento, capaz de otimizar processos, maximizar lucros, minimizar custos e riscos, a fim de alcançar ou ainda sobrepor as metas previamente definidas (PRADO, 2009).

O papel central da administração se refere ao planejamento, liderança, controle e organização da empresa e dos empregados para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos para transformá-los em ação empresarial (CALADO, 2017).

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional pode ser definida como a capacidade de administrar as próprias emoções, a fim de usá-las a seu favor e compreender as emoções das outras pessoas. Essa capacidade auxilia na construção de relações saudáveis, na tomada de escolhas conscientes e ainda na qualidade de vida. A Inteligência emocional trata das competências relacionadas para lidar com emoções, ou seja, como elas são processadas, compreendidas e gerenciadas (BARBOSA, 2020).

O sucesso ou o insucesso do indivíduo se relaciona intimamente com o fato da inteligência emocional. Esta por sua vez não é estática, e pode ser treinada de modo a melhorar o desenvolvimento intelectual. Em linhas gerais, pode-se afirmar que a Inteligência Emocional é a maneira que o indivíduo gerencia sua vida de sentimentos, seja relacionando-se bem com as pessoas ou pela maneira como a pessoa enfrenta as situações de sua vida, de modo a alcançar os resultados almejados (GOLEMAN, 2012).

A inteligência emocional não é uma característica que se mantém estável ao longo de toda a vida de uma pessoa. É uma habilidade que se relaciona com as demais inteligências, auxiliando o indivíduo a conseguir sua evolução (PEREIRA, 2020).

Tanto as habilidades como as competências emocionais influenciam de forma significativa no trabalho. Apenas possuir um alto grau de inteligência emocional não assegura que uma pessoa terá adquirido as competências emocionais que têm importância para o trabalho. Pode-se vislumbrar a inteligência emocional enquanto a harmonia entre a razão e a emoção ou ainda, como a capacidade desenvolvida para lidar com a emoção de forma inteligente, funcional e saudável (SILVA, 2014).

Os gestores precisam conhecer a Inteligência Emocional como fator de grande influência no sucesso profissional dos indivíduos, mas também nas suas vidas pessoais, fatores que impactam diretamente no sucesso da organização. A Inteligência Emocional é um conjunto de habilidades, que permitem que a pessoa se conheça, perceba suas próprias emoções, saiba lidar com elas e conseqüentemente, com os demais (OLIVEIRA *et. al.*, 2010).

2.2.1 Como desenvolver Inteligência Emocional

As empresas hoje em dia se preocupam em recrutar profissionais que além das competências técnicas exigidas para o desempenho de suas funções, também possuam aptidões emocionais desenvolvidas, bem como investem na capacitação dos seus líderes para que trabalhem as questões inerentes a Inteligência Emocional. No desenvolvimento da Inteligência Emocional são imperativos quatro pilares, quais sejam: autoconhecimento, autocontrole, empatia e sociabilidade (MOREIRA, 2018).

Pelo desenvolvimento da inteligência emocional, as pessoas se tornam mais prudentes, intuitivas e equilibradas tomando decisões mais assertivas. Essa qualidade emocional, auxilia tanto as organizações quanto os indivíduos a administrarem suas emoções a fim de alcançarem objetivos (LIMA, 2020).

2.2.2 Benefícios da Inteligência Emocional

Pereira (2020) afirma que as pessoas que contam com uma Inteligência Emocional bem desenvolvida trazem amplos benefícios para as empresas onde atuam. Colaboradores com essa capacidade possuem habilidades para separar os assuntos pessoais e profissionais, focando no trabalho.

É importante que o conhecimento técnico esteja intimamente alinhado com a inteligência emocional. Nesse sentido, é imperioso que as organizações ofereçam um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional (LIMA, 2020).

Pereira (2020) afirma que através dos mecanismos da inteligência emocional, os colaboradores passam a contar com ferramentas que permitem aumentar a sua rede de relacionamentos, melhorar sua capacidade de resiliência, e ainda, auxiliar os companheiros de trabalho. Colaboradores que dominam essas técnicas são mais cautelosos, intuitivos e equilibrados, facilitando a tomada de decisões durante a realização de suas atividades. Além de que, geralmente, essas pessoas demonstram mais facilidade para assimilar novas tarefas e ocupar posições de liderança.

2.3 LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Para França (2006), a liderança significa alinhar-se às questões de planejamento, mudança, desenvolvimento e direcionamento de subsistemas sociais. As atividades de liderança, todavia, diferem sistematicamente conforme as características próprias do ambiente organizacional em questão.

Para Maximiano (2007, p. 277) a Liderança representa o processo de condução de ações capazes de influenciar tanto o comportamento quanto a mentalidade de

outras pessoas. Nesse contexto, a proximidade física ou temporal não são importantes nesse processo, visto que um profissional pode ser influenciado por outro que possa ter vivido em uma outra época.

Em outra obra, o autor complementa a explicação e afirma que a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que a pessoa precisa desempenhar nas situações que figura como responsável pelo desempenho de um grupo (MAXIMIANO, 2000, p. 331).

Dentro das organizações, a liderança é uma ação de resultados gradativos, além de ser uma condição que é permanentemente testada. O líder deve saber como melhor conduzir seu grupo, entretanto, de nada lhe adiantará esta capacidade se não for capaz de obter resultados. (MARQUES *et. al.*, 2013).

2.3.1 Papel do Líder dentro das empresas

Dentro de uma organização, o líder exerce influência de extrema importância para o sucesso da organização, podendo inclusive através da liderança, mudar alguma percepção negativa em relação a algo ou alguém. O líder é aquele indivíduo com habilidades que lhe permitam exercer uma espécie de poder de influenciar indivíduos ou grupos (OLIVEIRA; PEREZ, 2010, p. 2). A tarefa de liderar não é simples, pois exige paciência, disciplina, modéstia, respeito e compromisso com a organização enquanto uma unidade orgânica, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos e possuidores de habilidades variadas (BEBER, 2010).

É de fundamental importância que os líderes compreendam as políticas e procedimentos dentro da organização, tais como sua missão, visão e os valores, uma vez que uma de suas atribuições principais se refere a transmiti-las aos membros da equipe para que sejam seguidos (BORGES, 2015).

Borges (2015) explica que os processos de trabalho no interior da organização devem ser conhecidos pelo líder, pois sem que ele compreenda a forma correta pela qual as atividades devem ser realizadas, não seria possível garantir que os colaboradores estejam executando suas tarefas da forma correta.

2.3.2 Tipos de Liderança

Os estilos de liderança variam, podendo se manifestar de formas diferentes, quais sejam: afetiva, autoritária, liberal, autocrática democrática, carismática, diretiva, participativa, transacional e transformacional entre outras. Cada um dos tipos de liderança demonstra o tipo de comportamento do líder frente a seus subordinados dentro da organização (SILVA; REIS, 2016, p. 45).

Ao tratarmos da Liderança transacional e transformacional, vislumbramos algumas diferenças. Na liderança transformacional, Silva e Reis (2016, p. 46) explicam que o estilo de liderança é aquele em que o gestor tem a habilidade de transformação dos ambientes e sobre a realidade dos lugares por onde passa. Além de que, conta com aptidão para resolver problemas de qualquer natureza, possui capacidade visionária, estratégica e comprometimento com a equipe. Quanto ao Líder autocrático, Consorti *et. al.* (2015) define como aquele que exerce a centralização de poder de decisão no chefe,

assim, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode ser prejudicial a organização se se degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo

Nesse mesmo sentido, Jesus (2015) alerta que na Liderança autocrática, grande parte das pessoas não se sente confortável e é tratada com autoridade. Isso ocorre porque esse tipo de liderança tende a acarretar níveis elevados de absentismo, de insatisfação e de desmotivação. Os líderes que trabalham na Liderança democrática são mais abertos à participação, sugestões e contribuições da equipe. Esse tipo de liderança é, inclusive, uma das posturas mais incentivadas, uma vez que líderes democráticos proporcionam maiores índices de satisfação, bem-estar e motivação do time.

Na liderança Liberal, por sua vez, Wendling (2007, p. 17) leciona que esse tipo permite que o grupo tenha toda a liberdade para decidir, nesse contexto o líder participa minimamente através de uma participação limitada nos debates, apresentação de materiais variados ao grupo, e fornecendo informação quando solicitado.

O site da Equipe IBC – Instituto Brasileiro de Coaching (2018) apresenta que a característica central inerente a liderança carismática se refere a empatia, ou seja, a conexão, o vínculo, a ligação por meio dos quais as pessoas queiram, espontaneamente, atuar a seu lado, defender suas ideias e seguir o que ela diz.

No que se refere a liderança diretiva, esta se trata de uma liderança representada por ações específicas com relação ao que deve ou não ser feito por cada funcionário. Esse modelo de liderança é imperioso em casos que haja colaboradores novos ou pessoas ocupando novas funções. Em relação à Liderança afetiva, afiança que em tal modelo, o líder direciona mais atenção às pessoas que às tarefas. Esse tipo de líder trata bem seus colaboradores e recompensa a lealdade e o desempenho (JESUS, 2015).

2.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

Um Líder passa rotineiramente por diversas situações que envolvem emoções negativas como raiva, frustrações, cobranças, emoções negativas, entre outros no ambiente de trabalho. A Universidade AMBRA apresenta que liderança e inteligência emocional estão intimamente interligadas, assim, um bom líder é aquele que compreende o que sente, bem como de que maneira essas emoções podem impactar nos demais. Aquele que possui um cargo de liderança necessita ter habilidade para separar as emoções das demais interações. (AMBRA, 2018).

Goleman (2012) explica que o objetivo da inteligência emocional é tornar o indivíduo apto a identificar e lidar tanto com os próprios sentimentos, quanto alheios, além de motivar a si e aos demais e canalizar os sentimentos para contextos mais adequados.

Uma das habilidades dos profissionais do futuro é sem dúvida a inteligência emocional. Trata-se de um conhecimento sobre si e sobre os outros que capacitam o líder para enfrentar os desafios sem deixar que empecilhos pessoais e emocionais afetem as suas decisões de trabalho. O líder dotado de inteligência emocional é

autoconfiante, não perde o controle em situações de estresse e avalia o impacto de suas ações antes de tomar uma atitude (AMBRA, 2018).

A ausência da inteligência emocional pode prejudicar significativamente o progresso e o sucesso profissional do indivíduo dentro da empresa. Todavia, o seu uso pode contribuir para melhora dos resultados produtivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. O mercado de trabalho atualmente mudou o modo como avalia os candidatos, se anteriormente, hoje em dia, as organizações observam a capacidade do profissional em lidar com os outros e consigo mesmo. Nesse sentido, a Inteligência Emocional tem sido a principal característica de avaliação na contratação (WEISINGER, 2001).

3 METODOLOGIA

Para a realizar este estudo foi feita uma revisão bibliográfica, descritiva e qualitativa. A pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, buscando obter uma visão mais detalhada por meio de uma análise científica do pesquisador. Esse tipo de pesquisa se preocupa com o significado dos acontecimentos e processos sociais. Um estudo descritivo tem como objetivo descrever as particularidades de uma determinada população ou fenômeno. Enquanto que a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p.50).

Para realizar uma revisão integrativa foram selecionados 09 artigos científicos pertinentes ao tema proposto, todos disponíveis na internet, foram realizadas buscas nas bases do Google Acadêmico, valendo-se exclusivamente dos seguintes descritores: Inteligência Emocional, Liderança e organizações. Essa base direcionou a pesquisa para diferentes revistas que divulgaram artigos sobre o tema em pauta, e, assim, foram escolhidos aqueles que atendiam a problemática proposta. O critério de seleção pautou-se em escolher artigos que apresentassem os referidos descritores, no título, nas palavras-chave e nos objetivos. E, que fossem publicados nos últimos 10 anos. E, os critérios de exclusão foram resumos, resenhas, cartas ao autor, capítulos avulsos, monografias e dissertações.

As buscas desses 9 artigos ocorreram na última semana de outubro. Foram descritas em um quadro informações sobre: Autor/Ano, Título, Objetivo Método e Considerações finais. Em seguida, foram discutidas as informações contidas nestes estudos a fim de vislumbrar quais são as contribuições da inteligência emocional para o exercício da liderança no âmbito organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O desenvolvimento da ciência, por conseguinte, das disciplinas de psicologia, psiquiatria e neurociência, foi sendo descoberto a existência de vários fatores que determinam o sucesso de pessoas e organizações. A Inteligência Emocional determina o potencial do ser humano para aprender as bases do autoconhecimento e controle emocional. Controlar as emoções promove mudanças significativas, em qualquer ambiente, familiar ou profissional, pois, a pessoa fica mais consciente de suas

responsabilidades e bem-estar próprio e de outras pessoas, valendo-se de habilidades alcançadas para gerar mudança cultural e social no ambiente em que vive e ou trabalha (SILVA *et. al.*, 2014)

A inteligência emocional representa a capacidade de uma pessoa distinguir não só os seus próprios sentimentos, mas, também, os sentimentos de outras pessoas, sendo capaz de administrar as próprias emoções e de seus relacionamentos. A inteligência emocional é responsável pelo (in)sucesso das pessoas, quando em condições de trabalho contribui para estabelecer boas relações pessoais, de forma a cultivar compreensão, gentileza e maior produtividade (SILVA *et. al.*, 2014), (AGOSTINI; SELCH, 2018), (PEREIRA *et. al.*, 2019), (ELIAS, 2017)

Podendo ser desenvolvida desde a infância e após a vida adulta, a inteligência emocional se refere a encontrar o equilíbrio das emoções com a finalidade de se alcançar um objetivo, acionar áreas do cérebro em que existe uma característica e trabalhá-la de maneira que seja possível preponderar e controlar atitudes de modo focado. (PEREIRA *et. al.*, 2019). Ao adotar a inteligência emocional em uma organização, obtém-se maior competência e controle das circunstâncias estressantes que podem surgir, tem-se ainda um olhar mais crítico para encontrar soluções coesivas nos problemas evidenciados (PEREIRA *et. al.*, 2019), (ASSIS, 2015).

Modernamente, vivencia-se um mercado altamente competitivo que depende cada vez mais de boas relações pessoais, fato que coloca em evidência aspectos pertinentes ao quociente emocional e as habilidades sociais que se tornaram categóricas para o sucesso profissional. Líderes dotados de inteligência emocional vêm ganhando mais espaço nas organizações (LONGHI, 2016), (SILVA *et. al.* 2014), (AGOSTINI; SELCH, 2018), (ELIAS, 2017).

A inteligência emocional configura mais que um diferencial para os líderes, esta tornou-se essencial para a sobrevivência dos profissionais no mercado de trabalho e retrata a base da construção de uma carreira bem-sucedida. São notórias as constantes transformações das tecnologias que conduzem os processos, cujos profissionais necessitam apreender uma diversidade de informações junto a equipes multiculturais. Nesse ínterim, é constitucional que os líderes estejam preparados para gerir equipes de trabalho, de modo a alcançar resultados satisfatórios para as organizações (LONGHI, 2016), (SILVA *et. al.* 2014).

Dentre os vários benefícios da inteligência emocional no ambiente laboral destacam-se capacidade para gerenciar conflitos e pressões cotidianas, compreender as emoções do próximo e as próprias, utilizar as emoções para facilitar o pensamento e o raciocínio, promoção da facilidade de aprendizado, oportunidades de desenvolvimento e ocupação de cargos de liderança, maturidade emocional, aumento do foco e concentração da equipe, facilitação do processo de aprendizagem de novas tarefas, desenvolvimento de discernimento para resolver problemas profissionais, persistência diante de obstáculos e desafios no trabalho, facilidade na tomada de decisões sem influências de sentimentos instantâneos, prevenção de discussões e competições dispensáveis (SILVA *et. al.* 2014), (AGOSTINI; SELCH, 2018), (PEREIRA *et. al.*, 2019), (ELIAS, 2017) e (SILVA, 2016).

Importante observar que a gestão organizacional não envolve apenas o campo racional, porém, todo o conjunto emocional. O líder provido de uma inteligência

emocional bem alicerçada, possui maiores oportunidades de alcançar seus objetivos diante das equipes de trabalho. O alto controle procedente da ligação do QI e o QE, designados inteligência emocional, tende a aumentar o momento de reação, e, por conseguinte, subsidia a pessoa a fundamentar as suas decisões, no lugar de reagir impulsivamente. O processo de avaliação de competências racionais adicionado a análise das competências pessoais e sociais, é um fator de diferenciação entre os líderes organizacionais (LONGHI, 2016), (ASSIS, 2015).

A Inteligência emocional se define pela forma que as pessoas lidam com suas próprias emoções e com as emoções das pessoas que convivem, da habilidade para se adaptar às mais diferentes circunstâncias para alcançar objetivos. Usar a inteligência emocional na gestão contribui para ampliar o foco do desempenho da liderança para que ela considere outras percepções, como táticas, negócios, objetivos e metas (LONGHI, 2016), PEREIRA *et. al.* (2019), (ASSIS, 2015).

Torna-se imprescindível para o líder, cultivar um bom relacionamento interpessoal, ter habilidade para manter um clima harmonioso, criar condições motivadoras para os colaboradores serem capazes de enfrentar os desafios cotidianos e conquistar a excelência (SILVA *et. al.*, 2014).

Ao valer-se da inteligência emocional, os líderes tendem a ser mais sensatos para qualquer processo de tomada de decisões e resolução de conflitos. A inteligência emocional permite que os líderes filtrem as suas emoções e saibam reconhecer as emoções dos seus liderados, auxiliando no alcance dos objetivos organizacionais, trazendo resultados sustentáveis e crescentes, sempre se levando em conta o maior bem da empresa: as pessoas que nela trabalham (AGOSTINI; SELCH, 2018), (SILVA *et. al.*, 2014)

Ser inteligente emocionalmente não denota estar livre de sentimentos e emoções, porém, capaz de subordinar emoções à razão, com atitudes fundamentadas na lógica racional. (SILVA, 2016), (ASSIS, 2015). Uma forte característica da inteligência emocional é a autoconsciência, por meio dela, pode-se compreender melhor as circunstâncias que acontecem no ambiente de trabalho, permitindo rever a forma mais eficaz de falar, tomar decisões e ter atitudes, cuja ação beneficia o grupo. O líder dotado de inteligência emocional não é um líder autoritário, porém, é um líder que desenvolve, encanta, e aumenta a autoestima da equipe amenizando os impactos das pressões cotidianas. Como recompensa esse tipo de líder tem consigo liderados mais felizes, produtivos e empenhados com o objetivo organizacional (SILVA, 2016), (PEREIRA *et. al.*, 2019).

Os líderes devem ter competência para amoldar o seu estilo de liderança fundamentado no ambiente em que se encontra inserido, de forma a identificar sentimentos daqueles que o ladeiam, a fim de harmonizar e tornar as emoções favoráveis ao desempenho organizacional. O que requer autoconhecimento consistente para estabelecer uma gestão eficaz de suas próprias capacidades (LONGHI, 2016).

Torna-se imperativo que o líder seja hábil a comunicar, transmitir e especialmente aperfeiçoar para que cada um desenvolva uma autonomia que unida ao empenho será preciosa para aumentar a produtividade. Por isso, a mente emocional é de grande valia, pois ele consente reconhecer nos outros sentimentos e emoções, o que ajuda uma pessoa a escolher suas ações através da verificação da conjuntura

apresentada, ou perante de circunstâncias de perigo de vida, pode levar a ações que impeçam que o pior sobrevenha (SILVA, 2016), (ASSIS, 2015).

Ressalta-se que, o desenvolvimento profissional da pessoa dentro das organizações é de extrema importância, desde que tenha como referência a inteligência emocional aliada ao processo de desenvolvimento e treinamento dos líderes e seus liderados (NASCIMENTO *et. al.*, 2020).

Mudar a mentalidade, porém, requer mudança de paradigmas, pois, no processo de administrar os líderes são mestres e alunos. Compete aos líderes eleger o caminho mais conveniente. Tendo-se em vistas que se vivencia momentos de crise de valores, cenário em que ainda não se tem definido o que pode ser proposto e esperado pelas organizações. Cabe aos valores organizacionais serem o norte principal dos colaboradores. Se esses valores forem verdadeiramente trabalhados e assimilados pelos funcionários, a cultura organizacional tende a refleti-lo, o que irá beneficiar a todos os que tiverem a sorte de trabalhar nesse modelo de organização (ASSIS, 2015).

É necessário ter competência para lidar consciente e eficientemente com as complexidades do dia-a-dia nas organizações, em que se observam pessoas admitidas por uma grande competência técnica, mas, que são dispensadas por serem desprovidas de habilidades no campo emocional. De tal modo, por intercessão do *coaching* emerge como um fator de subsídio ao desenvolvimento humano, de forma a priorizar melhorias ao ambiente a partir de mudanças ou novas posturas profissionais (ELIAS, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para assumir uma posição de liderança numa gestão organizacional torna-se fundamental que o profissional seja provido de alta inteligência emocional, para fazer com que os elementos dessa inteligência se façam presentes na prática, como por exemplos, conhecer profundamente o sobre o tema para promover mudanças de comportamento no grupo e melhorar o clima organizacional, tratar a equipe de trabalho respeitosamente, permitir que os trabalhadores possam opinar sobre o trabalho desempenhado, acatar ideias diversas que podem auxiliar no desenvolvimento da organização, promover a intercalação de estilos de liderança no grupo, investir nas habilidades dos colaboradores por meio de treinamentos e desenvolvimento profissionais, liderar harmonicamente equipes com culturas diversificadas compreendendo fatores culturais e emocionais, motivar as pessoas para relações mais humanas, amigáveis e companheiras, liderar com autoconsciência e controle para ser exemplo para os demais colaboradores.

Como visto, ao agir com Inteligência Emocional os líderes acarretam muitos elementos que geram benefícios para a equipe e organizações. A inteligência emocional permite que o líder possa desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível, deixando um ponto positivo na sua vida profissional, na dos seus funcionários e também em todas as organizações pelas quais o mesmo esteve presente.

Conclui-se que para um bom desempenho como líder é necessário não só ter uma competência técnica, mas também um equilíbrio emocional. São diversas situações estressantes e conflitos que podem ocorrer no dia a dia do trabalho, é

necessário que um bom líder saiba lidar com suas próprias emoções e consiga pensar racionalmente na tomada de decisões para não prejudicar a equipe e a empresa. Para além disso, no mercado de trabalho atual, a Inteligência Emocional vem sendo um dos principais meios de avaliação, na hora de contratar funcionários, avaliar o seu desempenho e também desligá-lo da empresa. Por isso, é importante que a Inteligência Emocional seja aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada, os líderes que desenvolveram esta aptidão terão mais facilidade para tomar atitudes adequadas, fazer boas escolhas, e, com certeza, terão mais chances de sucesso em todos os âmbitos da vida.

O presente estudo não se extenua em si mesmo. Ainda existem muitos caminhos a serem percorridos para ser possível dominar plenamente a Inteligência Emocional. Sugere-se realizar outras reflexões e discussões competentes a trazer mais esclarecimentos sobre a íntima relação entre a inteligência emocional, o autoconhecimento e o autocontrole, como formas de intercâmbio de ideias, desenvolvimento e produtividade.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Renato; SELCH, Vilson Francisco. **Liderança e inteligência emocional: o uso da inteligência emocional na gestão das pessoas para buscar melhores resultados.** Feevale, Universidade Feevale. Pós-Graduação Especialização em Comportamento Organizacional e Liderança p. 1-21, 2018.

ASSIS, Viviane Melo de. **Liderando com inteligência: a importância da inteligência emocional no exercício da liderança.** XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 13 e 14 ago. 2015, p.1-10 Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_068M_0.pdf. Acesso em: 27 out. 2020.

AMBRA. **Liderança e inteligência emocional: 5 sinais de que o líder não é resiliente.** 2018. Disponível em: <https://blog.ambra.education/liderana-e-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 26 maio 2020.

BARBOSA, Suria. **O que é inteligência emocional e como ela pode te ajudar a crescer na carreira.** 2020. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 20 maio 2020.

BEBER, Adriana Oliveira. **A importância da inteligência emocional na liderança.** 2010. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/lideranca/a-importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/48287>. Acesso em: 29 maio 2020.

BORGES, Vania. **O papel do líder.** 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-do-lder/>. Acesso em: 25 maio 2020.

CALADO, Juliene. **A Administração e sua importância na organização**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-administracao-e-sua-importancia-na-organizacao>. Acesso em: 20 maio 2020.

CONSORTI, Júlio César *et. al.* **Estilos de Liderança: tipos de líderes da atualidade**. Itapira, 2015.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ELIAS, Daniela Valesca. O coaching como ferramenta de desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações. **Revista de Iniciação Científica**, Criciúma, v. 15, n. 2, p.173-184, 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Quais os tipos de liderança: conheça alguns modelos**, 2018.

JESUS, Antônio. **Conhecer os diferentes estilos de liderança**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conhecer-os-diferentes-estilos-de-liderana/>. Acesso em: 26 maio 2020.

KRAIDE, Marcos. **Liderança autoritária: entenda o que é**. 2019. Disponível em: <https://www.marcoskraide.com.br/lideranca-autoritaria-entenda-o-que-e/>. Acesso em: 26 maio 2020.

LIMA, Marcos. **Mas afinal, para que serve a inteligência emocional**. 2020. Disponível em: <https://menthes.com.br/mas-afinal-para-que-serve-a-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 21 maio 2020.

LONGHI, Carine Fabíola. Inteligência Emocional X Liderança. IV CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FSG II SALÃO DE EXTENSÃO. Caxias do Sul (RS), de 04 a 06 out. 2016. p. 899-913.

MARQUES, Elaine Sereno *et. al.* **A importância do desenvolvimento da liderança**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade, São Paulo, 2013.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Bruna. **Inteligência emocional**: como desenvolver essa habilidade no trabalho. 2018. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/inteligencia-emocional/>. Acesso em: 21 maio 2020.

NASCIMENTO, Brenna Silva do; SOUZA, Deiziane Costa de. GUEDES, Sara da Silva; GOMES, Rickardo Léo Ramos. Inteligência Emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 09, set. 2020.

OLIVEIRA, Ana Paula Modesto de; PEREZ, Olívia Cristina. **Liderança eficaz**: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. Universidade Paulista - UNIP, Santos, 2010.

OLIVEIRA, Elaine Aparecida *et al.* A Importância da Inteligência Emocional na Liderança e Desempenho de Equipes. **Revista Pensar**, Belo Horizonte, 2020.

PEREIRA, Iara. **Benefícios da inteligência emocional no trabalho**. 2020. Disponível em: <https://www.conceitozen.com.br/beneficios-da-inteligencia-emocional-no-trabalho.html>. Acesso em: 21 maio 2020.

PEREIRA, Maurício da Silva; MELO, Hosana da Silva de; SOARES, Leandra Cristina Cavina P.; NOLASCO, Genilson Rosa Severino. A importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. **Revista Humanidades e Inovação**, v.6, n.8, P.87-101, 2019.

PRADO, Cristiano. **A Importância da Administração e suas Ferramentas para o Sucesso das Empresas**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-administracao-e-suas-ferramentas-para-o-sucesso-das-empresas>. Acesso em: 21 maio 2020.

SANTOS, Daniel Mendes Vianna Innecco. **A importância da administração e a valorização do administrador**. 2006. Monografia (Administração) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA, Brasília, 2006.

SILVA, Beatris Maria Monteiro da; NEPOMUCENO, Nilton Célio Furtado; COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo; GARCIA, Sônia Cardoso Moreira. A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget. **SEGeT XI Simpósio de**

Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a sociedade. 23, 23, 24 de outubro, 2014. p. 1-17.

SILVA, Euza Pereira da; REIS, Mauro Célio Araújo dos. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Negócios em Projeção**, v. 7, n. 2, p.44-53, 2016.

SILVA, Eliane Wenderroschi da. **Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho.** CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro, 2016.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho:** como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas:** um estudo de caso. 2007. Monografia (Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA PLANALTO FERRAGISTA¹

Rafael Martins de Oliveira Sousa²

Laércio José Vida³

RESUMO: O presente trabalho tem o intuito de diagnosticar o Clima Organizacional da Empresa Planalto Ferragista. Iniciou-se o estudo com uma consulta, análise de referencial teórico que foram utilizados para elaboração da parte teórica, onde foram abordados temas e definições referentes ao assunto objeto deste trabalho, e posteriormente foi feita uma pesquisa junto aos funcionários da Prefeitura para verificar como estava o Clima Organizacional. Após diagnosticado o Clima Organizacional e constatados alguns pontos negativos sobre o tema, foram propostas algumas sugestões para que a organização possa melhorar o Clima Organizacional, para desta forma melhorar consequentemente a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico organizacional, processos, micro e pequena empresa.

ABSTRACT: This work aims to diagnose the Organizational Climate of the City Hall Planalto Ferragista. The study began with a consultation, analysis of theoretical references that were used to prepare the theoretical part, where topics and definitions related to the subject matter of this work were addressed, and then a survey was made with officials of the City Hall to check how the Organizational Climate was. After the diagnosis of the Organizational Climate and some negative points on the subject were found, some suggestions were proposed so that the organization can improve the Organizational Climate, to consequently improve the quality of life at work of its employees.

KEYWORDS: Organizational diagnosis, processes, micro and small company.

1 INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE), e microempreendedores individuais (MEI).

De acordo com o SEBRAE no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

Considera-se que pequenos estabelecimentos nascem em meio à turbulência, em um mercado incerto, muitas vezes desconhecido pelo gestor, e por falta de recursos e conhecimento técnico, gastos excessivos acabam gerando um déficit financeiro na organização. Para agregar valor e conhecimento para o gestor e a organização é necessário um engajamento de análises e planejamentos estratégicos, aumentando a competitividade, e permitindo à empresa se manter no mercado e buscando o

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: rafael1995oliveira@hotmail.com.

³ Docente do UNIPAM, Mestre em Administração. E-mail: laerciojv@unipam.edu.br.

crescimento. Utilizando a ferramenta de planejamento correta para as situações que possam gerar danos, onde o gestor pode corrigi-los e até mesmo prever possíveis empecilhos que retardam o crescimento da organização.

No Brasil, as microempresas têm buscando a competitividade visando o crescimento, porém diariamente surgem desafios devido às mudanças ocorridas na economia mundial, relações sociais e tecnologias no local de trabalho. Tornando assim necessário uma grande atenção para se atualizar de acordo com tais mudanças.

Em um mundo corporativo, cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas precisam encontrar soluções que agreguem valores e façam com que elas se tornem mais sólidas perante as mudanças e inovações. É indispensável que a gestão empresarial seja assertiva e sustente o negócio.

Nos dias atuais as empresas estão passando por uma constante mudança, onde devem acompanhar o mercado e se aperfeiçoar para que estejam sempre em evolução e buscando o aperfeiçoamento, julgando sempre as necessidades e a demanda no mercado de atuação. Nesse novo cenário de evolução e mudanças é necessário que o gestor entenda o ambiente interno e externo e o mercado mundial, e fique atento para variantes que possam influenciar nas análises e ajudar as organizações a criarem vantagens competitivas e estratégias eficazes no intuito de alcançar a competitividade sustentável.

Deste modo é extremamente importante a realização de um diagnóstico organizacional, para que o gestor conheça e analise os pontos fortes do ambiente externo da organização, mostrando ferramentas que serão eficientes para análise e resolução de problemas e análise de processos organizacionais da empresa, sempre enxergando a realidade que a empresa atua perante o mercado. Ou seja, o diagnóstico permite uma interação profunda e clara dos procedimentos administrativos identificando as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças existentes.

Para melhor resolução das deficiências encontradas no diagnóstico, será analisada a real situação da organização. Os objetivos específicos serão: efetuar um levantamento dos procedimentos administrativos da empresa; identificar a qualidade dos serviços na percepção dos clientes; realizar estudo quanto aos cenários macroeconômico, composto mercadológico, precificação, gestão de pessoas; identificar a percepção dos colaboradores em relação à organização e apresentar o diagnóstico.

Sendo assim, na realização dos métodos e ferramentas a serem utilizados no diagnóstico será realizada uma entrevista pré-elaborada, que será aplicada ao gestor. Procurando uma melhor autonomia e resultado, também será utilizada fundamentação teórico-metodológica com intuito de obter informações sobre o problema e utilizar a ferramentas corretas para agregar maior valor ao diagnóstico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são abordadas as discussões de diversos autores sobre os assuntos que norteiam o objetivo dessa pesquisa.

2.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Baseado no entendimento de Chiavenato (2004, p. 438), afirma que “Diagnóstico organizacional: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos”. A finalidade do diagnóstico organizacional é o estabelecimento de uma compreensão amplamente partilhada e de um sistema baseado nessa compreensão para determinar se a mudança é desejável.

Sendo assim, foi possível analisar a tamanha importância desse diagnóstico para identificar as deficiências na empresa e tratar da forma mais assertiva.

2.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Levando em consideração os estudos de Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é uma estratégia extremamente trabalhosa para se desenvolver, mas a prática constante dessa atividade leva o gestor a uma melhor visão de seu negócio, pois no mercado atual os cenários das empresas estão sempre mudando.

2.2.1 Forças

As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização (REZENDE, 2008).

2.2.2 Fraquezas

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Conforme o entendimento Martins (2007), as fraquezas são os pontos negativos da organização, pode ser um produto, serviço ou unidade de negócios. É considerado como uma fraqueza na organização, alguns fatores desfavoráveis que podem ser controlados pela empresa, devem ser observados, melhorada ou eliminada com intuito de aumentar a competitividade no mercado.

2.2.3 Oportunidades

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Nessa mesma linha de pensamento, as oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

2.2.4 Ameaças

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Portanto, na visão de Martins (2007), as ameaças podem ser definidas como acontecimentos externos que podem levar a empresa a um déficit financeiro, ou até mesmo falência, não podem ser controlados, deve-se analisar o planejamento estratégico para não acarretar a uma perda na fatia de mercado.

2.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS- MASP

Na concepção de Arioli (1998), o MASP funciona como uma ferramenta eficiente para implantação de melhorias, envolvendo grupos de pessoas para tomar decisões, visando sempre uma melhor qualidade nos serviços e produtos.

De acordo com Colengui (2007), o método de análise e solução de problemas é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional, visando a solução de problemas e a obtenção de resultados otimizados.

2.4 IMPLANTAÇÃO 5S

De acordo com Marshall (2005), o programa 5S nasceu no Japão, no final da década de 1960, como parte do esforço empreendido para reconstruir o país derrotado pós-guerra.

De acordo com Silva (2006), o 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar um ambiente de qualidade. Encaminha-se para um espaço de trabalho limpo e bem organizado e é prévio a qualquer outra inovação que objetive melhorar as condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o cotidiano de toda organização.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2004) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

2.6 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Para Engel (2000) a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo, alcance ou exceda as expectativas.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), aplicá-las aos seus cargos e funções (aplicação), manter as pessoas trabalhando (manutenção), desenvolver as pessoas quanto às suas atribuições e funções (desenvolvimento) e controlá-las (monitoração), esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2004) para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância.

2.7.1 Liderança

Para Souza (2011) a liderança denota um processo que influencia as atividades individuais e de grupos de maneira que atinja o resultado esperado. Souza (2011) afirma ainda que liderar é realizar as necessidades da empresa através das pessoas, do seu trabalho e de suas ideias, porém sempre considerando que haverá duas ações em movimento, que são a tarefa e o relacionamento.

2.7.2 Retenção e valorização do talento humano

Chiavenato (2004) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

2.7.3 Motivação

Na concepção de Chiavenato (2004), a motivação é um processo psicológico básico. É interligado com a percepção, atitudes, aprendizagem e personalidade, a motivação é muito importante no processo de compreensão do comportamento humano. É um conjunto que interage e atua com vários processos mediadores e

também com o ambiente. A motivação realiza o papel de incentivar as pessoas a desempenhar suas funções, desde que esteja relacionada com suas satisfações e perspectivas.

2.7.4 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento são métodos e processos que buscam atrair candidatos competentes e capacitados para ocupar cargos dentro da organização por onde a empresa oferece ao mercado de recursos humanos vagas de emprego que pretende preencher.

2.7.5 Seleção

Sendo assim Caxito (2008) afirma, selecionar e designar o melhor candidato para a vaga. É através da seleção que a empresa escolhe, dentre os recrutados, o candidato que atingir melhor os padrões de seleção para o cargo.

2.7.6 Investimento em treinamento e desenvolvimento

Para Chiavenato (2004), o treinamento é o processo de educação de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, sendo assim, através do treinamento os funcionários adquirem conhecimentos transformando suas atitudes e habilidades.

2.7.7 Necessidade de treinamento e desenvolvimento

De acordo com Marras (2011), o levantamento de necessidades de treinamento deve estar constantemente ativado para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária, como por exemplo, a necessidade de eliminação de “feudos” para o sucesso do trabalho em equipe.

2.7.8 Avaliação de desempenho

De acordo com Camilo (2016), a avaliação de desempenho busca identificar pontos de melhoria das pessoas; integrar os colaboradores à empresa, buscando adequar suas competências com as necessidades das empresas; adequar as pessoas aos cargos que possuem ou que deveriam possuir; identificar necessidade de treinamento e estabelecer meios e programas para a carência.

2.8 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O Composto de Mercadológico é, de acordo com Kotler e Keller (2006), a melhor representação dos elementos que uma empresa pode, e deve controlar. As estratégias são definidas baseadas em Produto, Preço, Promoção e Ponto de Vendas ou Distribuição (Praça). Analisando os Quatro P's é possível determinar a abrangência de

cada um deles e sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que são utilizadas e tudo que poderá ser feito em termos de estratégias de atuação para desenvolver sua estratégia.

2.8.1 Ações de Marketing

De acordo com Motta (2005), uma ferramenta que deve ser aplicada dentro da empresa quando a questão é o mercado inserido é o plano de marketing, ele pode proporcionar uma análise mais detalhada sobre todas as variantes de uma empresa. Através da mesma, a empresa pode saber mais sobre seu consumidor, as melhores ações para esse público, a forma correta de comunicação, e os melhores meios de atingir os objetivos pretendidos pela empresa. Ainda a autora destaca que o plano é feito em etapas que vão desde o planejamento até a avaliação dos dados obtidos.

2.9 MACROECONOMIA

Para Abel (2004), macroeconomia é uma das divisões da ciência econômica dedicada ao estudo, medida e observação de uma economia, seja regional ou nacional.

2.10 FINANÇAS

A utilização do estudo das finanças vai muito além do uso nas empresas. A área de finanças abrange tanto a administração de negócios, quanto a administração dos recursos pessoais. As Finanças estão presentes diariamente na vida das pessoas (LEAL; NASCIMENTO, 2008).

3 METODOLOGIA

Método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial (CIRIBELLI, 2003).

Este trabalho científico busca através de uma pesquisa aplicada, exercer um levantamento de dados dos procedimentos adotados pela empresa Planalto Ferragista, com vista a oferecer à organização a sua real situação em que está sendo vivenciada. A pesquisa é um procedimento útil, utilizado para juntar as informações necessárias à construção de raciocínios em torno de um fato, fenômeno ou processo que contribui com o conhecimento científico.

A abordagem da pesquisa se dará pelo método qualitativo. Os métodos qualitativos descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretados através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva. Todas as interpretações dos fenômenos são analisadas indutivamente (FERNANDES, 2009).

Para Fernandes (2009), a pesquisa bibliográfica oferece meios para resolver, definir problemas conhecidos, explorar outras áreas novas onde problemas não se caracterizam suficientemente, o principal objetivo é permitir ao pesquisador o reforço paralelo na análise da pesquisa ou manipular as informações.

A coleta de dados é de suma importância, pois é através dela que se desenvolve o trabalho, é necessário observar para chegar a todas as informações necessárias e concretas. As técnicas mais utilizadas para coleta de dados são através da observação dos fenômenos, entrevistas com população alvo do projeto de pesquisa, questionários com perguntas abertas, ou fechadas ou ainda de múltipla escolha, medição de opinião, documentos, trabalhos científicos publicados e ainda história contada por outros (FERNANDES, 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta etapa do trabalho tem por objetivo expor os dados coletados na pesquisa feita com o gestor/proprietário da empresa, apresentando suas respostas e comparando à teoria.

4.1 ESTILO DE LIDERANÇA NA EMPRESA

De acordo com o gestor, ele sempre busca um bom relacionamento dentro da empresa, orientando seus funcionários diante qualquer situação, na hora de tomar decisões, ele é bem aberto a opiniões ao mesmo tempo muito ético e centrado, da mesma maneira que ele toma as decisões finais, dando liberdade e autonomia para outros funcionários tomar tais decisões.

A avaliação da resposta do gestor permite-se observar que é um ponto positivo na empresa, porque ele mantém um ambiente agradável dentro da empresa, deixando o funcionário a vontade, a ponto de conversar com o gestor a qualquer momento.

4.2 RETENÇÃO DE VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

De acordo com o gestor, é de total importância dentro da organização a valorização do talento humano, o reconhecimento de esforços, principalmente com um mercado tão competitivo. A gestora ainda complementa, que como o mercado está com muita oferta, é necessário que toda empresa se preocupe em investir em conhecimento e promoção de cargos. A gestora oferece comissões para os funcionários de acordo com as vendas e incentivos afetivos através de elogios e reconhecimento.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO

Segundo a gestora da empresa, no setor externo da empresa, existem comissões mensalmente acopladas no salário e também são feitas reuniões, para definições de escalas de folgas, onde fica aberto para opiniões ou críticas.

Segundo Robbins (2002, p. 105) “motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los”.

4.4 RECRUTAMENTO

De acordo com a entrevista feita, a gestora afirma que no setor externo não existe divulgação das vagas, acaba que sempre tem alguém procurando ou deixando currículo. Já no setor interno, não basta apenas procurar ou deixar o currículo, é feito uma divulgação da vaga, e depois entrevista, visando recrutar uma pessoa com o perfil necessário para a função.

4.5 PROCESSO DE SELEÇÃO

De acordo com a gestora da empresa, o processo de seleção é feito através de entrevistas, analisando a formação e o tipo de pessoa, que melhor irá se enquadrar na função proposta, e também por meio de indicações.

Chiavenato (2004) define seleção como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos aquele que é mais adequado aos cargos que se encontram disponíveis.

4.6 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A gestora afirma que na empresa Valteira Jose de Sousa (Ferragista Planalto) ainda não possui investimento em treinamento, só que, quando é contratado algum funcionário da área externa, ele recebe um breve treinamento, para poder exercer sua função. Qualquer outro tipo de funcionário contratado, é repassado todas as informações do respectivo cargo.

4.7 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com a gestora a empresa não realiza treinamento e desenvolvimento, e que como foi falado na resposta anterior, ela utiliza o funcionário que já está na empresa a mais tempo para treinar o novo funcionário.

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2004 p. 325), a avaliação de desempenho “é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios proposto, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

De acordo com a gestora da empresa, ele não utiliza nenhuma ferramenta para avaliar o desempenho do funcionário, a única forma que garante se o funcionário está se saindo bem ou não, é pela sua própria observação e pelos resultados que ele apresenta

na empresa. Diante da resposta da gestora, pode-se sugerir a implantação da avaliação de desempenho.

4.9 AÇÕES DE MARKETING

O marketing é tratado como um processo social e administrativo em que os indivíduos ou grupos de indivíduos obtêm o que necessitam e desejam por meio da troca de produtos (KOTLER, 1993).

4.10 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Segundo a gestora, a empresa possui 70% de participação de mercado, pelo fato de se localizar em um setor industrial e contar com uma cartilha muito extensa de clientes fidelizados e forma de pagamento facilitada.

4.11 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR X PERIODICIDADE

Segundo a gestora, a avaliação de satisfação do consumidor é feita através da observação, também pelo site da empresa, onde tem uma área especialmente para o cliente, onde ele pode dar opiniões, sugerir algo, e críticas. Essa avaliação é feita mensalmente, e é muito importante saber a opinião de seus clientes, pois assim a empresa pode ter uma boa percepção de seus clientes.

4.12 FONTES DE CONSULTAS ECONÔMICAS

Segundo a gestora, ela procura se informar a respeito da economia diariamente através de telejornais, revistas e internet. Além do mais, todas as informações pertinentes e mais complexas, do tipo jurídico, são repassadas pelo seu contador.

4.13 VARIAÇÕES ECONÔMICAS

De acordo com o que foi respondido pela gestora, “a variação econômica que mais interfere na organização é a taxa de câmbio, uma vez que a maioria dos produtos ofertados pela loja são importados, sendo assim baseado no dólar”. Com um pouco menos de importância, a gestora citou a “taxa de juros”, que devido ao seu crescimento nos últimos tempos freou um pouco o consumismo da população, refletindo assim na organização. Diante disso, se faz necessário o conhecimento das variações econômicas na economia, uma vez que tais variações afetam diretamente a empresa, independentemente do tamanho da organização.

4.14 EXEMPLIFICAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

A gestora afirmou que as suas tomadas de decisões são embasadas no momento econômico do país. Um exemplo é a compra de várias quantidades de

mercadoria devido a iminência da alta do dólar, uma vez que o produto era importado e o preço era em dólar”. Sendo assim, foi necessário que a gestora avaliasse a tendência da taxa de câmbio.

4.15 MODALIDADE DA TOMADA DE VALOR

Segundo a gestora a empresa não utiliza nenhuma modalidade para tomada de valor, sempre há uma reserva em caixa e dessa forma consegue crescer sem precisar utilizar financiamentos junto ao banco e nem descontos de títulos.

4.16 CUSTO DE CAPITAL

De acordo com a gestora, “o custo de capital emprestado pela empresa é de 10% referentes às vendas a prazo”. Na organização, a necessidade do custo de capital em vendas a prazo é necessária para ser realizado, devido ao fato da perda de valor do dinheiro no tempo, ou seja, dez reais hoje, não será dez reais daqui a 60 dias. Com isso Gitman (2010, p. 433) afirma que o custo de capital é estimado em um momento específico. Reflete o custo médio esperado dos fundos no longo prazo”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, foi proporcionada a visão de investigação da tamanha importância do diagnóstico organizacional, apontando com relevância uma análise interna e externa onde são identificadas as deficiências da organização e as possíveis estratégias de mudanças através de consultorias organizacionais.

O estudo buscou expandir os novos caminhos que devem ser encarados como componentes estratégicos da gestão das empresas, onde apresentou a proporção dos desafios enfrentados diariamente, pois acredita-se que o clima, a cultura e a satisfação no trabalho são aspectos fundamentais para a evolução da gestão de pessoas. Dentro do conjunto de análises através da ficha questionada aplicada na empresa surgiu uma percepção que mesmo diante das dificuldades o gestor segue uma linha de trabalho muito pertinente, com um bom clima, oportunidade de crescimento e valorização dos funcionários, com meios assertivos em busca da excelência administrativa.

É importante ressaltar que uma empresa precisa estar ciente da insatisfação de seus colaboradores pois eles são seus clientes internos, e através desses fatores são garantidos a qualidade da prestação de serviços para os clientes externos. São detalhes que fazem toda a

Enfim, de uma maneira geral, os resultados apresentados reforçam com clareza que o objetivo da pesquisa foi alcançado com sucesso, onde foram identificados os pontos positivos e negativos da empresa buscando desta forma desenvolver planos de ação que garantam a qualidade do clima organizacional e conseqüentemente seus benefícios.

Concluindo assim, é importante pontuar que através da análise realizada foram propostas algumas sugestões de melhoria, apesar da empresa entrevistada já estar atingindo um nível bem equilibrado de assertividade nas práticas de dentro da

organização, necessitando apenas de alguns ajustes e inovações. Através disso, nota-se que a empresa irá alcançar melhor desenvolvimento interno e externo, e consequentemente gerar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ABEL, Andrew B. **Macroeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.
- CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.
- CAMILO, Caio. **O que é avaliação de desempenho e os tipos de avaliação**. 2016. Disponível em: <http://www.empreededorcurioso.com/single-post/2016/05/10>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Disponível em: http://www.portalava.com.br/ava/includes/cursos_atualizacao/recrutamento_e_selecao_de_pessoas. Acesso em: 20 ago. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Uberetama: Ed. V. M. Colenghi, 2007.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.
- FERNANDES L. A.; Gomes, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação**. Porto Alegre: Contexto, v. 3, n. 4, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J. A. R. **Planejamento financeiro pessoal**. Brasília, 2008.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARSHALL Junior, Isnardet. al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MOTTA, P.C.M.; ROSSI, M. Z. G. **Generational marketing: communicating with large population groups in cross cultural endeavors**. In: III INTERNATIONAL CONFERENCE ON DISCOURSE, COMMUNICATION AND THE ENTERPRISE. Proceedings. Rio de Janeiro: Dicoen, 2005.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVA, João Martins da **O ambiente da qualidade na prática 5S**. Belo Horizonte: Fund. Christiano Ottoni, 1996.
- SOUZA, L. R. da S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, jan/jul 2011.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: EMPRESA MERCADÃO DOS PARAFUSOS LTDA¹

Ney Willian Dias de Oliveira²

RESUMO: Este artigo traz a descrição de um diagnóstico da Empresa Mercadão dos Parafusos, a qual se situa na cidade de Patrocínio-MG desde sua abertura no ano de 2009 e atende principalmente ao setor de ferramentas de diversos portes, para manutenção de máquinas agrícolas, bem como ferramentas de uso na construção civil e uso doméstico. Tem por objetivo identificar toda a estrutura da empresa, seus setores, número de colaboradores, métodos de ação da gestão de recursos humanos, questões financeiras, econômicas e administrativas como um todo, a fim de observar como o gestor da empresa trabalha, alcança sucesso e/ou ações de equívoco que podem prejudicar a empresa de certo modo e, desta forma explicar ao leitor como é a condução de uma empresa no ambiente real e competitivo de mercado. Foi feito em formato de pesquisa de campo e pesquisa qualitativa, utilizando-se de instrumento de entrevista para levantamento de informações e visitas periódicas de observação. Por fim este artigo contém informações pertinentes de organização, seu histórico de ações e identifica que mesmo sem conhecimento teórico, o gestor se utilizou de experiência no meio comercial e opinião de seu staff contábil para manter a empresa na trilha do sucesso, principalmente, por medidas financeiras no tocante a negociação com fornecedores e no tocante a gestão de pessoas, como trunfo para alcançar a liderança de vendas no seu setor, no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico organizacional, gestão de equipe; oportunidade.

ABSTRACT: This article describes a diagnosis of the Mercadão dos Parafusos Company, which has been located in the city of Patrocínio-MG since its opening in 2009 and mainly serves the sector of tools of various sizes, for the maintenance of agricultural machinery, as well as tools for use in construction and home use. Aims to identify the entire structure of the company, its sectors, number of employees, human resource management methods of action, financial, economic and administrative issues as a whole, in order to observe how the company manager works, achieves success and / or equivocal actions that can harm the company in a certain way and, in this way, explain to the reader how it is to conduct a company in the real and competitive market environment. It was done in a field research and qualitative research format, using an interview instrument to gather information and periodic observation visits. Finally, this article contains pertinent information about the organization, its history of actions and identifies that even without theoretical knowledge, the manager used experience in the commercial environment and the opinion of his accounting staff to keep the company on the path of success, mainly by measures in terms of negotiating with suppliers and in terms of people management, as an asset to achieve sales leadership in their sector in the market.

KEYWORDS: Organizational diagnosis, team management; opportunity.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação do 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: neywillian@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

No mercado em que se insere as empresas na cidade de Patrocínio – MG, notou-se em meados do ano de 2009, a necessidade para atendimento no setor de ferramentas para manutenção em geral e construção. Um empresário cujo nome, José Aparecido da Cruz, se movimentava no ramo de Atacado de celulares e Transportes de café, teve oportunidade de se inserir nesse meio, onde vislumbrou grande chance de crescimento assim como em toda sua vida empresarial.

Este trabalho objetiva esclarecer e explanar a trajetória percorrida pela empresa Mercadão dos Parafusos, com uso das ferramentas que serão apresentadas e com técnicas administrativas que conhecemos, para deixar clara como surge, se mantém e se direciona ao crescimento, uma empresa.

O Mercadão dos Parafusos – Ltda é uma microempresa, iniciou suas atividades em agosto de 2009 e está inserida no comércio varejista e atua no ramo de venda de ferramentas e itens relacionados, como pregos, parafusos, solda e tudo o que necessita para fazer uso de ferramentas e executar serviços nas áreas industriais, urbanas e rurais, ferramentas que são usadas desde construções até o manejo de peças metálicas, por último, agregou mais uma unidade que é a locação de máquinas para construção.

A organização evoluiu muito nestes 11 (onze) anos de atividade comercial, e nas circunstâncias atuais, de pandemia do vírus Corona (COVID-19), neste ano de 2020, ficou sem atividades no período de apenas uma semana, o que deu um prejuízo de 0,5 % em relação a este período do ano anterior, ou seja, se mostra sólida em tempos difíceis, retomada suas atividades normalmente, mostrando consolidação nos seus objetivos de seguir líder nesta cidade e região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Como Gestão de Pessoas pode ser entendida como a área funcional que sucede à Administração de Recursos Humanos e à Administração de Pessoal, o gestor de pessoas pode ser visto como o profissional a quem compete o desempenho de atribuições voltadas ao suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas no âmbito das organizações. Como, porém, é um profissional integrado ao mundo contemporâneo, a eficácia de sua ação passa a depender principalmente da adoção de novas crenças, valores e atitudes. [...] os trata como elementos que impulsionam a organização, e não como agentes passivos. Que os trata como parceiros, ou seja, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2019, p. 51).

Ainda sobre o papel estratégico do gestor de pessoas, é importante que este se comporte, de maneira que conheça toda a organização, seus ideais, seus comandados,

seus vários departamentos, o mercado em que está inserida. O gestor de GP deve usar suas habilidades e conhecimentos para interagir e comunicar-se de forma que sua presença e ações sejam imprescindíveis nas tomadas de decisões importantes da empresa, uma vez que tem conhecimento e informações necessárias para isso, segundo Gil (2019).

2.1.1 Retenção e Valorização do Talento Humano

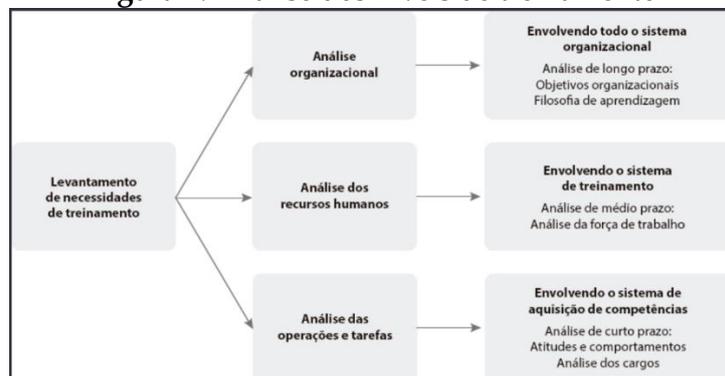
Considerando que o setor de RH vem ganhando um novo olhar na atualidade, como que um papel estratégico dentro da organização, pode-se afirmar que o desafio do gestor de GP deve estar preparado para esse desafio transformacional que o traz, desta forma é importante que ele entenda seu novo papel, já que antigamente era resumido nos termos burocrático, rotina e papéis, agora é descrito pelos termos conhecimento, competências, avaliação de potencial, entre outros, assim diz Ribeiro (2018).

2.1.2 Necessidade em Treinamento e Desenvolvimento - T&D

Para Fernandes (2018), Treinamento e Desenvolvimento são as tarefas que as empresas desenvolvem para capacitar seus colaboradores a curto e longo prazo. Uma vez que no meio acadêmico as pessoas são preparadas de forma ampla, quando chegam nas organizações há a necessidade de aplicar tarefas específicas de cada empresa. Ainda leva em consideração que a questão da aprendizagem não é finita e definida, ela é contínua, isso porque, as constantes transformações do mercado e as constantes adaptações estratégicas da organização, tornam o T&D mais que necessário.

Seja a empresa pequena, média, grande ou imensa, sejam os negócios simples ou complexos, o gestor corporativo de treinamento precisará sempre ter uma visão de universidade corporativa (UC). Toda e qualquer atividade de treinamento têm de estar alinhada com os objetivos atuais e futuros da organização! (RIBEIRO, 2018, p. 11).

Figura 1: Análise dos níveis de treinamento



Fonte: Chiavenato, 2020, p. 348.

2.2 AÇÕES DE MARKETING

Gabriel (2018), aborda o tema falando da ideia principal de *marketing* que consiste em comercializar agora, de forma ampla e diz que o Composto Mercadológico é a junção dos 4 pilares do marketing, Preço, Produto, Praça e Promoção, que devem basear qualquer estratégia de vendas da empresa, e que devem estar em perfeito equilíbrio para que fato se tenta sucesso numa estratégia de marketing.

Para Manshhein (2006), as estratégias baseadas no composto de marketing é de grande importância e pode determinar o sucesso da organização, este composto é junção dos 4P's, porém essa junção deve ser homogênea, as decisões e táticas devem ser norteadas pelo composto de marketing, uma vez que um produto deve conter essas quatro características bem alinhadas, ou seja, deve apresentar-se de forma a não ter divergência entre produto, preço, praça e promoção, de acordo com seu segmento.

2.3 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Xavier (2019), define *Market Share* como uma ferramenta que pode informar ao gestor a porcentagem que corresponde à relevância da sua organização em relação aos demais competidores daquele mercado e/ou local, pode apresentar outros dados. Como o alcance de atendimento, o número de vendas, o número de pessoas que preferem sua organização, ou seja, a participação da sua empresa em relação ao tamanho daquele mercado e às demais presentes.

Paulillo, (2018)³, descreve o *Market Share* como uma fatia que uma organização detém de vendas dentro do seu mercado ou nicho, isto é a fração de mercado direcionada à organização. Silva ainda diz que para saber o *Market Share*, o gestor deve dividir o valor total de suas vendas num período que desejar, pelo total de vendas de todo o setor, dentro do mesmo período, uma conta básica de porcentagem, de forma mais exata, o *Market Share* revela o posicionamento da empresa em relação a outras dentro do mercado e seu aumento revela aumento de valor para a empresa. Ainda explica que há o *Market Share* de valor e de volume, nesta aplicação, a penetração de mercado, a atividade do cliente e o índice de venda, são as variáveis a serem trabalhadas.

2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

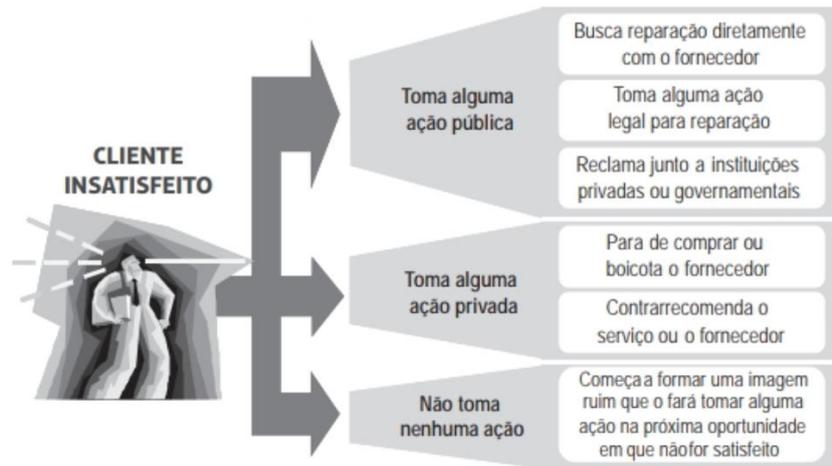
Oliveira (2019), define a satisfação do cliente como algo de impacto no mercado para sua empresa, os pensamentos, a reação ou a emoção causada no cliente, em relação a comparação da expectativa com a realidade da experiência que teve com um serviço ou produto e a melhor forma de saber é perguntando ao cliente.

Para Cestari Junior (2017) a satisfação do cliente está baseada na percepção que ele tem durante a jornada de consumo de produtos e/ou serviços e atendimento da

³ Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-market-share/>. Acesso em: 06 abr. 2020.

sua empresa, o momento em que se interessa por um produto, até o momento em que ele precise de suporte do produto, vai fazer toda a diferença na satisfação do cliente.

Figura 2: Possíveis decisões de cliente insatisfeito



Fonte: Dantas, 2014, p. 95.

2.5 CUSTO DE CAPITAL

Reis (2018), fala que o custo de capital é o valor que o gestor deve ter de lucro para que a empresa tenha um retorno que mantenha a empresa ávida financeiramente, e que um retorno sendo maior que esse custo de capital, faz o valor da empresa aumentar, do contrário, diminui. Este autor ainda diz sobre sua importância, pois vai oferecer a informação se a empresa é sustentável ou se um novo empreendimento é aconselhável, de acordo com o custo médio ponderado, que indica o retorno mínimo que o empreendedor deve ter para sustentar o negócio.

Segundo Prates (2016), o custo de capital é a taxa de retorno de investimentos feitos pela empresa, essa taxa se chama *ROI (Return Over investment)* retorno sobre investimento, derivando de capital próprio ou de terceiros, em projetos próprios ou externos e é algo imprescindível de análise no mundo atual, pois diz muito sobre a sustentabilidade e racionalidade de investimentos.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

3.1 PESQUISA

Esta pesquisa foi abordada de forma qualitativa, pois envolve a relação dos profissionais no dia a dia da empresa e sua reação como meio profissional, e no que o seu pensamento comum e pessoal pode ajudar na sua atividade profissional.

D'ângelo (2019), diz que a pesquisa qualitativa se trabalha de forma subjetiva e com informações aprofundadas, tendo potencial amplo de resultados e respostas, levando em consideração peculiaridades e particularidades do objeto de pesquisa e/ou entrevistado(a), pois é instrumento que confere liberdade a pessoa questionada.

Tumelero, 2019, clareia sobre a pesquisa exploratória, dizendo que esta se faz necessária, pois alinha o tema teórico com o aprofundamento do problema em si, proporcionando familiaridade com o problema, expõe desta forma, quatro pilares, sendo, boa orientação, pesquisa e leitura, definir bem os limites do tema, ter claro os objetivos e hipóteses.

Duarte, (S/A)⁴, define pesquisa descritiva como o instrumento que se usa para descrever as características de algum problema, população, produto ou qualquer situação abordada, estabelecendo a comparação entre variáveis que compõem o objeto de estudo. Sobre a pesquisa explicativa, Duarte, diz que este tipo se utiliza de procedimentos relativos à forma experimental, pois explica o porquê do problema e/ou fenômeno, trazendo à razão da realidade.

Foi utilizado formulário pré-definido com 18 (dezoito) perguntas direcionadas ao gestor e a algum colaborador com afinidade em determinado assunto, além desta entrevista pré-definida, foram coletadas informações em algumas visitas à loja Mercado dos Parafusos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

O gestor entende que essa é uma questão muito importante no que diz respeito à gestão da equipe e para manter o negócio sempre equilibrado, procura sempre manter a comunicação com seus liderados em dia, para que desta forma esteja sempre a par de qualquer situação em que se possa intervir e manter seus colaboradores valorizados. Sobre a valorização, o gestor procurar pagar salário mais comissionamento, o qual não revela a porcentagem, mas declara que frente aos concorrentes, seus colaboradores ganham cerca de 20% a mais em comparação a trabalhadores de mesma função em outras instituições, e ainda relata que respeita e pratica ajustes anuais até mesmo acima da média.

Sim, primeiro salário, que todo mundo gosta, eu pago comissão entre os concorrentes, a maior comissão sou eu que pago, e pessoas no mesmo cargo na cidade, o meu funcionário recebe em torno de 20% a mais no salário do que os demais. Eu falo com meus funcionários, mas peço que eles deem o máximo de si aqui para melhorar, um dia, ficaria triste se perder um funcionário, porém alegre, pelo crescimento profissional deles. Trabalho com metas que aumentam a cada nível de venda, uma porcentagem para 50.000,00, uma maior para 100.000,00 e assim por diante.

Sobre medidas mais incisivas para reter e valorizar seus colaboradores, José diz que disponibilizou veículo, telefone e cartão personalizado com o nome do vendedor para fazer as representações junto a carteira de clientes que já existem e principalmente para fazer a primeira abordagem para prospecção de novos clientes,

⁴ Disponível em: <http://brasileSCO.la/m14571>. Acesso em: 22 mai. 2020.

para os vendedores que estão a mais tempo na empresa, porém, foi um dos novos vendedores que aceitou o desafio e até então tem dado certo.

Sabendo de toda a relevância em se reter e valorizar os bons profissionais, foi indicado para a empresa continuar utilizando de remuneração estratégica e sempre aplicar premiações em dinheiro ou outras modalidades, observando o nível de competência que os colaboradores trabalham para alcançar os objetivos individuais e da organização e para que continue abrindo oportunidade a todos, de modo que encontre a pessoa que mais se interessa pela desafio, para atender o que a empresa precisa, em conjunto com a valorização que a empresa dá a essa pessoa.

4.2 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O gestor foi perguntado se faz investimentos na área TeD, respondeu:

Não, não porque é empresa pequena, mas, a gente tem as marcas Star Head, Maquita, De Walt, Denver, Gedores, todas empresas parceiras que aplicam treinamento aos nossos vendedores.

Informa que trabalha desta maneira, com esse tipo de parceria, as marcas que a loja mais vende, enviam seus representantes de forma planejada e agenda, para acompanhar o dia a dia na loja para acompanhar o processo de venda de seus produtos, nesse procedimento, a empresa fornecedora parceira, dá instrução aos vendedores, e esclarece ao cliente sobre o suporte que oferece depois da compra, desta forma, oferece segurança ao cliente.

Deixa claro que a empresa não oferece treinamento específico para o iniciante em vendas, mas seus parceiros sempre lhe auxiliam na parte de treinamento específico de cada marca vendida, abrangendo todos os vendedores da loja.

Feitas as observações nas palavras dos autores, viu-se que a empresa está no caminho certo em relação à iniciação do mecanismo de treinamento e desenvolvimento, apesar de não ser investimento próprio, a parceira utilizada fornece sim, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, sendo assim, recomendou-se ao gestor que continue nessa linha e aplique gradativamente investimento nessa área, pois segundo as leituras feitas sobre o tema, uma equipe treinada, é capaz de pôr em prática todo o potencial esperado para manter a empresa no topo, conseqüentemente tem desenvolvimento de pessoal e da empresa.

4.3 AÇÕES DE MARKETING

O gestor José Aparecido informa que se utiliza de Emissora de rádio e *internet* por meio do sítio eletrônico “patrocinioonline.com.br” e rede social digital *Instagram*, administrado por um de seus colaboradores e também, a partir do mês de julho de 2020 colocou um monitor de televisão grande dentro da loja em local estratégico para divulgar todas as marcas que mais tem destaque no seu negócio. O gestor ainda diz que tem parceria com seus fornecedores principais para fazer cartões de visita digitais colocando contato de seus vendedores dentro do sítio eletrônico de seus fornecedores.

Orientou seus colaboradores a fazer vídeos de divulgação na plataforma *Instagram*, com as informações resumidas e importantes de cada produto a ser divulgado, das promoções que estiverem em andamento para demonstração das mercadorias, e que viu com bons olhos esta iniciativa para divulgar sua marca. Nesta plataforma também divulga as vendas que são feitas diariamente para que o público acompanhe as aquisições de sucesso.

A organização trabalha com ampla divulgação, porém a plataforma *Instagram* tem necessidade de uma maior movimentação, como postagens do tipo stories diárias, pois deixa a marca sempre em evidência. Sobre as demais plataformas indicou-se ao gestor que continue com ampla divulgação e que mantenha parcerias, para divulgação, para treinamento e para assistência pós-venda, pois isso incide em ação de *marketing* holístico, o que abrange todos os *stakeholders*.

4.4 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

O gestor informa que está inserido no mercado de ferramentas para serviços comuns e principalmente ferramentas para manutenção e suporte do setor agrícola, predominante aqui na região de Patrocínio-MG. Se diz conhecedor do tamanho desse mercado mas não exatamente em números e cita alguns concorrentes, “Mercadão dos Parafusos” em primeiro lugar, “Secreto” em segundo lugar e outros, estima que no geral detém % desse mercado de Patrocínio e região, diz ainda que detém cerca de 70% do mercado de chaves de impacto da marca Gedore, mas ainda tem que lidar com concorrentes de cidades maiores, como a Trevisan de Uberaba-MG, Ferramentas e Cia, Ferramaq de Uberlândia-MG, mas ainda não estimou esse mercado em números, mas afirma que desde que abriu seu negócio, já cresceu muito e tem essas informações para dizer que é o líder atual do seu mercado, pois seus fornecedores diz que sua loja é a que mais pede na região e seus clientes também falam o que pensam do Mercadão dos Parafusos e o porque deixaram de comprar nos concorrentes para comprar mais no Mercadão dos Parafusos.

Foi indicado ao gestor a possibilidade de contratar uma agência prestadora de serviços para que se faça um levantamento do mercado atual, valores dos faturamentos de cada empresa que compete dentro deste mercado e saber qual seu real posicionamento em números reais, para que a partir daí possa tomar decisões incisivas e pontuais sobre este aspecto.

4.5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR X PERIODICIDADE

José Aparecido disse a seus vendedores e para este entrevistador: “Não vendo uma máquina sem saber a finalidade para que o cliente necessita, você tem que ver os problemas das empresas para você pensar em solucioná-los”.

Relata que orienta e dá suporte para seus vendedores manterem contato com os clientes, atualmente procura acompanhar seus clientes depois da venda, algo muito importante atualmente, pois para qualquer finalidade, a informação é essencial, então procura saber sempre o que o cliente necessita, seja antes, e depois de comprar, para conseguir antecipar o problema do cliente e/ou lidar com questões pós-venda de forma

séria, para resolver o problema. O gestor informa que são poucas as reclamações, no entanto, ele consegue prestar boa assistência pós-venda.

O gestor ainda compartilhou:

Visitei o Beloni (fazenda grande), e vi que os funcionários andavam com uma pick-up com um grande gerador pesado na carroceria para dar manutenção nos pivôs de irrigação, então, ofereci a mesma máquina que o funcionário da fazenda usava porém com tecnologia nova, à bateria, então o pessoal da fazenda testaram e disseram que conseguiram fazer o mesmo serviço com duas baterias pequenas disponíveis durante o dia todo sem a necessidade do grande gerador todos os dias.

Informa ainda que não procura nenhum tipo de pesquisa com seus clientes, trabalha atualmente com feedback direto que recebe dos clientes mais próximos e dos que vão à loja.

Desta maneira, identificou-se que o gestor pratica de fato um atendimento personalizado para entender as condições de trabalho do cliente e oferecer o melhor produto ao usuário, foi orientado que para acompanhar melhor esta questão, poderia utilizar da criação de um canal exclusivo para esse pós venda e agendamento de visitas e também promover uma pesquisa com seus clientes, seja dentro da loja com formulário ou de forma mais prática como formulário online, pois os autores apresentaram a importância de saber a opinião de satisfação e da mesma forma da insatisfação para que sejam elaboradas medidas contingências para manutenção de quem está satisfeito e para correção e melhoria para quem não se viu desta forma, é claro, dada às mudanças ambientais e amplos aspectos, avaliar de forma constante e periódica, para acompanhar da melhor forma possível.

4.6 CUSTO DE CAPITAL

Sobre o custo de Capital, José é bem enfático, desde abertura do negócio não se utilizou de capital de terceiros, então até para os dias atuais, sua organização, Mercadão dos Parafusos não tem custo com capital, pois na sua composição e no seu balanço patrimonial não faz uso deste tipo de capital, inclusive todos os veículos da empresa estão quitados e não tem financiamentos em andamento.

De certa forma, é interessante ouvir que uma empresa de pequeno ou médio porte, em tempos de pandemia e crise econômica, não tem capital emprestado, da mesma forma saber que sua abertura não incidiu em capital de terceiros. Sobre isso foi dito ao gestor que é algo a se orgulhar de fato, pois demonstra uma retenção e um aproveitamento grandioso de capital próprio, com suas operações sempre gerando lucro.

Foi orientado ao gestor, que aproveite essa facilidade que tem para reter o capital, para que procure a gerência do banco onde movimenta os valores da empresa e procure um investimento de curto e médio prazo que lhe dê rentabilidade e não

prejudique o seu fluxo de caixa, de modo que seja possível o resgate em curto e médio prazos para que não prejudique a liquidez da empresa e ainda gere retorno.

4.7 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a coleta das informações com o gestor, embasar em fala de alguns autores, percebeu-se que esta organização, Mercadão dos Parafusos, segue num caminho de melhoria em toda a sua gestão, mas a seguir, terá uma tabela com planejamento de ações a serem tomadas para que as melhorias sejam contínuas, conhecido como método 5W2H - *What* (O que), *Why* (Por que), *Where* (Onde), *When* (Quando), *Who* (Quem), *How* (Como) e *How much* (Quanto Custa).

Segundo Coutinho (2020), a ferramenta 5W2H permite que a organização enxergue o problema de maneira clara e transparente, determine as pessoas, os recursos e o período para a sua resolução, de modo que se tem como ferramenta de melhoria contínua, portanto, pode ser relacionada como fonte de vantagem competitiva.

Tabela 1: Plano de Ação para a Empresa estudada - parte 1

O quê	Quem	Onde	Quando	Porque	Como
1-Manutenção da liderança	Gestor e/ou gerente	No ambiente da empresa	No dia a dia, expediente	Uma equipe engajada requer um líder que influencie	Nomear um gerente de Equipe, para que ambos possam praticar isso nos respectivos níveis
2-Reter e Valorizar o talento humano	Empresa como um todo	Ambiente da organização ou fora	Sempre	Reduzir custo com contratações, erros de atendimento, reter os melhores colaboradores, em vários quesitos	Promovendo feedback, melhorando comunicação, promovendo treinamento com cursos e trabalhando com remuneração estratégica
3-Atos de motivação dos colaboradores	Gestor e gerente	Ambiente da organização	Sempre que necessário	Nem sempre a falta de rendimento, terá como causa a falta de motivação	Conversas diárias e periódicas coletivas e individuais
4-Investir em treinamento e desenvolvimento	Gestor	Na empresa, no fornecedor ou à distância	Depois de fazer levantamento da necessidade	No âmbito do marketing da organização, ter colaboradores treinados, alinhados com	Após levantadas onde estão as necessidades e funções necessárias,

				as ideias da empresa, apresentarão produtos e serviços de forma correta	contratar empresa correta para o treinamento, seja fornecedor parceira ou terceiros
5-Avaliar de desempenho	Toda a equipe da organização	Na empresa	Ao semestre	Saber se o comportamento, ações, atendimento estão de acordo com o esperado para a função, torna possível identificar falta de motivação e outros fatores positivos e negativos	Elaborar formulário com questionários adequados e dar pesos e notas aos quesitos utilizando a imparcialidade, sem considerar fatores emocionais
6-Ações de marketing	Gestor, gerente e colaboradores no geral	Na empresa, com uso de mídias digitais ou clássicas, nas atitudes diárias no tocante ao relacionamento entre instituição e cliente	Diariamente, por semana ou quando oportuno a partir de ocorrência de uma venda interessante ou no anúncio de novas mercadorias e inovações	As ações de marketing revelam o modo de agir da empresa e o que ela tem a oferecer ao cliente, não somente preços baixos e mix de produtos, mas valor percebido pelo cliente, antes, durante e após a venda	Manter a divulgação na rádio e no <i>site</i> , fazer anúncio na rede <i>instagram</i> com frequência semanal, pedir engajamento dos colaboradores no compartilhamento e acompanhar a evolução e opiniões
7-Identificar Participação de Mercado	Gestor	Na cidade e região (distritos)	Ao semestre	Pois o índice de participação de mercado pode ser base para tomada de decisões importantes dentro do planejamento da empresa nos períodos subsequentes.	Contratar empresa especialista ou elaborar questionário de fácil entendimento com poucas perguntas, para aplicar aos clientes ou em algum ponto da cidade

Fonte: Coutinho⁵, 2020, adaptado pelos autores.

⁵ Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>. Acesso em: 23 out. 2020.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conjuntura atual em que a Pandemia COVID-19, trouxe ameaças não imaginadas até então, esta empresa foi exposta em sua capacidade reativa, que demandou ações, decisões, conhecimento e esforço do gestor e de equipes para superar momento em que o cliente, principal foco das empresas em meio a ambiente altamente competitivo já não estava acessível em grande número na forma presencial, porém o Mercado dos Parafusos mostrou-se em certo ponto, indiferente a situação.

O mercado dos parafusos não possuía missão, visão e valores delineados e descritos, porém o gestor, mostrou-se observador e atento aos aspectos inerentes à gestão de empresa. No levantamento das informações por meio de entrevista com o gestor, percebeu-se a falta de conhecimento teórico sobre alguns termos da gestão de negócios, mas em contrapartida às ações do gestor frente aos recursos humanos, de marketing e financeiros, se mostraram eficientes.

Tiveram destaque, a forma de alocação de recursos que o gestor usou para abertura da empresa, com a mudança de ramo, e também a forma como evoluiu nos 11 anos de abertura desta empresa, conseguindo alcançar liderança em vendas nesta cidade de patrocínio.

É nítido que o gestor valoriza o talento humano e isso está alinhado com sua política de crescimento da organização, capacitando e oportunizando seus funcionários para sempre quererem mais e oferecer mais de si, numa troca saudável de informação, trabalho e consequente capacitação.

Portanto, o uso e conhecimento das ferramentas administrativas para gestão junto com a experiência do gestor foi de grande valia para aquisição de conhecimento e experiência para ambas as partes (gestor e pesquisador), o que na maioria das vezes coincidiu com decisões assertivas e política bem definida da empresa na questão do marketing e gestão de pessoas da empresa.

REFERÊNCIAS

CESTARI JUNIOR, Ricardo. O que é satisfação do Cliente, 2017. **Blog NeoAssist**. Disponível em: <https://www.neoassist.com/2017/02/23/o-que-e-satisfacao-do-cliente/>. Acesso em: 05 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COUTINHO, Thiago. O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel. **Blog Voitto**, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>. Acesso em: 23 out. 2020.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2014.

D'ÂNGELO, Pedro. Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença, 2019. **Blog Opinion Box**. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 22 mai. 2020.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. Pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. **Monografias Brasil Escola**. Disponível em: <http://brasileSCO.la/m14571>. Acesso em: 22 maio 2020.

FERNANDES, Kátia Regina. **O que é treinamento e desenvolvimento (T&D): aprenda como capacitar colaboradores de uma vez por todas**. 2018. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/o-que-e-treinamento-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

GABRIEL, Lucas. **4Ps do Marketing: entenda o conceito do Mix de Marketing**, 2018. Blog Rockcontent. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>. Acesso em: 05 abril 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. Composto Mercadológico em Marketing. **Portal do Marketing**. 2006. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Composto_Mercadologico_em_marketing.htm. Acesso em: 05 abr. 2020.

OLIVEIRA, Fábio Ricardo de. O que é satisfação do cliente e como você pode medir isso na sua empresa, 2019. **Blog Movidesk**. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/market-share/>. Acesso em: 02 abril 2020.

PAULILLO, Julio. **O que é Market Share, tudo o que você precisa saber**, S/A. Blog Agendor. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-market-share/>. Acesso em: 06 abr. 2020.

PRATES, Wladimir Ribeiro. O que é custo de capital de uma empresa. **Blog WR Prates**. 2016. Disponível em: <https://www.wrprates.com/o-que-e-custo-de-capital-de-uma-empresa/>. Acesso em: 04 abril 2020.

REIS, Tiago. Custo de Capital e sua importância para os investidores. **Suno Research**. 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/custo-de-capital/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SCHULTZ, Félix. O *Market Share* das maiores empresas e como calcula o seu. **Blog Bom Controle**. 2019. Disponível em: <https://bomcontrole.com.br/market-share/>. Acesso em: 04 abril 2020.

TUMELERO, Naína. Pesquisa exploratória: conceito, características e aplicação em 4 passos. **Blog Mettzer**. 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-exploratoria/>. Acesso em: 22 mai. 2020.

XAVIER, Thiago. Entenda o que é *Market Share* e qual a importância de conhecer a sua participação no mercado. **Blog Rockcontent**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/market-share/>. Acesso em: 05 abr. 2020.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA JOANA BARROS ÓPTICA¹

Júlia Lara Cambraia Silva²

Laércio José Vida³

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo a realização do diagnóstico empresarial, no qual foram desenvolvidas soluções para as problemáticas existentes na organização, levando melhorias através de ferramentas administrativas, além da utilização das disciplinas de Composto Mercadológico, Gestão de Pessoas, Macroeconomia e Matemática Financeira. A empresa estudada é a Joana Barros Óptica, que atua no comércio de óptica de armações, óculos solares, lentes para óculos, prestação de serviço e manutenção, situada na cidade de Patos de Minas - MG. O delineamento do trabalho deu-se por meio de uma pesquisa descritiva-analítica, tendo como meio de investigação o estudo de caso e as pesquisas bibliográficas. Para a coleta dos dados foi utilizada entrevista com o gestor/proprietário da empresa e uma observação direta da situação da empresa. A partir das informações coletadas a organização obteve informações que até então não tinham sido percebidas desde sua fundação. Portanto, conhecer o ambiente onde está inserido e o funcionamento organizacional é fundamental, pois, dessa forma é possível se adaptar, criar mudanças de mercado e se desenvolver em relação aos seus concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente Organizacional; Diagnóstico Organizacional; Ferramentas de Diagnóstico.

ABSTRACT: The present study aimed to carry out a business diagnosis, in which solutions were developed for the problems existing in the organization, leading to improvements through administrative tools, in addition to the use of the subjects of Marketing Compound, People Management, Macroeconomics and Financial Mathematics. The company studied is Joana Barros Óptica, which operates in the optical trade of frames, sunglasses, spectacle lenses, providing services and maintenance, located in the city of Duck of Minas - MG. The work was designed by means of a descriptive-analytical research, using the case study and bibliographic research as a means of investigation. For data collection, an interview with the manager / owner of the company and a direct observation of the company's situation was used. From the information collected, the organization obtained information that until then had not been perceived since its foundation. Therefore, knowing the environment in which it is inserted and the organizational functioning is fundamental, because in this way it is possible to adapt, create market changes and develop in relation to its competitors.

KEYWORDS: Organizational Environment; Organizational Diagnosis; Diagnostic Tools.

¹ Trabalho de conclusão de curso em Administração/2020, apresentado na área temática comunicação oral.

² Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: julialara@unipam.edu.br.

³ Professor orientador e docente do UNIPAM. E-mail: laerciojv@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente comercial tão competitivo e cheio de incertezas, o sucesso das empresas é consequência de um olhar voltado para as necessidades dos seus clientes e do mercado atual. E para isso, é necessário ter uma visão geral sobre todas as mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo das organizações. A falta de conhecimento por parte dos gestores pode provocar pontos negativos em todos os setores da empresa, dessa forma, faz-se necessário que os gestores das empresas estejam cada vez mais preparados para fazerem um planejamento e identificar as melhores soluções para um melhor funcionamento da organização.

Deste modo, o objetivo geral deste estudo teve como princípio a realização de um diagnóstico detalhado para compressão da real situação da Joana Barros Óptica, empresa atuante no mercado da cidade de Patos de Minas. Os objetivos específicos consistem em: realizar o levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo; identificar a qualidade dos serviços na visão dos clientes; realizar um estudo minucioso quanto aos cenários macroeconômicos, composto mercadológico, gestão de pessoas e gestão financeira; identificar a satisfação dos funcionários na percepção da organização como um todo e apresentar o diagnóstico.

Para realização da metodologia do diagnóstico foi realizada uma entrevista com a gestora da organização, com perguntas pré-elaboradas. A finalidade dessa entrevista foi coletar todas as informações necessárias para elaboração da mesma, bem como identificar os problemas existentes e criar soluções eficientes.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Joana Barros Óptica – ME, situada na cidade de Patos de Minas, possui como atividade principal o comércio de óptica de armações, óculos solares, lentes para óculos, prestação de serviço e manutenção. É uma microempresa que está presente no mercado a 5 anos, e que se encontra sólida no momento. Porém visa o crescimento tecnológico, social e econômico.

Em 2015 a empresa lançou a sua própria marca de óculos e armações Joana Barros, e agora em 2020 será lançado a marca de lentes Joana Barros, essa criação própria da marca fez com que a loja ganhasse mais reconhecimento e ficasse mais forte ainda no mercado, além de se tornar um diferencial em relação aos seus concorrentes. Novembro de 2019 inaugurou a nova loja Joana Barros Óptica que está localizada na rua Doutor Marcolino, é uma loja clean, com estacionamento privado para seus clientes, tem área kids e principalmente não deixou de perder a essencial do atendimento diferenciado.

Atualmente a empresa enfrenta algumas dificuldades, como sobreviver no mercado em relação aos seus concorrentes, introdução das novas tecnologias e das vendas online. E agora em 2020 a pandemia do Coronavírus ou COVID-19, que se tornou um grande desafio para a empresa, pois a empresária teve que tomar medidas para que toda essa situação fosse resolvida, como dar férias coletivas para todos os seus funcionários.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Vergara (2016), o referencial teórico é o capítulo do projeto que tem como objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre os problemas, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, tanto em relação às teorias, como às suas críticas. Dessa forma, o autor do projeto e o leitor, tomam conhecimento do que já existe sobre o assunto, ou seja, sobre o estado da arte, oferecendo contextualização e consistência à investigação.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Snell e Bohlander (2010), afirmam que a avaliação de desempenho é um processo realizado na maioria das vezes por um supervisor em relação a um subordinado, e em muitas organizações só é realizado uma vez por ano. A avaliação é de suma importância para ajudar os empregados a entender suas funções, objetivos, expectativas e o sucesso de seu desempenho.

Segundo Marras (2011), o principal objetivo da avaliação de desempenho é analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um melhor crescimento profissional e pessoal, visando sempre um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma ferramenta muito importante no auxílio da administração de empresas, buscando sempre coletar informações que podem ajudar na tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamentos etc.

Atualmente as empresas estão buscando avaliar o desempenho dos colaboradores, como forma de identificar dentro de um período de tempo quais são suas limitações e dessa forma, promover um feedback aos funcionários com o objetivo de melhorar o potencial de cada colaborador e, com isso gerar resultados satisfatórios a empresa.

3.2 MOTIVAÇÃO

Bergamini (2013) diz que as pessoas se motivam através de suas necessidades, objetivos e metas, e para cada atividade que vão realizar existem diferentes sentimentos, ou seja, a pessoa pode estar motivada ou desmotivada com determinadas questões. Diante disso, os indivíduos estão sempre buscando por motivações em sua vida, tanto relacionadas a vida profissional, quanto pessoal.

Segundo Maximiliano (2007), a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para desempenhar outra tarefa. Não há uma situação que leva a pessoa estar sempre disposta e motivada para realizar tudo.

Pode-se dizer que a motivação está relacionada com os esforços propulsores de cada colaborador e que estão associados ao desempenho e produtividade. Desta forma, o crescimento da motivação para o trabalho se dá pela realização plena das atividades, quando uma pessoa está motivada, o seu desempenho no trabalho passa a ser mais eficiente.

3.3 AÇÕES DE MARKETING

Chamamos de ação de marketing toda e qualquer atividade realizada pelas organizações que tem como objetivo gerar informações relevantes a respeito do mercado, promover produtos e serviços, ou mesmo atrair e/ou fidelizar clientes.

Kotler (2000) define marketing como o processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Segundo Kotler e Keller (2006), a ação de marketing é a arte e a ciência de escolha de mercado-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e da comunicação de valor superior para o cliente.

Para atingir todos os objetivos estabelecidos nas ações de marketing, é indispensável que as empresas fiquem sem realizar um levantamento sobre informações a respeito do mercado e busquem atrair e/ou fidelizar seus clientes.

3.4 RELEVÂNCIA NAS VARIÁVEIS E INFLUÊNCIAS NAS DECISÕES

Na concepção de Gremaud (2011), é preciso destacar mais ainda sobre o acompanhamento da evolução do nível da atividade econômica, pois algumas variáveis que compõem o mercado de trabalho relacionam-se entre si. Os exemplos que são citados pelo autor é que dentro dos pressupostos tradicionais, os níveis reais de salários tendem a acompanhar a produtividade do trabalho, o que reforça a tendência de uma variação conjunta nessas possíveis variáveis de acordo com a evolução da atividade econômica.

Segundo Garratt (2015), para atingir essas variáveis macroeconômicas o governo tem uma grande autoridade para se alcançar esse objetivo e de forma mais abrangente é possível intervir na economia, ou seja, intervir na saúde das organizações, logo é um processo em cascata.

Dessa forma, é de extrema relevância buscar informações assertivas para tomada de decisão eficaz, além de analisar a economia como um todo, para averiguar as principais vantagens e limitações que os fatores externos podem influenciar. Diante disso, é possível verificar o que antes não tinha sido analisado, e assim, determinar fatores como, empregabilidade, poder de aquisição de bens, taxa de juros, taxa de câmbio, entre outros.

3.5 CUSTO E JUROS

De acordo com Senge (2000), as empresas estão sendo impelidas a cada vez mais adotar ferramentas, como vendas a prazo devido aos avanços tecnológicos e do crescimento da globalização da economia.

Segundo Gitman (2010), a taxa de juros representa o custo do dinheiro, é a remuneração que um demandante de fundos deve pagar a um ofertante, assim quando a empresa empresta fundos, o custo da captação de empréstimo é a taxa de juros.

O custo é a taxa de juros que as empresas usam para calcular, descontando ou compondo, o valor do dinheiro no tempo. Esse custo da taxa de juros é calculado com base na disponibilidade financeira da empresa, nas fontes de capital próprio e/ou de terceiros e outros recursos que se agregam nesse cálculo.

3.6 ANÁLISE SWOT

Para Barney (2001), a análise SWOT é uma ferramenta de planejamento organizacional, que busca analisar os fatores internos e externos de uma organização; no qual esses fatores são usados para responder questões relacionadas às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo Rocha (2012), a análise SWOT consiste basicamente em uma matriz 2x2, em que em cada quadrante são colocadas as oportunidades externas que podem ser exploradas pela organização, as ameaças externas que podem afetar o seu desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades.

Dessa forma a implementação da ferramenta SWOT dentro das empresas é de suma relevância, pois ela é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite que os gestores tenham uma visão sistemática de vários aspectos que interligam o ambiente competitivo da empresa, e diante disso permite escolher as melhores opções estratégicas para essas situações.

4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia de pesquisa que será utilizada, delineando o tipo de pesquisa e posteriormente a análise das informações coletadas. Segundo Ramos (2009), a metodologia é um processo que visa estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, sendo possível atuar com mudanças no pensar, sentir, agir e pensar, diante das limitações impostas quanto a sua utilização, cuidando dos procedimentos, ferramentas e caminhos.

Segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa é um processo racional e sistemático, que tem como objetivo obter soluções aos problemas apresentados, dessa forma desenvolve os métodos, os processos e as técnicas para resolver essas limitações, e assim identificar as possibilidades e os problemas da pesquisa científica.

4.1 COLETA DE DADOS

Os dados obtidos foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias. Para Mattar (2008), os dados primários são aqueles que nunca foram coletados e nem analisados, se relacionam com dados brutos e geralmente são oriundos dos consumidores.

Já os dados secundários são originados do pesquisador, ou seja, informações disponíveis para consulta, através de livros e relatórios de pesquisa. Desta forma, os dados primários foram coletados através de entrevistas com a gestora e os dados

secundários através de documentos e registros disponíveis na empresa Joana Barros Óptica.

A coleta de dados da pesquisa foi feita no mês de julho, de forma participativa e individual através de um roteiro de entrevista pré-estabelecido com a gestora da empresa Joana Barros Óptica. A entrevista foi gravada e depois transcrita para o trabalho em questão.

4.2 TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Chiavenato (2010), o objetivo principal da análise é permitir ao pesquisador o esclarecimento das conclusões assim que os dados forem coletados. Diante disso, Yin (2005) propõe três estratégias muito relevantes para analisar os dados que se caracteriza como um estudo de caso que é feito a análise dos dados levantados comparando com os dados obtidos no referencial teórico. Em seguida analisar e basear a estratégia em proposições teóricas, no entanto com o objetivo de mostrar com o caso, posição contrária às apresentadas pela teoria. E por último a descrição do caso que é uma estratégia usada quando a carência de proposições teóricas e seu produto é uma descrição da empresa estudada.

Analisando essas três estratégias, o estudo adotou a primeira estratégia de análise de acordo com Yin (2005), que é o levantamento de dados da situação da empresa Joana Barros Óptica, comparando com os dados obtidos através das proposições teóricas. Dessa forma, será analisada a real situação da empresa, buscando criar medidas eficazes para cada um dos problemas encontrados, para isso foi utilizado ferramentas que foram apresentadas ao longo do trabalho, além de elaborar um plano de ação.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os dados coletados na pesquisa realizada com a gestora da empresa em questão, visando expor suas respostas e analisá-las com base nas ferramentas que foram utilizadas.

Posteriormente a análise dos conteúdos, será realizada uma avaliação, de acordo com todos os conteúdos que foram analisados na pesquisa. Dessa forma, serão apresentados os resultados obtidos neste Diagnóstico Organizacional.

5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre a avaliação de desempenho, ela teve como resposta.

A avaliação de desempenho é feita trimestralmente, dessa forma, a proprietária acredita que é possível medir o desempenho de cada um dos seus funcionários. Depois da avaliação ser realizada com seus colaboradores, a gestora e o gerente da empresa analisam os resultados e posteriormente é passado um feedback para cada um dos

colaboradores da empresa (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Ao analisar a resposta da proprietária da empresa Joana Barros Óptica pode-se verificar pontos positivos em relação a avaliação de desempenho realizado pela organização, pois ela segue todos os padrões corretos para se obter resultados precisos, como por exemplo, possibilita maior interação com os avaliados, oferece feedbacks assertivos e propõe processos dinâmicos capazes de incentivar e motivar seus colaboradores.

Na visão de Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um fator de extrema relevância para as organizações, pois através dele é possível resolver problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Ainda segundo o mesmo autor, toda avaliação representa um processo para estimular ou julgar o valor e as qualidades dos colaboradores.

Segundo Oliveira, Aparecida e Souza (2008) através da avaliação de desempenho é possível tomar decisões para sanar as dificuldades encontradas no processo de aprendizagem dos colaboradores e dessa forma, aumentar o desempenho individual de cada funcionário. De acordo com Pontes (2014), o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como objetivo fazer um acompanhamento diário do processo, com a finalidade de alcançar o planejamento estratégico ou as estratégias definidas pela organização.

Portanto, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importante para o desenvolvimento organizacional, pois através dela é possível analisar a evolução dos funcionários, evidencia problemas de relacionamento, motiva os funcionários e os líderes oferecem feedback sobre a avaliação de desempenho.

5.2 MOTIVAÇÃO

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre a motivação ela teve como resposta.

Dentro da organização são realizadas reuniões com os funcionários, para eles exporem suas ideias e sugestões de melhorias no ambiente em que a empresa está inserida e também para melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente. Além disso, a organização sempre está buscando o desenvolvimento individual como por exemplo, oferecendo bonificações em cima dos resultados definidos (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

É inegável a relevância da motivação para o bom funcionamento das organizações, e que o grau de desenvolvimento dos colaboradores é determinado pelo que os motiva. Dessa forma, as empresas precisam cada vez mais de funcionários motivados, com grandes competências e criativos para se reinventar nesses momentos de dificuldades, principalmente nos dias atuais devido a pandemia.

Na concepção de Wagner III e Hollenbeck (2003), a motivação é um fator crucial para a realização plena dos indivíduos e dos trabalhos em grupo. Os

colaboradores devem estar motivados para alcançar os mais altos níveis de produtividade. As metas e as recompensas podem ser fatores que influenciam na motivação dos indivíduos e dos grupos. Dutra (2002), afirma que existem várias formas de recompensar seus colaboradores, pode ser através de elogios, carta pessoal, prêmios como viagem, um aumento salarial ou uma promoção de mudança de cargos.

Segundo Maximiano (2012), a motivação é a força que movimenta o comportamento humano, ou seja, uma pessoa que tem disposição para realizar atividades e tarefas, possui alto grau de motivação e comprometimento com as tarefas a serem executadas. Ainda segundo o mesmo autor, a motivação dos funcionários é resultante de fatores internos, relacionado com as particularidades de cada um, juntamente com estímulos do ambiente, como recompensas e incentivos.

Acerca da motivação, pode-se perceber a importância na sua aplicação dentro das organizações, pois ela é a chave para o sucesso no ambiente profissional e pessoal dos colaboradores. A motivação está diretamente relacionada também com a produtividade, por isso, funcionários motivados ajudam a melhorar e manter a saúde da empresa.

5.3 AÇÕES DE MARKETING

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre as ações de marketing, ela teve como resposta.

A empresa busca sempre investir em ações de marketing em rádios, emissoras e outdoors, visando dedicar seu foco aos clientes já existentes. A empresa possui um banco de dados grande e seu objetivo é conectar com todos eles, por meio de mensagens e ligações. Ademais, com a pandemia a verba direcionada a esse setor foi reduzida e a quantidade de divulgações atualmente está bem menor do que normalmente (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Diante disso, pode-se perceber pontos positivos em relação às ações de marketing realizadas pela organização. A proprietária da empresa busca sempre criar ações para deixar sua organização reconhecida no mercado, visto, que nos últimos anos esse é um dos principais objetivos, ser reconhecida como uma grande empresa no segmento óptico.

A organização precisa criar ações que impactam de forma positiva seus clientes e futuros clientes, dessa forma, buscando conhecer quais são as reais necessidades de cada um, como por exemplo, forma de pagamento, qual marca está buscando, entre outros. Além disso, é necessário possuir um atendimento especializado, com profissionais qualificados e cada vez mais alinhado aos desejos de seus consumidores. Por fim, para se conseguir atingir os resultados esperados, é necessário investir em ações de marketing que possam fazer a empresa se destacar em um mercado que atualmente está cada vez mais competitivo.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as ações de marketing são definidas pela escolha de mercado-alvo e de sua captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e da comunicação de valor superior para o cliente. Lima (2013) afirma que reter e fidelizar clientes é melhor e mais barato do que buscar e fidelizar novos clientes.

Dessa forma, pode-se concluir que ações de marketing bem definidas geram maior interatividade entre a empresa e o cliente e conseqüentemente obter maiores vantagens competitivas. Atualmente os clientes estão cada vez mais exigentes, procuram conhecer os produtos antes de efetuar a compra, buscam o máximo de informações e negociação com a empresa e seus concorrentes, diante disso, faz-se necessário investimentos em ações de marketing afim de criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

5.4 RELEVÂNCIA NAS VARIÁVEIS E INFLUÊNCIAS NAS DECISÕES

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre as variações econômicas para tomada de decisão, ela teve como resposta.

As variáveis econômicas que mais influenciam na tomada de decisão da empresa são as taxas de juros, taxas de câmbio e a inflação. Porém, esse não é um assunto de interesse e que ocupa dedicação do seu tempo, mas a proprietária acredita que através dessa análise será possível tomar decisões mais assertivas e que possibilitaram melhores chances de crescimento no mercado e também questões financeiras (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Ao analisar a resposta da gestora, permite-se perceber o quanto a taxa de juros, a taxa de câmbio e a inflação influenciam na sua tomada de decisão. A taxa de câmbio é a variável que mais influencia, pois grande parte dos produtos comercializados são importados, o que acaba influenciando em todo processo de planejamento de compra e precificação dos produtos. Já a taxa de juros influencia principalmente no financiamento realizado para abertura da segunda loja, ou seja, são os juros pagos ao banco em virtude do financiado adquirido. E a inflação está mais relacionada aos preços das mercadorias, tanto em relação a compra, quanto a venda para seus clientes.

Para Las Casas e Viegas (2007), questões relacionadas ao crescimento econômico podem favorecer algumas organizações e prejudicar outras, portanto é necessário cada vez mais a atenção dos administradores para questões relacionadas ao mercado, principalmente quando está voltado para a tomada de decisão.

De acordo com Bresser-Pereira (2012), a taxa de câmbio é tratada pela teoria econômica como um problema de curto prazo a ser discutido na macroeconomia aberta, nunca tendo sido considerada como parte da teoria do desenvolvimento. Isso porque, do ponto de vista neoclássico, afirma-se que este é um preço macroeconômico que flutua em torno do equilíbrio corrente. A partir daí, conclui-se que não seriam necessárias intervenções diretas no seu nível.

Garratt (2015) afirma em sua obra que dois dos três “custos” da inflação estão relacionadas a custo de menu, estes que incidem sobre as mudanças de preço nas etiquetas de produtos e cardápios e o outro fator é a redistribuição, que correlacionam a diminuição do poder de compra, renda fixa, preços, renda nominal e empréstimos.

Diante das variações econômicas enfrentadas pelo meio externo, faz-se necessário cada vez a preocupação em se manter atualizado para a busca de tomadas de decisões assertivas, ou seja, decisões acertadas quanto ao momento da compra, momento de realização de novos investimentos, poderá ser determinante em relação a saúde financeira da empresa.

5.5 CUSTO E JUROS

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre as vendas a prazo/custo e juros ela teve como resposta.

As vendas a prazo são realizadas no cartão de crédito com parcelamento em até seis vezes, mas diante das atuais condições estão sendo parceladas em até dez vezes. Já em relação às vendas à vista, a proprietária oferece descontos de 5% a 10% dependendo do produto ou serviço realizado na loja (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

De acordo com as afirmações da gestora, pode-se verificar que a organização oferece aos seus clientes possibilidades de pagamentos compatíveis com suas condições financeiras, ou seja, permitem as melhores formas de pagamentos, com os melhores prazos e descontos exclusivos para seus consumidores.

Na visão de Gitman (2002), os consumidores costumam comprar em estabelecimentos que oferecem créditos e pagamento a prazo e acabam deixando os demais fatores de compra em segundo plano.

O uso de cartões de débito e crédito como forma de recebimento de produto ou serviço está generalizada no Brasil, dessa forma, não é possível mais uma empresa sobreviver no mercado sem utilizar as ferramentas de máquinas de cartões. Esta forma de recebimento possui vantagens e desvantagens que devem ser analisadas a cada situação. (CHEROBIM; LEMES; RIGO, 2015).

Dessa forma, pode-se concluir que atualmente devido a situação que as empresas estão vivenciando, é necessário ter um olhar diferente sobre a condição econômica e financeira das empresas. Diante disso, as organizações precisam criar estratégias como por exemplo aumentar o número de parcelamento no cartão de crédito e oferecer melhores formas de pagamento.

5.6 PANDEMIA

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre a pandemia, ela teve como resposta.

A gestora afirma que nos primeiros dias houveram muitas incertezas, depois vieram as medidas de precaução e por último a certeza de melhorias e positividade após o fim da pandemia. Diante disso, uma das medidas foi negociar os aluguéis e prolongar o empréstimo feito para abrir a nova loja. Em relação aos funcionários, a medida de demissão não foi necessária, embora no momento não haja um grande fluxo de vendas, esses momentos estão sendo aproveitados para treinar e aprender (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Ao analisar a resposta da gestora, pode-se verificar que a mesma está tomando medidas corretivas para enfrentar toda essa situação que as organizações estão enfrentando. É um momento de se analisar as questões financeiras, as formas de vendas que estão sendo realizadas e todas as despesas que podem ser reduzidas para evitar problemas financeiros futuramente.

A análise dessa categoria permitiu perceber que as organizações estão passando por um momento inesperado e que não podem ser controladas pelos gestores, eles apenas podem criar medidas para sobreviver a toda essa limitação. Para Martins (2007), as ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

Ao analisar a atual situação enfrentada pelas empresas no mundo, foi possível concluir que as empresas precisam criar medidas preventivas para se protegerem das mudanças econômicas e financeiras presentes. Portanto, devem analisar o mercado atual, oferecer treinamentos aos seus funcionários, implementar atendimento online, analisar qual é a necessidade do cliente nesse momento, entre outras medidas corretivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado na empresa Joana Barros Óptica foi uma ferramenta de extrema relevância, pois contribuiu para o melhor conhecimento e desenvolvimento da mesma. Com o decorrer deste estudo, foi possível analisar a empresa como um todo, diagnosticar a atual situação em que a organização se encontra no mercado e propor um plano de ação com objetivo de criar melhorias e atingir melhores resultados.

Verificando as ferramentas utilizadas na organização nota-se que estas precisam de novos planejamentos, com o objetivo de controlar melhor as atividades desempenhadas. Dessa forma, a tomada de decisão estará alinhada com a estratégia empresarial definida, além de identificar as oportunidades e ameaças presentes em um ambiente organizacional tão competitivo.

Para a coleta de informações, não houve nenhuma limitação, visto que já havia sido realizado outros trabalhos na empresa no decorrer de todo período de graduação acadêmica, onde facilitou a coleta de dados e informações que foram utilizadas para o desenvolvimento do diagnóstico. Através dos conhecimentos adquiridos em outros

trabalhos realizados e a entrevista com a gestora da empresa, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da organização e propor melhorias para a mesma.

A empresa Joana Barros Óptica possui diversos aspectos estratégicos positivos que são desenvolvidos na organização, como por exemplo, visão, missão, valores, estrutura adequada para boa realização das atividades, alguns processos de planejamento estratégico e o valor diferenciado que é realizado com seus clientes.

A empresa possui um mix de produtos e marcas bem amplos, além de oferecer também prestação de serviço e manutenção de produtos. Dessa forma, a empresa consegue atender todas as necessidades de seus clientes e está sempre ouvindo sugestões para melhorias.

As sugestões de melhorias realizadas, nesse diagnóstico organizacional podem garantir um melhor desenvolvimento e funcionamento dentro da organização, proporcionando maior sucesso para a empresa, além de aumentar as vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Pode-se concluir, que o diagnóstico organização foi de extrema relevância para o alcance de objetivos definidos, além dos conhecimentos adquiridos sobre a real situação da organização. Dessa forma, sugere-se que a empresa foque nos fatores mais limitantes e busque melhorias para esses processos que criam insuficiência para o desenvolvimento da empresa Joana Barros Óptica.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: ten year after 1991. **Journal of Management**, v. 21, p. 625-641, 2001.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A taxa de câmbio no centro da teoria do desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 75, p. 7-28, 2012.

CHEROBIM, A. P. S.; LEMES Jr., A. B.; RIGO, C. M. Fundamentos de finanças empresariais. **Técnicas e Práticas Essenciais**, São Paulo: LTC, 02/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e um novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Ed. Manole, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GREMAUD, Amaury Patrick *et al.* **Manual de economia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre; VIEGAS, Antonio Higino. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

LIMA, A. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed.. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6^o ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, A.; APARECIDA, C.; SOUZA, G. M. R. Avaliação: conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia. **Anais do Congresso Nacional de educação – EDUCERE**. Curitiba, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTR, 2012.

ROCHA, Angela, FERREIRA, Jorge & SILVA, Jorge. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SNELL, Scott.; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed.. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

WAGNER III, John A; HOLLE NBECK, John R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

DO YOU SPEAK ENGLISH? CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE JARGÕES EM INGLÊS NA ADMINISTRAÇÃO¹

Maria Laura de Camargos Santos²
Marais Viana Soares³
Jorgiane Suelen de Oliveira⁴

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo diagnosticar se os estudantes de administração de todos os períodos do UNIPAM, entendem os principais jargões em inglês, utilizados na profissão e se, de fato, utilizam esses jargões, tanto em sala de aula, quanto na vida profissional. Os objetivos se voltam a procurar-se-á: Elencar os jargões em inglês mais conhecidos pelos alunos, analisar quais são os jargões em inglês mais utilizados pelos alunos no trabalho, junto aos professores, quais termos em inglês são utilizados em sala de aula e a relação entre a utilização dos jargões e a comunicação efetiva. A pesquisa empregada é a descritiva explicativa, por meio de questionários, foi feito um estudo de campo, também foram entrevistados professores e gestores, por meio da aplicação de um roteiro de entrevista. Os resultados apontaram que a maioria dos alunos não tem um bom conhecimento da língua inglesa, já que a maioria justificou que apesar do interesse em aprender a língua, existem barreiras financeiras e ausência de tempo para conseguir estudar o idioma. Entretanto, grande parte entende o significado e a importância dos termos apresentados durante a graduação na universidade.

PALAVRAS-CHAVE: Jargões administrativos, inglês, comunicação.

ABSTRACT: This study aimed to diagnose whether business students from all periods of UNIPAM understand the main jargon in English, used in the profession and whether, in fact, they use these jargon, both in the classroom and in their professional life. The objectives will be sought again: List the jargon in English best known by students, analyze which jargon in English is most used by students at work, with teachers, which terms in English are used in the classroom and the relationship between jargon usage and effective communication. The research used is the explanatory descriptive, through questionnaires, a field study was carried out, teachers and managers were also interviewed, through the application of an interview script. The results showed that the majority of students do not have a good knowledge of the English language, since most justified that despite the interest in learning the language, there are financial barriers and lack of time to be able to study the language. However, a large part understands the meaning and importance of the terms presented during university graduation.

KEYWORDS: Administrative jargon, English, communication.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: mariacamargos@unipam.edu.br.

³ Estudante de Graduação do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: maraisviana@unipam.edu.br.

⁴ Orientadora do trabalho e professora do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: jorgiane@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação envolve planejar e gerar propósitos para alcançar o êxito desejado, no qual compreende uma série de métodos que tem como intuito fazer todos os funcionários ter conhecimento do que está acontecendo na empresa, sua missão, visão e valores, planos estratégicos, ações táticas e estratégias utilizadas. Suas quatro funções mais básicas são: controle, motivação, expressão e informação passada. Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara. Uma empresa que não estipula boa comunicação entre seus colaboradores tende a ter problemas no clima organizacional, visto que a falta de comunicação pode afetar o desempenho dos funcionários. A construção de uma comunicação eficaz permite a interação e integração de todo o universo corporativo.

Entre seus objetivos, informar os funcionários sobre os valores da empresa e sobre o ambiente de trabalho, valorizar a participação dos funcionários no segmento da organização, facilitar o relacionamento interpessoal, dentre outros. Dentre dessa perspectiva, o administrador em formação precisa se preparar para um mercado competitivo e exigente, desde os primeiros anos do curso. Infelizmente, no caso brasileiro, poucas são as pessoas que têm o privilégio de se aprofundar no estudo de uma segunda língua no ensino médio. A grande maioria da população só se aprofunda nos estudos mais tarde, atendendo a demandas do mercado de trabalho. Atualmente, essa realidade ganha novos contornos frente a grande oferta de cursos de línguas gratuitos, oferecidos pela internet.

Devido a diversos termos que são utilizados em inglês, na administração, tanto na universidade quanto na aplicação diária desses jargões no ambiente profissional, é de extrema importância que o administrador saiba tanto o significado, como o melhor contexto de uso. Entretanto, a grande maioria dos universitários não entendem os significados dos jargões em inglês, o que acaba dificultando a inserção desses profissionais no mercado de trabalho, pois esses termos estão se tornando bem comuns nas organizações. Contudo, para o estudante de administração e para trabalhadores sem formação acadêmica, o uso desse tipo de vocabulário pode representar um obstáculo à comunicação, visto que está se tornando popular que diretores e executivos expressam esses termos nas empresas.

Mediante o descrito, este trabalho teve como objetivo geral diagnosticar se os estudantes de administração de todos os períodos do UNIPAM, entendem os principais jargões em inglês, utilizados na profissão e se, de fato, utilizam esses termos, tanto em sala de aula, quanto na vida profissional. Especificamente, os objetivos se voltam a procurar-se-á: Elencar os jargões em inglês mais conhecidos pelos alunos, analisar quais são os jargões em inglês mais utilizados pelos alunos no trabalho, junto aos professores, quais jargões em inglês são utilizados em sala de aula e a relação entre a utilização dos jargões e a comunicação efetiva. Justifica-se, dentro desse cenário, o desenvolvimento da proposta de pesquisa apresentada, buscando identificar as vantagens e os gargalos do conhecimento dos jargões em inglês, pelos estudantes e professores do curso de Administração do UNIPAM, bem como se a utilização desses vai de encontro com o sinalizado pelos empresários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

É interessante ver como a comunicação empresarial é um aspecto importante nos dias atuais, pois mostra o quão importante é saber se comunicar no ambiente externo e interno da empresa, que ocorre dentro de um contexto muito mais complexo no âmbito tanto das organizações quanto da sociedade. Grandes são os desafios a serem enfrentados pelos agentes envolvidos numa sociedade em constantes mutações, onde o que predomina é a incerteza global.

De acordo com Bueno (2014), a comunicação empresarial está relacionada com um modelo complexo de métodos, que correspondem às relações entre uma empresa e seus distintos públicos de interesse, ou seja, abrange a área de ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e metodologias, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento das organizações.

Em tese, a comunicação empresarial está no cotidiano das organizações, visto que é um aspecto de extrema importância para um bom clima organizacional. As organizações são afetadas com mudanças atuais, o que requer que os profissionais estejam aptos aos tipos de situações envolvendo o uso linguístico dentro da empresa. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários. Então vem a necessidade de se ter uma visão abrangente e integrada da comunicação, unindo o trabalho de relações públicas frente à comunicação institucional.

A estratégia da comunicação das organizações tende a reconhecer suas marcas em mercados movimentados, elaborar a gestão corporativa, adequar rentabilidade, liquidez e produtividade além de somar um marketing forte a sinergia nos negócios, e além de expandir a transparência dos serviços ou mercadorias que são indispensáveis elementos de qualidade que os tornam bem aceitos (BAHIA, 2011).

A comunicação nas organizações é uma ferramenta estratégica de planejamento que aplica a comunicação interna e a comunicação externa para melhorar o fluxo de informações e o relacionamento organizacional, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade no mercado. Segundo Castro (2015), a comunicação nas empresas é um importante fator nos negócios, visto que saber se expressar corretamente em determinadas situações organizações, traz credibilidade positiva para a empresa, além de ter uma boa imagem em relação ao mercado.

2.1.1 Estrangeirismo

Pode se dizer que o estrangeirismo está cada dia mais comum no Brasil, principalmente nas empresas, essa expressão linguística é considerada em algumas gramáticas um método de compor algumas palavras, em outras é considerado uma figura de linguagem e há ainda aquelas gramáticas que são mais conservadoras, em que o estrangeirismo é considerado um vício de linguagem.

É interessante notar que nos dias atuais usar esses termos linguísticos se tornou muito comum nas organizações, principalmente entre os administradores, seja

para fechar um negócio ou se comunicar com clientes. O estrangeirismo é o uso de palavras que tem sua origem na língua estrangeira, já que são palavras citadas em outro idioma que possuem um termo correspondente a ela no idioma português (GONÇALVES, 2011).

Enquanto alguns veem o uso de estrangeirismos como uma tendência de evolução da língua, outros a encaram como uma submissão aos países mais desenvolvidos, uma vez que provocam a descaracterização da língua, e, portanto, da cultura. Em outras palavras, mesmo as palavras vindas de outros países, acabam de certa forma se adequando ao português, seja na forma de se pronunciar ou na forma de desenvolver frases e sentenças.

Segundo Magnani (2014), o inglês tornou-se um método importante para a venda de mercadorias e serviços e para nomear instalações comerciais. Com a aplicação dos estrangeirismos, os comércios relacionam as mercadorias a influência de um país economicamente elevado. O uso do estrangeirismo está cada vez mais comum entre as organizações, visto que a utilização da língua inglesa pode ser um método para alcançar mais rentabilidade das vendas em determinadas empresas, gerando mais lucratividade com o uso de termos estrangeiros.

2.1.2 Comunicação no mundo acadêmico

Segundo CORRADO (1994), a comunicação é a troca de informações entre os indivíduos e significa tornar comum uma mensagem ou informação, ou seja, ter boa comunicação para saber quando utilizar esses termos e como, vai evitar mal entendimento e melhorar a comunicação, tanto dentro da empresa como externamente. A comunicação pode acontecer de várias formas, seja pelo modo verbal, usando a fala e a escrita, ou pelo modo não verbal, usando gestos, expressões faciais e imagens. A comunicação não é mais retratada como propagação de informações ou conhecimento, mas como um modelo de desempenho que tem como objetivo formar e desenvolver a comunicação para chegar a uma conclusão (TAYLOR, 2005).

Para os acadêmicos, deve-se se lembrar que um bom profissional que atua no mercado de trabalho utiliza esses meios com clareza e confiança, sem transparecer errado que está apenas querendo chamar a atenção, mas sim mostrando que apesar de não falar inglês, sabe utilizar termos em inglês direcionados a administração para melhorar o fluxo de informações e entendimento da organização, e assim fazer a diferença no mercado de trabalho. (MATOS, 2019).

Assim como ocorre com as gírias, a utilização de termos não mais usuais pode dar a impressão de que o profissional está ultrapassado, pois há termos que são permanentes e os modismos. Como os jargões corporativos estão sempre evoluindo, é preciso que o profissional evolua com eles. Palavras-curinga ou palavras “mais ou menos” acabam gerando margens de dúvidas e equívocos que comprometem o resultado de uma comunicação profissional. Um fato que se agrava na medida em que as pessoas têm uma inibição de se certificar se entendem uma palavra técnica corretamente. Kreps (1995), ressalta sobre a importância da comunicação no âmbito organizacional, no qual afirma que a comunicação é um processo dinâmico, no qual

existe cooperação entre as partes, já que sem comunicação, não teria como relacionar com outras pessoas, trocar ideias e informações e ter uma boa convivência.

Para um bom clima organizacional, é importante ter comunicação eficiente na empresa, tanto com os clientes, mas também com os funcionários, visto que o diálogo, desde que seja de forma respeitosa, é um meio imprescindível para ter boas relações empresariais. Segundo Wener (2007), o domínio desse vocabulário diferencia o gestor empresarial internacional do “paroquial”; portanto, é uma questão de querer agilizar a carreira ou não. Em princípio, o uso desse vocabulário pode, ou melhor, deve ser usado na comunicação empresarial sobre objetivos, estratégia, software gerencial e monitoramento de desempenho.

Não é recomendável o uso, quando não se tem certeza da unificação de interpretação dos termos. Um dos requisitos básicos na contratação de futuros gestores é o domínio do inglês. Primeiro, porque é visto como evidência de mente aberta. Segundo, porque as atividades das empresas estão se internacionalizando cada vez mais. Terceiro, o uso dos termos técnicos aqui listados ganha um raio de aplicação maior, na medida em que o profissional saiba inseri-los no idioma inglês como um todo. Aqueles que pretendem participar ativamente em reuniões e processos decisórios gerenciais não devem abrir mão desta capacitação. Quem não quer ou não pode entrar neste jogo, no mínimo vai ter que se conformar com uma carreira limitada.

WERNER (2007) cita que a estratégia só faz sentido, se ela for transformada em resultado. Para fazer a ponte entre o plano estratégico e o dia-a-dia da gestão empresarial, é necessário criar um conjunto de metas, indicadores de desempenho e ações mensuráveis e avaliáveis. A metodologia do BSC sugere gerenciar quatro vertentes: Finanças, Cliente, Processo e Aprendizagem. O gestor acaba gerenciando, sozinho ou com a equipe, o desempenho da sua área, unidade ou empresa, como se fosse pilotando no seu cockpit, à frente de um “painel de comando”.

2.1.3 O Jargão Administrativo

Nos dias atuais, a língua estrangeira se tornou um requisito em muitas organizações para conseguir determinado cargo e ter domínio da língua inglesa, é um diferencial no mercado de trabalho. Visto que a comunicação expande as fronteiras internacionais, gerando uma diversidade de culturas e idiomas. O Inglês é considerado um dos idiomas mais importantes da atualidade, visto que é uma importante ferramenta da área administrativas, principalmente nos negócios, alguns desses termos são usados no idioma original, não apresentando uma tradução para o português, ou uma tradução para elas, fazendo com que o conhecimento do idioma seja um requisito importante para que o profissional dessa área possa comunicar-se de forma clara e correta. (SOUZA,2012).

Como o autor induz, há alguns termos em inglês muito utilizados na administração, que são expressados na língua original com o intuito de demonstrar a aplicabilidade do mesmo ao ambiente organizacional. Com base em Bozervi (2009), na atualidade com as crescentes mudanças na economia, o inglês passou a ser bastante utilizado. Com a globalização, muitos termos passaram a ser incorporados ao dia-a-dia, não só no trabalho, mas também em conversas informais. Em tese, existem alguns

termos em inglês chamados de jargões administrativos, que são empregados por diversas organizações, por meio de diálogos.

Alguns jargões são aplicados por pessoas que têm um conhecimento mais amplo em administração de empresas, visto que a maioria tem um convívio com negócios e reuniões e saber como utilizar esses termos é um grande diferencial no trabalho. Alguns termos mais conhecidos são:

- Background: experiência e conhecimento pessoal ou profissional.
- Benchmarking: comparação de produtos, serviços e práticas com os melhores do mercado.
- Branding: trabalho de construção e fortalecimento de marcas no mercado.
- Brainstorming: termo em inglês que significa tempestade cerebral representa uma oportunidade para expor ideias livremente, sem censura, como ponto de partida para um projeto.
- Briefing: usado como sinônimo de relatório, é o resumo de informações feito a partir de coleta de dados.
- Budget: orçamento.
- Brilho no olho: expressão para caracterizar profissional motivado ou muito empenhado.
- Business plan: plano de negócios.
- Business unit: unidade de negócios.
- Entretanto, há pessoas que não entendem o significado desses termos, e podem prejudicar a comunicação, assim como aquelas que os usam a todo o momento, mas não sabem como aplicar corretamente em frases no trabalho. É notável saber a hora certa de utilizar tais jargões, já que o mau-uso de alguns termos podem atrapalhar a comunicação e gerar desentendimentos.

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado a partir de pesquisas bibliográficas, com a utilização de procedimentos metodológicos, com o intuito de analisar se os alunos do curso de administração conhecem e utilizam os principais jargões de negócios, nos estudos e no mercado de trabalho. A pesquisa foi feita no ano de 2020, com os alunos do curso de Administração, de todos os períodos. A autora procedeu a pesquisa por meio online, via questionário, em Patos de Minas.

O objetivo do estudo foi identificar se a utilização dos jargões é importante para a comunicação organizacional, no ambiente de trabalho dos estudantes de administração. Para Marconi e Lakatos (2010), a metodologia científica representa mais do que uma simples disciplina, busca inserir o aluno no contexto de métodos sistêmicos e racionais, com um alicerce tanto para o acadêmico, quanto para o profissional, visto que ambos coexistem em um mundo de ideologias.

Para atingir os objetivos, realizou-se um estudo de campo, no campus do UNIPAM, onde alunos de todos os períodos do curso, foram questionados sobre seus conhecimentos acerca dos jargões em inglês, por meio da aplicação de um questionário. Também foram entrevistados professores e gestores, por meio da aplicação de um roteiro de entrevista. O estudo de campo tem como objetivo dar enfoque em um grupo

específico, a pesquisa é desenvolvida por meios de observações das atividades feitas pelos entrevistados, a fim de captar informações úteis e alcançar os resultados esperados (GIL,2002).

O estudo de campo foi realizado via questionário, por meio de uma revisão minuciosa dos dados coletados, visto que buscou fatos verídicos a respeito do tema pesquisado, sendo os universitários de todos os períodos do curso de administração e alguns gestores de empresas como público alvo. A pesquisa é classificada como descritiva explicativa. Segundo Santos (2000), a pesquisa descritiva é um levantamento com características conhecidas, componente problema é normalmente feito na forma de levantamento ou observações sistemáticas do problema escolhido.

Com o intuito de propiciar uma melhor percepção e compreensão do contexto do problema a pesquisa realizada apresenta caráter quali-quantitativo visto que tal pesquisa se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, ele iria traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão, para permitir que conheça e dimensionem, com segurança dos procedimentos científicos, em detalhe na forma natural, suas crenças, valores. Nesse sentido o caso que é analisado buscando entender se os alunos do curso de Administração entendem o jargão em inglês e tem uma compreensão da importância dos jargões na sociedade.

A amostra a ser utilizada é classificada como não probabilística, do tipo por conveniência, visto que esse método utilizado de coleta é baseado em critérios definidos, mas pode acontecer de nem todos serem entrevistados, porém no final da pesquisa de campo o resultado seja representativo e bem claro (GIL,1991). Em tese, a população escolhida para a realização do estudo foi composta por 100 alunos do curso de administração e 10 gestores e professores.

Foi aplicado um questionário para auxiliar na coleta de dados. Após coletar os dados importantes, a autora fez uma análise minuciosa do material encontrado para dar segmento ao projeto de pesquisa. A pesquisa foi realizada nos meses de junho a agosto de 2020, na cidade de Patos de Minas, de forma on-line, por meio de envios de questionários e entrevistas. Foram selecionados alguns alunos de todos os períodos do curso de Administração, assim como alguns gestores formados da área da Administração e que atuam no segmento há algum tempo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo é contemplado pela pesquisa feita com os alunos de todos os períodos do curso administração do Unipam e alguns gestores, com o intuito de verificar se a maioria dos alunos entende a importância e o significado dos jargões administrativos em inglês na sociedade. Foram entrevistados cerca de 100 alunos do curso de Administração, por meio de um questionário online, onde deram as respostas e justificativas a respeito do tema elencado.

4.1 NÍVEL DE INGLÊS DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Em relação aos entrevistados, apenas 34,5% já fizeram curso de idiomas e inglês, e o restante de 65,5%, justificou não ter tempo ou dinheiro para elencar um curso da língua inglesa no presente momento. Para os universitários do curso, apenas 12,5% já realizaram algum tipo de viagem internacional, a maioria por lazer ou trabalho. Pelos números analisados, apesar dos discentes estar fazendo um curso superior, a maioria não tem um nível avançado de inglês como demonstra os resultados:

Gráfico 1: Nível de inglês dos Alunos entrevistados do curso de Administração



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base no gráfico 1 exemplificado, 55,2% dos alunos entendem o básico da língua inglesa, especificamente algumas palavras que são comuns no cotidiano, mas não conseguem compreender sem a utilização de legendas para a tradução. Já 5,2 % têm um grau intermediário, no qual são capazes de entender alguns diálogos e frases sem a necessidade de legendas para acompanhá-las. Porém não tem habilidade para se comunicar fluentemente com outras pessoas, ou seja, tem que haver uma comunicação mais devagar na fala para se ter um bom entendimento.

Em tese, nenhum aluno entrevistado não possui fluência na língua, um dado um pouco preocupante, já que no atual mercado em que se vive, ser fluente em inglês é um grande diferencial no mercado de trabalho, sendo até requisito para determinadas oportunidades de emprego. Mas justificado pelo fato que a maioria dos universitários não tem tempo ou dinheiro para investir no momento. Apesar da maioria dos jovens ter vontade de realizar um curso de idiomas, mesmo que seja na modalidade EAD, a falta de tempo e de dinheiro são fatores que atrapalham tal ambição (CASCAVEL, 2018).

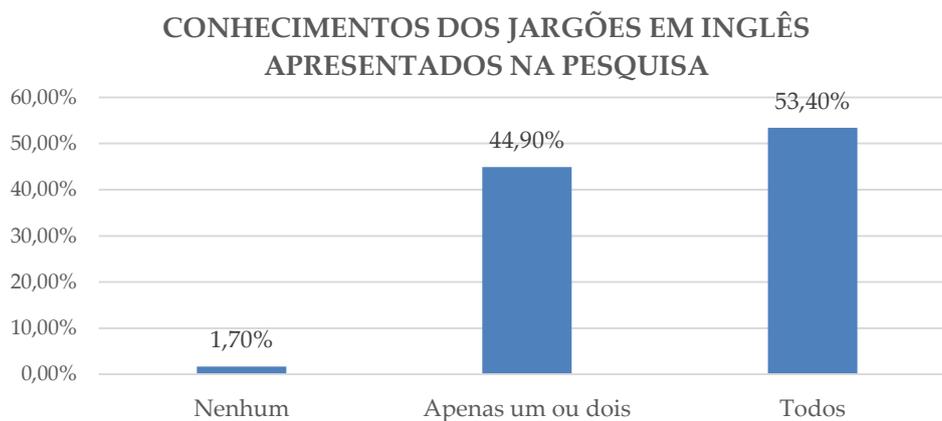
4.1.1 Entendimento dos Jargões Administrativos

Logo no início da graduação do curso de Administração de empresas, os discentes já são ensinados sobre alguns jargões administrativos em inglês, como na

matéria de Teoria Geral de Administração e Teoria das Organizações, no qual apresenta alguns termos em inglês que são utilizados até hoje. Chiavenato (2008) cita a importância da utilização do sistema (JIT) just-in time, um jargão em inglês, desenvolvido na Toyota com o propósito de eliminar ou reduzir desperdícios sendo que todas as atividades que não agregam valor ao produto isto.

Além de Chiavenato, vários outros autores entendem e utilizam os jargões administrativos como forma de auxiliar as pessoas para um bom entendimento. Na pesquisa feita, foram apresentados alguns jargões e inglês com o intuito de analisar quais os estudantes mais conheciam atualmente, e se realmente utilizam no cotidiano.

Gráfico 2: Conhecimentos dos jargões em inglês apresentados na pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio dos dados examinados, pode-se inferir que embora os estudantes não sejam fluentes em inglês, muitos conhecem os significados dos jargões em inglês, cerca de 54,2% tem conhecimento dos significados, somente 1,7% não identifica nenhum, uma informação bastante positiva, visto que tem uma generalidade de alunos sabem a tradução dos jargões em inglês.

Entretanto, muitos dos entrevistados disseram que apesar de saber o significado, quase não utilizam no local de trabalho, já que dificilmente na posição do trabalho em que estão não precisam ter conhecimento dos jargões. Porém, 19% dos entrevistados expressam que perderam algumas oportunidades de emprego, por não ter um bom conhecimento da língua inglesa.

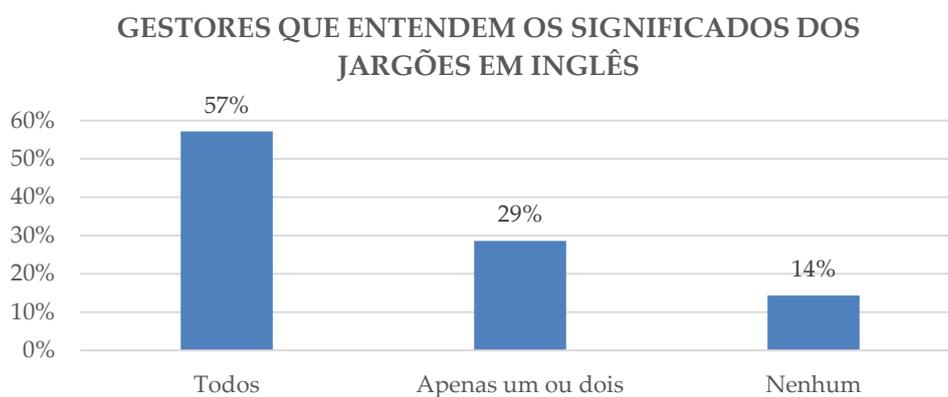
4.1.2 Resultados encontrados em gestores de empresas

Além dos alunos do curso que foram entrevistados, foi feita pesquisa com os gestores de algumas empresas selecionada pela autora da pesquisa, com o intuito de entender se os gestores utilizam tais jargões no ambiente de trabalho e tem algum conhecimento da língua inglesa, se foi importante para conseguir tal posição em que os entrevistados se encontra. O líder deve ter capacidade influenciar e ajudar seus funcionários mostrando uma boa visão de futuro, alinhando sua equipe com a missão da empresa, seu planejamento, sua cultura, fazendo com que busquem a inovação e façam as mudanças necessárias. Barbieri (2013 p. 31)

Como o autor induz, o gestor precisa ter vários requisitos para ser um líder e para algumas empresas, ter um nível de inglês avançado, é um grande requisito para determinados cargos em organizações. Entre os líderes entrevistados, cerca de 14,3 % precisaram ter fluência em inglês para conseguir o emprego, enquanto o restante não necessitou do idioma para conquistar o cargo em que reside.

Outro fato importante coletado se encontra nos gestores que empregam os jargões no local de trabalho, e se realmente tem conhecimento dos significados. Foram encaminhados aos líderes vários jargões, para averiguar a aplicabilidade deles no âmbito organizacional.

Gráfico 3: Gestores que entendem os significados dos jargões em inglês



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em vista das informações do gráfico apresentado, os gestores entrevistados tem um bom discernimento dos jargões em inglês retratados na entrevista, no qual demonstra um nível elevado de compreensão dos termos. Embora os líderes compreendam o significado de tais termos, a maioria não faz uso do seu ambiente de trabalho. Cerca de 42,7% dos gestores empregam alguns desses termos. O restante não faz uso de jargões administrativos, visto que a empresa não solicita conhecimento em inglês na área em que eles atuam.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como finalidade diagnosticar se os estudantes do curso de administração do Unipam, utilizam alguns jargões no cotidiano e se possuem entendimentos dos significados dos termos, além de analisar se alguns gestores também aplicam no ambiente organizacional e exercem os jargões nas empresas. Nos dias atuais, ter um conhecimento avançado da língua inglesa é um grande diferencial no mercado brasileiro, sendo um requisito para ingressar em algumas organizações. Porém, existem alguns termos administrativos em inglês que são empregados em diálogos no mundo corporativo, com o intuito de demonstrar o conhecimento de tais jargões no ambiente organizacional.

Segundo as informações verificadas, a maioria dos alunos entrevistados não tem um bom conhecimento da língua inglesa, já que a maioria justificou que apesar do

interesse em aprender a língua, existem barreiras financeiras e ausência de tempo para conseguir estudar o idioma. Entretanto, grande parte entende o significado e a importância dos termos apresentados durante a graduação na universidade.

Os gestores de empresas que foram entrevistados disseram ter conhecimento de alguns significados apresentados na entrevista, porém não foi um requisito para conseguir o cargo que estão inseridos atualmente, já que não precisam ter conhecimento avançado na língua inglesa, para elencar tal cargo hierárquico, porém alguns utilizam jargões no ambiente organizacional.

Portanto, pode-se concluir que é notável para os alunos ter um bom entendimento dos termos em inglês, visto que a fluência do idioma pode auxiliar em diversas oportunidades de emprego. Mesmo que alguns universitários do curso de Administração não tenham inglês avançado, entender os significados dos jargões administrativos é um grande diferencial nas organizações, visto que demonstra compreensão dos negócios da empresa, mostrando aptidão para dialogar com outros colaboradores e clientes internacionais, auxiliando nas vendas e negociações estrangeiras.

REFERÊNCIAS

BAHIA, B. Jurez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Murad, 1995.

BARBIERI, Ugo Franca. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

BUENO, Wilson D. **Comunicação Empresarial: Alinhando Teoria e Prática**. Editora Manole, 2014.

CARDOSO, Cláudio (org.) **Comunicação organizacional: novas tecnologias, novas perspectivas**. Salvador: UniBahia Editora, 2002.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** Tradução: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORREIA, Tupã Gomes (org.). **Comunicação para o mercado: instituições, mercado, publicidade**. São Paulo: Edicon, 1995.

CASCAVEL. Curitiba: 2018 126 fls. MICCOLI, Laura Stella. **Experiências de estudantes em processo de aprendizagem de língua inglesa: por mais transparência**. Revista de Estudos da Linguagem, v. 15, n. 1, p. 197-224, 2018.

CASTRO, Roberto. **Comunicação empresarial integrada**. São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2015.

EXAME. **Por que ainda não somos fluentes em inglês?**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/por-que-ainda-nao-somos-fluentes-em-ingles/>. Acesso em: 10 set. 2020.

G1. **Apesar de pontuação menor, Brasil sobe em ranking de proficiência em inglês.** Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/apesar-de-pontuacao-menor-brasil-sobe-em-ranking-de-proficiencia-em-ingles.ghtml>. Acesso em 20 ago. 2020.

GONÇALVES, Claudia Aparecida Ferreira *et al.* **O uso do estrangeirismo na língua portuguesa.** 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 49-56, 2009.

MAGNANI, Cristiane de Souza. **O estrangeirismo como fator de prestígio social ou estratégia de marketing em estabelecimentos comerciais de Curitiba.** 2014. 149f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2014.

ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA RETENÇÃO DE CLIENTES NA EMPRESA SISPROINC BRASIL LTDA¹

Cristiane Máximo de Oliveira Pereira²
Jarbas de Menezes³

RESUMO: A presente pesquisa buscou como objetivo geral, analisar a viabilidade da retenção de clientes na empresa Sisproinc Brasil Ltda, tendo em vista o número de clientes que deixaram de consumir o Software PigCHAMP nos últimos 6 anos. Nesse sentido, descreve-se assim os objetivos específicos: Apresentar a importância da satisfação do cliente para o processo de retenção; descrever o processo de fidelização de clientes; indicar o número de clientes perdidos na empresa de representação comercial de software; determinar qual a receita e lucro perdidos com clientes que deixaram de consumir da empresa; identificar as principais causas de perdas de clientes; apontar quais os custos incorridos na resolução das causas de perdas de clientes. Para concluir essa pesquisa foi imprescindível estudar a empresa representante do software PigCHAMP, usado para gerenciar granjas de suínos. Esse estudo teve como delineamento metodológico uma pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi por meio de pesquisa bibliográfica, além da pesquisa documental dos arquivos internos da organização. Sendo assim, o estudo de caso concluiu que o marketing de relacionamento é uma estratégia relevante para se alcançar a satisfação e fidelização de clientes e conseqüentemente reter os atuais clientes na organização.

PALAVRAS-CHAVE: Fidelização de Cliente; Marketing de Relacionamento; Retenção de Cliente.

ABSTRACT: The present research sought as a general objective, to analyze the feasibility of customer retention in the company Sisproinc Brasil Ltda, considering the number of customers who stopped consuming PigCHAMP Software in the last 6 years. In this sense, the specific objectives are described as follows: To present the importance of customer satisfaction for the retention process; describe the customer loyalty process; indicate the number of customers lost in the software commercial representation company; determine the revenue and profit lost with customers who have stopped consuming the company; identify the main causes of customer losses; point out the costs incurred in solving the causes of customer losses. To conclude this research, it was essential to study the company representing the PigCHAMP software, used to manage pig farms. This study had as methodological design an exploratory research with a qualitative approach. The instrument used for data collection was through bibliographic research, in addition to documentary research of the organization's internal files. Thus, the case study concluded that relationship marketing is a relevant strategy to achieve customer satisfaction and loyalty and consequently retain current customers in the organization.

KEYWORDS: Customer Loyalty; Marketing of relationship; Customer Retention.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Aluna do 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: cristianemop@unipam.edu.br.

³ Docente do UNIPAM. E-mail: jmenezes@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, está cada vez mais difícil atender as exigências dos clientes devido ao crescimento econômico e à competitividade acirrada com a concorrência. Conseguir atrair um cliente, convertê-lo e encantá-lo, se tornou um grande desafio para as organizações. Diante do atual cenário, cabe salientar que as empresas precisam explorar o máximo de informações dos seus clientes se quiserem sobreviver ou ter um bom posicionamento no mercado. Decerto, essa busca será de grande relevância para se reter clientes nas organizações.

Partindo desse pressuposto, pode-se considerar a retenção de clientes como um importante fator mercadológico decorrente da satisfação e fidelização dos consumidores nas organizações. Na visão de Kotler e Keller (2006), a empresa precisa mensurar e verificar periodicamente a satisfação dos seus consumidores, uma vez que, a solução para conseguir reter clientes é deixá-los satisfeitos. Dessa forma, o problema deste estudo de caso pode ser compreendido da seguinte forma: Tendo em vista o grande número de clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP da empresa de representação nos últimos anos, é viável analisar a viabilidade da retenção de clientes na empresa Sisproinc Brasil Ltda?

Frente à abordagem da problemática, a presente pesquisa teve como objetivo geral: definir a viabilidade da retenção de clientes na empresa Sisproinc Brasil Ltda. No intuito de alcançar o objetivo dessa pesquisa, descreve-se assim os objetivos específicos do presente estudo de caso: apresentar a importância da satisfação do cliente para o processo de retenção; descrever o processo de fidelização de clientes; indicar o número de clientes perdidos na empresa de representação comercial de software; determinar qual a receita e lucro perdidos com clientes que deixaram de consumir da empresa; identificar as principais causas de perdas de cliente; apontar quais os custos incorridos na resolução das causas de perdas de clientes.

Assim sendo, para a realização desse estudo de caso adotou-se como procedimentos metodológicos três modalidades de pesquisa: auxílio de autores renomados na área de marketing para uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental para coletar dados e informações internas da empresa estudada e pesquisa on-line para uma melhor compreensão do tema que foi abordado e posteriormente estudado.

Contudo, considera-se que, essa pesquisa possa contribuir positivamente para que a empresa Sisproinc enxergue oportunidades contínuas de melhorias quanto aos processos de satisfação e fidelização dos seus clientes. Além disso, esse estudo de caso torna-se relevante para o âmbito acadêmico, no sentido de apoiar os discentes do curso de Administração em pesquisas futuras. Através do presente estudo, foi possível avaliar e analisar fatores relevantes para se reter clientes em uma organização de pequeno porte, com a utilização de ferramentas e técnicas de aplicação do marketing.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Sisproinc Brasil Ltda, é representante do Software PigCHAMP, que foi desenvolvido nos Estados Unidos em 13 idiomas para gerenciamento de granjas de suínos.

Figura 1: Logomarca da Empresa - Sisproinc Brasil Ltda



Fonte: Dados da organização (2020).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é extremamente relevante para embasar qualquer tipo de pesquisa. Ele tem como principal objetivo, salientar o nível da importância de pesquisa no campo da teoria, ou seja, o referencial teórico tem como finalidade fundamentar a temática a ser desenvolvida no estudo, referenciando os assuntos abordados com o auxílio de autores renomados na área específica da pesquisa proposta.

3.1 COMPREENSÃO DO MARKETING

O bom marketing pode ser definido como um mecanismo indispensável para que os negócios sejam bem-sucedidos, visto que, a relevância do marketing tem crescido cada vez mais dentro das organizações. Para Kotler e Keller (2006) o marketing não é acidental e pode ser tratado como um sentimento no qual se acredita que a execução desse marketing nas organizações vai dar certo, planejando e testando, aumentando com isso as chances de a organização conseguir alcançar o sucesso.

3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para se obter eficácia em uma estratégia de marketing a empresa deve definir os caminhos do negócio que atua, criando metas para alcançar os seus objetivos organizacionais. De acordo com Las Casas (2019, p. 19),

as empresas aplicam o conceito de marketing com o objetivo de conquistar os seus consumidores e, com isso, alcançar metas e objetivos de vendas. Essa é, na realidade, a principal razão pela qual as empresas aplicam a filosofia de satisfazer desejos e necessidades dos clientes [...].

3.3 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

O marketing é uma poderosa ferramenta para identificar, não só as necessidades dos clientes, mas também para monitorar se esse cliente está satisfeito quanto a produtos e serviços ofertados. Essa ferramenta fundamental está presente em todas as organizações, as quais necessitam usar cada vez mais o elemento marketing para divulgarem suas marcas e seus produtos. Kotler e Keller (2006, p. 2) mencionam que

o marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um componente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. [...]

3.4 MARKETING BOCA A BOCA

Quando a satisfação máxima gera encantamento por parte do cliente, uma ótima divulgação da marca e da empresa se dá pelo marketing boca a boca. Esse é o tipo de marketing mais antigo que existe e ainda por cima é um pilar de suma importância para as empresas, de tal forma que, a propaganda boca a boca vem crescendo cada vez mais entre os consumidores. Indubitavelmente, percebe-se que o marketing vem tomando novos rumos nas redes sociais, gerando uma contextualização eficiente por meio da interatividade permanente, e contribuindo muito para atrair desconhecidos. Sem dúvidas, isso ajuda consideravelmente no posicionamento da marca quando os clientes falam e espalham informações de maneira positiva da experimentação vivida com produtos e serviços da empresa.

3.5 NOVOS RUMOS DO MARKETING

Pode-se afirmar, que a forma de fazer negócios mudou com os avanços tecnológicos, pois mudanças significativas foram trazidas pela revolução da internet. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 34) enfatizam que

a conectividade é possivelmente o mais importante agente de mudança na história do marketing. Embora não possa mais ser considerada novidade, vem mudando muitas facetas do mercado e não mostra sinais de desaceleração.

3.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Las Casas (2019, p. 37),

Marketing de relacionamento são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda. O marketing tradicional tem se preocupado com transações comerciais

dirigidas à satisfação dos clientes e, evidentemente, à manutenção dessa satisfação.

Desse modo, desenvolver e estabelecer atividades nos níveis de satisfação, experiência e engajamento com os clientes, é fundamental para enriquecer esse forte marketing de orientação, na direção de um relacionamento duradouro e de sucesso entre empresa e cliente.

3.7 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Os clientes estão sempre em busca de variedades, qualidade, preços e promoções de produtos e serviços. Um cliente que se sente satisfeito com a compra de determinado produto ou serviço, certamente trará bons resultados para uma organização. Além disso, é certo que conseguirá alcançar o sucesso nos negócios. Para Kotler (2000), a chave para a melhor publicidade de uma empresa, é quando existe a propaganda de um consumidor satisfeito.

3.8 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Para fidelizar um cliente, é preciso adotar programas de fidelização de longa duração e gerenciar campanhas de marketing que descubram as necessidades dos clientes. Em consonância com Madruga (2010), as empresas devem utilizar estratégias para proteger aqueles clientes que dão mais rentabilidade para a empresa, assegurando a eles um bom serviço, a fim de evitar que esses clientes valiosos não migrem para a concorrência. Nesse contexto, Kotler e Keller (2006, p. 143), conceituam que “A decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela [...]”.

3.9 RETENÇÃO DE CLIENTES

Atrair e reter clientes nas organizações está cada vez mais difícil devido à alta concorrência no mercado. Quando uma empresa perde um cliente, evidentemente se perde também com as vendas, de tal forma, que a rentabilidade da empresa é reduzida. Logo, as empresas terão que se esforçar para conseguir conquistar novos consumidores e compensar a perda para os concorrentes. De acordo com Kotler e Keller (2006, p.153), “conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes”. Afinal, não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais”.

4 METODOLOGIA

Ocupa-se nesta seção, da metodologia de pesquisa do tema abordado que foi desenvolvido com o objetivo de demonstrar os tipos de pesquisa empregada, os procedimentos realizados, bem como, o instrumento de coleta dos dados analisados no presente estudo de caso.

4.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Quanto aos meios, a realização da presente pesquisa teve como característica um estudo de caso. Este trabalho elencou como princípio inicial, pesquisas bibliográficas e também contemplou uma pesquisa documental, seguida de pesquisa on-line. Segundo Nascimento (2012, p. 100), “o método de pesquisa do estudo de caso dá ênfase à aplicação prática de conceitos, analisando problemas reais ao invés de se deter apenas na aprendizagem teórica de conceitos”.

4.2 NATUREZA DA PESQUISA

Esse estudo de caso contemplou uma pesquisa aplicada com uma abordagem do tipo qualitativa com característica de investigação. Autores renomados da área de marketing, documentos internos e particulares da organização, foram analisados para se obter a coleta de dados, bem como, as informações necessárias para a conclusão do presente estudo.

4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins, o estudo de caso neste item teve como objetivo uma pesquisa exploratória. Essa pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e de pesquisa documental. Segundo os autores Gibbs e Flick (2009), para potencializar uma pesquisa, é fundamental usar a ferramenta de busca para a coleta dos dados e compreender com entendimento o tema para uma abordagem exploratória das informações obtidas.

4.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O levantamento de dados e as informações necessárias para a realização desse estudo de caso foram coletados primeiramente por meio de pesquisa bibliográfica. Segundo Rampazzo (2005, p. 53) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”.

Também se fez necessário uma pesquisa documental e ainda de acordo com Rampazzo (2005, p. 52) “a pesquisa documental apresenta algumas vantagens. De fato, os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados. E, como subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica [...]”.

Além disso, foi de suma importância uma pesquisa on-line com a finalidade de um melhor aprofundamento sobre o tema abordado em sites e páginas da internet a fim de buscar autores relacionados com o tema proposto nessa pesquisa.

4.5 LOCAL, AMOSTRA E DATA DA PESQUISA

Em meados do mês de março do atual ano de 2020, a direção da empresa Sisproinc Brasil Ltda, a qual está situada na cidade de Patos de Minas/MG, juntamente com o gestor do setor administrativo, autorizou o início da busca pela coleta dos dados necessários para o desenvolvimento da presente pesquisa, onde foram disponibilizados no local, históricos de arquivos, documentos internos importantes, bem como, outras informações relevantes para que fosse possível a realização desse estudo de caso.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item, apresenta-se os resultados obtidos com a presente pesquisa, no intuito de analisar a viabilidade da retenção de clientes na empresa Sisproinc Brasil Ltda, tendo em vista o grande número de clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP na organização.

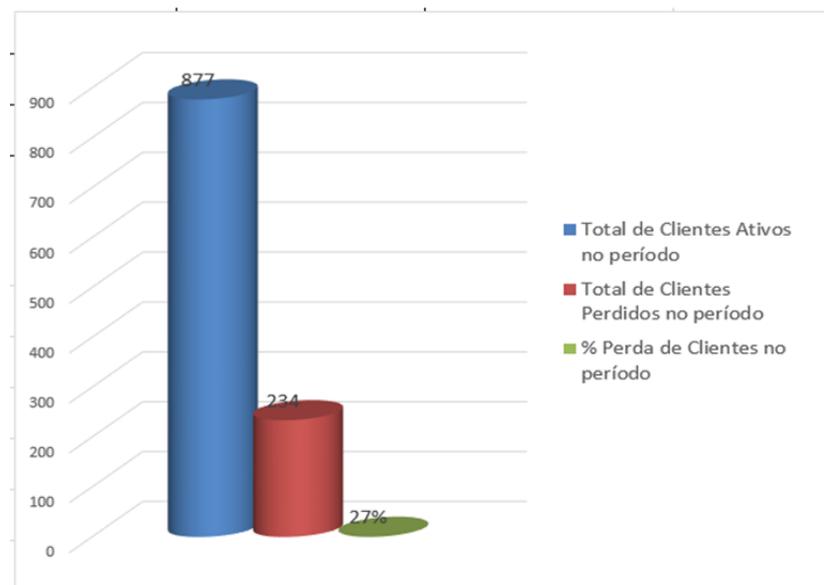
5.1 RESULTADOS OBTIDOS

Serão apresentados na presente seção, as informações que foram mapeadas para indicar os resultados obtidos com a realização desse estudo de caso.

5.1.1 Indicação de Clientes Perdidos

O gráfico a seguir, indica a quantidade de clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP da empresa Sisproinc Brasil Ltda nos últimos 6 anos.

Gráfico 1: Indicação de Clientes perdidos no período de 2015 a 2020



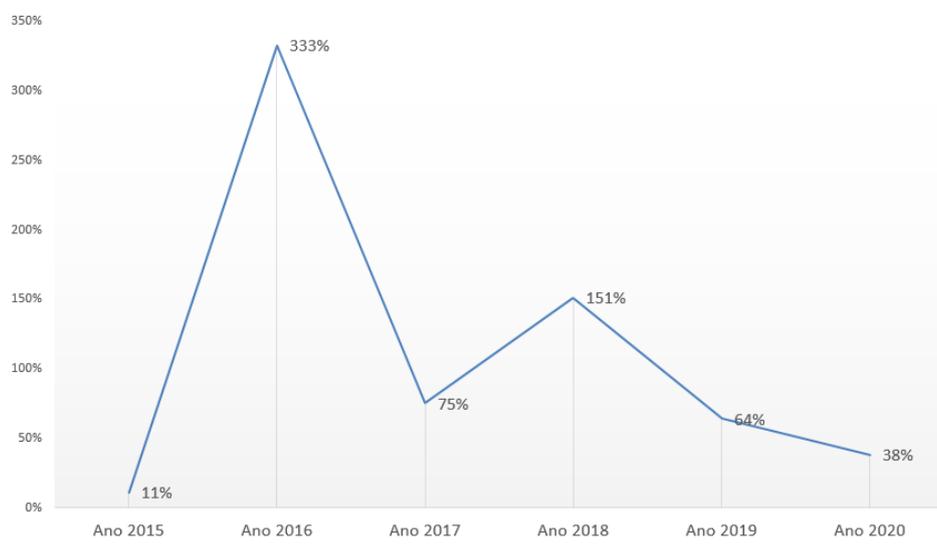
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em suma, verificou-se que a taxa de abandono de clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP da empresa foi de 27%, visto que a empresa Sisproinc Brasil Ltda perdeu no período analisado um número considerável de clientes, iniciando o ano de 2015 com 231 clientes em sua carteira e findando o mês ago. 2020 com apenas 70 clientes ativos.

5.1.2 Evolução Anual de Clientes Perdidos

Nesta seção, apurou-se a evolução dos clientes perdidos pela empresa Sisproinc Brasil Ltda, onde o gráfico a seguir comprova o resultado dessa evolução:

Gráfico 2: Evolução dos Clientes Perdidos Anualmente pela empresa Sisproinc Brasil Ltda



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

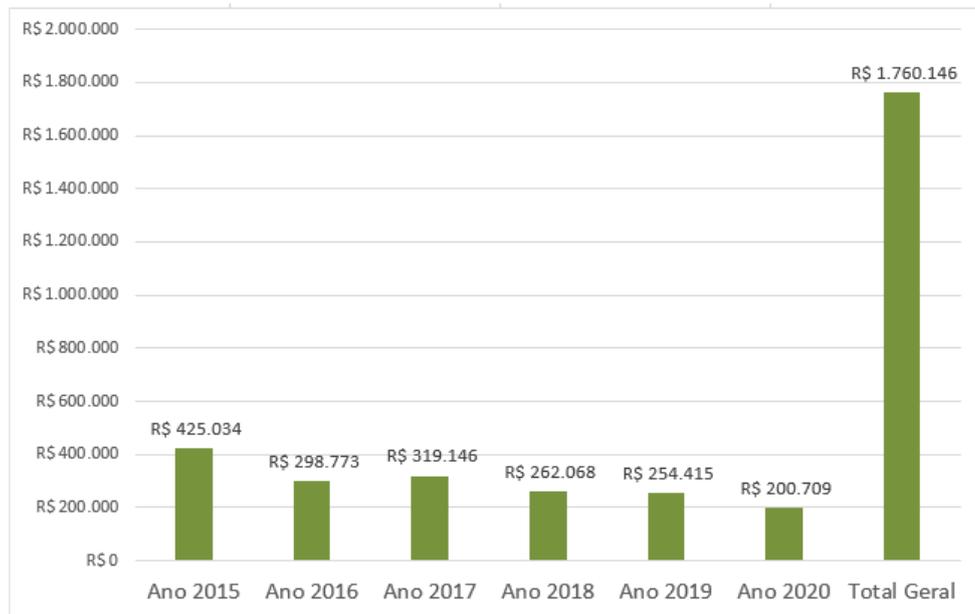
Diante do exposto, constata-se que do ano de 2015 para o ano de 2016 a perda de clientes aumentou consideravelmente, visto que, evoluiu de forma negativa para 333% o número de clientes perdidos de um ano para o outro. Do ano de 2016 para o ano de 2017 houve uma queda, ocorrendo uma perda de 75% dos clientes. Em 2018 voltou a crescer o número de clientes perdidos pela empresa, evoluindo para uma perda de 151% dos clientes naquele ano. No ano seguinte, houve uma queda e a empresa perdeu 64% dos seus clientes no ano de 2019. Até o final ago. 2020 o número de clientes perdidos continuou em declínio, pois foram perdidos 38% dos clientes ativos.

5.1.3 Determinação da receita e lucro perdidos

Diante dos dados apresentados no gráfico abaixo, observa-se que a empresa faturou entre 2015 e 2020 uma receita de cerca de R\$2 milhões com os clientes ativos.

Assim, o faturamento médio da empresa Sisproinc Brasil Ltda correspondeu a uma média anual de aproximadamente R\$300 mil no período investigado.

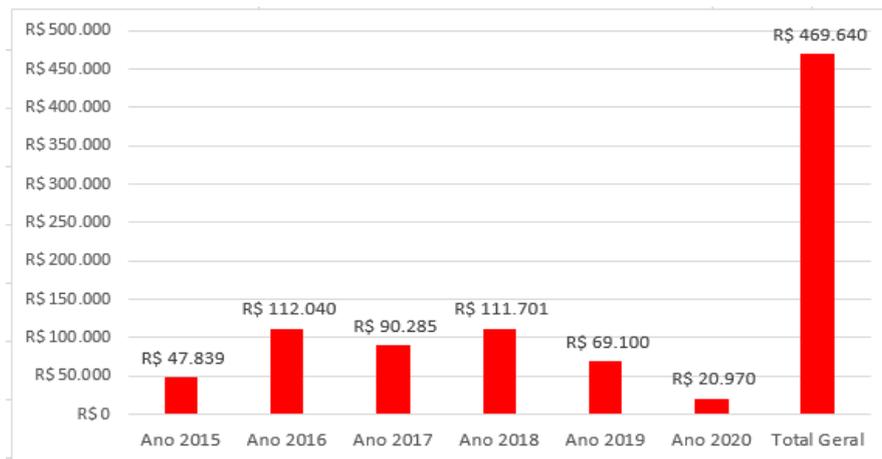
Gráfico 3: Determinação da receita no período



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Aponta-se no gráfico posterior o lucro perdido com os clientes que deixaram de consumir o Software PigCHAMP no acumulado dos últimos 6 anos.

Gráfico 4: Determinação do lucro perdido



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De face do exposto, constata-se que no ano de 2015 a empresa deixou de ganhar o equivalente a R\$47.839,00 o que corresponde a um ticket médio anual de R\$1.840,00 por cliente perdido. No ano seguinte a perda foi ainda maior, visto que, em 2016 o ticket médio anual por cliente foi de R\$1.334,00 correspondendo a um total de

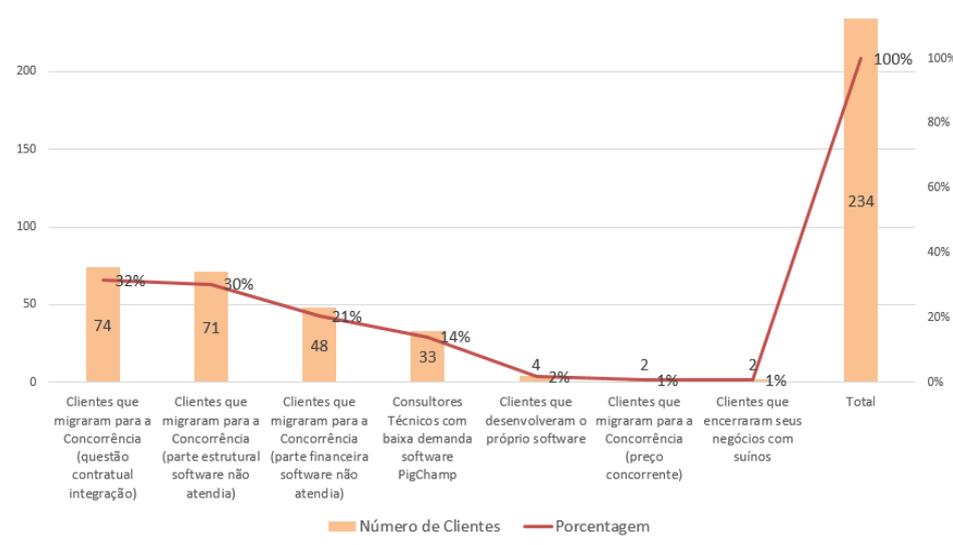
pouco mais de R\$112.040,00 a menos no faturamento da empresa. Em 2017 a empresa deixou de ganhar R\$90.285,00 baseado em um ticket médio anual de R\$2.100,00 por cliente. No ano posterior, o lucro perdido voltou a subir, de tal forma, que a empresa deixou de ganhar naquele ano R\$111.701,00 correspondendo a um ticket médio anual de R\$2.148,00 por cliente perdido. No ano seguinte, houve uma queda no lucro perdido em relação ao ano anterior, visto que a empresa perdeu um ticket médio anual de R\$3.141,00 por cliente, totalizando R\$69.100,00 no ano de 2019. Até agosto deste ano de 2020 a empresa se manteve em queda em relação ao lucro perdido. A Sisproinc Brasil Ltda perdeu um faturamento de R\$20.970,00 o que equivale a um ticket médio anual de R\$2.936,00 por cliente perdido.

Portanto, baseado nos dados levantados, o gráfico 4 aponta que a empresa deixou de ganhar no período analisado R\$469.640,00 com os clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP, onde o ticket médio foi de R\$2.007,00 por cliente perdido. Segundo Kotler e Keller (2006) uma organização só consegue ter rentabilidade alcançando lucro, de tal forma, que a lucratividade depende exclusivamente da carteira de clientes da empresa.

5.1.4 Principais Causas de Perdas de Clientes

Nesta parte, levantou-se os motivos que levaram os clientes a deixarem de consumir o software PigCHAMP nos últimos 6 anos conforme destaca-se no gráfico abaixo.

Gráfico 5: Principais Causas de Perdas de Clientes na Empresa Sisproinc Brasil Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Conforme demonstrado no gráfico acima, 74 clientes migraram para a concorrência devido à uma questão contratual, totalizando 32% dos clientes. Na sequência, 71 clientes migraram para a concorrência porque a parte estrutural do software não atendia bem 30% dos clientes perdidos, além dos 48 clientes que não

estavam satisfeitos com a parte financeira do software, totalizando 21% dos clientes perdidos por insatisfação com o software PigCHAMP. Uma pequena minoria de dois clientes deixou de usar o software PigCHAMP migrando para a concorrência devido ao preço, o que equivale a 1% dos clientes perdidos

O software PigCHAMP também é muito usado por consultores técnicos comerciais da área da suinocultura. No gráfico percebe-se que 33 desses consultores técnicos deixaram de consumir o software PigCHAMP devido à baixa demanda, correspondendo a um total de 14% das causas nesse período. Um dos motivos que levaram quatro clientes a deixarem a parceria com a empresa Sisproinc Brasil Ltda, foi que esses clientes desenvolveram o próprio software para gerenciamento de suas granjas de suínos. Essa é uma causa que corresponde a 2% dos clientes perdidos pela empresa. Também, foram perdidos dois clientes que encerraram seus negócios com granja de suínos, o que corresponde a 1% das causas de clientes que deixaram a empresa.

Portanto, fica evidente que com o mapeamento das causas de clientes perdidos pela empresa Sisproinc Brasil Ltda nos últimos 6 anos, dos 234 clientes que cancelaram a parceria com a organização, um total de 195 migraram para a concorrência. Em virtude disso, se faz necessário dar mais atenção a essa causa, visto que 83% dos clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP estavam insatisfeitos e decidiram migrar para o concorrente.

5.1.5 Custos Incorridos na Resolução das Causas Perdas de Clientes

Nesta seção, apontou-se quais os custos incorridos na resolução das causas de perdas de clientes que migraram para a concorrência, a fim de, buscar solucionar 83% das causas de clientes que deixaram de consumir o software PigCHAMP nos últimos 6 anos. Diante disso, se tornou fundamental realizar um orçamento, a fim de, estimar o valor necessário para se desenvolver e aprimorar o software PigCHAMP de acordo com as mesmas características do software do concorrente. Dessa forma, para uma melhor compreensão do que foi calculado, demonstra-se na tabela abaixo os valores orçados para este investimento.

Tabela 1: Orçamento para o desenvolvimento e aprimoramento do software PigCHAMP

Valor estimado para o desenvolvimento do software PigCHAMP	U\$400.000 dólares
Tempo gasto para o aprimoramento do software PigCHAMP	1 Ano e 4 meses
Profissionais necessários para o desenvolvimento da parte estrutural e financeira do software PigCHAMP	4 Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Segundo dados da pesquisa, a tabela acima aponta que o valor estimado para o desenvolvimento e melhor aprimoramento da parte estrutural e financeira do software PigCHAMP é de U\$400 mil dólares. Este seria o valor necessário para se investir no software PigCHAMP, visando integrá-lo com as mesmas características do software da concorrência.

Para a execução deste trabalho, a empresa desenvolvedora do software PigCHAMP precisaria envolver dois profissionais na plataforma de desenvolvimento da parte estrutural, um para desenvolver a parte financeira e um profissional para validar os cálculos. Seria necessário a dedicação de no mínimo 1 ano e 4 meses de trabalho consumindo 40 horas semanais.

Diante dessa análise, tornou-se relevante avaliar o tempo do *payback*, ou seja, o prazo de retorno para que a empresa Sisproinc Brasil Ltda, receba de volta o dinheiro investido com essas melhorias no software PigCHAMP conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Análise do *payback* - prazo de retorno do investimento

Previsão de Lucro Anual Sisproinc Brasil Ltda	U\$ 49.678 dólares
Valor estimado para investimento em melhorias do software PigCHAMP	U\$ 400.000 dólares
Payback - Tempo de retorno do investimento	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Conforme apontado na tabela acima, caso a empresa Sisproinc Brasil Ltda consiga reter os 70 clientes que possui atualmente, seu lucro anual seria de aproximadamente U\$50 mil dólares. Partindo dessa visão, pode-se concluir que com o investimento de U\$400 mil dólares para o desenvolvimento e aprimoramento do software PigCHAMP o *payback*, ou seja, o período de retorno esperado para que a empresa receba de volta o dinheiro investido seria de aproximadamente 8 anos. Segundo os autores Assaf Neto e Lima (2019, p.106) “o período de *payback* consiste na determinação do período de tempo necessário para que o desembolso inicial de capital seja recuperado por meio das entradas (benefícios de caixa gerados) de caixa promovidas pelo investimento”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo de caso realizado, constatou-se que é extremamente viável que a empresa Sisproinc Brasil Ltda trabalhe com a retenção de clientes. Pois, conforme demonstrado na análise dos resultados obtidos, fica claro que a organização passou por uma perda de clientes significativa nos últimos 6 anos. Em virtude desse abandono por parte dos clientes, a receita anual da empresa foi consideravelmente prejudicada, visto que a receita perdida com os clientes que cancelaram a parceria com a empresa Sisproinc Brasil foi de R\$469.640,00 o que corresponde a 26,68% no período apurado.

Dessa forma, constata-se que a insatisfação com o software PigCHAMP é uma das causas mais relevantes de perdas de clientes, visto que 83% dos clientes que deixaram a parceria com a empresa Sisproinc Brasil Ltda, migraram para a concorrência porque perceberam que o software PigCHAMP era ineficiente em alguns aspectos, dificultando com isso uma parte do processo necessário para gerenciar suas granjas de suínos.

Em resumo, foi fundamental a realização desse estudo de caso para compreender os motivos que levaram alguns clientes da empresa Sisproinc Brasil Ltda, a deixarem de consumir o software PigCHAMP no período analisado. Portanto,

conclui-se que o marketing de relacionamento é uma importante estratégia para a permanência de um cliente em uma empresa, de tal forma, que por meio dele é possível que a empresa saiba se está agradando ou não seus clientes. Logo, saber como anda a satisfação de um consumidor pode resultar positivamente na retenção de clientes das empresas, visto que, um cliente satisfeito com um produto adquirido ou serviço prestado, acaba se tornando fiel e leal a organização.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Investimentos no Mercado Financeiro**. Usando a Calculadora HP 12 C. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIBBS, Graham. **FLICK Uwe**. Análise de dados qualitativos [Recurso eletrônico]. Tradução Roberto Cataldo Costa; Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Lorí Viali. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0. Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**. Monografia, Dissertação, Tese e Estudo de Caso, com base em Metodologia Científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005.

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CÔRTE REAL CONSTRUÇÕES ELÉTRICAS AVALIANDO QUAIS AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS DIANTE DA PANDEMIA MUNDIAL COVID-19¹

Fábio Silva Veloso²
Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos³

RESUMO: O presente trabalho trata-se de um estudo de caso da empresa Côrte Real Construções Elétricas tendo como objetivo principal avaliar quais as estratégias utilizadas diante da pandemia mundial COVID-19. Para isso, os objetivos específicos foram de realizar um levantamento dos procedimentos administrativos da empresa, identificar a qualidade dos serviços prestados antes, durante e após a pandemia, realizar estudo quanto aos cenários micro e macroeconômico, identificar a percepção dos colaboradores em relação à organização, realizar uma análise SWOT e ao fim apresentar os resultados obtidos. Para tanto, foi realizada uma entrevista contendo 14 questões, sendo estas dívidas aos gestores e colaboradores. O estudo de caso permite ter uma visão ampla e clara, identificando as forças e as fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças existentes, pois consiste em um instrumento eficaz para a análise dos processos organizacionais da empresa objetivando investigar a realidade da mesma, perante o mercado na sua atuação. A realização do planejamento estratégico é de suma importância, e o mesmo é avaliado e estudado pelos gestores, utilizando o diálogo e transparência com os colaboradores e os clientes, prevalecendo um clima organizacional satisfatório e para que as metas possam ser atingidas.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional; Estratégia; SWOT.

ABSTRACT: The present work is a case study of the company Côrte Real Construções Elétricas having as its main objective to evaluate which strategies are used in the face of the world pandemic COVID-19. For this, the specific objectives were to conduct a survey of the company's administrative procedures, identify the quality of services provided before, during and after the pandemic, conduct a study on the micro and macroeconomic scenarios, identify the perception of employees in relation to the organization, perform a SWOT analysis and at the end present the results obtained. To this end, an interview was conducted containing 14 questions, which are divided between managers and employees. The case study allows us to have a broad and clear vision, identifying the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats that exist, as it consists of an effective instrument for the analysis of the organizational processes of the company aiming to investigate the reality of the same, before the market in its performance. The realization of strategic planning is of paramount importance, and it is evaluated and studied by managers, using dialogue and transparency with employees and customers, with a satisfactory organizational climate prevailing so that the goals can be achieved.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: fabioveloso27@outlook.com.br.

³ Professora Mestre atuante no Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

KEYWORDS: Organizational Climate; Strategy; SWOT.

1 INTRODUÇÃO

Na época atual, as organizações estão postas em um mercado cada dia mais competitivo, em consequência dos fenômenos econômicos, sociais e até mesmo a globalização, tornando a concorrência cada vez mais forte entre as empresas. Nesse cenário o qual estamos vivenciando, uma pandemia mundial Coronavírus (COVID-19) que está afetando toda a população e empresas de diversos setores, os gestores das empresas estão cada vez mais atentos com as mudanças no ambiente externo da organização. Deste modo, com o aumento da concorrência e imposição dos consumidores, os administradores estão apostando na diferenciação e qualidade dos serviços prestados.

O clima organizacional depende das situações econômicas da empresa, da organização do ambiente de trabalho e do procedimento de liderança adotado, pois intervêm diretamente na produtividade, motivação e satisfação de seus funcionários. Atualmente, é necessário que os gestores da empresa entendam que utilizar as ferramentas administrativas para manter um clima aceitável é extremamente importante, onde prevaleça o entusiasmo, satisfação e participação de seus colaboradores, para que as metas organizacionais possam ser atingidas.

Analisando e buscando sempre a qualidade de seus produtos e serviços prestados, os gestores das organizações priorizam pela demanda real das ferramentas, dessa maneira, com o momento, as empresas estão passando por diversas mudanças de crescimento e melhoria. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo principal realizar um estudo de caso da empresa Côrte Real Construções Elétricas situada na cidade de Patos de Minas-MG, avaliando quais as estratégias utilizadas diante da pandemia mundial COVID-19. Com isso, os objetivos específicos foram de identificar os procedimentos administrativos, o impacto sofrido, identificar a qualidade dos serviços prestados, identificar o que mudou as estratégias organizacionais antes, durante e após a pandemia. Realizou-se também um estudo quanto aos cenários micro e macroeconômico, análise SWOT e clima organizacional identificando a percepção dos colaboradores em relação à organização. Os dados apresentados servirão de suporte organizacional para tomada de decisões relativos aos processos internos, além de que os gestores poderão analisar se as mudanças necessárias e impostas pela pandemia surtiram efeitos positivos ou negativos na atividade organizacional, possibilitando a manutenção de alguns processos que impactaram no custo das atividades operacionais.

Justificou-se a importância desta pesquisa através da capacidade que o estudo de caso permitiu ter uma visão ampla e clara, aprofundar o conhecimento acerca do assunto estudado, identificando as forças e as fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças existentes que o mercado se depara. Desta forma, a realização do estudo de caso foi de suma importância para conhecer o atual cenário da empresa, pois consiste em um instrumento eficaz para a análise dos processos organizacionais frente à pandemia mundial, o qual objetivou a investigação da realidade da mesma, perante o mercado na sua atuação.

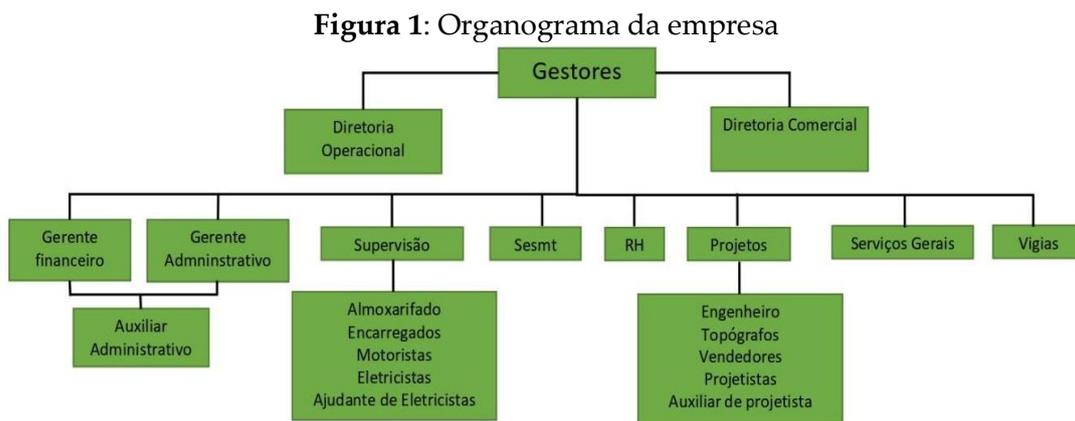
2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A presente pesquisa foi realizada dentro de uma empresa de médio porte, localizada na cidade de Patos de Minas – MG sendo esta empresa denominada Côrte Real, o qual foi fundada em dezembro de 2011 por José Paulo e credenciada junto a concessionária de energia elétrica, CEMIG, no ano de 2013, quando começou a prestação de serviços de construção e manutenção de redes elétricas rurais e urbanas de média e baixa tensão em todo o estado de Minas Gerais.

Em agosto de 2014, a empresa foi adquirida pelos sócios Wendell Gonçalves e Alessandro Vieira, objetivando ao mercado uma organização com diferenciais fundamentados em seus mais de 20 anos de experiência em prestação de serviços no setor elétrico. No início do ano de 2015, com uma visão empreendedora de mercado e com ótimos resultados obtidos através do empenho dos colaboradores comprometidos o quais foram treinados e capacitados para as atividades a serem desempenhadas e também com o meio ambiente, os gestores decidiram mudar a matriz da empresa para uma sede mais ampla e bem estruturada, concedendo aos seus clientes e colaboradores mais conforto e comodidade. Neste mesmo período de transição, passou a se chamar Côrte Real Construções Elétricas.

Desde então, a empresa tem passado por diversos processos de evolução junto aos clientes, concessionária de energia e colaboradores, desfrutando de resultados com um atendimento personalizado tornando-se referência para bons negócios e excelência na prestação de serviços no setor de eletrificação. Devido a grandes resultados, no ano de 2019, os sócios da empresa resolveram transferir a sede de endereço para um local maior onde puderam receptionar melhor ainda seus clientes e colaboradores, agregando todos os setores em somente um local.

A empresa possui uma estrutura organizacional bem dividida, sendo esta distribuída da seguinte forma:



Fonte: Arquivo organizacional, 2020.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CORONAVÍRUS: PANDEMIA E IMPACTO

Após diversas pesquisas e estudos, a Organização Mundial da Saúde – OMS (2020), o novo Coronavírus, chamado SARS-CoC-2, é o agente que causa a COVID-19, uma doença infecciosa que pode levar a complicações no sistema respiratório, provocando uma síndrome respiratória aguda grave. Esse vírus surgiu no dia 31 de dezembro de 2019, devido a um alerta de vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan na China. No dia 30 de Janeiro de 2020, a OMS (2020) declarou que o surto da doença causada pelo novo coronavírus constitui uma emergência de saúde pública de importância internacional, sendo considerado o mais alto nível de alerta da organização, e em 11 mar. 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela mesma como uma pandemia.

Segundo a OMS (2020), os principais sintomas do novo Coronavírus são: febre, cansaço e tosse seca. O perfil de maior risco de sofrer os sintomas graves da doença inclui idosos e indivíduos que tenham doenças pré-existentes, a exemplo de câncer, pressão alta e outros males cardiovasculares, doenças pulmonares e diabetes. Quando se fala em período de quarentena, a OMS (2020) afirma que essa conduta delimita a circulação de pessoas em determinados locais, com o propósito de reduzir o contágio e a velocidade de propagação e contaminação do vírus. O isolamento social, serve para separar os casos que testaram positivo para o vírus do restante da população, prevenindo uma nova transmissão, o qual pode ser feito em casa ou em uma unidade de saúde.

Com isso, medidas simples podem dificultar o contágio, começando pelo cumprimento do distanciamento social, higienização das mãos sempre que possível e a utilização de máscaras de proteção em locais públicos. Com esse distanciamento, houve um impacto significativo da falta de contato físico. Muitas empresas que podiam, se adequaram a rotina a qual vivenciavam para praticar o trabalho remoto (home office), realizando reuniões e trocas de informações através de diversas plataformas online, para que a empresa não parasse de funcionar completamente, e aqueles que não puderam parar, continuam trabalhando na empresa, porém com certo distanciamento de outros trabalhadores.

3.2 ESTRATÉGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

O prejuízo econômico é esperado por diversos setores da econômica, porém o que as empresas têm feito em todo o mundo é determinar ações para minimizar as perdas e proteger seus funcionários, adotando práticas para impedir a propagação do Coronavírus e garantir com que as organizações continuem funcionando, adotando o trabalho home office e as ferramentas digitais para realização de reuniões e contato com demais funcionários, dentre diversos outros segmentos (SPERANDIO, 2020).

Como o atual momento é desafiador para diversos gestores de empresas, algumas estratégias podem ser adotadas para conseguirem enfrentar a crise. De acordo

com Sperandio (2020) essas estratégias são: preservação do capital de giro, renegociação de contratos, questões trabalhistas, marketing online e capacitação online.

3.3 MACROECONOMIA E MICROECONOMIA

Segundo os autores Garcia e Vasconcellos (2002, p.83), afirmam que macroeconomia “estuda a economia como um todo, analisando a determinação e o comportamento de grandes agregados, tais como: renda e produto nacionais, nível geral de preços, emprego e desemprego, estoque de moeda e taxas de juros, balança de pagamentos e taxa de câmbio”.

Dessa forma, podemos dizer que a macroeconomia está relacionada com a economia em geral o qual é analisado a limitação e o comportamento dos grandes filiados, sendo que a perspectiva macroeconômica pode suprimir fatores importantes, mas determina relações entre grandes filiados e permite entender algumas relações pertinentes. Ressaltando ainda que a macroeconomia preocupa com questões em curto prazo como por exemplo o desemprego. Situação ao qual o momento da pandemia devido ao COVID-19, acabou por impactar o mercado. A estrutura básica da macroeconomia consiste em cinco mercados que estão divididos em parte real que são mercados de bens e serviços e mercado de trabalho, e parte monetária que são mercados monetário, mercado de títulos e mercado de divisas.

Quanto ao conceito de microeconomia, os autores Silva e Luiz (2001), definem que a microeconomia estuda a forma de como o consumidor utiliza a sua renda, de maneira a ter maior grau de satisfação. Os autores ainda afirmam também que a microeconomia estuda a condição de como a empresa lida com os fatores de produção para obter o maior lucro possível, e que está mais dedicada à apreciação das unidades individuais da economia, como consumidores e as firmas.

Sendo assim, a microeconomia está focada em questões de diferenças salariais entre diversos grupos da sociedade, sendo eles homens e mulheres, brancos e negros; com o funcionamento de diversos setores da economia e as razões das decisões dos consumidores em um geral.

Vasconcellos (2012, p. 262) ainda ressalta que, “inflação de demanda refere-se ao excesso de demanda agregada em relação à produção disponível de bens e serviços”. Isto é, essa inflação acontece quando há excesso de procura por bens e serviços em relação a quantia ofertada pelo mercado. Assim, a possibilidade de ocorrer esse tipo de inflação aumenta quando a economia está produzindo próximo ao pleno-emprego de recursos.

Dessa forma, há uma intercessão grandiosa de outros países na economia do Brasil, o qual interfere e afeta diretamente o esquema de apropriação de renda e a demanda que determina os gastos de consumo, que também é impactado pelo nível de desemprego existente em uma economia de um País. A taxa de desemprego reflete a quantidade de pessoas capazes de exercer uma profissão e que procuram um emprego remunerado, mas que, por diversas razões, não entram no mercado de trabalho. Nesse mesmo contexto, podem estar incluídos também na taxa de desemprego aqueles que exercem trabalhos não remunerados.

Quando em um País tem um índice de desemprego elevado as organizações ficam mais suscetíveis a ofertas elevadas de mão de obra e isso pode gerar no ambiente interno das organizações sentimento de insegurança e competitividade entre os colaboradores, impactando no clima organizacional.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é de suma importância para as empresas, principalmente para a área de recursos humanos, uma vez que ele é capaz de determinar o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Assim, o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos procedimentos, no incentivo, na produtividade do trabalho e na satisfação dos colaboradores da empresa.

Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência no seu comportamento. Já o autor Ferreira (2017) relata que, a análise do clima pode aumentar a competência da organização, uma vez que cria um ambiente favorável e que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo consegue atingir os objetivos organizacionais almejados.

Sendo assim, para um bom desempenho da empresa, faz-se necessário que os funcionários estejam instigados para que possam alcançar seus objetivos pessoais e demais objetivos da organização. E para conseguir obter o clima é imprescindível realizar uma pesquisa de qualidade com todos os seus colaboradores. À vista disso, é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os clientes, funcionários e a empresa.

Pensando no ambiente interno é importante analisar as forças e fraquezas internas, como também no ambiente externo as oportunidades e ameaças que podem impactar no negócio, principalmente em tempos de instabilidades que a pandemia impôs aos negócios.

3.5 ANÁLISE SWOT

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Atualmente não se pode deixar de elaborar e realizar uma avaliação à frente da empresa devido ao mercado competitivo o qual deparamos, e utilizar ferramentas que nos guiam para o sucesso organizacional é de suma importância.

Segundo o autor Martins (2007), os pontos mais fortes ou positivos da organização que está associado ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, são os fatores que podem ser monitorados pela própria empresa e os resultados para o planejamento estratégico. As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a

capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007). As oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALAES, BÔAS, GONZALES, 2006). Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007). Ainda de acordo com o autor, essas ameaças são procedimentos que podem levar a organização para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento.

4 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa foi necessárias respostas para o problema proposto, e com o intuito de chegar nos objetivos propostos, foi realizado vários processos metodológicos, dentre eles a pesquisa em relação aos objetivos os quais foram estabelecidos, que abordou dois tipos de análise, sendo que em um primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico para embasamento teórico nas principais fontes como: Artigos acadêmicos, *Google Acadêmico*, *Google Books*, *Scielo*, bibliotecas virtuais e biblioteca física do UNIPAM. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa descritiva com os gestores e colaboradores da empresa, com o objetivo de afirmar as características da organização, suas expectativas, percepções e sugestões, podendo definir sua natureza e estabelecer relações, (BARDIN, 2006), para que pudesse analisar, registrar e interpretar os impactos e ações organizacionais diante da pandemia.

Quanto à tipologia da pesquisa em relação a abordagem do problema, foste qualitativa, uma vez que realizou uma análise dos dados coletados da empresa, esta espécie de observação buscou entender e explicar um fenômeno social e permitiu a compreensão dos fatos e significados em profundidade e em conformidade com as manifestações atribuídas aos impactos da pandemia COVID-19 na organização em estudo. Com isso, teve por base um roteiro estruturado da entrevista, que possibilitou uma profunda análise do conteúdo fornecido, sendo a pesquisa realizada com seis pessoas, dois gestores e quatro colaboradores da empresa. De acordo com Bardin (2006), o segmento de conteúdos que será estudado deve estar em conformidade com as características que foram propostas pelo ambiente de estudo e intensificar as respostas aos objetivos da pesquisa qualitativa, avaliando o assunto a ser tratado.

O objetivo foi analisar o fato de haver um gap temporal nas ações, entre tomar ciência do fato e sua gravidade e agir de forma preventiva para minimizar os efeitos da pandemia e as ações adotadas nesse intervalo. A linha temporal tornou possível captar as variações de faturamento da empresa no período antes e pós-pandemia. A partir daí, foi possível compreender a respeito das alternativas ou soluções possíveis pela organização.

Diante destes fatos, é importante salientar como foi possível engrandecer o roteiro de entrevista, devido à possibilidade de desenvolvê-lo comparando a teoria o qual foi apresentada no referencial teórico e realidade da aplicação das teorias

estudadas, observando a situação da empresa através do pesquisador de acordo com o atual momento.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados na pesquisa realizada com os dois gestores e quatro colaboradores da empresa em estudo, tendo em vista apresentar suas respostas e contrapô-las aos parâmetros teóricos. Desta forma, objetiva-se apresentar os resultados obtidos nesse Diagnóstico Organizacional. Os entrevistados são identificados como Gestor 1 (G1), Gestor 2 (G2), Funcionário 1 (F1), Funcionário 2 (F2), Funcionário 3 (F3) e Funcionário 4 (F4).

Foi elaborado uma entrevista estruturada destinada aos gestores e alguns colaboradores da empresa estudada Côte Real Construções Elétricas, o qual objetivou afirmar as características da organização, as expectativas, para que pudessem interpretar os impactos e ações organizacionais diante da pandemia vivenciada COVID-19.

De acordo com a entrevista realizada com gestores da empresa, foi perguntado a eles: Quais as medidas internas adotadas para a empresa se manter funcionando?

Os mesmos disseram que com a pandemia, as medidas adotadas para que a empresa continuasse funcionando foram, a barreira sanitária e home office. Para tanto, a empresa realizou o revezamento dos funcionários para que não ficassem todos no mesmo local de trabalho gerando aglomerações, mantiveram o distanciamento entre os funcionários, a higienização das mãos utilizando álcool gel e a utilização obrigatória de máscaras de proteção. (G1 e G2)

De acordo com a OMS (2020), afirmou que além de o vírus atingir a saúde física e mental das pessoas, as medidas a serem adotadas para conter esse vírus demanda uma série de adaptações e cuidados por parte da população em um geral e por parte das organizações e seus funcionários, sendo adaptado para tais o home office. As empresas de diversos segmentos têm implementado soluções diferenciadas, desenvolvendo entre os colaboradores o espírito de equipe para minimizar as perdas, reduzir os prejuízos e proteger seus funcionários.

Seguindo as entrevistas, foi perguntado aos gestores: Houve alteração no ambiente externo em relação a aquisição de materiais importados?

Segundo os gestores, a alta do dólar impactou muito na economia, havendo falta de insumos no mercado como o aço e alumínio, e por isso teve um aumento no valor e no tempo de entrega. Os gestores citaram que alguns materiais aumentaram de 35% a 52%, e se antes os fornecedores entregavam os materiais em um mês, após o início da pandemia as entregas começaram a atrasar e isso atrasou todo o calendário operacional da empresa. (G1 e G2)

O mercado de bens e serviços estabelece o nível de produção associada, o nível geral de preços, nível de renda, produto nacional e preços, consumo, poupança e investimentos associados e exportações e importações mundial (GRACIA, VASCONCELLOS, 2002). É nesse sentido que a Pandemia acabou impactando no

mercado mundial, exigindo que as organizações se adequassem em relação à volatilidade de preços dos insumos necessários para suas operações.

Seguindo a entrevista, foi feito o seguinte questionamento para os funcionários: A empresa adota algum método recomendado pelo ministério do trabalho e pela OMS? Os mesmos disseram que:

“Conforme foram saindo os decretos, a empresa foi se adequando às normas recomendadas pelo ministério do trabalho e OMS” (F1 e F3).
“As principais medidas adotadas na empresa foram métodos internos, como a barreira sanitária o qual foi imposto de não receber clientes na empresa, conversando com os mesmos via Skype, realização de reuniões online, tudo isso para evitar aglomeração e o contato com os demais, visando sempre a proteção e cuidado com os clientes e com as famílias” (F2 e F4).

De acordo com a FIA (2020), com esse distanciamento, houve um impacto significativo da falta de contato físico, que aumentou as interações virtuais através das redes sociais. Nas últimas semanas, muitas empresas que podiam, precisaram adequar a rotina o qual vivenciavam para praticar o trabalho remoto (home office), realizando reuniões e trocas de informações através de diversas plataformas online, para que empresas não parassem de funcionar completamente.

Para os funcionários foi realizada a seguinte pergunta: A empresa adotou o método home office? Qual a experiência com o método adotado? Teve alguma mudança no horário de trabalho e alterações no salário devido a atual crise? Os mesmos disseram que:

“Os gestores da empresa sempre buscam garantir a qualidade do meio corporativo, planejando e realizando medidas para melhor bem-estar dos funcionários. Com a pandemia, a empresa adotou o método de trabalho home office para 80% dos colaboradores, não havendo mudança com o horário de trabalho e nem alteração no salário. Nós, funcionários, não nos adaptamos muito bem e não gostamos da experiência que tivemos com o método adotado, pois a produção dos serviços decaiu muito principalmente na área de projetos, vendas e documentos os quais tinham que ser enviados para CEMIG”. (F1, F2, F3 e F4)

O gestor G2 ainda complementou que também não se adaptou com o método home office adotado, porém afirma que foi necessário para a saúde de todos.

As empresas em suas atividades, determinam ações para minimizar as perdas e proteger seus funcionários, adotando práticas para impedir a propagação da coronavírus e garantir com que as organizações continuem funcionando, como fazer o cancelamento de viagens, adotar o trabalho home office e as ferramentas digitais para realização de reuniões e contato com demais funcionários, dentre diversos outros segmentos (SPERANDIO, 2020).

Seguindo a entrevista, foi perguntado aos funcionários: O que a pandemia impactou no seu trabalho? Eles disseram que:

“O que mais impactou no trabalho e na empresa foi que os clientes deixaram de ir na loja, e com isso deixaram de ter um contato físico com os mesmos. Como os clientes da empresa são pessoas do agro, pessoas simples, eles visam muito o contato físico, pois para eles um aperto de mãos para fecharem um negócio é mais válido do que um contrato assinado” (F1 e F2).

O gestor G1 ainda acrescentou que as coisas ficaram mais tensas, pois como os preços dos materiais e o prazo de entrega aumentaram, e devido a esses acontecimentos, os clientes ficaram mais nervosos, com medo e aflitos, então isso impactou de forma negativa. O ambiente de trabalho mudou um pouco devido ao estresse e as tentativas de negociação com os fornecedores e clientes, algumas das partes foram mais resistentes e isso causou uma sobrecarga principalmente quando parte dos funcionários da empresa estavam trabalhando em home office. Mas hoje, todos estão trabalhando normalmente, porém com as restrições impostas, com isso há uma melhora no ambiente de trabalho.

O autor Ferreira (2017), relata que a análise do clima pode aumentar a competência da organização, uma vez que cria um ambiente favorável e que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo consegue atingir os objetivos organizacionais almejados.

Posteriormente foram desenvolvidas as perguntas aos gestores: Quais eram as metas da empresa antes da pandemia? Foram necessárias adequações das metas? Qual técnica a empresa utiliza para o planejamento estratégico? Essas técnicas foram avaliadas durante esse ano de 2020? A empresa chegou a perder algum contrato por causa da pandemia? Quais as medidas adotadas para manter seus clientes? Tendo como resposta que:

“A principal meta da empresa para o ano de 2020 era de crescer em 30% comparado ao ano passado. Desde o início da pandemia até o atual momento, não perdemos nenhum contrato, porém tivemos que adotar medidas para manter nossos clientes, sendo que uma delas foi a renegociação. Todos os clientes que tiveram dificuldades nesse período, procuraram a empresa e negociaram a forma de pagamento e o tempo do projeto para ser executado. A empresa negociou também com novos clientes, não perdendo nenhum contrato, sendo que o fator que mais impactou foi o tempo de entrega das obras, devido a falta de materiais no mercado” (G1).

“Todo mês, o planejamento da empresa é avaliado e estudado por nós, e nele, utilizamos o diálogo e a transparência com os clientes. Um exemplo citado foi quando o valor dos materiais teve aumento devido à falta de matéria prima, então, entramos em contato com os clientes, explicamos o ocorrido, renegociamos os pagamentos dos serviços e o tempo de entrega. Entramos em contato com os fornecedores e

negociamos com eles também. E em relação aos colaboradores da empresa, ninguém foi dispensado” (G2).

A maioria dos clientes da empresa Corte Real Construções Elétricas são empresas do ramo de agronegócio/agropecuária, sendo esses clientes produtores essenciais para a sobrevivência do ser humano. Com isso, a organização estudada presta serviços essenciais para as empresas do ramo citado, visto que essas empresas não conseguem produzir sem a energia.

Segundo o autor Sperandio (2020), ele ressalta que no atual momento vivenciado, uma outra forma de reduzir as despesas é negociar com os fornecedores os prazos para pagamento por pelo menos 90 dias. Essa é uma estratégia utilizada para preservar o capital de giro, quem negociar primeiro sairá na frente, e quem deixar para negociar daqui algumas semanas, terá mais dificuldade, pois os fornecedores não conseguem viabilizar as linhas de crédito para todos.

Para finalizar a entrevista, realizou-se análise SWOT da empresa juntamente com os gestores, depois de várias análises externas e internas da organização devido aos fatos ocorridos nessa pandemia.

Quadro 1: Análise SWOT da empresa Côrte Real Construções Elétricas

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Atendimento · Boa localização · Marketing · Estrutura · Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> · Parcerias · Mercado crescente do agronegócio
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> · Relacionamento dos líderes de setores com seus subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento da inflação · Concorrência · Falta de materiais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado na empresa Côrte Real Construções Elétricas foi um método aplicado de extrema importância que contribuiu para um melhor conhecimento da organização em estudo. No desenvolvimento dessa pesquisa, foi possível analisar a empresa de modo geral, diagnosticar a atual situação em que a organização se encontra no momento.

No cenário atual em que se encontram as organizações, torna-se imprescindível o entendimento dos aspectos significativos sobre o ambiente organizacional, para a implantação de fatores que transformem a organização com melhor funcionamento e com diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes.

De acordo com os gestores, as metas as quais almejavam não foram alcançadas até o momento, mas também não foram redefinidas, segundo eles a luta ainda não foi perdida, e esperam crescer 30% em relação ao ano passado. Considerando que seus

clientes são produtores rurais e agricultores, e o mesmos não tiveram suas atividades interrompidas, a empresa Côte Real também não pode parar, sendo assim, o planejamento organizacional foi de grande relevância o qual os gestores analisaram os contratos e renegociaram prazo e condições de pagamento, para melhor atender seus clientes.

Com isso, analisando as ferramentas utilizadas na organização, percebe-se que a análise micro e macroeconômica foi um ponto fundamental para se manter ativo e conseguir cumprir o planejamento, mesmo com as dificuldades para a aquisição de materiais e com o prazo de entrega maior, a empresa se manteve um passo à frente e planejou suas compras com uma margem de segurança, tanto no preço quanto no prazo. Outra estratégia muito importante adotada pela empresa, e de se manter antenado e identificando oportunidades e ameaças associadas com todas as tendências e acontecimentos em geral no atual cenário.

Sendo assim, o diagnóstico organizacional foi importante para alcançar o objetivo proposto, identificando antes, durante e após pandemia os procedimentos administrativos, o impacto sofrido, a qualidade dos serviços prestados e que mudou nas estratégias organizacionais adotadas, visando a melhoria dos processos organizacionais da empresa Côte Real para o bom funcionamento da mesma.

Por fim, o presente estudo não possuiu limitações, visto que, todas as perguntas realizadas aos gestores e colaboradores foram respondidas, fazendo-se as informações íntegras e confiáveis.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70. 2006 (Obra original publicada em 1977).

CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIA – Fundação Instituto de Administração. **Coronavírus: epidemia, impactos e estratégias para as empresas**. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/coronavirus/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

GARCIA, Manuel Enriquez; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus deve custar US\$ 1 trilhão à economia global em 2020, diz agência da ONU**. 2020. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/coronavirus-deve-custar-us-1-trilhao-a-economia-global-em-2020-diz-agencia-da-onu/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

SILVA, César Roberto Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercados**: introdução à economia. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SPERANDIO, Luan. **Oito estratégias para ajudar as empresas contra a crise do coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/oito-estrategias-para-ajudar-as-empresas-contra-a-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos da economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC, NA EMPRESA STATUS PAPELARIA LTDA, NO MUNICÍPIO DE LAGOA FORMOSA-MG¹

Graziela Moreira²
Flávio Daniel Borges de Morais³

RESUMO: O presente estudo teve como tema principal uma análise da gestão de estoques e teve também como objetivo geral identificar, por meio da Curva ABC, quais produtos possuem um maior impacto financeiro dos estoques na gestão administrativa da empresa Status Papelaria, situada no município de Lagoa Formosa, em Minas Gerais. O delineamento da pesquisa deu-se através do cumprimento dos objetivos específicos de revisão teórica, por meio de uma pesquisa bibliográfica e webliográfica, análise documental da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens do estoque. A análise foi realizada entre os meses de junho/2019 e junho/2020 e o tratamento dos dados foram apresentados através de gráficos, tabelas e também através de uma análise de conteúdo aos quais ocorreu suas interpretações para a conclusão do estudo. Após a coleta e análise dos dados, foi possível identificar quais os produtos se apresentaram em destaque e que precisam sempre de uma atenção especial, para assim serem administrados corretamente e gerar bons resultados para a empresa. O estudo colaborou bastante para a organização, pois foram apresentadas ferramentas e técnicas de controle de estoques que a auxiliará de forma positiva e significativa na gestão dos estoques.

PALAVRAS-CHAVE: Estoques; Gestão de Estoques; Curva ABC.

ABSTRACT: The present study had as its main theme an analysis of inventory management and its general objective was to identify, through the ABC Curve, which products have a greater financial impact on inventories in the administrative management of the company Status Papelaria, located in the municipality of Lagoa Formosa, in Minas Gerais. The research was designed through the fulfillment of the specific objectives of theoretical review, through bibliographic and bibliographical research, documentary analysis of the company and the results of the control and classification of stock items. The analysis was carried out between the months of June / 2019 and June / 2020 and the treatment of the data was presented through graphs, tables and also through a content analysis to which its interpretations occurred for the conclusion of the study. After collecting and analyzing the data, it was possible to identify which products were highlighted and which always need special attention, in order to be properly managed and generate good results for the company. The study collaborated a lot for the organization, as tools and techniques for inventory control were presented, which will assist in a positive and significant way in the management of inventories.

KEYWORDS: Stocks; Inventory Management; ABC Curve.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: grazielacmoreira@unipam.edu.br.

³ Professor do curso de Administração do UNIPAM. Email: flaviodbm@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

As atividades do comércio varejista no Brasil geram uma grande quantidade de empregos e uma alta arrecadação tributária. O setor de papelaria se apresenta em destaque principalmente nos meses anteriores ao início de um novo ano letivo, pois é a época em que se tem um maior faturamento e geração de empregos. Apesar do setor ter um destaque na economia, as papelarias vêm sofrendo com as mudanças que estão ocorrendo no mercado, principalmente aquelas causadas pelos novos hábitos de consumo, impulsionados pelo avanço tecnológico e o comércio eletrônico.

Devido à grande variedade e quantidade de produtos, é essencial que as papelarias façam uma adequada gestão de seus recursos materiais. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo geral identificar, por meio da Curva ABC, o impacto financeiro dos estoques na gestão administrativa da empresa Status Papelaria. Para o alcance do objetivo geral, foram trabalhados os objetivos específicos de revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, webliográfica, análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens do estoque.

O trabalho buscou responder a seguinte pergunta: quais itens possuem maior importância e maior valor na gestão de estoques na empresa Status Papelaria?

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A Status Papelaria Ltda é uma microempresa, situada no município de Lagoa Formosa -MG e está no mercado há 23 anos. Além da atividade principal, que é a comercialização de artigos de papelaria, a empresa realiza também algumas atividades secundárias como comércio de artigos para festas, brinquedos e também a confecção de artesanatos, criando assim novas perspectivas de lucro e diferentes maneiras de atrair a clientela.

No início, a empresa era administrada pelas cinco irmãs, mas hoje, devido às circunstâncias, apenas Izabel, Cibele e Stelamar continuam na gestão, porém, as cinco irmãs ainda continuam sendo sócias. A empresa está localizada em um local estratégico no centro da cidade de Lagoa Formosa e conta com uma ampla infraestrutura capaz de atender todas as necessidades dos clientes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico será apresentado uma revisão bibliográfica sobre a temática do trabalho. Dessa forma será possível compreender a essência do estudo por meio de vários autores, livros e teorias.

3.1 ESTOQUES

Tendo em vista que o ponto principal a ser tratado nessa pesquisa é a gestão de estoques, primeiramente é necessário conhecer de fato, o que é estoque.

Poaleschi (2014, p. 72) “define-se estoque por qualquer quantidade de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo”.

“O estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis” (DIAS, 2012, p. 4).

Os estoques são necessários para que as empresas consigam equilibrar a oferta e a demanda, por isso é importante que as organizações consigam gerir esses estoques com eficiência, mantendo somente o saldo suficiente para a manutenção das atividades, evitando assim, custos desnecessários.

3.2 GESTÃO DE ESTOQUES

É evidente que as organizações devem ter uma atenção especial em relação a gestão de estoques, visto que desempenham e afetam de maneira significativa o resultado da empresa.

Para Ching (2010, p. 21-22) o objetivo da gestão de estoque é “planejar o estoque, as quantidades de materiais que entram e saem; as épocas em que ocorrem as entradas e saídas; o tempo que decorre entre essas épocas e os pontos de pedido de materiais”.

De acordo com Pozo (2019, p. 38) a atividade mais importante da gestão de estoques é “planejar e controlar estoque para atender demandas com o menor custo e o máximo de satisfação do cliente”.

Na visão de Poaleschi (2014, p. 72) “a elaboração de indicadores de controle de estoques permite fazer análise crítica do processo, mostrando os motivos de variações não controladas”. O objetivo da gestão de estoques é encontrar um equilíbrio entre a oferta e a demanda de produtos, buscando uma redução de custos relacionados à gestão de estoques (GONÇALVES, 2013).

3.3 CURVA ABC

Para um bom planejamento do estoque é necessário classificar os materiais de acordo com a sua importância para a empresa. Um método utilizado para realizar essa classificação é a Curva ABC. Conforme Ching (2010) os custos relacionados aos estoques podem ser diminuídos se a empresa entender que nem todos os itens precisam de um grau elevado de atenção pela administração. A Curva ABC é um método baseado no diagrama de Pareto, onde diz que a atenção deve estar voltada para os itens mais significativos.

Os itens da classe A são aqueles com maior relevância na empresa e os que merecem uma atenção especial, pois são os que exigem maiores investimentos. Os itens da classe B são considerados intermediários nos quesitos de importância, quantidade e valor. Já os itens da classe C, se apresentam em maior quantidade, mas não necessitam de tanta atenção, pois representam valores baixos no estoque.

Por fim, conclui-se que a utilização da Curva ABC nas organizações é de grande importância, pois assim se conhece os itens de maior relevância, ocasionando uma melhor gestão do estoque e auxiliando nas tomadas de decisões.

4 METODOLOGIA

Nessa seção serão abordados os tipos de pesquisas que foram utilizadas na realização do trabalho, ou seja, quais métodos foram praticados para se chegar ao objetivo proposto.

Este estudo teve como base inicial uma pesquisa bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 54) o objetivo da pesquisa bibliográfica é “colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa”.

Ainda para estender o campo das pesquisas este estudo contemplou também uma pesquisa documental. Em concordância com Gil (2002, p. 45) “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

Para expandir ainda mais o campo das pesquisas este estudo contemplou também uma pesquisa quali-quantitativa. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.) (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 69).

Os dados para o desenvolvimento desse estudo foram coletados através de relatórios mensais gerados pelo sistema utilizado pela empresa, os quais apresentaram os produtos com suas respectivas quantidades e valores. A pesquisa foi realizada entre os meses de junho/2019 e junho/2020, na cidade de Lagoa Formosa, na empresa Status Papelaria, analisando os dados para verificar quais são os produtos que têm o maior impacto financeiro para a organização estudada.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este item apresenta os resultados do estudo, os quais foram obtidos por meio do cumprimento de todos os objetivos, da aplicação da pesquisa quantitativa e do referencial teórico.

5.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA STATUS PAPELARIA

A empresa em questão conta com um mix de produtos/serviços bem diversificado, com aproximadamente 8.000 SKU (stock keeping unit) que contempla produtos de escritório, artigos para festas, brinquedos, confecção de artesanatos, mas o seu ponto forte é a venda de materiais escolares, que foi o foco principal dessa pesquisa.

Devido a variedade de produtos comercializados na empresa, a mesma conta com uma ampla rede de fornecedores, subdivididos em diversas categorias diferentes. O setor de compras dentro da empresa é organizado de forma relativamente simples. Todos os colaboradores passam para duas das sócias, que são responsáveis pela função, os pedidos de compras que devem ser realizados. A partir disso, são realizados orçamentos e logo após a compra.

5.2 COMPRAS DE MATERIAS ESCOLARES

Recebem uma atenção especial às compras referentes a materiais escolares, que são o ponto forte das vendas e foi o foco principal dessa pesquisa. Como as vendas desses materiais são realizadas com maior frequência durante os meses de dezembro, Janeiro e fevereiro, é necessário que exista um planejamento das compras e que elas sejam realizadas com antecedência, pois assim é possível garantir melhores preços e condições de pagamento.

O período de outubro a fevereiro é aquele que apresenta um maior volume de compras durante o ano, por isso, as sócias dedicam tempo e uma atenção especial para realizá-las e com isso garantir benefícios e bons resultados para a empresa.

Caso ocorra a falta de algum material durante o período de volta às aulas, a empresa conta com fornecedores que atendem as necessidades, mas isso poderá ocasionar um custo mais alto e muitas vezes uma demora na entrega, por isso a importância do planejamento das compras.

5.3 GESTÃO DE ESTOQUES

A maior parte do estoque encontrado na empresa são de produtos escolares e principalmente no período que antecede a volta às aulas. Essa situação acontece, pois, existe a necessidade de realizar as compras com antecedência, assim a mercadoria ficará por um período no estoque até que seja realizada a sua venda.

A empresa possui um local onde são alocados os produtos, que são distribuídos por categorias e também de acordo com o tipo e tamanho da embalagem, visando assim otimizar o espaço e o gerenciamento do estoque. Quando a empresa percebe que existem produtos que estão a muito tempo parados no estoque realizar promoções a fim de incentivar as vendas. Pois assim podem investir em produtos diferentes e atuais, pois sabem que o consumidor gosta sempre de novidades.

5.4 CURVA ABC

A empresa Status Papelaria conta com um número muito grande de produtos em seu portfólio. Por isso, para a elaboração da Curva ABC, foram selecionados apenas

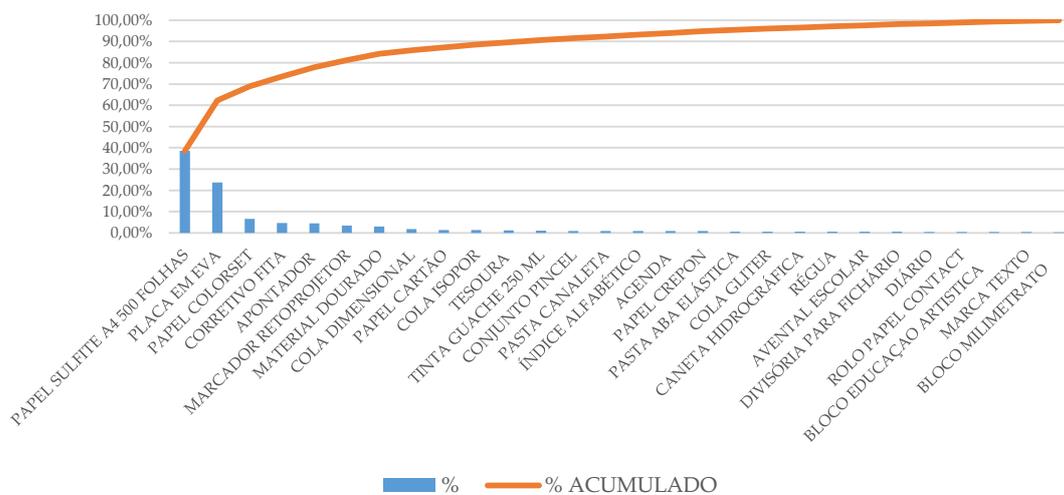
os materiais escolares. Essa escolha foi baseada em dois pontos principais. Os materiais escolares são os que possuem um maior volume de vendas e também são aqueles que possuem um maior impacto financeiro, comparados com todos os outros produtos oferecidos pela empresa.

A análise para a classificação dos itens por meio da Curva ABC foi realizada com base nos produtos que entraram no estoque durante o período de junho/2019 a junho/2020. Foram observados os produtos, as quantidades, preços unitários e assim calculados preço total e preço total acumulado, com suas respectivas porcentagens.

Pode-se observar ainda que em alguns casos as mercadorias não foram separadas por marca, modelo ou preço e sim somados todos os itens da mesma categoria e logo após feito uma média de seus valores. A seguir serão apresentados todos os gráficos encontrados durante o período observado e suas respectivas análises.

O gráfico 1 representa a Curva ABC do mês de junho/2019, onde o valor total investido em materiais escolares foi de R\$6.308,10. Nesse mês entraram no estoque 28 tipos de produtos, dos quais 4 são da classe A, somando um total de R\$4.634,80, que representa 73,47% do total investido. A classe B apresentou 7 itens, representando 16,14% do total e um valor de R\$1.018,14. E na classe C encontraram-se 17 itens, representando apenas 10,39% do total e R\$655,16.

Gráfico 1: Curva ABC junho/2019.

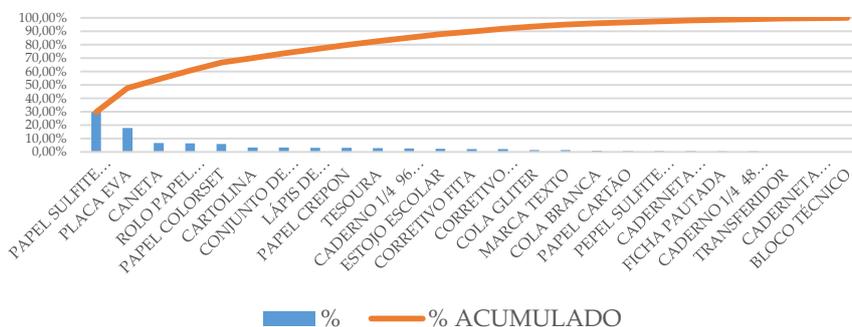


Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 2 mostra a Curva ACB do mês de julho/2019, que obteve o valor de R\$7.137,08 em suas entradas e um total de 25 itens. A classe A apresentou 7 itens no valor total de R\$5.248,51 referente a 73,54%. O valor de R\$1.170,20 foi referente aos 6 itens da classe B, totalizando 16,09% do total. A classe C ficou com o valor de R\$718,37, referente a 12 itens e 10,07% do total.

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC, NA EMPRESA STATUS PAPELARIA LTDA, NO MUNICÍPIO DE LAGOA FORMOSA-MG

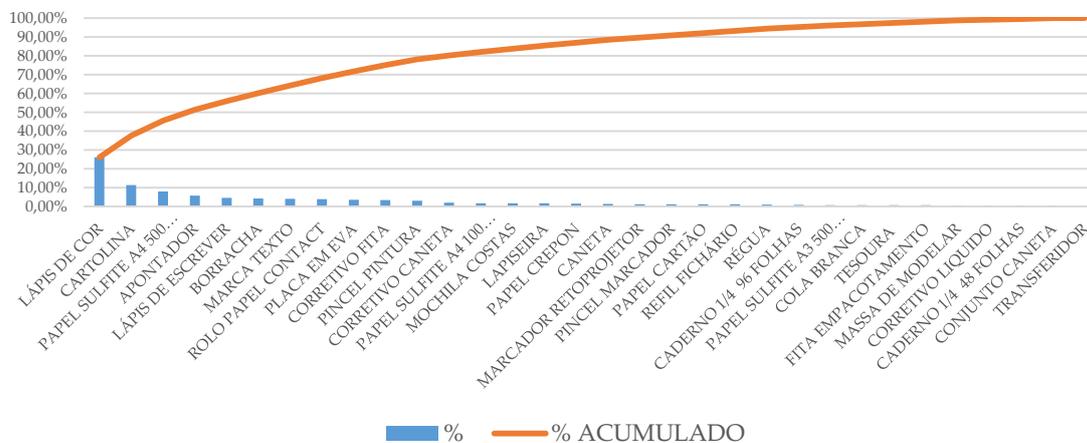
Gráfico 2: Curva ABC julho/2019.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 3 mostrado a seguir se refere a Curva ABC do mês de agosto/2019 que é composta de 32 itens, correspondendo ao valor de R\$9.536,61. Na classe A foi possível perceber 9 itens, com um valor de R\$6.833,73, correspondendo a 71,66% do total investido. Na classe B foram encontrados 9 itens, com o valor de R\$1.716,94 que significa 18% do total. E na classe C, encontram-se 14 itens, os quais representam R\$985,94 e 10,34% do total.

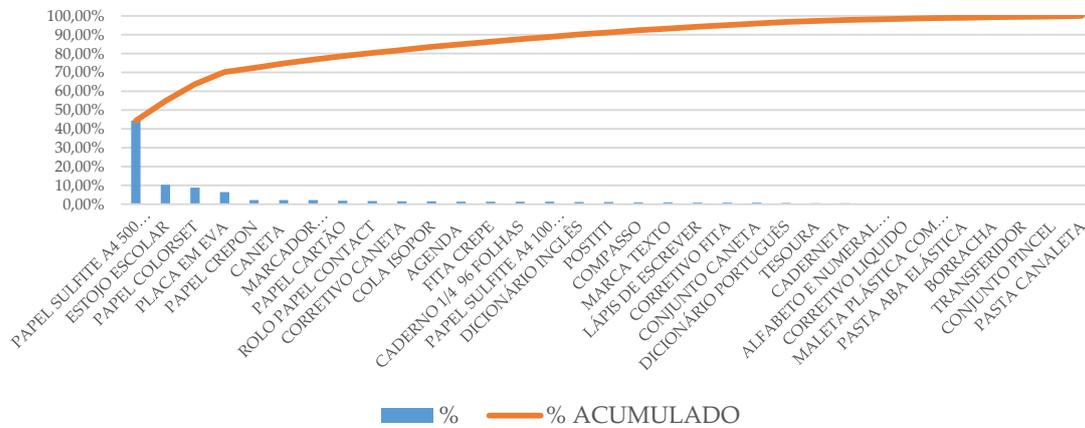
Gráfico 3: Curva ABC agosto/2019.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 4 exibe a Curva ABC do mês de setembro/2019, a qual é constituída por 33 itens e um valor de R\$11.508,80. A classe A, que contém 6 itens, representa 74,72% do total, o equivalente a R\$8.606,84. Já a classe B possui 9 itens, o que simboliza R\$1.637,40 e uma porcentagem de 14,21% do total. E a classe C contém 18 itens, que equivalem a R\$1.264,56 e apenas 11,07% do total.

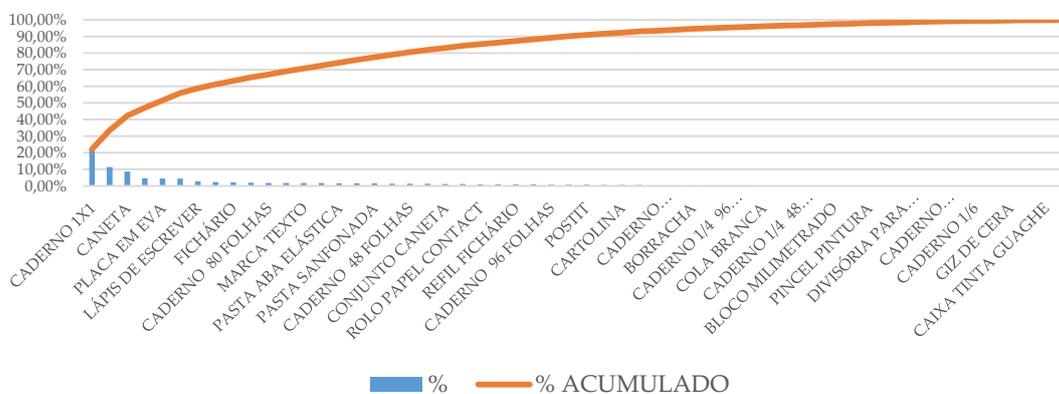
Gráfico 4: Curva ABC setembro/2019.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 5 retrata a Curva ABC do mês de outubro/2019 e foram identificados 56 itens e um valor total de R\$26.970,89. Desses itens, 14 foram classificados como classe A e se referem a R\$20.043,67 e 74,72% do capital investido. Na classe B estão 12 itens com o valor equivalente a R\$4.053,16 e 15,02% do total. E a classe C apresenta 29 itens, que equivale a R\$2.874,06 e 10,66% do total.

Gráfico 5: Curva ABC outubro/2019.

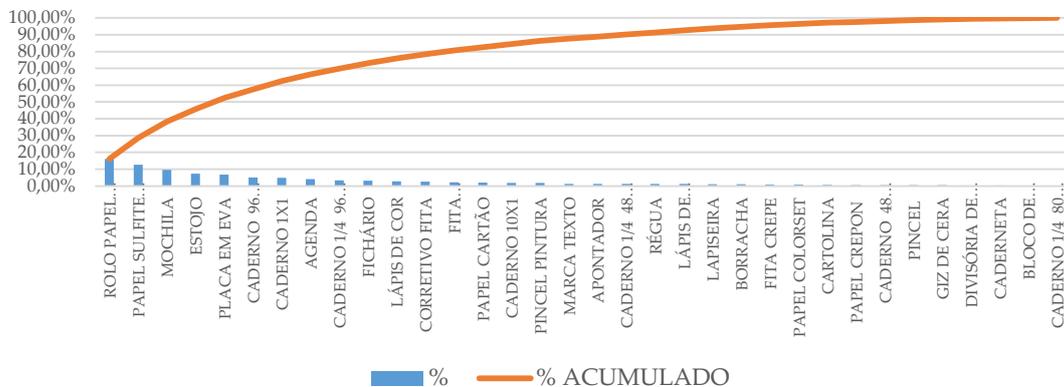


Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 6 mostra a Curva ABC do mês de novembro/2019 que ao todo contém 34 itens e o valor de R\$14.734,59 investido. Na classe A foram encontrados 10 itens com um valor equivalente a R\$10.760,39 e 73,03% do total. A classe B foi contemplada com 8 itens e o valor de R\$2.343,72 e 15,9% do total. Já a classe C ficou 16 itens e um valor de R\$1.630,48, que corresponde a 11,07 do total.

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC, NA EMPRESA STATUS PAPELARIA LTDA, NO MUNICÍPIO DE LAGOA FORMOSA-MG

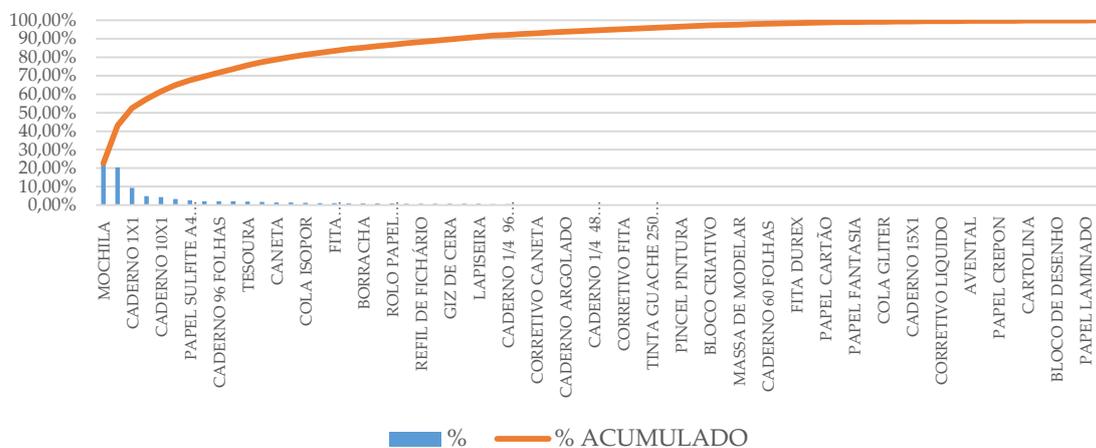
Gráfico 6: Curva ABC novembro/2019.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 7 indica a Curva ABC do mês de dezembro/2019 que no total possui 70 itens e o valor de R\$82.309,01. Desse total, 10 itens pertencem a classe A, representando R\$60.672,20 e 73,71%. A classe B é composta por 15 itens, que somam o valor de R\$13.207,82 e 16,05% do total investido. Já a classe C apresenta 45 itens e um valor de R\$8.428,99 e apenas 10,24% do total.

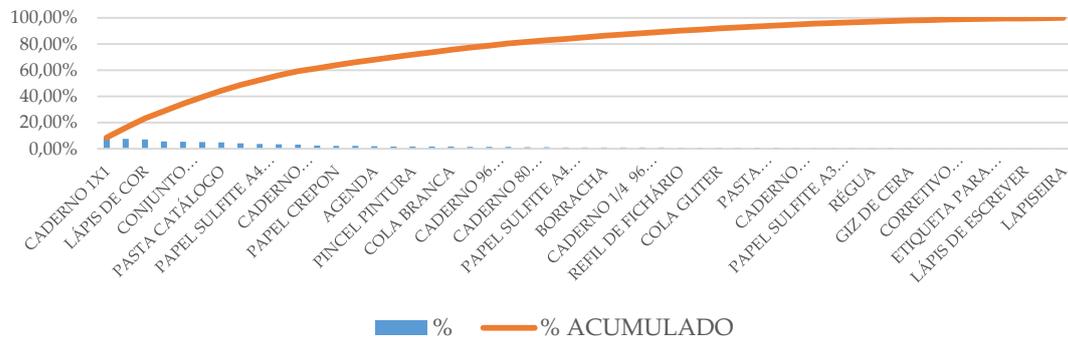
Gráfico 7: Curva ABC Dezembro/2019.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A Curva ABC indicada pelo gráfico 8 é referente ao mês de Janeiro/2020 e é composta por 51 itens e um valor de R\$25.502,91. Desses itens, 18 estão agrupados como classe A, representando R\$18.833,88 e 73,85% do total. A classe B é composta por 12 itens, um valor de R\$3.972,51 e 15,58% do total investido. E a classe C apresenta 21 itens, que correspondem a R\$2.696,52 e 10,57% do total.

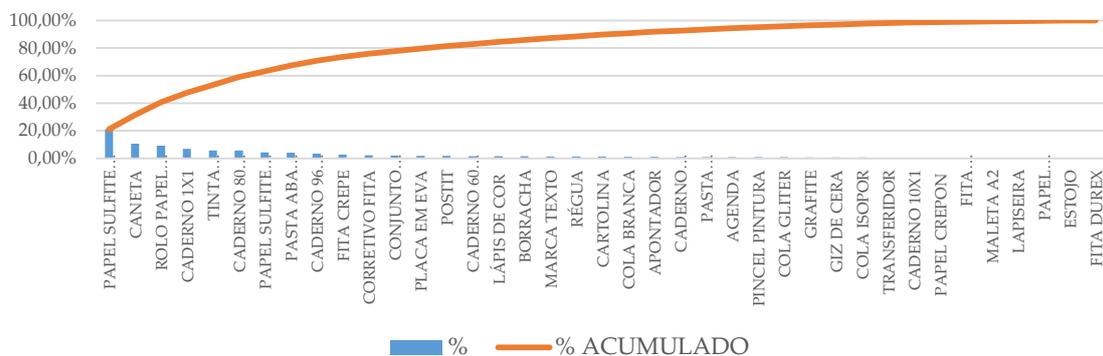
Gráfico 8: Curva ABC Janeiro/2020.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 9 exibe a Curva ABC do mês de fevereiro/2020, que possuiu 39 itens e um valor de R\$14.049,75. A classe A representou 73,62% do total investido, o que equivale a 10 itens e um valor de R\$10.343,51. Já a classe B ficou com 10 itens, um valor de R\$2.263,49 e 16,11% do total. E a classe C apresenta 19 itens, que somam o valor de R\$1.442,75 e apenas 10,27% do total.

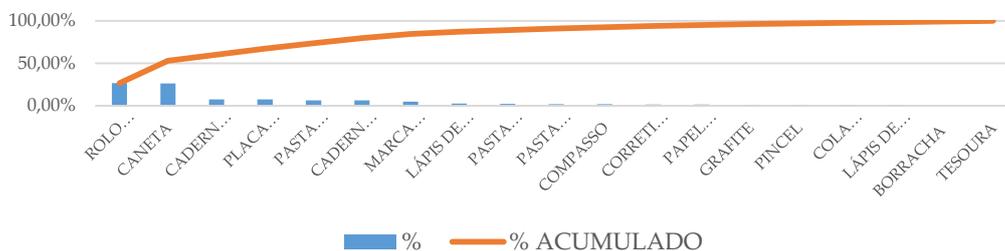
Gráfico 9: Curva ABC fevereiro/2020.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 10 mostra a Curva ABC do mês de março/2020, a qual contém 19 itens e um valor total investido de R\$5.865,08. Na classe A existem 5 itens, que equivalem a um valor de R\$4.315,08 e 73,57% do total. Na classe B contém 4 itens, um valor de R\$927,00 e 15,81%. E na classe C contém 10 itens, que somam o valor total de R\$623,00 e 10,62% do total.

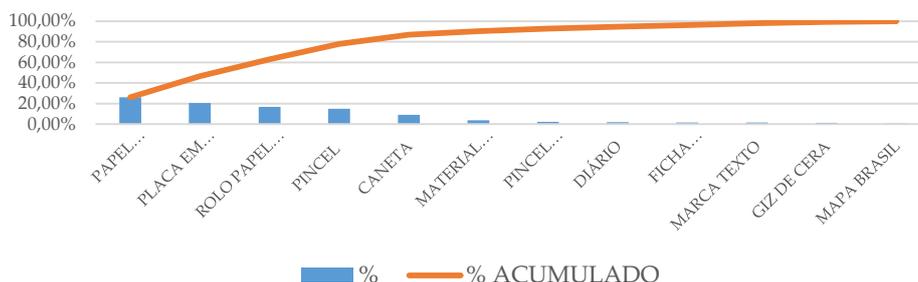
Gráfico 10: Curva ABC março/2020.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 11 apresenta a Curva ABC do mês de abril/2020, onde o valor total investido foi de R\$1.330,14. Nesse mês entraram no estoque 12 tipos de produtos, dos quais 3 são da classe A, somando um total de R\$838,50, que representa 63,04% do total investido. A classe B apresentou 2 itens, representando 23,73% do total e um valor de R\$315,72. E na classe C encontraram-se 7 itens, representando apenas 13,23% do total e R\$175,92.

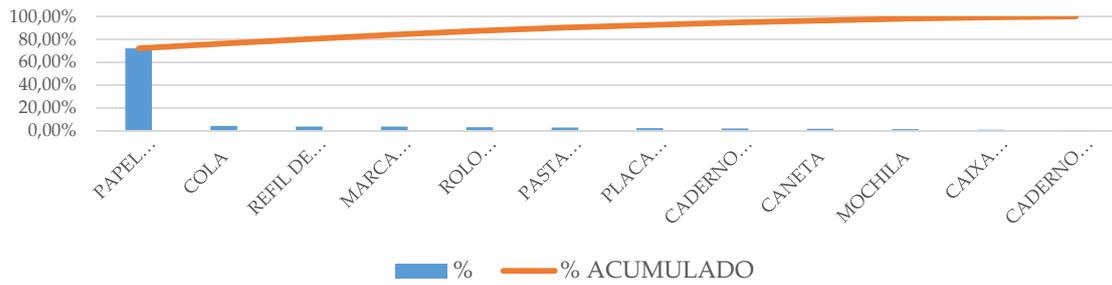
Gráfico 11: Curva ABC abril/2020.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Por último, no gráfico 12, é indicada a Curva ABC do mês de maio/2020, que obteve um valor total de R\$3.276,05 e 12 itens entrando no estoque. A classe A é composta por apenas 1 item, que representa R\$2.367,00 e 72,25% do total. A classe B é composta por 4 itens, um valor de R\$500,63 e 15,28% do total. E a classe C, contém 7 itens, um valor de R\$408,42 e 12,47% do total investido.

Gráfico 12: Curva ABC maio/2020.

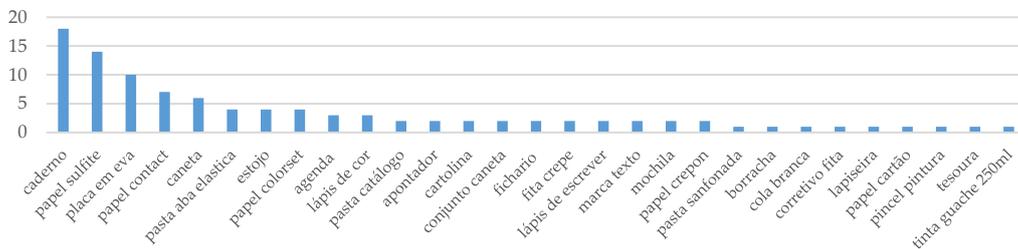


Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Após a classificação foi possível perceber que alguns produtos tiveram um destaque maior. Os cinco principais produtos que se apresentaram classificados mais vezes como classe A durante os 12 meses, foram caderno, papel sulfite, placa em eva, papel contact e caneta, respectivamente, como mostra o gráfico 13. Isso significa que esses produtos possuem uma alta taxa de investimento e por isso deve ser voltada uma atenção especial para eles, necessitando ser controlados e analisados constantemente. Caso isso não ocorra, a empresa corre o risco de passar por uma grande dificuldade financeira, já que esses produtos possuem um valor bastante significativo no total investido.

Gráfico 13: Quantidade de vezes de cada produto na Classe A

QUANTIDADE DE VEZES DE CADA PRODUTO NA CLASSE A



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Os produtos classificados como classe B ou C, apesar de serem menos relevantes, não devem ser esquecidos, precisam também ser controlados, pois apesar de não possuírem valores tão significativos, fazem parte dos itens essenciais das listas escolares e garantem maior estabilidade nas vendas durante todo o ano.

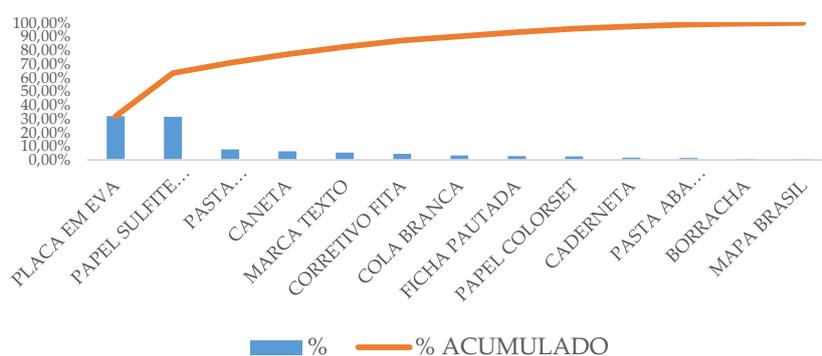
5.5 PERÍODO DE PANDEMIA

A pandemia causada pelo novo coronavírus afetou drasticamente empresas do mundo inteiro, inclusive muitas tiveram que demitir seus funcionários ou até mesmo fechar suas portas. Como as escolas suspenderam as aulas presenciais desde o mês mar. 2020, a demanda por materiais escolares diminuiu drasticamente e conseqüentemente as compras também. Os gráficos analisados anteriormente mostram

que a partir do mês de março ocorreu uma queda muito grande tanto no número de itens, quanto no valor investido.

O gráfico 14 mostra a Curva ABC do mês de junho/2020, que apresenta uma grande diferença se comparado ao mesmo período do ano anterior. Em 2019 o total investido nesse mês foi de R\$6.308,10 e um total de 28 itens. Já em 2020 o investimento ficou em apenas R\$1.833,47 e 13 itens.

Gráfico 14: Curva ABC junho/2020.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Para contornar essa difícil situação e se manter no mercado, a empresa aproveitou o seu grande mix de produtos e apostou na venda de outros materiais, já que os escolares estavam sendo pouco procurados. Nas datas comemorativas, a empresa confeccionou kits de presentes, com preços mais baixos para incentivar as vendas. Começou também a realizar entregas, já que algumas pessoas preferem não sair de casa devido ao isolamento e apostou também nas redes sociais como forma de fomentar as vendas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi pautado primeiramente em uma pesquisa bibliográfica para que houvesse um maior aprofundamento sobre as principais temáticas do trabalho. Logo após, através de documentos e informações disponibilizadas, foi realizada uma análise dos dados da empresa, principalmente aqueles ligados à gestão de estoques. O objetivo foi identificar, por meio da Curva ABC, o impacto financeiro dos estoques na gestão administrativa da empresa.

Com base nas informações coletadas, foi possível perceber que o maior volume de vendas acontece por um período relativamente pequeno durante o ano, por isso, é necessário que exista uma gestão adequada do estoque para que a empresa não passe por dificuldades financeiras.

Conforme análise dos itens de materiais escolares, aqueles que requerem maior cuidado são os cadernos, papel sulfite, placa em eva, papel contact e canetas.

Esses são os que se apresentaram mais vezes classificados como produtos de classe A, possuem uma maior taxa de investimento e causam um impacto maior na gestão da empresa. Os itens que foram classificados como classe B ou C, apresentam muitas vezes com grandes quantidades, por isso não devem ser esquecidos.

Durante o estudo, uma dificuldade encontrada foi a escassez de informações com foco em análises de estoques de produtos escolares e suas particularidades, mas com base em análises de outros estudos foi possível concluir a pesquisa. O período de análise foi interferido pelas mudanças causadas pela pandemia mundial, o que alterou de forma significativa os resultados obtidos pelo estudo. Caso não existisse essa mudança na economia, os valores investidos com certeza seriam diferentes.

Espera-se que este estudo seja útil para acrescentar no conhecimento de outras pessoas que buscam informações sobre esse tema que é tão importante na administração das empresas. Conclui-se então que a pesquisa foi bastante proveitosa para a empresa, fazendo com que ela conheça melhor sobre seu estoque e seus impactos e assim seja capaz de administrá-lo com maior segurança.

REFERÊNCIAS

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada: Supply Chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoques e armazenagem**. São Paulo: Érica, 2014.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Santa Catarina: Atlas, 2003.

GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES A RESPEITO DO SETOR

Nayara Carolaine Oliveira dos Santos¹

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo, avaliar as maiores dificuldades encontradas pelos profissionais do agronegócio em processos administrativos e sua visão a respeito do setor. O mesmo foi realizado através de uma pesquisa de campo e o tema embasado em pesquisas bibliográficas. Através desta pesquisa pode-se perceber que uma das preocupações que crescem ao longo dos anos nos setores do agronegócio, se refere às novas habilidades que os profissionais precisam aprender a lidar; uma delas são os processos administrativos e burocráticos do dia a dia.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas no Agronegócio; Processos Administrativos e Burocráticos; Motivação.

ABSTRACT: This article aimed to assess the greatest difficulties encountered by agribusiness professionals in administrative processes and their view of the sector. The same was done through field research and the theme based on bibliographic research. Through this research it can be seen that one of the concerns that have grown over the years in the agribusiness sectors, refers to new skills that professionals need to learn to deal with; one of them is the day-to-day administrative and bureaucratic processes.

KEYWORDS: People Management in Agribusiness; Administrative and Bureaucratic Processes; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a gestão de pessoas no agronegócio tem sido uma etapa fundamental para o processo produtivo e tem total relação com o sucesso de qualquer iniciativa dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2008, p. 9) “a gestão de pessoas é um conjunto integrado de atividades, que tem como objetivo agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividades na organização”. Desta forma é importante que as organizações se atentem nos diversos benefícios que a uma boa gestão oferece.

O presente estudo de pesquisa teve como objetivo geral avaliar e demonstrar por meio de pesquisa, como funciona a gestão de pessoas em organizações do ramo do agronegócio. Apesar deste aspecto ser de grande importância são poucos os estudos que se aprofundam na composição da força do agronegócio.

Neste sentido, o objetivo específico deste relatório está pautado em avaliar as maiores dificuldades encontradas pelos profissionais do agronegócio em processos administrativos e os impactos que isto gera no dia a dia da organização. O agronegócio tem sido bem explorado nos últimos anos e podemos dizer que o mercado de trabalho sofreu uma consensual queda que consiste em fatores como a própria modernização e a conseqüente demanda por mão de obra qualificada.

¹ Discente do curso de Administração do UNIPAM.

Justificou-se a escolha deste tema por analisar um dos principais desafios encontrados em profissionais do agronegócio. Pode-se identificar tendências das novas gerações reproduzirem rotinas de trabalho que sempre foram feitas sem analisar a necessidade de mudança. Neste estudo iremos perceber que as organizações necessitam não só de pessoas com talento, mas também com aptidões técnicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa busca esclarecer as principais dificuldades encontradas pelos profissionais do agronegócio no departamento de gestão de pessoas, fornecendo informações importantes para o embasamento do presente trabalho. Para domínio do tema são estudadas as principais referências na área de gestão de pessoas, motivação e liderança no agronegócio.

2.1 AGRONEGÓCIO E SUA EVOLUÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Para definirmos o que é o agronegócio e sua evolução ao longo dos tempos, observamos que seu conceito é muito mais antigo do que imaginamos. Segundo Davis e Goldberg (1957, p. 135) “o agronegócio é a soma das operações de produção e a distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção da fazenda, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos ali cultivados e itens produzidos através deles”. Este conceito busca englobar os vínculos do setor agrícola, fazendo uma análise de dentro para fora. Do rural para o urbano, trazendo uma visão de interdependência entre os meios.

Levando o processo evolutivo ao cenário brasileiro, começamos a dar um significado ao século XVI, onde as ocupações eram apoiadas na adoção de terras por intermédio de sesmarias, monocultura de cana-de-açúcar e de um regime escravocrata que foi responsável pela expansão do latifúndio. Antes do desenvolvimento deste sistema, já havia se implantado no País a primeira atividade econômica de extração do pau-brasil. A extinção deste bem, nos trouxe o início das lavouras canavieiras, que durante este período serviu como apoio para a economia brasileira. (MDIC, 2007).

Após alguns anos de evolução, iniciamos ciclos agroindustriais, onde Batalha (2013, p. 10) define os mesmos em seis conjuntos: “agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares; distribuição agrícola e alimentar; comércio internacional; consumidor; indústrias e serviços de apoio”. Desta forma podemos analisar que quando se fala em agronegócio não devemos associar apenas a produção in natura, mas também em segmentos produtivos abrangentes onde se tem uma produção intensiva sendo utilizado várias tecnologias e biotecnologias para o alcance dos altos níveis de produtividade. Para isso é necessário que alguém ou empresa forneça conhecimentos específicos para o fornecimento e execução de tais elementos.

Por fim, podemos dizer que o mercado de trabalho no agronegócio é de grande valor para a economia do País, sendo responsável por mais de 20% do PIB brasileiro. Podemos dizer também que seu lugar de destaque se deve ao grau de importância para as pessoas, trazendo benefícios para o País, sendo capaz de garantir o

sustento alimentar e sua manutenção, além disso o mesmo contribui para o aumento da exportação e da economia do país que o executa.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A importância das pessoas nas organizações só começou a ser discutida no Brasil em meados da década de 1960 com a criação da Associação Brasileira de Administração de Pessoal, onde este órgão se tornou uma das principais referências da gestão de pessoas no País. A relevância do gerenciamento dos recursos humanos se tornou primordial para uma alocação eficaz entre máquinas e pessoas nos processos produtivos. Esta iniciativa trouxe para as organizações uma nova visão de valorização ao treinamento e desenvolvimento, cargos e benefícios financeiros (GIL, 2019). Com o passar dos anos a área de gestão de pessoas foi evoluindo e encontrando novas formas de se relacionar com outros setores da organização de forma proeminente.

Na atualidade torna-se necessário observar que a gestão de pessoas tem um papel estratégico relevante, ultrapassando a tradicional função de suporte e compondo uma capacidade organizacional efetiva, uma vez que as pessoas fazem parte do capital intelectual de uma organização. Para Barbieri (2014, p. 23) “o capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos acumulados por uma empresa, que dizem respeito a pessoas, metodologias, [...] e relacionamentos”. Sendo assim as pessoas se tornam as principais protagonistas no alcance de resultados, por serem produtoras de conhecimento e competências organizacionais.

Partindo para um contexto agroindustrial, uma das preocupações que crescem ao longo dos anos se refere às novas habilidades que os profissionais do agronegócio precisam aprender a lidar, uma delas é a tecnologia, a gestão de recursos e as práticas financeiras. Tais conhecimentos e habilidades resultam do conhecimento adquirido pelos trabalhadores em sua trajetória. Para Tibério (2012, p. 153) “o desenvolvimento profissional dos trabalhadores rurais não acompanhou as transformações e as defasagens entre a demanda dos cargos e o perfil dos empregados”. Sendo assim, devemos nos atentar na obrigatoriedade de profissionais qualificados para compor o quadro funcional de uma organização.

Por fim, as pessoas de uma organização são responsáveis pela utilização otimizada da tecnologia na condução dos processos e na transformação de insumos em produtos ou serviços que atendam às estratégias do negócio, tornando-se tornando uma das partes essenciais no alcance dos objetivos.

2.3 MOTIVAÇÃO HUMANA

Nas últimas décadas a psicologia trouxe aos gestores respostas para certos questionamentos sobre o trabalho humano e o que o motiva. Sabemos que manter colaboradores motivados e satisfeitos não é uma tarefa fácil, os mesmos têm crenças, culturas, valores e comportamentos diferentes que podem ser decorrentes de fatores culturais e socioeconômicos. O ser humano é motivado por forças internas, que são influenciadas por estímulos externos.

Podemos dizer que quando um trabalhador está motivado internamente o mesmo se torna cada dia mais produtivo para o externo (organização). A motivação no trabalho representa para uma pessoa, o desejo de se alcançar determinado objetivo, ou seja, representa onde o colaborador, descarrega sua energia física e intelectual, estabelecendo uma relação de troca, que proporciona ao colaborador desempenhar suas tarefas, no sentido de atingir suas metas individuais e manter-se motivado (BERGAMINI, 2007). Sendo assim, o processo responsável pelo estímulo no comportamento do ser humano está diretamente ligado ao atingimento de seus objetivos de forma satisfatória.

Os gestores devem estar cada dia mais preocupados com o quesito motivação do colaborador. A busca por manter um trabalhador satisfeito e exercendo suas funções de forma a trazer rendimento para a organização são processos que demandam tempo e colaboração. A procura pelo bem-estar do ser humano muitas vezes vai além da remuneração, existem fatores como as relações interpessoais, o ambiente de trabalho e sua relação com os demais colaboradores, são alguns dos estímulos que podem motivar os funcionários dentro de uma organização. O autor Maximiliano (2002, p. 275) nos diz que:

A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades, a direção, intensidade e permanência.

A partir destes conceitos podemos observar que a produtividade organizacional é resultado do comportamento dos colaboradores e motivá-los é fundamental para atingir objetivos e metas de uma organização. Para Minicucci (2005, p. 215) “motivação é a força que impulsiona o indivíduo para um objetivo. Essas forças podem ser positivas ou negativas, sendo que as positivas iniciam e mantêm a motivação do comportamento e as negativas afastam a pessoa do objetivo”. Com este conceito é possível observar que a motivação constitui um importante campo do conhecimento e da explicação do comportamento humano.

Neste contexto as empresas fazem parte de um processo fundamental da motivação, sendo responsáveis pela interação dos colaboradores com o ambiente externo visando o crescimento de ambos, fazendo com que o ambiente seja favorável e mútuo. A motivação é a única capaz de fazer com que a organização se mantenha ativa em meio a competitividade, pois colaboradores motivados são suficientemente capazes de produzir mais e atingir os objetivos organizacionais.

2.4 LIDERANÇA NO AGRONEGÓCIO

A liderança tem papel primordial em qualquer tipo de organização. Em especial quando falamos do agronegócio e de sua constante expansão no País, se torna cada dia mais necessário que esse crescimento siga acontecendo de forma sustentável.

Podemos dizer que a cada dia se torna mais fundamental que tenhamos líderes capazes de enfrentar novos desafios. Algumas pessoas nascem com este perfil, mas alguns acabam adquirindo ao longo de suas experiências.

Liderar é indispensável em todas as funções de uma empresa, os administradores precisam conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. Segundo Hunter (2004) liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem de forma a alcançar certos objetivos como um bem comum. Desta forma podemos dizer que o líder deve estar focado em estratégias comuns aos integrantes de uma organização, a fim de alcançar suas metas de forma eficaz. Neste sentido, para que todos conheçam os objetivos organizacionais e que se tenha uma liderança eficiente, se torna necessário não desperdiçar os esforços dos colaboradores por não saber como melhor empregá-los e conseqüentemente não atingir as metas de forma desejada.

Líderes podem desempenhar diferentes estilos de liderança que incidem nas habilidades que ele tem com os seus liderados. Existem três estilos básicos de liderança, como a autocrática, democrática e liberal. Para Araújo (2006, p. 341) estes três estilos se definem da seguinte forma:

Autoritário ou autocrático: o líder tem um comportamento regido pela tradição, não costuma ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores.

Democrático ou participativo: neste estilo, ao contrário do autocrático, o enfoque são as relações humanas e não a produção. Por conta disso, os objetivos e as estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos colaboradores, de uma maneira totalmente democrática.

Liberal: é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida por estas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos estilos democrático e autocrático.

Portanto, o líder é responsável pelo sucesso e fracasso de uma organização. Cabe ao líder conduzir a sua equipe para o alcance dos resultados. O líder deve motivar e influenciar as outras pessoas de forma positiva e ética. Sendo assim os gestores de hoje devem possuir competências de líder e principalmente ter a capacidade de resolver problemas de forma assertiva que é um dos grandes diferenciais em qualquer setor.

3 METODOLOGIA

Para a obtenção dos dados a caráter teórico este estudo teve como base pesquisas bibliográficas. Além da pesquisa bibliográfica outro método realizado foi a pesquisa de campo onde a mesma se trata de um modelo em que o autor mantém contato direto com o tema estudado.

Diante disso quanto aos fins de pesquisa foi descritiva, utilizando características de determinada população e identificando relações entre as variáveis gestão de pessoas e o agronegócio. Desta forma o presente relatório tem como abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa por serem realizados métodos e

técnicas estatísticas na elaboração dos dados obtidos de forma a identificar quais são as práticas utilizadas pela gestão de pessoas no agronegócio. A análise e o tratamento dos dados por se tratar de uma abordagem quali-quantitativa, foram apresentados através de uma análise de discurso e por meio de gráficos e quadros neste relatório, onde ocorrerá suas interpretações para a conclusão do estudo.

A técnica utilizada para coleta de dados nesta pesquisa foi por meio de questionário previamente estruturado, sendo denominado com amostra não probabilística. Sendo assim, o presente estudo foi realizado em organizações que atuam no setor do agronegócio, localizadas na cidade de Patos de Minas – MG. Neste estudo, a amostra foi composta por 31 colaboradores de organizações distintas, selecionadas de forma não probabilística por conveniência no mês set. 2020.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises e resultados da presente pesquisa, realizada em organizações do agronegócio na cidade de Patos de Minas – MG. Os dados foram coletados através de um questionário semiestruturado online, no período de 23 set. 2020 a 30 set. 2020.

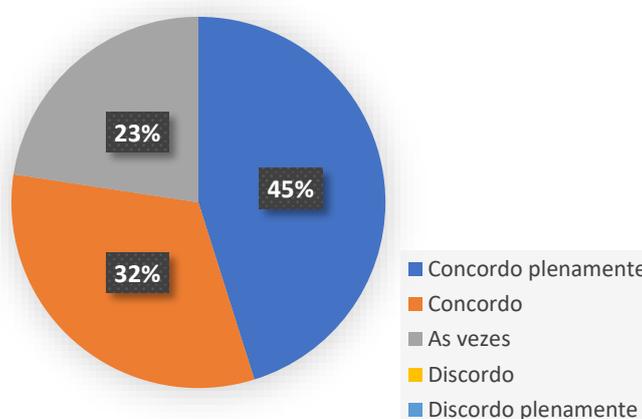
4.1 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO A GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção, iremos identificar a percepção dos colaboradores quanto a gestão de pessoas na organização onde trabalham.

4.1.1. Pontos positivos nas estratégias de gestão

Ao analisarmos a sentença “consigo visualizar pontos positivos nas estratégias de gestão que me deixa motivado”, verificamos que 45%(14) concordam plenamente, 32%(10) concordam e 23%(7) dos sujeitos participantes algumas vezes conseguem visualizar pontos positivos nas estratégias de gestão da organização que os deixam motivados.

Gráfico 1: Pontos positivos nas estratégias de gestão



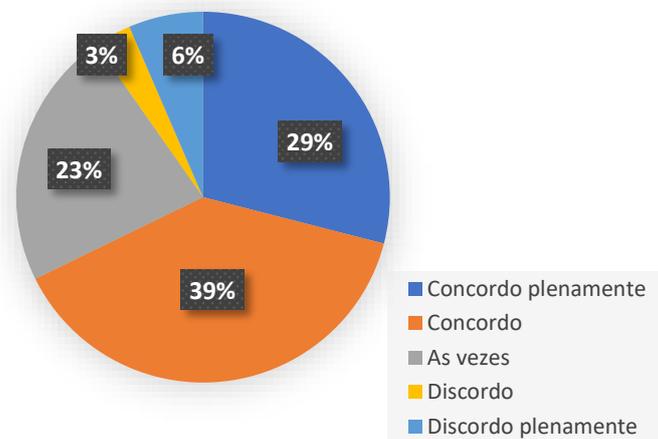
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

Segundo Hunter (2004) liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem de forma a alcançar certos objetivos como um bem comum. Desta forma podemos dizer que o responsável pela gestão deve estar focado em estratégias comuns aos integrantes de uma organização, a fim de alcançar suas metas e mantê-los motivados de forma eficaz.

4.1.2 Abertura para os colaboradores darem sugestões

Diante da sentença, “meus gestores dão abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões”, obtivemos que 29% (9) concordam plenamente, 39% (12) concordam, 26% (7) algumas vezes sim, 3% (1) discordam e 6%(2) discordam plenamente que seus gestores dão abertura para que eles tragam melhorias para os processos internos.

Gráfico 2: Abertura para os colaboradores darem sugestões



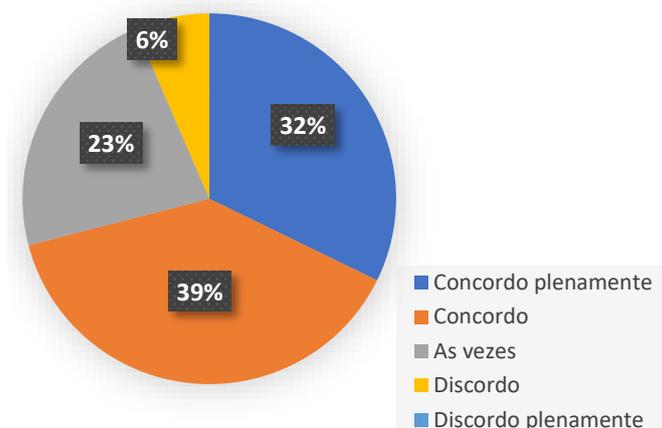
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

Para Vergara (2000) o líder deve ser capaz de ouvir, demonstrar entusiasmo com novas metas, compartilhar de objetivos, reconhecer os talentos de sua equipe, visualizar o sucesso, contribuir para a formação de valores e crenças e compartilhar das tecnologias e estratégias sendo receptivos às novas ideias. Sendo assim, vimos que a maioria dos gestores dão abertura para que os colaboradores possam dar sugestões e ideias de como melhorar os processos internos da organização.

4.1.3 Realização profissional

Ao analisarmos o gráfico 13 por meio da sentença, “me sinto realizado profissionalmente, tenho paixão no que faço e percebo que a empresa onde trabalho tem grande parcela nesta realização”, obtivemos que 32%(10) concordam plenamente, 39%(12) concordam, 23%(7) as vezes concordam e 6%(2) discordam que sua realização profissional tem a ver com a organização.

Gráfico 3: Realização profissional



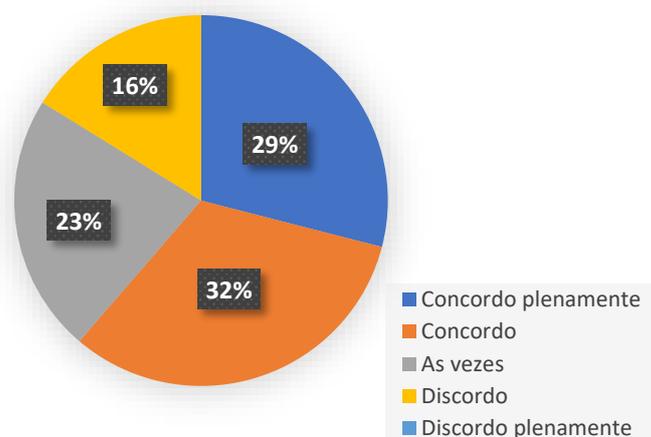
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Para o autor Hunther (2004) é identificado que o trabalho em si, é um fator extremamente importante para a saúde de muitas pessoas, promovendo a realização do sujeito em seus vários níveis. O autor ainda nos diz que a organização tem um grande papel nas realizações profissionais dos indivíduos, pelo fato de promover a ele uma nova condição de experiência profissional.

4.1.4 Reconhecimento e valorização do colaborador

Ao verificarmos o gráfico abaixo, obtivemos as respostas da seguinte sentença: “me sinto reconhecido e valorizado pelos meus gestores”, onde verificamos que 29%(9) concordam plenamente, 32%(10) concordam, 23%(7) às vezes se sentem valorizado e 16%(5) discordam que os líderes da organização não trabalham para que os colaboradores se sintam reconhecidos e valorizados.

Gráfico 4: Reconhecimento e valorização do colaborador



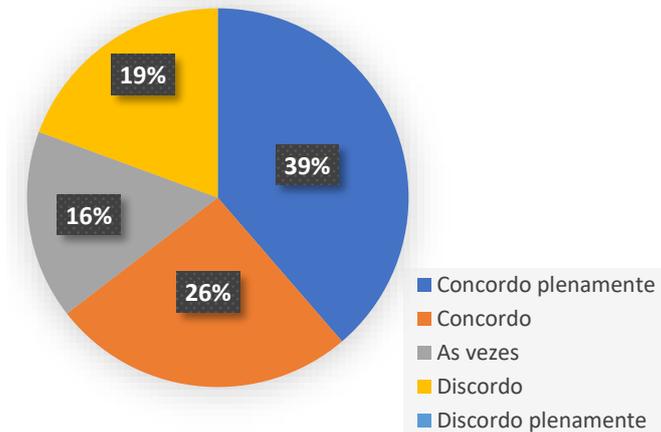
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Para Maximiliano (2002), os gestores devem estar cada dia mais preocupados com o quesito motivação do colaborador. A procura pelo bem-estar do ser humano muita das vezes vai além da remuneração, existem fatores como as relações interpessoais, o ambiente de trabalho e sua relação com os demais colaboradores, são alguns dos estímulos que podem motivar os funcionários dentro de uma organização fazendo com que se sintam reconhecidos e valorizados.

4.1.5 Crescimento e motivação do colaborador

A partir do gráfico 15 analisamos a sentença: “a empresa onde trabalho me proporciona crescimento e isto me deixa motivado”, onde 39%(12) disseram que concordam plenamente com a sentença, 26%(8) concordam, 16%(5) disseram que às vezes e 19%(6) discordam que a organização onde trabalha lhe proporciona crescimento.

Gráfico 5: Crescimento e motivação do colaborador



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A partir do gráfico acima podemos dizer que a motivação está vinculada a interação do indivíduo com a situação que ele se encontra e seu nível pode variar de pessoa para pessoa. Sendo assim, a vontade do indivíduo de desempenhar altos níveis de esforços em função de uma determinada meta organizacional está condicionada à capacidade de satisfazer suas necessidades individuais, dando à organização o papel de proporcionar ao colaborador crescimento profissional (CHIAVENATO, 2004).

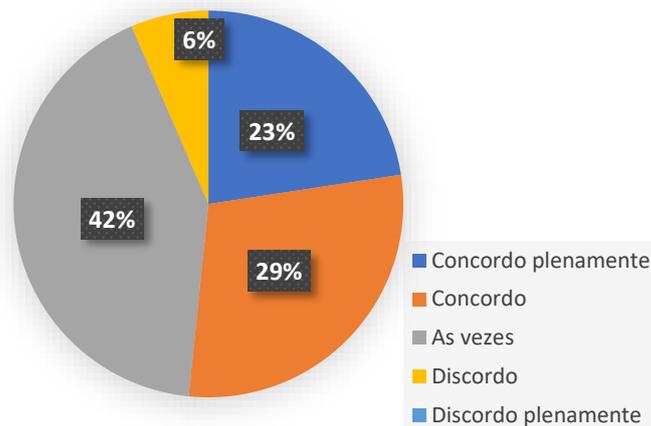
4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO DIA A DIA E TAREFAS DESEMPENHADAS NO TRABALHO

Nesta seção serão identificadas as percepções dos sujeitos participantes com relação ao dia a dia e as tarefas desempenhadas no trabalho.

4.2.1 Dificuldades do dia a dia

Ao serem questionados sobre suas dificuldades no dia a dia de trabalho, obtivemos que 23%(7) concordam plenamente, 29%(9) concordam, 42%(13) acreditam que algumas vezes e 6%(2) dos participantes discordam que as dificuldades diárias encontradas estão relacionadas a processos administrativos/burocráticos.

Gráfico 6: Dificuldades do dia a dia



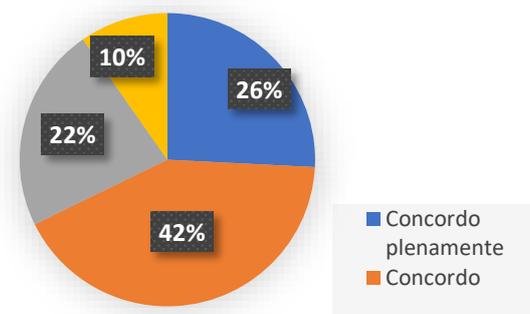
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

De acordo com Maximinião (1995) é através da visão dos colaboradores com os sentimentos sobre a organização que é possível perceber se eles estão motivados ou se demonstram de maneira positiva ou negativa sua satisfação no trabalho, afetando no seu interesse e rendimento nas tarefas desempenhadas no dia a dia na empresa.

4.2.2 Processos burocráticos

Ao verificarmos a sentença: “vejo que os processos internos são muito burocráticos e que precisam ser melhorados”, analisamos que 26%(8) concordam plenamente, 42%(13) concordam, 22%(7) às vezes concordam e 10%(3) discordam a respeito dos procedimentos internos dificultarem o dia de trabalho.

Gráfico 7: Processos burocráticos



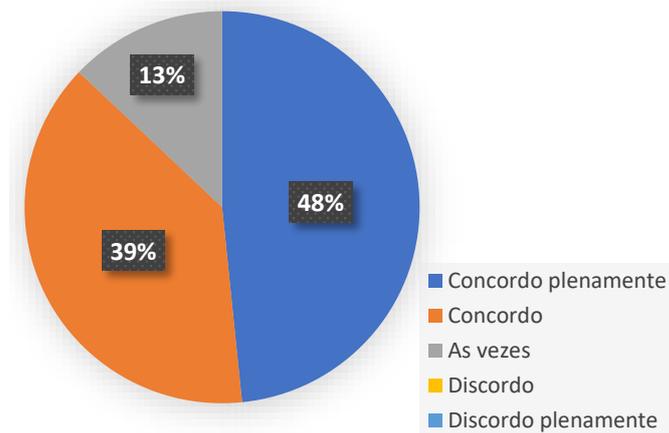
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Segundo Maximiano (2018) os processos das organizações formais determinam papéis e processos limitados aos colaboradores, dando pouca autonomia para que desenvolvam com praticidade as atividades destinadas ao cargo em que ocupa, tendo como parâmetro competências pouco definidas. Desta forma, as organizações burocráticas tornam-se contingentes de pessoas cujo talentos não são utilizados de forma eficiente.

4.2.3 Tarefas e responsabilidades

Ao observamos o gráfico 18, através da afirmação: “vejo que as tarefas e responsabilidades a mim delegadas são feitas com eficácia e assertividade de acordo com minhas aptidões técnicas”, temos que 48%(15) concordam plenamente, 39%(12) concordam e 13%(4) algumas vezes concordam que as atividades desempenhadas dentro da organização estão de acordo com seus conhecimentos técnicos.

Gráfico 8: Tarefas e responsabilidades



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Desta forma, temos que segundo Curvello (2012) a empresa deve orientar seus funcionários para determinadas ações, motivando, conscientizando, ensinando, além de ouvi-los. Com isso, a empresa precisa coordenar melhorando e aprimorando o ambiente interno, para ter uma boa comunicação, buscando assertividade nas tarefas e responsabilidades delegadas aos colaboradores.

4.2.4 Dificuldades do dia a dia

Ao analisarmos as respostas mais relevantes apresentadas pelos sujeitos participantes a respeito da questão, “o que torna seu trabalho cansativo?”, obtivemos 26 respostas.

A partir das mesmas, foi possível apontar que 74%(20) dos participantes creditam que o que torna seu trabalho cansativo são os processos internos relacionados a tarefas administrativas/burocráticas. Neste sentido o participante P31 em sua

resposta confirma o exposto: “A necessidade de refazer trabalhos que deveriam ser melhor planejados e menos burocráticos” (Participante P31).

Em concordância o participante P8, diz: “Temos muitas cobranças do administrativo que considero desnecessárias com relação a relatórios, a burocracia e a demora na resolução de problemas simples. E acaba que a rotina se torna repetitiva e o dia a dia cansativo” (Participante P8).

O restante dos 26%(6) dos participantes não encontram dificuldades nos processos desempenhados no dia a dia e ainda afirmam que quando se faz o que gosta, o trabalho se torna prazeroso. Desta forma o participante P15, nos diz: “Penso que o cansaço é normal, porém é muito gratificante ter a oportunidades de participar de um mercado tão grandioso como é o agro e poder crescer junto com a empresa” (Participante P15).

Concordando com o participante anterior, o participante P25 afirma: “Não acho meu trabalho cansativo. Amo o que faço e isso me traz retornos pessoais e profissionais” (Participante P25).

Diante do exposto, podemos dizer que a motivação no trabalho representa para uma pessoa, o desejo de se alcançar determinado objetivo, ou seja, representa onde o colaborador, descarrega sua energia física e intelectual, estabelecendo uma relação de troca, que proporciona ao colaborador desempenhar suas tarefas, no sentido de atingir suas metas individuais e manter-se motivado (BERGAMINI, 2007).

4.3.5 Sugestões

Nesta seção foi solicitado que os participantes deixassem sugestão de como o trabalho administrativo no agronegócio pode ser melhorado, obtendo 23 respostas. Diante disso, o participante P30 nos afirma que: “Fazer com que haja sempre uma interação efetiva de setores: operacionais e administrativos de forma que todos os profissionais envolvidos conheçam os ambientes de trabalho” (Participante P30).

Já o participante P13 nos enfatiza que: “O trabalho administrativo pode ser melhorado por meio de suportes de trabalhos, na questão da motivação do colaborador e na diminuição dos processos burocráticos” (Participante P13).

Concordando com os sujeitos anteriores, o participante P19 afirma: “O processo pode ser melhorado diminuindo a burocracia no sistema administrativo no agronegócio, dando mais foco na tecnologia e mais suporte aos colaboradores que trabalham na realidade do campo” (Participante P19).

Para Oliveira (2017, p. 160) “os processos de gestão de pessoas são prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas dentro das organizações”. Neste contexto, podemos definir a gestão de pessoas como desenvolvimento, direcionamento e administração dos recursos humanos no ambiente organizacional, podendo ser observado as diferenças desta gestão em diversos contextos. Podemos dizer ainda que os setores de uma organização devem estar diretamente ligados ao fator humano, visto que esta é uma das partes mais importantes de um negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar e demonstrar por meio de pesquisa, como funciona a gestão de pessoas em organizações do ramo do agronegócio. Diante disto, o objetivo específico foi pautado em avaliar as maiores dificuldades encontradas pelos profissionais do agronegócio em processos administrativos/burocráticos e os impactos que isso gera no dia a dia da organização.

Dada a grande importância da gestão de pessoas para as organizações do ramo, vimos que são poucos os estudos que se aprofundam no tema. Desta forma, conforme foi evidenciado na seção anterior, o empenho de um colaborador em determinada tarefa não depende apenas do treinamento ou da capacitação que ele recebeu para realizar determinado serviço. Para que ele tenha um bom desenvolvimento nas tarefas do dia a dia é necessário que o mesmo esteja disposto e se sinta motivado para realizar da melhor maneira possível.

Foi possível perceber que grande parte dos colaboradores se encontram realizados e valorizados profissionalmente, mas se mostram desmotivados com relação a alguns processos internos da organização onde trabalha. Sabemos que a motivação no trabalho representa para um indivíduo, o desejo de se alcançar determinado objetivo, ou seja, representa onde o colaborador, descarrega sua energia, construindo uma relação de troca, que proporciona ao colaborador desempenhar suas tarefas de forma eficiente e eficaz.

O presente estudo contém informações relevantes para os alunos do curso de Administração e Gestão de Pessoas, pois expõem dados que viabilizem um melhor entendimento na maneira de gerir uma parte essencial de um negócio: as pessoas. O mesmo também é de grande importância para acadêmicos das áreas afins, pois aprofundou-se no assunto liderança, satisfação e motivação, assim trazendo um maior conhecimento sobre o tema abordado. Sugere-se futuras pesquisas em que se possa aprofundar no assunto tratado em uma única empresa, podendo encontrar assim opiniões de um setor específico e não de forma abrangente.

Portanto, conclui-se que devemos reconhecer que as pessoas têm um grande papel como parceiras no desenvolvimento organizacional, pois são elas que executam e controlam os processos. Desta forma, os profissionais do agronegócio precisam entender que os processos administrativos não foram criados com o intuito de desmotivá-los ou dificultar as tarefas desempenhadas no dia a dia e sim, agir em prol do atingimento e alcance dos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção de conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica.** São Paulo: Cengage, 2016.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BALSADI, Otavio Valentim; DEL GROSSI, Mauro Eduardo. **Trabalho e emprego na agricultura brasileira: um olhar para o período 2004-2014**. 2014. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1204>. Acesso em 4 abr. 2020.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BATALHA, Mario Otavio. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2013. v. 1.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARDINHO. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 4 abril 2020.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Número de ocupados no agro é o maior desde 2016**. 2016. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/MERCADODETRABALHO_CEPEA\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/MERCADODETRABALHO_CEPEA(1).pdf). Acesso em: 4 abr. 2020.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mulheres no agronegócio**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro>. Acessado em: 03 out. 2020.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Atividades agrícolas e não agrícolas por residentes rurais e urbanos: o emprego rural não agrícola e o papel da agroindústria**. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_atividades%20agricolas\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_atividades%20agricolas(1).pdf). Acessado em 04 out. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1993.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Casa das Musas, 2012.

DAVIS, John H; GOLDBERG, Ray Allan. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University. 1957.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Pereira, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MDIC. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **O setor de agronegócio no Brasil**: histórico e evolução do agronegócio brasileiro. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/renai/public/arquivo/arq1273158100.pdf. Acesso em: 05 abril 2020.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 2017.

PNAD, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. 2015. **2. Levantamentos domiciliares Brasil. 3. Indicadores sociais - Brasil. 4. Brasil - População - Estatística. I. IBGE. Coordenação de Trabalho e Rendimento**. Brasil, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020

ROBBINS, S. P. *et al.* **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011

TIBERIO, Marco Antonio. **Agroprformance: um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

IMPACTO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA CASA DE SAÚDE E MATERNIDADE NOSSA SENHORA DE FÁTIMA S/A¹

Patrícia Franciele de Sales²

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos³

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo geral identificar e analisar quais os estilos de liderança exercem o coordenador do setor da organização Casa de Saúde e Maternidade Nossa Senhora de Fátima S.A, com a finalidade de analisar como esse perfil de liderança impacta na motivação dos colaboradores e qual dos três estilos: autocrático, democrático e liberal é mais motivador para o grupo. O projeto do trabalho deu-se por meio de uma pesquisa descritiva, quanto aos meios de investigação foram um estudo de caso, pesquisas bibliográficas e de campo e a coleta de dados foi realizada através de um questionário, composto por questões fechadas correspondendo o perfil dos respondentes, a percepção dos funcionários acerca do estilo de liderança do gestor e como este perfil de liderança impacta na motivação dos colaboradores, onde os gráficos e análises foram realizadas pela Planilha do Excel 2013. Em resumo, na análise dos resultados 73,33% dos respondentes confirmam que o estilo de liderança democrático tem como base motivacional direcionado para a execução de tarefas e 66,67% dos funcionários afirmam que o estilo de liderança liberal influencia na motivação, devido ser relacionada a inovação e autoestima dos funcionários, porém discordam em relação a supervisão do líder.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo de liderança, Motivação, Gestão.

ABSTRACT: The present study aimed to identify and analyze which leadership styles exercise the sector coordinator of the organization Casa de Saúde e Maternidade Nossa Senhora de Fátima S.A., with the purpose of analyzing how this leadership profile impacts the motivation of employees and which of the three styles: autocratic, democratic and liberal is more motivating for the group. The project of the work was carried out through a descriptive research, as to the means of investigation were a case study, bibliographic and field research and data collection was performed through a questionnaire, composed of closed questions corresponding to the profile of the respondents, the perception of the employees about the leadership style of the manager and how this leadership profile impacts on the motivation of employees, where the graphs and analyses were performed by the Excel Spreadsheet 2013. In summary, in the analysis of the results 73.33% of the respondents confirm that the democratic leadership style has as motivational basis directed to the execution of tasks and 66.67% of the employees state that the liberal leadership style influences the motivation, due to being related to innovation and self-esteem of employees, but disagree in relation to the supervision of the leader.

KEYWORDS: Leadership style, Motivation, Management

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Novas Tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: patriciafranciele@unipam.edu.br.

³ Docente Mestre UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Devido às mudanças e o mercado competitivo, é necessário a máxima eficiência dos profissionais que ocupam cargos de liderança. Assim, para se manter estável no mercado, é exigido das organizações que se aprimorem e organizem seus processos, buscando excelência na qualidade e superação das expectativas de seus clientes, obtendo vantagem competitiva à frente de seus concorrentes. Neste contexto, destacam-se o papel do líder e seu estilo de liderança para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuindo para a motivação da equipe, a confiança na organização, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistando seu respeito e credibilidade, além de, o comprometimento do mesmo.

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar os estilos de liderança e o impacto na motivação dos colaboradores, da organização Casa de Saúde e Maternidade Nossa Senhora de Fátima S.A, no setor PA, Pronto Atendimento, objeto de estudo da pesquisa. Para alcançar este objetivo geral, é preciso dar respostas à diversos objetivos específicos, que se apresentam em seguida: realizar estudos teóricos com a finalidade de contextualizar temas como organização, liderança e motivação; analisar os estilos de liderança, avaliando a liderança prevalente; explicar as características do líder em uma organização e a motivação dos colaboradores. Diante disso, o problema que norteia a pesquisa é: “Como os estilos de liderança influenciam na motivação dos colaboradores no setor de Pronto Atendimento da organização Casa de Saúde e Maternidade Nossa Senhora de Fátima S.A?”. A finalidade deste estudo deu-se por meio de estudo de caso e pesquisa de campo, com metodologia de cunho quantitativo, de forma a servir como processo de aprendizagem do curso de Administração e contribuir como referencial teórico em pesquisas futuras, para empresas e líderes que procuram desenvolver suas competências e habilidades.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: Casa de Saúde e Maternidade Nossa Senhora de Fátima S/A

Nome Fantasia: Hospital Nossa Senhora de Fátima-HNSF

Data de Fundação: 16 mar. 1958

CNPJ: 23.338.387/0001-96 Inscrição Estadual: Isento

Endereço: Rua Padre Caldeira, 386, Bairro Centro, Patos de Minas – MG

Telefone: (34) 38201000 (34) 38201090

Principal Atividade Econômica: Prestação de serviços, predominante no ramo hospitalar.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico consiste em um resumo de discussões feitas por diversos autores sobre os temas abordados que conduzem o objetivo deste estudo. Dessa maneira, serão analisadas as principais referências nas áreas de liderança, motivação e a relação entre ambas.

3.1 ORGANIZAÇÃO

A origem da palavra organização vem do grego, *organon*: ferramenta, significa o arranjo e a disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Dentre isso, as organizações são um sistema cooperativo racional, onde as pessoas combinam de se cooperar entre si, a fim de, atingirem seus propósitos e proporcionar resultados que isoladamente não teriam nenhuma condição. As organizações mais avançadas estão tentando privilegiar e enfatizar as diferenças individuais das pessoas dentro da organização, buscando o aproveitamento de suas competências e habilidades (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Lacombe (2009), é indispensável a troca dos bens e serviços produzidos pelos especialistas, onde os consumidores não consomem o que produziram, mas sim produzido por outro mais habilitado. A organização é uma combinação de esforços individuais dos indivíduos e que proporcionam um trabalho bem-sucedido e produtivo em equipe, fazendo com que, beneficiem com bons resultados a empresa.

Lacombe (2009, p. 16), complementa ainda, que “a especialização aumenta a produtividade, pois as pessoas podem se concentrar no que sabem fazer bem e, assim trocar os bens que produzem e os serviços que prestam pelos bens e serviços que consomem, abrindo mão da autossuficiência”.

3.2 LIDERANÇA

Atualmente, a liderança se tornou cada vez mais importante dentro das organizações, onde é o líder que ergue os resultados da empresa, mas para isso precisa compreender e saber liderar os colaboradores. Para Bergamini (2009), não é apenas o líder que tem papel importante na organização, mas sim o liderado, as contingências do momento e do ambiente, são considerados tão decisivos para obtenção de resultados organizacionais quanto o comportamento do próprio líder. O líder ideal é aquele capaz de influenciar, controlar e coordenar as ações de seus liderados no interior das organizações, além disso, conduzir os mesmos a crescerem e desenvolverem tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

A liderança reflete uma determinada influência sobre o comportamento das pessoas e sobre as atividades do grupo na organização. Assim, reconhece que os líderes podem influenciar os membros da organização por meio do seu próprio exemplo. O líder surge como um meio para alcançar os objetivos desejados por um grupo para atingir as metas da organização, sendo assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança são as diferentes maneiras de como o líder pode atuar, dependendo assim, do clima organizacional, dos subordinados e da situação em que está submetido.

O estilo de liderança é representado por uma combinação de filosofia, habilidades, traços e atitudes que é identificada no comportamento de uma pessoa. O autor também relata que os funcionários não identificam apenas ao que os líderes pensam, dizem e fazem, mas também percebem ao que seus líderes são (NEWSTROM, 2011).

Para Bergamini (2009) todos têm padrões de necessidades, portanto, existe uma série de comportamentos humanos. Sendo assim, os líderes precisam compreender e aceitar as diferentes necessidades de seus subordinados no sentido de apreciar e resolver dificuldades administrativas.

3.3.1 Liderança autocrática

A liderança autocrática é aquela que o líder centraliza o poder e a tomada de decisões, ou seja, é apenas ele que tem autoridade de dar ordens. Dessa forma, o comportamento dos subordinados, tendem a apresentar frustração, tensão e agressividade e, de outro lado, não demonstra nenhuma iniciativa e nem formação de grupos de amizade.

Banov (2019) relata que na liderança autocrática o líder era uma pessoa dominadora e pessoal em seus elogios e, além disso, a atenção dada pelo mesmo era sempre individual e as avaliações muito pessoais, com críticas não realistas.

Desse modo, a liderança autocrática se volta ao líder que tem foco apenas no aumento da produtividade, enquanto deixa em segundo plano a motivação e qualidade de vida no trabalho.

3.3.2 Liderança democrática

A liderança democrática ou conhecida comumente como participativa, é aquela onde as diretrizes e ideias são debatidas entre o grupo. Sendo assim, possui a interação entre líder e liderado, incentivando ambos a tomarem decisões benéficas para a organização.

De acordo com Chiavenato (2010), o líder descentraliza as atividades e incentiva todos os colaboradores a tomarem decisões, fazendo com que, conduza os grupos a participarem e darem o melhor de suas habilidades e conhecimentos à organização.

Segundo Banov (2019), na liderança democrática o líder fornecia apenas orientações e recomendações. As avaliações de desempenho dos colaboradores são objetivas e sempre justificadas, o próprio grupo dividia seus trabalhos e atividades e, por fim, o líder procurava ser um membro normal em relação aos funcionários.

O líder que adota esse tipo de liderança em seu cargo acredita que os colaboradores fiquem à vontade para executar suas tarefas e, dessa maneira, conseguindo a motivação dos mesmos para trabalhar. Este estilo de liderança se compara ao líder que não consegue impor condições severas em relação aos seus liderados pela amizade que inter-relacionam entre os mesmos.

3.3.3 Liderança liberal

A liderança *laissez-faire* ou liberal é onde o líder apenas fornece o material de trabalho e proporciona informações aos liderados quando procurado.

O líder não participa de atividades e tarefas na organização, deixando os funcionários dividirem as obrigações e procurarem os companheiros com os quais queriam trabalhar. Dessa forma, o líder não avaliava o grupo, somente fazia comentários aleatórios (BANOV, 2019).

Segundo Banov (2019), esse tipo de liderança deixa os colaboradores sem saber o que fazer, pois as funções do líder se fazem necessárias para manter a ordem e a organização. Desse modo, os colaboradores apresentam agressividade pela falta de objetivos e orientação, assim, fazem com que surjam mais discussões pessoais, boatos e pouco respeito ao líder, além de, apresentarem pouca produtividade e satisfação no ambiente organizacional.

3.4 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação está sendo uma das principais preocupações das organizações, impactando diretamente na produtividade dos colaboradores. O conceito da palavra motivação está relacionado com a vontade das pessoas em agir para atingirem suas metas e seus objetivos.

Para Oliveira (2010), o salário era a maior fonte de motivação para os colaboradores no período capitalista, porém, atualmente o salário não passa de uma necessidade do trabalhador e de sua família.

Segundo Robbins (2014), a motivação é a vontade de fazer algo, dessa maneira, o autor retrata que todos os indivíduos são diferentes, têm características distintas e que a motivação dos colaboradores está ligada à autoestima que é transmitida pelo líder dentro da organização. Assim, a motivação deve ser analisada cautelosamente nas organizações, pois é considerada um fator individual, onde cada pessoa se motiva através de algum motivo.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho se baseou em uma pesquisa de campo, que por meio desta pesquisa é possível observar os fatos e coletar dados para analisar e interpretar, com o objetivo de compreender e explicar o problema de estudo de pesquisa.

Segundo Vergara (2016b, p. 49), pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Além desse método de estudo, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, que explica o assunto do trabalho através de referenciais contribuindo para o conhecimento da autora. De acordo com Vergara (2016b, p. 49), a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral”. A abordagem metodológica proposta para este estudo foi utilizada a de cunho

quantitativo. De acordo com Marconi; Lakatos (2018), a abordagem quantitativa tem por objetivo medir o teste de hipóteses, evitando possíveis erros de interpretação, devido ao fato de lidar com números e expressar os resultados estatisticamente.

Quanto aos fins, a pesquisa foi estruturada de forma descritiva, como forma de analisar o estilo de liderança do coordenador detalhadamente e verificar a relação entre o perfil do líder e a motivação dos funcionários. De acordo com Gil (2016, p. 27) as pesquisas descritivas “objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis”. Sendo assim, é possível identificar essas variáveis através das características de um grupo, como sexo, idade, nível de escolaridade, procedência, nível socioeconômico, etc.

O estudo quanto ao meio foi baseado em um estudo de caso. De acordo com Gil (2008, p. 58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Esse estudo de caso tem como objetivo o estudo da amostragem. De acordo, com Matias-Pereira (2019) a amostragem é baseada como um subconjunto de elementos pertencentes a uma população, sendo assim, a amostra pode ser probabilística ou não probabilística. Contando que a amostragem não probabilística desejada na pesquisa, foi o perfil do líder em relação a motivação dos colaboradores.

A coleta de dados desse estudo, foi obtida através de questionário, segundo Nascimento (2012) o questionário deve apresentar clareza em todos os itens e fácil entendimento do informante para que atenda aos objetivos, assim, é de suma importância que haja orientações iniciais sobre como preencher o documento, a importância do trabalho e o prazo de devolução. Diante disso, o questionário foi composto por questões fechadas, que tem como principal objetivo analisar a motivação dos colaboradores em relação ao perfil do líder existente.

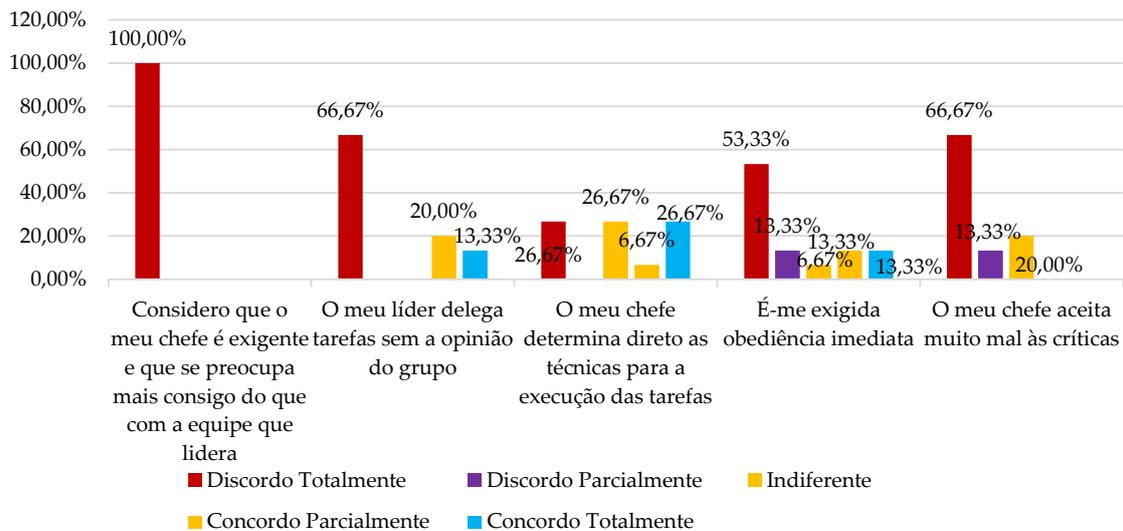
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se as análises e discussões das informações coletadas através da pesquisa de campo, que visa identificar os estilos de liderança e analisar os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores da organização. Desse modo, o referencial teórico serviu como base para o fundamento dos dados coletados, contribuindo para a efetividade dos resultados desta pesquisa. Como é demonstrado nos dados abaixo.

5.1.1 Percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança autocrático

Nesta seção foram apresentadas a percepção dos funcionários sobre o estilo de liderança autocrático. Como demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 1: Percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança autocrático



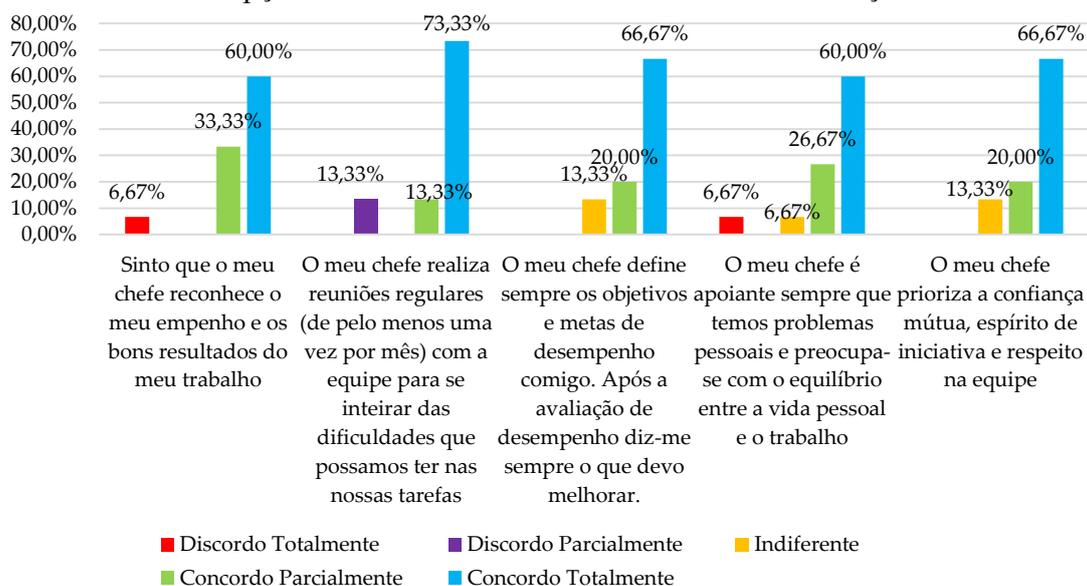
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Nota-se que por meio do gráfico, 100% (15) dos colaboradores “discordam totalmente” que o gestor se preocupa apenas com um indivíduo do que com a equipe que lidera. Em relação ao líder delegar tarefas sem a opinião do grupo, 66,67% (10) dos funcionários “discordam totalmente” que isso acontece no setor. Em seguida, 26,67% (4) dos colaboradores “discordam totalmente”, 26,67% (4) “indiferente” e 26,67% (4) “concordam totalmente”, com o fato de o gestor determinar as técnicas para execução das tarefas sem a opinião do grupo. No que diz respeito a obediência exigida, 53,33% (8) dos funcionários “discordam totalmente” com o exposto de que o coordenador do setor não exige obediência imediata ao grupo. Na última análise, 66,67% (10) dos colaboradores “discordam totalmente” de o coordenador não aceitar bem as críticas que são feitas. Para Robbins (2014) a liderança autocrática delega funções sem a opinião do grupo, sendo também, um líder autoritário, onde tomam decisões que afetam o grupo e estipula regras a serem seguidas. Dessa forma, com base nos resultados da pesquisa respondida pelos colaboradores, observa-se que o coordenador não exerce a liderança autocrática, devido a algumas de suas atitudes no cotidiano.

5.1.2 Percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança democrático

O objetivo desta seção é apresentar as análises dos dados do questionário, referente a percepção dos funcionários acerca do estilo de liderança democrático do coordenador do setor da pesquisa. Dessa forma, será demonstrado os resultados no gráfico 2.

Gráfico 2: Percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança democrático



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Tendo em consideração que o coordenador do setor reconhece o empenho e os bons resultados dos funcionários, 60,00% (9) dos funcionários “concordam totalmente” que tem esse reconhecimento do gestor. Em relação às reuniões que o coordenador realiza (pelo menos uma vez por mês) com o grupo, 73,33% (11) dos colaboradores “concordam totalmente” que as reuniões são realizadas no setor para que a equipe possa se inteirar das dificuldades de realizar tais tarefas. De acordo, com os objetivos e metas definidos pelo coordenador, após a avaliação de desempenho, 66,67% (10) dos funcionários “concordam totalmente” de que o gestor diz sempre o que deve melhorar, após a avaliação de desempenho ser feita com o colaborador individualmente. Quanto ao gestor ser apoiador em relação aos problemas pessoais, 60,00% (9) dos colaboradores “concordam totalmente” de que o coordenador preocupa com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho desenvolvido de cada um deles. E, por fim, 66,67% “concordam totalmente” de que o gestor prioriza a confiança, a iniciativa e o respeito na equipe de trabalho. O líder democrático incentiva o grupo a participar das decisões e idealiza propostas a serem debatidas em conjunto, ainda assim, descentraliza autoridade e limita seus elogios e críticas aos seus liderados (CHIAVENATO, 2010). Com relação aos dados obtidos nesta análise, conclui-se que o estilo de liderança do coordenador do setor é democrático, devido ao fato de apresentar maiores percentuais de concordância em razão de reconhecer o empenho dos colaboradores e priorizar o respeito na equipe que lidera.

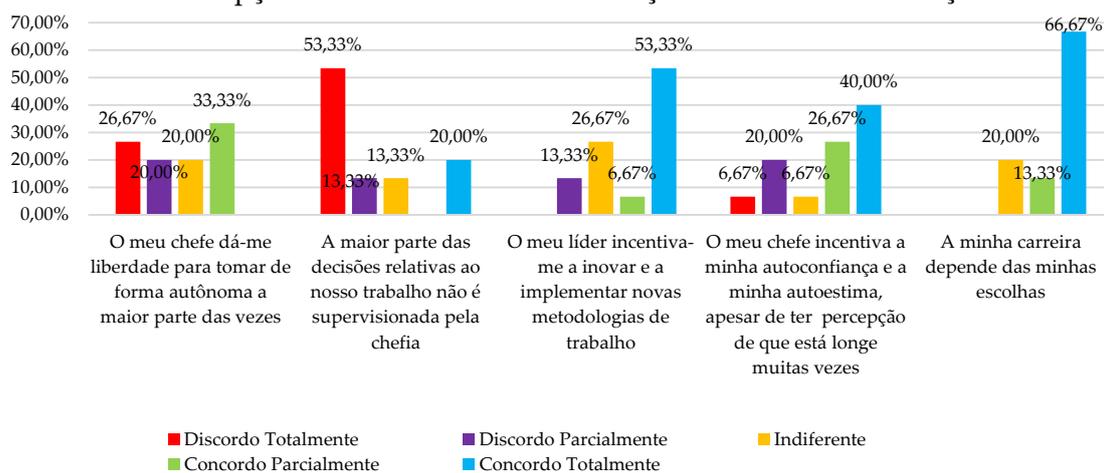
5.1.3 Percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança liberal

A seguir apresenta-se o gráfico 3, relacionado com a análise dos colaboradores em relação ao estilo de liderança liberal do coordenador do setor.

Sendo Chiavenato (2010) o líder liberal não faz nenhuma avaliação ou regulação de ações do grupo, deixa os colaboradores totalmente à vontade para realizarem as tarefas no trabalho, além de, participar da tomada de decisões e não obter supervisão total do líder.

Robbins (2014) relata que após o líder estabelecer objetivos e orientações ao grupo, eles estão livres para estabelecer seus próprios planos para alcançar seus objetivos, mas não significa que há uma falta de liderança.

Gráfico 3: Percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança liberal



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Identifica-se no gráfico que 33,33% (5) “concordam parcialmente” de que o coordenador do setor dá liberdade para que os colaboradores tomem decisões autônomas a maioria das vezes. Em relação às decisões que não são supervisionadas pelo gestor, 53,33% (8) “discordam totalmente” quanto a essa questão, sendo a maior parte das decisões supervisionadas pelo coordenador. Devido às questões de incentivos a inovar e implementar novos métodos de trabalho, 53,33% (8) “concordam totalmente” de que o gestor aplica essa teoria no setor e que 40,00% (6) “concordam totalmente” de que o coordenador do setor incentiva a autoconfiança e a autoestima dos colaboradores. E, por fim desta análise, 66,67% (10) dos funcionários “concordam totalmente” de que a carreira tanto profissional quanto pessoal depende das escolhas de cada um deles.

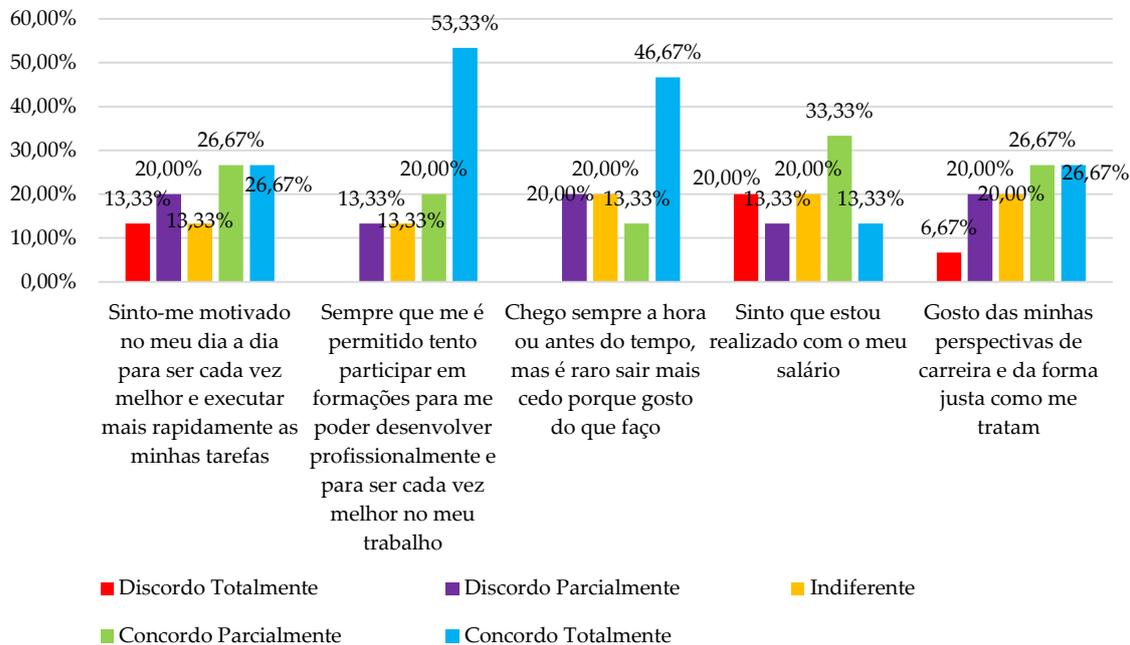
No entanto, o coordenador do setor também apresenta o estilo de liderança liberal, em parte de incentivos à inovação e a autoestima dos colaboradores, porém em questões como supervisão, não se ausenta de suas obrigações e tarefas.

5.1.4 Percepção dos colaboradores em relação à motivação

A proposta desta seção foi identificar a percepção dos colaboradores a respeito da motivação, sendo este, um dos pontos mais importantes do trabalho de pesquisa. Esta parte do questionário foi composta por cinco questões, referente a motivação de

cada colaborador em realizar as tarefas do cotidiano no trabalho e nas perspectivas da vida profissional. Como mostra o gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4: Percepção dos colaboradores em relação a motivação



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Conclui-se que 26,67% (4) dos colaboradores “concordam parcialmente” que se sentem motivados para melhorar cada vez mais e executar com mais agilidade suas tarefas, porém 26,67% (4) “concordam totalmente” quanto à essa questão. Em relação à participação em formações para desenvolverem profissionalmente, 53,33% (8) dos colaboradores “concordam totalmente” para se desenvolverem tanto profissionalmente quanto no trabalho. 46,67% (7) “concordam totalmente” que chegam horas antes e que é raro sair mais cedo, pois gostam do que fazem. 33,33% (5) dos funcionários “concordam parcialmente” em relação a satisfação e realização do salário que recebe. Relacionado com as perspectivas de carreira e a maneira como o colaborador é acolhido na empresa, ocorre um empate, 26,67% (4) “concordam parcialmente” e 26,67% (4) “concordam totalmente”. O desempenho das pessoas na organização depende da motivação que possuem, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, sendo assim, o desempenho no trabalho ou em qualquer tarefa é influenciado por muitas forças (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, os colaboradores sentem-se motivados a serem cada vez melhores no trabalho e, assim, executar as tarefas mais rapidamente, mas inseguros parcialmente ao estar realizados com o salário que é proporcionado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de atingir o objetivo geral, foram utilizados os objetivos específicos relacionados com a definição dos temas de organização, liderança e

motivação, através de grandes nomes da literatura. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa, onde foram definidos quais eram os estilos de liderança do coordenador do setor, levando em consideração a visão dos funcionários. E, por fim, colheu-se as concepções de todo o grupo acerca da motivação relacionada com a liderança dentro da organização. Logo, este estudo baseou-se em uma pesquisa descritiva, do tipo bibliográfica e de campo, de cunho quantitativo, com uma amostra composta por 15 funcionários. Desse modo, foi utilizado o método não probabilístico, com o objetivo de todos os funcionários responderem o questionário. Visando esses interesses, o trabalho buscou por informações com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: Como os estilos de liderança influenciam na motivação dos colaboradores no setor de Pronto Atendimento da organização Casa de Saúde e Maternidade Nossa Senhora de Fátima S.A? Portanto, para responder tal pergunta, foi preciso conhecer os sujeitos entrevistados, identificar os estilos de liderança presentes no setor da organização e, posteriormente, identificar o impacto da liderança na motivação. Quanto à percepção dos colaboradores acerca dos estilos de liderança do coordenador do setor, os resultados obtidos confirmam que o gestor do setor apresenta um perfil de liderança democrático, com uma tendência ao estilo liberal. Com base nas respostas de percepção dos colaboradores em relação à motivação, foi possível identificar que se sentem motivados a serem cada vez melhores e executar as tarefas mais rapidamente, mas não se sentem tão motivados acerca do salário que recebem.

Em relação a liderança e motivação, após as análises citadas anteriormente, como também as justificativas apresentadas, foi possível responder o problema de pesquisa. Assim, verificou-se que a grande maioria dos colaboradores revelaram que o estilo de liderança que mais motiva é o democrático e com uma tendência ao estilo liberal. Desse modo, 73,33% dos colaboradores, afirmam que o estilo democrático é mais motivacional para a execução de tarefas, devido ao fato do gestor definir as metas e objetivos com o grupo, além de, priorizar o espírito de iniciativa e o respeito na equipe. Em relação ao impacto do estilo de liderança liberal, 66,67% dos funcionários, acreditam que esse estilo de liderança influencia de forma positiva na motivação dos colaboradores, devido a razão do gestor incentivar a inovação e a autoestima dos liderados, o que gera um maior reconhecimento e a auto realização, porém em questões de supervisão não se ausenta de suas obrigações. Posto isto, o único que não foi considerado motivacional para todo o grupo do setor, foi o estilo de liderança autocrático. Assim, percebe-se que existe a predominância do estilo de liderança democrático, com uma propensão ao outro estilo de liderança, o liberal, o que resulta o entendimento que não existe um estilo de liderança ideal para cada organização, mas sim, a liderança situacional, onde o gestor deve observar o momento e a situação, sendo assim, estes fatores irão distinguir na escolha de qual comportamento e atitude será primordial para determinada condição. Diante do exposto, como limitação nesta pesquisa deve-se ressaltar que a mesma está sendo válida para este estudo, pois encontra-se o problema da generalização, pois devido ao motivo de ser um estudo de caso, os resultados podem ser diferentes, variando de acordo com a empresa e situação na qual está inserida.

Assim, pode-se concluir que as variáveis liderança e motivação estão justamente relacionadas entre si, por isso, as principais contribuições deste trabalho

para a empresa, foi de apresentar o assunto para o grupo entrevistado, com a finalidade de que saibam os conceitos de uma boa liderança, fazendo com que os colaboradores se sintam satisfeitos para executar as tarefas e realizados por estarem trabalhando naquela empresa. Já para a comunidade científica, o estudo foi importante, pois analisou como esses conceitos se relacionam e a importância de como os estilos de liderança e a motivação contribuem para com a organização. Ademais, o estudo também pode ajudar outros pesquisadores, tanto por meio do referencial teórico como da metodologia e dos resultados obtidos.

Por fim, o estágio é muito importante para a conclusão acadêmica, servindo como uma base para a escolha da área que os estudantes do curso de Administração irão se especializar e fazendo com que os mesmos tenham contato com a realidade das organizações, colaborando para a formação e qualificação de profissionais preparados para já atuarem no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio C. **Teoria Geral da Administração**: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.
- LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- NASCIMENTO, Luiz P. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, teste e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IMPACTOS DA COVID-19 NO E-COMMERCE DE PATOS DE MINAS

Milene Caixeta Sousa¹

Mislene Dalila da Silva²

RESUMO: Devido às medidas adotadas para o enfrentamento da COVID-19 diversas empresas foram impedidas de atuar no comércio presencial, sendo obrigadas a buscarem novas estratégias para oferecerem seus produtos e se manterem no mercado. Uma alternativa foi a adoção do e-commerce, que é uma forma de venda que vem a cada dia ganhando mais espaço. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar a entrada de empresas de Patos de Minas (MG) no e-commerce após o isolamento social, ocasionado pela COVID-19, bem como as dificuldades e principais meios de comunicação utilizados por elas. Para a realização da pesquisa foi aplicado um questionário com perguntas quantitativas e os resultados obtidos foram apresentados em gráficos de percentual, caracterizando-se como uma análise descritiva. Os resultados mostram que 60% das empresas aumentaram seus investimentos no comércio digital e mais de 80% das empresas relataram aumento das vendas online, em relação ao comércio físico. Além disso, foi possível observar que as redes sociais foram importantes facilitadores desse processo. O estudo realizado possibilitou maior conhecimento sobre o tema, além de apresentar dados que confirmam a tendência geral de crescimento do mercado virtual em tempos de pandemia.

PALAVRAS-CHAVE: E-commerce; Mercado virtual; Tecnologias.

ABSTRACT: Due to the measures adopted to face COVID-19, several companies were prevented from operating in face-to-face commerce, being forced to seek new strategies to offer their products to remain in the market. An alternative was the adoption of e-commerce, which is a form of sales that is gaining more and more space every day. Thus, this study aimed to analyze the entry of companies from Patos de Minas (MG) in e-commerce after social isolation, caused by COVID-19, as well as the difficulties and main means of communication used by them. To carry out the research, a questionnaire with quantitative questions was applied and the results obtained were presented in percentage graphs, characterized as a descriptive analysis. The results show that 60% of companies increased their investments in digital commerce and more than 80% of companies reported an increase in online sales in relation to physical commerce. In addition, it was possible to observe that social networks were important facilitators of this process. The study made possible greater knowledge on the subject, in addition to presenting data that confirm the general trend of growth of the virtual market in times of pandemic.

KEYWORDS: E-commerce; Virtual market; Technology.

¹ Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: milenesousa@unipam.edu.br.

² Orientadora e docente do curso de Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: mislene@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Na atual situação enfrentada pelo país, devido às medidas adotadas para o combate da COVID-19, diversas empresas foram impedidas de atuar no comércio presencial, sendo obrigadas a encontrarem novas estratégias para se manterem no mercado. Uma alternativa foi a adoção do e-commerce, que é uma forma de venda que vem a cada dia ganhando mais espaço, pela flexibilidade das vendas online. Diante destas informações, o tema foi escolhido pela percepção do crescimento do setor no país, ocasionado pela migração das pequenas empresas para o mercado virtual em tempos de pandemia.

O avanço tecnológico exerce papel primordial para melhorar a qualidade de vida das pessoas, trazendo um amplo conjunto de recursos, informação e serviços. Esses avanços permitiram que o mundo empresarial se modernizasse ao longo dos anos e com isso o quadro estrutural e comercial das empresas, as inovações tecnológicas propiciaram novas formas de gestão empresarial visto a necessidade de inovação e o aumento da competitividade. Dentro desse contexto é possível observar novas condições de mercado que geram transformações e impactam tanto na globalização como na economia digital e física do mundo todo, ampliando as formas de negócios e modificando as formas de consumo.

O comércio eletrônico chegou ao Brasil no final da década de 1990 e, segundo um levantamento realizado pela e-bit Informação (2009), essa nova ferramenta de fazer negócios apresenta um crescimento de faturamento de 540 milhões de reais para 10,6 bilhões de reais, de 2001 a 2009, o que significa incremento aproximado de 1.9% (LOBOSCO *et. al.*, 2013). Esse é um modelo de negócio relativamente novo que visa facilitar o dia a dia das pessoas. Atualmente, já é possível fazer compras no conforto da sua casa, pois diversas empresas já aderiram a essa modalidade de negócio. As empresas têm investido cada vez mais em tal ferramenta, pois, esta tem auxiliado como um meio importante de divulgação da marca, além de aumentar as vendas, tornando-se também um fator diferencial.

Diante do exposto, como problema a ser respondido na presente pesquisa, tem-se o seguinte questionamento: como a pandemia da COVID-19 tem modificado o panorama de consumo por meio do *e-commerce*? Perante essa perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo acerca dos impactos da COVID-19 no *e-commerce* do município de Patos de Minas (MG). Para atingir o objetivo geral, elenca-se os seguintes objetivos específicos: identificar as vantagens do e-commerce como meio estratégico de vendas; mostrar plataformas possíveis para o desenvolvimento do *e-commerce*; identificar dificuldades que as empresas possuem para iniciar suas vendas no *e-commerce*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMÉRCIO EM TEMPOS DE PANDEMIA

A pandemia da COVID-19, causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), tem se mostrado um dos maiores desafios sanitários em escala global da atualidade. De

acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em meados out. 2020, os casos confirmados da Covid-19 já ultrapassaram a marca de 40 milhões em todo o mundo. O conhecimento científico insuficiente sobre a doença, sua alta velocidade de disseminação e capacidade de provocar mortes em populações vulneráveis vem causando insegurança, além de afetar a vida diária de todos (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).

Esse surto pandêmico trouxe uma nova perspectiva de negócios, com o isolamento social os consumidores estão utilizando cada vez mais o comércio eletrônico. Dessa forma, os setores que geralmente apresentavam resultados positivos, tendo como base do seu negócio o comércio físico, agora terão que se reinventar para permanecer no mercado. De acordo com dados do ABCOMM (2020) o isolamento social ocasionado pela COVID19 fez com que o único caminho viável entre o lojista e o consumidor fosse por meio do *e-commerce*.

2.2 O QUE É E-COMMERCE?

E-commerce é a abreviação do termo em inglês *electronic commerce* que traduzido para português significa "comércio eletrônico", em seu conceito mais amplo, é toda transação comercial com objetivo de vender bens ou serviços através da internet. Para Albertin (2010) o *e-commerce* abrange todos os processos de negócios realizados em um ambiente eletrônico. Segundo Teixeira (2017) a *internet* oferece inúmeras oportunidades de negócios, além daquelas formadas a cada momento devido a facilidade de pesquisas e comparações, não só de preço como de bens. Afirma ainda que o comércio eletrônico é uma extensão do comércio convencional, onde são realizadas operações de compra, venda e troca por meio de um ambiente digital.

Ao longo dos anos, o comércio foi evoluindo e com os avanços tecnológicos as formas de negociação também foram se modificando. O surgimento da *internet* alterou o modo de fazer compras, as empresas perceberam a oportunidade que teriam investindo nesse novo modelo de vendas e hoje lojas físicas dividem espaço com lojas virtuais (Mendonça, 2016). Esse comércio tem se expandido devido ao seu potencial de gerar lucros para as empresas e valor para os consumidores.

Em 1991, foi criado o primeiro site, mas a primeira venda online só ocorreu anos depois. Segundo a revista EXAME, o primeiro item vendido por meio de uma loja virtual foi um CD do cantor *Sting*, em 11 ago. 1994. O comprador foi um homem chamado *Phil Brandenberger*, morador da Philadelphia. A partir daí o *e-commerce* vem se popularizando e, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), hoje já é responsável por 2,4% do PIB brasileiro, com um volume de vendas de R\$ 79,9 bilhões em 2019, além de um ticket médio de R\$ 301 e 265 milhões de pedidos efetuados pelos consumidores online.

Considerado um dos modelos de negócio mais promissores da atualidade, o *e-commerce* oferece oportunidade das pequenas e médias empresas ampliarem seus negócios e atingirem um público cada vez maior e mais diversos. Em contrapartida, é necessário que as empresas estejam cada vez mais modernizadas e preparadas para atender essa nova demanda com qualidade, garantindo que todos tenham acesso aos seus produtos em qualquer lugar e horário (NASCIMENTO, 2009).

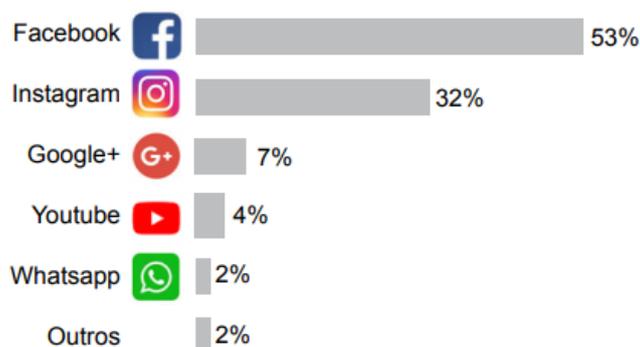
2.3 SOCIAL COMMERCE

Por definição *social commerce* é um método de comércio mediado pelas mídias sociais que envolve convergência entre os ambientes *online* e *offline* (ZHOU, 2013). Ele se baseia em três pilares: conteúdo, comunidade, comércio, nesse caso o conteúdo é gerado pelo usuário, o CGM (*consumer-generated-media*), denominação usada pelo *Yahoo* em 2005, para descrever ferramentas para compras colaborativas e cotações de preços sobre produtos e serviços. O conceito evoluiu, atualmente se refere também ao processo de compra, estimulado pelas referências de pessoas conhecidas e que fazem parte de redes de relacionamento, ou ainda por demais compradores que deixaram suas opiniões sobre produtos e serviços nos *sites* em que os adquiriram (TURCHI, 2019).

Atualmente, existem cerca de 2,5 bilhões de pessoas que acessam regularmente as redes sociais, impulsionando cada vez mais o *social commerce*, por meio delas diversas pessoas têm usado seu poder de influência para divulgar produtos, falando sobre suas experiências e conclusões. Essa troca de informações traz inúmeros benefícios como economia de tempo, redução do risco de uma compra inadequada, soluções baseadas em interesses comuns, aumento do poder de barganha, além, de um relacionamento mais próximo com as marcas dos fabricantes (TURCHI, 2019).

Segundo dados do ebit, os sites de busca são os primeiros motivadores de compra com 25% das indicações, seguido por redes sociais com 19%. De acordo com o gráfico abaixo (figura 1) o facebook é a rede social que mais influencia na compra com 53%, seguido pelo instagram com 32%, e demais redes com 15%.

Figura 1: rede sociais motivadoras de compra 1º semestre 2019



Fonte: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.

O *social commerce* imprime credibilidade e boa reputação para a empresa. Enquanto em outras estratégias você precisaria trabalhar a divulgação em massa e investir em peças publicitárias caras, o efeito viral das redes facilita e diminui o custo com essas ações. Sendo assim, cabe destacar que o comércio social vai muito além de vender mais por meio da opinião dos usuários. Esse processo facilita a organização para conhecer a jornada de compra de seus consumidores, favorece a expansão da marca e estreita o relacionamento com o público. Muitas corporações já obtiveram

sucesso com o *social commerce*. O conceito não é mais uma tendência, mas condição obrigatória para o *marketing* digital das empresas.

2.4 MOBILE COMMERCE

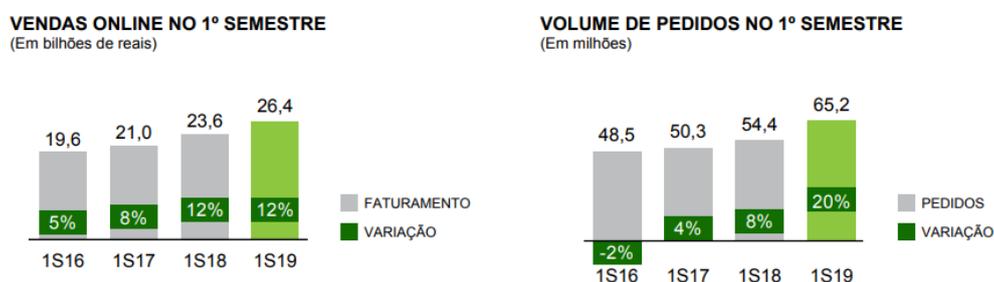
O *mobile commerce* ou *M-commerce*, é a utilização de dispositivos móveis como meio de comercialização de produtos e serviços (TURCHI 2019). Diferente do *e-commerce* que é necessário que os consumidores estejam diante de um computador ligado a internet, o *m-commerce* permite que as pessoas façam suas compras em qualquer lugar, em qualquer hora, tornando-as mais suscetíveis ao consumo (GALINARE, 2015). A tecnologia está em constante evolução e com isso os hábitos de consumo vem se diversificando, atualmente o uso dos smartphones para efetuar compras online representa 74% dos pedidos de *e-commerce* (MERCADO CONSUMO, 2018).

Segundo dados do ABComm (2020) o volume de pedidos aumentou 57% e o faturamento, 43%. Com esse resultado, o *m-commerce* aumentou sua importância no setor e representa hoje 42% dos pedidos e 36% do faturamento, comprovando a importância das lojas se adaptarem aos novos modelos de negócios.

2.5 E-COMMERCE NO BRASIL

A economia do Brasil não está no seu melhor momento, mas, segundo dados do ABComm (2020), o *e-commerce* tem crescido de forma constante, no primeiro semestre de 2019 teve um aumento de 12% em relação ao mesmo período de 2018. O faturamento do setor alcançou a R\$26,4 bilhões, o que representou um crescimento de mais de R\$3 bilhões em relação ao primeiro semestre de 2018 de acordo com o gráfico abaixo (Figura 2). Nesse gráfico observa-se também que o volume de pedidos no primeiro semestre teve um aumento de 20% em relação ao mesmo período de 2018, o faturamento alcançou 65,2 milhões.

Figura 2: Comparativo das vendas realizadas no primeiro semestre do período entre 2016 e 2019

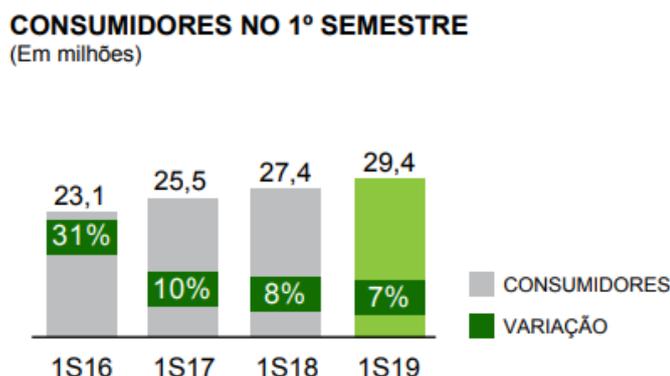


Fonte: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.

De acordo com a Figura 3, é possível observar que ocorreu crescimento gradativo do mesmo período de 2016 a 2019, mostra ainda que dos 29,4 milhões de

consumidores do primeiro semestre de 2019, 5,3 milhões fizeram pela primeira vez uma compra *online*, representando 18,1% do total.

Figura 3: Comparativo do número de consumidores que fazem sua primeira compra online no primeiro semestre do período entre 2016 e 2019.



Fonte: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.

O crescimento do poder aquisitivo e acesso à banda larga das classes identificadas como “baixa renda” contribuíram para o fortalecimento do *e-commerce* no Brasil, essa parcela da população tem consumido cada vez mais em comércios eletrônicos. Outro fator que contribuiu para o *e-commerce* atingir um resultado positivo foi a apropriação de datas comemorativas para o varejo, como o *Black Friday*, evento realizado no final de novembro, caracterizado por oferecer grandes descontos que em 2016 gerou um faturamento de R\$ 1,9 bilhão. Os números deixam claro que com novos aplicativos e tecnologias direcionadas para esse modelo de negócio, o *e-commerce* não é só uma tendência, mas uma realidade, que continuará avançando nos próximos anos (TURCHI 2019).

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, foi utilizado o método de pesquisa descritiva baseado em revisões bibliográficas e de dados secundários, no qual foi analisado todo cenário através da leitura de livros, materiais já elaborados como, teses, monografias, publicações avulsas, jornais, revistas, fontes por meios eletrônicos, e pesquisas de observação. “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO, 2007, p. 61).

Foi utilizado também a pesquisa quantitativa, que considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010).

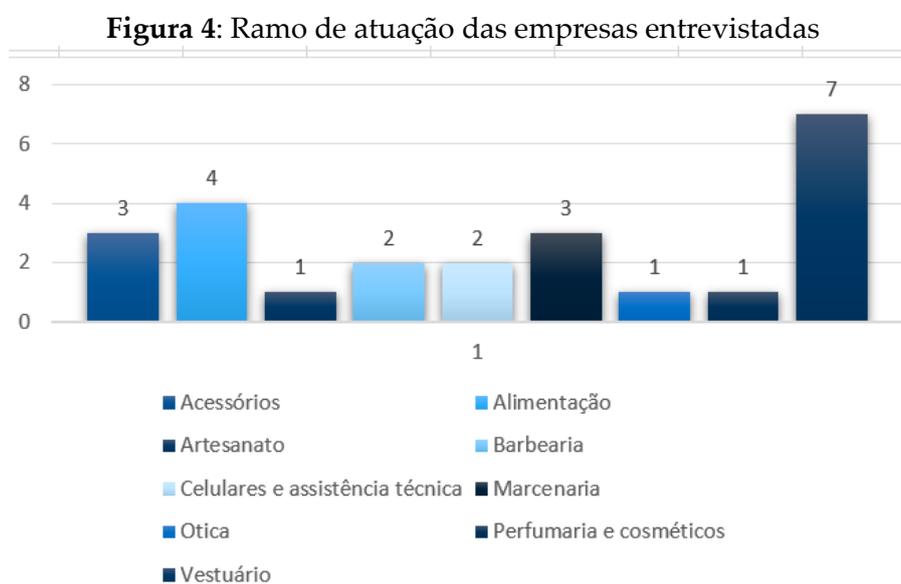
A literatura sobre o assunto em estudo, está em crescimento, por isso, é necessária a utilização constante de dados reais para contextualizar o comércio eletrônico brasileiro. As fontes de pesquisas utilizadas neste trabalho são de Institutos com um elevado grau de confiabilidade tais como o IDC (*International Data Corporation Pesquisa de Mercado e Consultoria Ltda*), ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), *E-bit (Earning Before Interest and Taxes)*, T-Index 2015, Relatório *Webshoooper*, ABEP (Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa), entre outros; no qual procurou-se utilizar os dados mais recentes, tendo em vista que as informações tornam-se obsoletas rapidamente, principalmente na *internet*.

A coleta de dados se estruturou em um questionário de 8 perguntas objetivas nas quais se realizaram entrevistas com empresas que atuam no mercado virtual, no município de Patos de Minas (MG), no período de 20 de agosto até 20 set. 2020 com amostra não probabilística de 25 entrevistados. As entrevistas foram realizadas virtualmente através do envio de um link pelos canais de comunicação *Instagram* e *WhatsApp* para cada uma das empresas.

Os dados obtidos pelas respostas aos questionários foram apresentados em gráficos de percentual, caracterizando-se como uma análise descritiva.

4 RESULTADOS

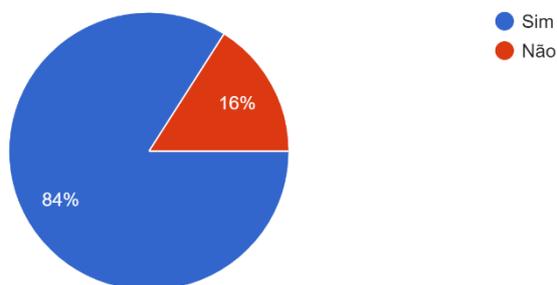
A pesquisa foi realizada com 25 empresas de diversos ramos, como por exemplo vestuário, alimentação, acessórios, ótica, barbearia; situadas em Patos de Minas (MG), que atualmente estão presentes no comércio digital (figura 7).



Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

De acordo com a pesquisa foi constatado que 84% das empresas já atuavam no comércio digital, mesmo antes da pandemia, e apenas 16% decidiu entrar nesse comércio por influência da pandemia (figura 8).

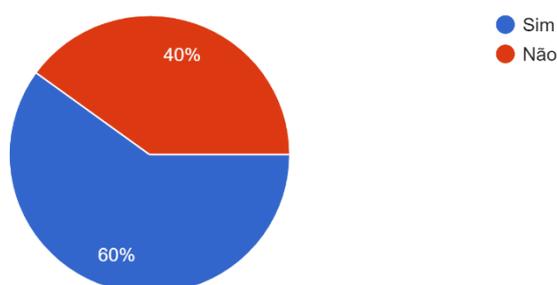
Figura 5: Percentual de empresa já atuava no ramo digital antes da pandemia



Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

Segundo a pesquisa, 60% das empresas, influenciados pela pandemia da COVID-19, aumentaram seus investimentos no comércio digital, ampliando sua participação nesse meio (figura 9).

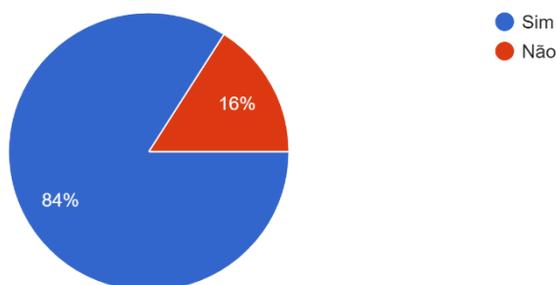
Figura 6: Percentual de empresas que aumentaram os investimentos no mercado virtual após a pandemia



Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

Observou-se que 84% das empresas apresentaram incremento das vendas online, em relação ao comércio físico. Apenas 16% não percebeu esse aumento (figura 10).

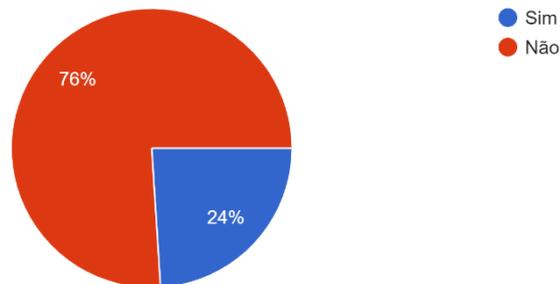
Figura 7: Percentual de aumento nas vendas online



Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

Com essa pesquisa foi possível observar que 24% das empresas apresentaram problemas para se inserirem no mercado digital, já a grande maioria (76%) não teve dificuldade para iniciar suas vendas online (figura 11).

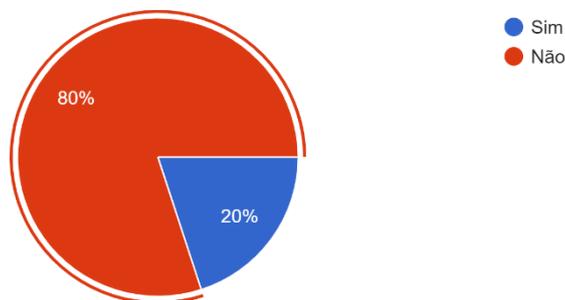
Figura 8: Percentual de dificuldade das empresas para iniciar as vendas online



Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

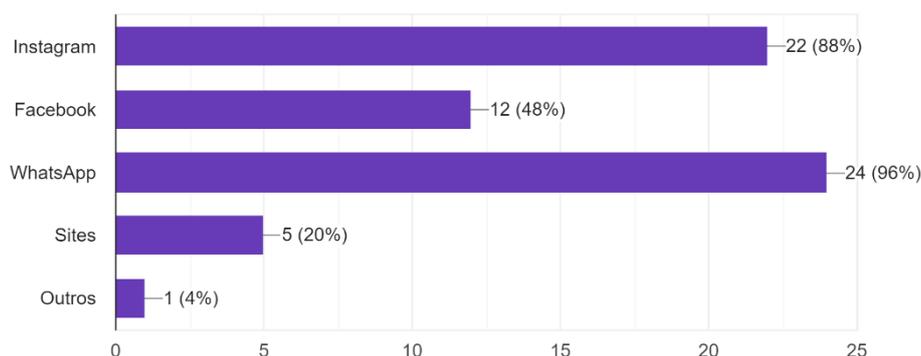
Segundo a pesquisa, a maioria das empresas (80%) não utilizou nenhum tipo de apoio para implementação das vendas online, 20% afirmou que foi assessorado no desenvolvimento do comércio virtual (figura 12).

Figura 9: Percentual de empresas que precisam de assessoria para iniciar vendas online



Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

Os dados obtidos indicam que as empresas utilizam mais de um canal de vendas para atingir seu público. O *WhatsApp* teve um percentual de 96% de adesão entre as empresas pesquisadas, logo em seguida vem o *Instagram* com 88%, *Facebook* com 48%, sites e outros com 24% (figura 13).

Figura 10: Redes sociais mais usadas pelas empresas

Fonte: pesquisa realizada com empresas que atuam no *e-commerce* em 2020.

4 DISCUSSÕES

Na figura 8 observa-se que grande parte das empresas participantes da pesquisa já atuavam no mercado virtual. Segundo dados do Ebit, o *e-commerce* é um modelo promissor que vem crescendo ano a ano, o Brasil é o terceiro país que mais faz compras pela internet, liderando o *ranking* de comércio eletrônico na América Latina, com participação nas compras de 59,1%. Cerca de 80 milhões dos brasileiros são consumidores de *e-commerce*.

Foi possível observar, de acordo com a figura 9, que as empresas que já atuavam no mercado eletrônico buscaram melhorar seu desempenho, investindo mais nessa forma de comércio, que, de acordo com a figura 10, teve um aumento significativo nas vendas. Isso já era esperado, visto que a pandemia trouxe mudança na forma de consumo. Segundo a ABCOMM (2020), o isolamento social tornou o comércio presencial praticamente inviável, fazendo com que o consumidor migrasse para o comércio eletrônico. Em dados do ebit, no primeiro semestre de 2020 ocorreu um aumento de cerca de 40% de consumidores comparados ao mesmo período de 2019.

De acordo com os dados apresentados (figuras 11, 12 e 13) foi possível observar que grande parte das empresas utilizaram as mídias sociais já disponíveis como meio de promoção de vendas. Esses resultados corroboram com os dados do e-bit que afirma que os sites de busca são os primeiros motivadores de compra com 25% das indicações. Essas mídias têm facilitado a entrada de micro e pequenas empresas no *e-commerce*, devido ao seu baixo grau de complexidade e custo, não sendo necessário investimentos em assessorias.

Após analisar a entrada das empresas no comércio eletrônico após o início da pandemia da COVID19, observou-se que, apesar de grande parte das empresas já atuarem nesse mercado, a maioria delas só decidiu investir mais no *e-commerce* após o isolamento social ser estabelecido. Os hábitos de consumo pós pandemia mudaram e aquelas empresas que não se adequaram à nova realidade perderão espaço no mercado. Foi possível analisar também um aumento significativo nas vendas, que se justifica pela comodidade que a compra online oferece. Foi observado que as empresas não tiveram problemas para se inserirem nesse mercado uma vez que optaram pelo

uso do social *commerce*, que hoje se tornou um facilitador da relação comerciante e consumidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia principal desse estudo foi demonstrar a importância do *e-commerce* para pequenas e médias empresas, bem como o comportamento dessas empresas diante dessas mudanças ocasionadas pela pandemia da COVID-19. Para isso foi realizada, uma revisão teórica, que abordou os conceitos do *e-commerce* e seus subníveis *social commerce* e *m-commerce*, realidade virtual e aumentada, plataformas disponíveis para o desenvolvimento do *e-commerce* e dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas. Além disso, utilizou-se um questionário como forma de analisar as empresas.

O presente trabalho demonstrou as mudanças dos hábitos dos consumidores diante da pandemia e consequentemente o que as empresas fizeram para se adaptar a essa nova realidade. Essa é uma pesquisa inicial, porém bastante promissora, visto que ela evidencia o panorama do *e-commerce* em Patos de Minas (MG), servindo assim como fonte de conhecimento para empresários que desejam implementar esse modelo de negócio em suas empresas, como forma de alavancar seu negócio.

Por fim, diante da evolução tecnológica que o mundo vem passando, o empresário torna-se cada vez mais responsável pelo sucesso da sua organização. Devendo este buscar meios para que sua empresa possua um diferencial competitivo diante do mercado. Com o aumento dos consumidores que optam pela compra virtual, a inserção de uma empresa no *e-commerce* aumenta as possibilidades de negócios. O consumidor vem se tornando cada vez mais multicanal, é de suma importância que o varejista esteja presente onde ele desejar.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação / Colaboração de Rosa Maria de Moura. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESCER utilização do smartphone para compras online. **Mercadoeconsumo**, 2018. Disponível em: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2018/07/04/cresce-utilizacao-do-smartphone-para-compras-online/>. Acesso em: 27 abril 2020.

CRESCIMENTO do E-commerce e o Coronavírus. **Abcomm**, 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/ecommerce-coronavirus/>. Acesso em: 06 maio 2020.

DEARO, Guilherme. Eis a primeira coisa a ser vendida pela Internet na história. **Exame**, 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/eis-a-primeira-coisa-a-ser-vendida-pela-internet-na-historia/>. Acesso em: 03 maio 2020.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, 2020.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LOBOSCO, A. *et al.* **A influência do comércio eletrônico nas pequenas empresas do setor de moda**. 2013. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/560/462-837-1-RV%20a%20influencia%20do%20coml%20eletronico.pdf?sequence=1>.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. **SEBRAE**, 2014 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 06 maio 2020.

TEIXEIRA, Tarcísio. **Comércio eletrônico - Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502622494>.

TURCHI, S. R. **Estratégia de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/recent>.

ZHOU, L.; ZHANG, P.; ZIMMERMANN, H. Social commerce research: an integrated view. **ScienceDirect**, v. 12, issue 2, p. 61-68, abril 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1567422313000148>.

IMPLEMENTAÇÃO DE ANÁLISES E DEFINIÇÕES DE UMA PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA INSERIDA NO INTERIOR DE MINAS GERAIS: CASO BS LOTEAMENTOS

Millene Rosa Andrade¹
Luis Henrique Bei²

RESUMO: O objetivo geral deste estudo consistiu em identificar, como ações relacionadas ao propósito organizacional podem impactar empresas do setor de loteamentos. A pesquisa foi descritiva, realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, a unidade de análise foi a BS Bambu e Sabiá Loteamentos. O grau de um clima organizacional é ÓTIMO = 87,5 a 100% = PESO 4. Ratificou-se que a empresa requer apenas a implantação dos programas ISO45001, e Responsabilidade Social Empresarial e um setor de telemarketing.

PALAVRAS-CHAVE: Ações de Marketing. Bs Loteamentos. Clima Organizacional Propósito Organizacional.

ABSTRACT: The general objective of this study was to identify how actions related to the organizational purpose can impact companies in the subdivision sector. The research was descriptive, a case study was carried out with a qualitative and quantitative approach, the unit of analysis was BS Bambu and Sabiá Loteamentos. The degree of an organizational climate is GREAT = 87.5 to 100% = WEIGHT 4. It was confirmed that the company only requires the implementation of the ISO45001 programs, and Corporate Social Responsibility and a telemarketing sector.

KEYWORDS: Marketing Actions. Bs Allotments. Organizational Climate Organizational Purpose.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional retrata a influência do ambiente de trabalho no comportamento das pessoas. Ambientes organizacionais saudáveis configuram uma propaganda gratuita para as empresas, já que o atendimento ao cliente é realizado da melhor forma possível. (MONTEIRO, 2019)

O termo clima organizacional tem relação, sobretudo, com as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, os fatores ambientais promovem diferentes formas de motivação: configura o modelo de vivências e valores de estímulos existentes em determinada organização (CHIAVENATO, 2006).

Marras (2000) e Chiavenato (2005) vêm descrevendo sobre a importância de se harmonizar os interesses pessoais *versus* interesses organizacionais. Ambos os autores deixam claro não ser esta uma tarefa simples, mas, torna-se necessário estabelecer políticas administrativas, fundamentadas em aspectos que considerem os interesses de ambos.

¹ Discente do curso de Administração do UNIPAM.

² Professor Orientador (UNIPAM). E-mail: luishb@unipam.edu.br.

Corroborar-se, até aqui, uma relação intrínseca entre: a gestão de pessoas aplicada ao clima organizacional, a produtividade da empresa e a satisfação do cliente. Resta evidente que, de nada adiantaria elaborar ações para projetar a imagem de uma empresa no mercado, se os seus colaboradores ou clientes internos estiverem desmotivados, e, portanto, desalinhados com o propósito organizacional, o que iria desembocar diretamente na relação com os clientes externos, que, nem precisaria dizer, mas é o que define o sucesso ou fracasso de qualquer empresa.

Diante dos posicionamentos ora colocados o presente estudo partiu-se primeiramente para conhecer o grau de qualidade do clima organizacional da empresa BS Loteamentos, entendeu-se que por meio dessa pesquisa ter-se-ia a oportunidade de retificar ou aperfeiçoar políticas que tornem interesses pessoais *versus* interesses organizacionais possíveis de serem atendidos harmonicamente.

Após conhecer o grau do clima organizacional, realizou-se um diagnóstico no contexto relacionado às ações de marketing adotadas pela empresa BS Loteamentos, visando propor à empresa um plano de marketing norteado para projetar a sua imagem na sociedade e em seu público alvo.

Um plano de marketing apresenta grande valor para as empresas, em razão de proceder um processo de planejamento e aplicado para concretizar criatividade, imaginação e a inovação, sendo ainda provisionado de um aspecto motivacional (LAS CASAS, 2001).

Nessa perspectiva, a problematização deste estudo envolveu duas questões: o grau de qualidade do clima organizacional no ambiente da empresa BS Loteamentos, e, o diagnóstico de atividades pertinentes a elaborar um plano de marketing para a empresa BS Loteamentos.

Essa proposta se revela pelos aspectos: acadêmico, institucional e social.

Referente a justificativa, essa ocorre devido a este trabalho expor por meio do estudo de caso, informações extraídas da teoria e da prática sobre variáveis relacionadas ao clima organizacional e a um plano de marketing que, apresentam ações competentes a dinamizar a gestão das organizações que ambicionam projetar a sua imagem e corresponder às exigências do mercado atual, atender as perspectivas dos clientes internos e externos, a partir de um clima organizacional adequado ao alcance dos objetivos de todos os envolvidos. O estudo proposto contribui com informações técnicas que podem ser utilizadas pelos gestores da BS Loteamentos e, por outras empresas do setor de loteamentos, que buscam por dados pertinentes aos que aqui divulgados.

O objetivo geral deste estudo consistiu em identificar, como ações relacionadas ao propósito organizacional podem impactar empresas do setor de loteamentos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: Bambu e Sabiá Empreendimentos Imobiliários e Participações Ltda.

Nome fantasia: BS Loteamentos

CNPJ: 19.436.507.0001-10

Endereço: Avenida Vereador José Caixeta Magalhães 281, Ipanema. Patos de Minas - MG

Telefone: (34) 3814-1200

Atividade principal: Loteamento de imóveis próprios

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Uma organização refere-se a um sistema de atividades coordenadas por duas ou mais pessoas, que se constitui em um ambiente em que pessoas trabalham e vivem grande parte de suas vidas. A capacidade das pessoas se comunicarem entre si e a disposição em cooperar para um objetivo comum é o que permite a existência das organizações (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Dessler (2003), a Administração de Recursos Humanos (ARH) representa o conjunto de políticas e práticas para gerir aspectos do posicionamento gerencial associados às pessoas ou recursos humanos, abrangendo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (TOLEDO, 1982)

Pode-se dizer ainda que ARH é uma área que cuida do processo de “recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994, p.13). A Administração de Recursos Humanos tem a função de recrutar, contratar, treinar e promover o desenvolvimento das pessoas e dar assistência aos gestores, para garantir um quadro eficiente de pessoal. (SOUZA 2006). “O capital intelectual significa inteligência competitiva é ativo intangível” (CHIAVENATO, 1999, p. 11). A competitividade das organizações está na capacidade de dominar o conhecimento daquilo que se propõe a fazer. Assim, estas devem consolidar e aperfeiçoar o conhecimento entre os seus colaboradores. O desenvolvimento e monitoração da ARH representa uma fonte de valores e talentos humanos que devem ser geridos para manter a organização.

Para Bohlander (2003, p. 9) as organizações “competem por meio das pessoas”, o que deixa claro que o sucesso depende da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. O termo “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento e capacidades da organização. (LACOMBE, 2005).

3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: VARIÁVEIS IMPORTANTES

Conforme McShane (2014) comportamento organizacional (CO) refere-se ao estudo relativo ao que as pessoas pensam, sentem e fazem no âmbito e no circuito das organizações.

Nos últimos anos, o termo cultura vem sendo usado ainda por pesquisadores organizacionais e gerentes, para mencionar ao clima e às técnicas que as organizações buscam desenvolver ao conviver com pessoas, bem como aos valores revelados e a crença de uma organização. (SCHEIN, 2017).

Dias (2013) descreve três níveis de manifestação da cultura organizacional, são eles: artefatos (características físicas), valores (estratégias, metas e políticas),

pressuposições básicas (ideias não verbais encontradas no núcleo do sucesso da organização).

Bueno (2014) explica que a comunicação empresarial se refere a um sistema complexo de ideias e práticas referentes às relações entre uma organização e seus públicos de interesse. Congrega ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e métodos, que consentem potencializar a interação com os *stakeholders* e formar diagnósticos ou auditorias para aferir o seu desempenho.

Um fator imprescindível para que a comunicação aconteça é a informação. A comunicação organizacional encontra-se inserida no contexto da empresa é associada inteiramente à sua cultura. (GOMES, 2016)

Segundo Testa (2019) o tema liderança vem sendo cada vez mais debatido, pois, aumenta a cada dia a quantidade de pessoas que esperam desenvolver a sua liderança. Cada vez mais gestores desejam tornar seus colaboradores em líderes. O clima organizacional refere-se à qualidade do ambiente organizacional que é percebido pelas pessoas e exerce influências em seus comportamentos. (CHIAVENATO, 2006). Com forte ligação ao grau de motivação das pessoas que o compõem, o clima organizacional pode revelar se a motivação entre as pessoas, as relações de satisfação, energia, interesse e coparticipação. (CHIAVENATO, 2005).

3.3 PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Conforme Farjo (2019, p. 79), o termo propósito possui diferentes significados, mas, ao partir de sua noção de essência, o propósito tem relação com um conceito de marca pessoal ou organizacional. Propósito: "não é o que você pensa que ele deve ser. É o que "pode deixar de ser". Ainda no estudo de Farjo (2019, p. 80) constata-se que, "o propósito é uma razão inspiracional para o ser que está enraizada na humanidade e inspira um chamado para ação". O sentido de inspirar para uma ação é o fator diferencial do conceito de propósito no contexto organizacional.

3.3.1 *Branding*: a arte de construir marcas

Tybout; Sternthal (2018) explicitam que ao desenvolver posição de uma marca, um quadro de referência pode se configurar de muitas formas. Os quadros de referência sobre as particularidades do produto e quadros de metas mais absortas dos clientes. Muito embora seja um elemento de suma relevância para a posição de uma marca, o quadro de referência é um elemento comumente desprezado.

Hiller (2012), ao explicar sobre os elementos que formam uma marca, ressalta que ao se ver um ícone do *Android* ou o boneco da Michelin, nem sempre lembramos que aquilo representa uma empresa e são exemplos de elementos que compõem uma marca. Diferentes elementos podem constituir a identidade de uma marca. Esse autor, compreende que existem sete grandes elementos que compõem uma marca, quais sejam: nome, logotipo, símbolo, mascote, registro *brand equity* (valor de marca).

3.4 MARKETING: NOÇÕES GERAIS

O termo marketing procede do inglês *market* que significa mercado. (DIAS, 2004). Referente aos ambientes de Marketing, ressalta-se que o ambiente comum é constituído por seis elementos: ambiente demográfico, econômico, natural (meio ambiente), tecnológico, político-legal e sociocultural (KOTLER, 2000). As atividades de marketing, conforme Kotler (2005), podem ser divididas em dez grupos, quais sejam: Bens, Serviços, Experiências, Eventos, Pessoas, Lugares, Propriedades, Organizações, Informações, Ideias, produtos e serviços.

Conceitos anteriores acabaram por evoluir para o Marketing 3.0, conforme o qual pessoas não são apenas consumidoras, porém, seres humanos providos de crenças, valores e ansiosos a transformar as suas vidas, também a sociedade, em um mundo pautado na moral, honestidade, consciência social, econômica e ambiental. Busca a satisfação funcional e emocional, e, além disso, a satisfação espiritual, em produtos e serviços desejados. Fato que reflete em produtos e serviços politicamente corretos, não agressores a natureza e que atendem as práticas sustentáveis (HADDAD, 2019).

Constata-se que as organizações já passaram por três grandes ondas de mudança, ocorridas em média a cada 50 anos, a terceira onda veio nos anos de 1970 através do controle de processos e a automação de rotinas por meio da eletrônica. Modernamente, encontra-se em processo de transição para uma quarta onda de quebra de protótipos, ocasionada pela revolução digital (CATAPRETA, 2018).

De acordo com Kotler (2000), linhas e marcas devem desenvolver um plano de marketing para alcançar os seus objetivos. O Plano de marketing é um dos produtos mais importantes no processo de marketing, este orienta-se para fazer o planejamento das ações para identificar as oportunidades de forma compatível com os recursos humanos e físicos da empresa, a fim de estabelecer metas e estratégias: o que fazer e como fazer.

4 METODOLOGIA

No que se refere aos seus fins, a pesquisa bibliográfica descritiva buscou identificar, como ações relacionadas ao propósito organizacional podem impactar empresas do setor de loteamentos. Segundo Gil (1991), a pesquisa descritiva propõe descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento. Referente aos meios de investigação desenvolveu-se um estudo de caso. Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa e quantitativa, respectivamente. A unidade de análise foi a *BS Bambu e Sabiá Loteamentos*. As amostras se relacionam com as informações necessárias para dois fins: Plano de Marketing e Clima organizacional). A amostra contou com Dez (10) colaboradores propôs-se um Roteiro Semiestruturado/Entrevista e um questionário com questões objetivas.

5 RESULTADOS

5.1 GRAU DE QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Apresentam-se os dados referentes ao grau de qualidade do clima organizacional no ambiente da empresa BS loteamentos, com ênfase no perfil dos participantes como gênero, faixa etária, setor de atuação e tempo de função.

Há uma divisão de igualdade no gênero dos participantes deste estudo, mas, nem sempre foi assim, as mulheres de fato vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho. Conforme Probst (2014), tudo começou com as I e II Guerras Mundiais que levaram as mulheres a ocupar a posição dos homens no mercado de trabalho. No século XIX, ao consolidar o sistema capitalista, determinadas leis passaram a trazer benefícios para as mulheres. As faixas etárias encontram-se bem distribuídas entre 21 a 50 anos. Dalpiaz (2014) considera ser a faixa etária um relevante fato social e alerta que, para a idade não ser um empecilho na busca de uma vaga no mercado de trabalho.

A grande maioria dos participantes trabalham no setor administrativo. Segundo Gaidargi (2018), uma das funções principais no setor administrativo é a liderança. O líder deve saber coordenar baseado nas informações cotidianas para decidir estratégias organizacionais. Para isso, deve ter noção e competência profissional para distribuir e avaliar o andamento das atividades. O tempo de função dos participantes na empresa BS Loteamentos.

A maioria (60%) dos colaboradores do setor administrativo da BS Loteamentos trabalha a cerca de dois anos na empresa. Diversos são os motivos que levam a esse desligamento. As pessoas podem pedir a sua demissão, dado a alguma insatisfação com a empresa, falta de motivação, por interesse em outra colocação profissional ou ainda pode ser que tenha sido demitida por não ter atendido os objetivos da vaga (CHIAVENATO, 2008).

O departamento de Recursos Humanos das empresas torna-se responsável pela demanda que envolve a rotatividade de pessoal, devendo estar preparado para distinguir, caso haja, causas do aumento de *turnover*, que podem também ser motivados por questões pertinentes ao treinamento e desenvolvimento, salários e benefícios e clima organizacional. (KLEINERT e NEVES, 2018).

5.1.1 Aspectos organizacionais

Aspectos organizacionais remetem ao comportamento organizacional que diz respeito ao que os colaboradores pensam, sentem e fazem dentro das organizações. Compreende o diagnóstico dos comportamentos e percepções emocionais dos colaboradores (MCSHANE, 2014). Por esse motivo, partiu-se para identificar se os participantes da pesquisa consideram a BS Loteamentos um bom lugar para trabalhar.

A maioria dos participantes (90%) CONCORDA TOTALMENTE que a BS Loteamentos é um bom lugar para trabalhar, considera-se ser esse resultado muito positivo, pois, para Monteiro (2019) ambientes organizacionais negativos podem deixar os colaboradores desanimados, discordantes, fato que pode gerar *turnover*, faltas demasiadas e perda de clientes por causa maus atendimentos.

A comunicação empresarial pode fluir conforme a formação acadêmica dos profissionais, tendências de informações e instrumentos imprescindíveis a dar conta de seus embasamentos teóricos e práticos (BUENO, 2014). A maioria de (70%) dos participantes CONCORDA TOTALMENTE que há uma boa comunicação entre todos os funcionários. Mas, um percentual importante de (30%) CONCORDA PARCIALMENTE com essa afirmativa. A comunicação organizacional se torna estratégica, pois, não se restringe a um interesse prático, mas, a uma percepção mais abrangente das relações entre a empresa e o mercado (GOMES, 2016)

Compete ainda à Gestão de Pessoas cooperar para constituir políticas de saúde e ações à promoção da saúde física e mental de seus colaboradores, propiciando assistência e boa infraestrutura à equipe de pessoal para que desenvolvam as suas funções com maior qualidade de vida no trabalho (GIL, 2019). A maior parte de (90%) dos participantes CONCORDA TOTALMENTE que a infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar as suas funções. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017) fornece orientações para viabilizar a implementação de processos de gestão da infraestrutura do ambiente de trabalho, para isso dois pontos são enfatizados: 1. Administração de pessoas e 2. Administração de edificações, máquinas, equipamentos, instrumentos.

A maioria de (50%) dos colaboradores CONCORDAM TOTALMENTE que BS investe em treinamento e desenvolvimento. Conforme Marras (2016) o treinamento objetiva repassar informações referentes ao desenvolvimento das tarefas laborais, buscando atender questões técnicas e ou comportamentais, colaborando para desenvolver ou transformar os saberes de cada colaborador.

A maior parte de (60%) dos colaboradores CONCORDA TOTALMENTE os diretores da empresa dão bons exemplos, pela importância do assunto, esperava-se que 100% concordaram totalmente com essa afirmativa. “A principal função de um administrador é formar uma boa equipe e liderá-la. Tudo mais é consequência disso (LACOMBE, 2011, p. 25)”.

Cerca de (70%) dos colaboradores CONCORDA TOTALMENTE que o líder informa o que acha do desempenho do colaborador. Conforme Dessler (2003), a ARH representa o conjunto de políticas e práticas para administrar o posicionamento gerencial relacionados às pessoas, compreendendo, dentre outras funções, a avaliação de desempenho.

A maior parte de (50%) dos colaboradores CONCORDA TOTALMENTE que a BS apresenta metas alinhadas aos objetivos. Um percentual relativamente baixo para a importância dessa postura no cotidiano operacional da empresa. Lembrando-se de que, as metas definem uma direção, entretanto o caminho a ser percorrido para alcançá-la é baseado no atendimento de diferentes objetivos (SOUZA, 2006).

Menos da metade dos colaboradores consideram que os seus salários são condizentes aos seus trabalhos. Um percentual importante (30%) revela concordar parcialmente, realidade esta que deve ser observada pela gestão. Não é tarefa simples constituir remunerações justas a percepção de todas as pessoas, uma vez que, estas podem entender que são merecedoras de uma remuneração maior do que aquela proposta pela organização. (LACOMBE, 2011).

Referente à questão de os colaboradores terem receio de oferecer novas ideias aos gestores, a maioria destes (40%) revelaram CONCORDAR TOTALMENTE não ter esse receio. Na questão 10, de 0 a 10 de probabilidade de recomendar um amigo ou familiar qualificado para trabalhar na BS, (70%) dos colaboradores CONCORDA TOTALMENTE com essa possibilidade. Os colaboradores de uma empresa, tem antes de tudo, de ter grande consideração com o lugar em que trabalham, e de fato, “vestir a camisa da empresa”. Nesse cenário, entra a ARH que decide as condições prevaletentes no âmbito organizacional e caracteriza o ambiente conforme a cultura organizacional. (CHIAVENATO, 2002), (DESSLER, 2003), (TOLEDO, 1982) e (GIL, 1994).

5.1.2 Avaliação dos dados obtidos referentes ao clima organizacional

O clima organizacional, especialmente, relaciona as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, os fatores ambientais que estabelecem formas diferenciadas de motivação, expressando o modelo de experiências e estímulos contidos em algum ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

Ao identificar o grau de qualidade do clima organizacional no ambiente da empresa BS Loteamentos, pode-se observar que mesmo obtendo uma alteração de percentuais nas variáveis, cuja maioria das percepções dos colaboradores se estabeleceu entre 40% e 90%, corroborou-se que grau de um clima organizacional ÓTIMO = 87,5 a 100% = PESO 4.

Oportunamente, apresentam-se algumas sugestões de intervenções correspondentes às variáveis apresentadas na Tabela 2, cujo objetivo é aperfeiçoar o clima organizacional da BS Loteamentos, veja-se Tabela 3.

Tabela 1: Sugestões de Intervenções para os gestores realizarem com os colaboradores

Realizar, periodicamente, reuniões para discutir metas, objetivos e resultados
Criar debates referentes a práticas de gestão de pessoas, onde todos tenham liberdade de expressão
Formar uma comissão para debater as políticas da organização
Acatar sugestões e ideias pertinentes dos colaboradores sobre seus cargos
Dar oportunidade para os colaboradores dominarem novas habilidades por meio de treinamento e desenvolvimento adequado
Respeitar as diferenças entre os perfis dos colaboradores as pessoas têm necessidades diferentes
Realizar dinâmicas de grupo para promover maior integração entre os colaboradores
Ofertar brindes para os aniversariantes do mês
Oferecer recompensas materiais e imateriais por metas conquistadas
Realizar reuniões para celebrar o sucesso das equipes de trabalho
Observar o desempenho dos colaboradores
Parabenizar o colaborador pelo bom desempenho de suas tarefas
Promover reuniões periódicas informais no final expediente
Instituir canais de comunicação com os colaboradores para atender as suas reivindicações e sugestões
Possibilitar reuniões apenas entre os colaboradores para interagirem sobre os seus trabalhos

Confirmar se todos os colaboradores encontram-se com condições físicas e mental para trabalharem

Comunicar claramente informações escritas e faladas aos colaboradores

Fonte: Autora do estudo, 2020.

5.2 DIAGNÓSTICO PARA AS AÇÕES DE MARKETING

Após conhecer o grau do clima organizacional, realizou-se um diagnóstico no contexto relacionado às ações de marketing adotadas pela empresa BS Loteamentos, visando, a partir dos dados coletados na entrevista realizada, propor à empresa um plano de marketing.

Tabela 2: Diagnóstico das ações de marketing adotadas pela empresa BS Loteamentos

Público-alvo definido e mapeado: Sim, varia conforme o loteamento lançado, como por exemplo, lotes comerciais: com metragem maior, valor maior agregado pelo efeito da localização e valor das parcelas mais altas. Quando lotes for um loteamento residencial, em uma área mais afastada da cidade, os lotes são menores, contém maior número de parcelas e menor valor da parcela. Quando condomínio fechado: são lotes maiores, com uma infraestrutura diferenciada contendo área de lazer, com quadra poliesportiva, piscinas, academia, onde o público alvo para esse empreendimento são famílias com maior poder aquisitivo.
Produtos e serviços esperados pelo mercado-alvo: Clientes de cada tipo de empreendimento citado acima esperam receber o lote com toda infraestrutura firmada em contrato de acordo com a diretriz do município. Exemplo: água, pavimentação, esgoto, drenagem pluvial, iluminação, sinalização, paisagismo e passeios
Treinamento específico para colaboradores: Quando o lançamento de um empreendimento é feito treinamento/ entrega de material para divulgação e venda para os corretores
Site na Internet: Sim, www.bs loteamentos.com.br
Declarações institucionais: Desenvolver empreendimentos urbanísticos inovadores e de qualidade para um público cada vez maior, com respeito ao meio ambiente e à sociedade, gerando valor para clientes, colaboradores e acionistas, deixando um legado para as futuras gerações.
Manual de marca e identidade visual aplicado nos materiais de divulgação: Possuímos portfólio impresso e digital, outdoor, funcionários uniformizados, veículos plotados, quando do lançamento de loteamentos coloca-se bandeiras do empreendimento e placas com a logomarca contendo número de quadras e lotes, distribui-se folders, identificação de área de App – Área de preservação permanente e equipamento comunitário.
Processo ou rotinas de Pós-venda: Após venda são feitos os contrato, colhido assinaturas do comprador e proprietários, após pagamento da entrada, emite os carnês anuais
Departamento ou profissional de Relações públicas: Possui, com o gerente
Programa de excelência ou qualidade total (*exemplo: certificações de qualidade como ISO OHSAS, etc.*) Não possui
Tipos de estratégias para lançar serviços: Divulgações nas redes sociais, folders, rádio, televisão filtrando público alvo de acordo com cada empreendimento
Banco de dados de clientes: Possui um cadastro de cliente
Competitividade dos preços: Normalmente quando do lançamento do loteamento é feito uma avaliação dos lotes vizinhos do loteamento para posteriormente ser decidido o preço a ser trabalhado

Telemarketing: Não possuímos
Objetivos organizacionais a serem alcançados: maior agilidade nos processos de aprovações dos empreendimentos que na maioria das vezes depende de órgãos públicos onde os processos são morosos.
Ações relacionadas à sustentabilidade socioambiental: Nós, da BS Loteamentos também estamos atentos às demandas do planeta e não é de agora. Há bastante tempo, nos comprometemos em fazer a nossa parte, que visa principalmente a melhoria da qualidade de vida da população que habita no local onde almejamos que nossos clientes vivam bem. Por isso que a BS Loteamentos constrói as melhores práticas sociais e ambientais. Para isso, temos equipes especializadas em construir sem destruir, respeitando o local, gerindo recursos, reduzindo o desperdício e promovendo a consciência e responsabilidade comum sobre aquilo que é de todos.
Ações relacionadas à responsabilidade social: Não possui

Fonte: Gestor Entrevistado (2020).

Diante do diagnóstico das ações de marketing adotadas pela empresa BS Loteamentos, percebe-se que o gestor deixa claro que a empresa possui um propósito firme de atuação eficaz no mercado.

5.3 PLANO DE MARKETING

I. Sumário Executivo: Após analisar o contexto atual da empresa BS Loteamentos a partir da entrevista realizada com o gestor, foi possível discernir que pode ser pertinente contratar uma consultoria especializada para implantação, avaliação de desempenho e certificação da ISO 45001, contratar uma consultoria especializada para implantação de estratégias de responsabilidade social empresarial e implantar um telemarketing. O orçamento totaliza cerca de R\$120.000,00 mil reais mais os dois salários mensais para o funcionário contratado.

II. Situação Atual de Marketing: A BS Loteamentos ainda é uma empresa relativamente nova no mercado, entretanto, vem assumindo grandes compromissos junto aos seus clientes, de trazer inovações constantes e apresentar as melhores alternativas de negócios com excelência e qualidade, tanto no lançamento de loteamentos residenciais em áreas próximas a cidade, quanto em lotes comerciais de grande porte e condomínios fechados para famílias com poder aquisitivo mais significativo.

III. Análise das Oportunidades: O crescente desenvolvimento no mercado de loteamentos residenciais, comerciais e de condomínios fechados.

IV. Análise das Ameaças: A BS Loteamentos ainda não possui uma carteira de clientes formada. A instabilidade do mercado nacional e internacional acaba por repercutir em todos os setores da economia.

V. Análise das Forças: A Bs Loteamentos mostra-se preparada, pois está investindo em empreendimentos horizontais loteamentos e condomínios, com isso, vem se tornando uma grande urbanizadora não só do estado de Minas Gerais, mas, de outros estados do país, cujos projetos agrupam infraestrutura, urbanismo de qualidade superior e consciência ambiental.

VI. Análise das Fraquezas: Falta um setor de telemarketing, falta a implantação da ISO45001 e Falta a implantação do programa de Responsabilidade Social Empresarial. Foi sugerido a BS Loteamentos a sugestão de fazer a implantação desses elementos faltantes para eliminar as fraquezas evidenciadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível alcançar o grau do clima organizacional a partir da percepção dos colaboradores da BS Loteamentos, cuja maioria CONCORDA TOTALMENTE que a organização é um bom lugar para trabalhar, que há uma boa comunicação entre todos os funcionários, que a infraestrutura do trabalho é adequada para desempenhar as suas funções e que a mesma investe em treinamento e desenvolvimento. Bem como, essa mesma maioria concorda que os diretores da empresa dão bons exemplos, que o líder informa o que acha do desempenho do colaborador e que a BS apresenta metas alinhadas aos objetivos. Porém, menos da metade dos colaboradores consideram que os seus salários são condizentes aos seus trabalhos.

Ao identificar o grau de qualidade do clima organizacional no ambiente da empresa BS Loteamentos, pode-se observar que mesmo obtendo uma alteração de percentuais nas variáveis, cuja maioria das percepções dos colaboradores se estabeleceu entre 40% e 90%, corroborou-se que o grau de um clima organizacional é ÓTIMO = 87,5 a 100% = PESO 4. Mas, esse resultado não desobriga a BS Loteamentos de estar alerta para variáveis que ganharam um percentual menor, cuja convergência sugere ter surgido da alternativa de avaliação INDIFERENTE que pode deixar latente, uma percepção negativa, isso porque nem sempre o colaborador se sente à vontade para exteriorizar a sua verdadeira opinião.

Constatou-se incidência de avaliação neutra = INDIFERENTE = Peso 2 = 62,5 a 75,0% em sete variáveis. Parte-se da hipótese de que, de dez colaboradores, seis foram leais para dar uma avaliação ÓTIMA para as variáveis referidas e os demais mostraram-se NEUTROS. Por isso, a importância das empresas realizarem constantes pesquisas relacionadas ao clima organizacional, mediante estas, emergem possibilidades de analisar se o comportamento das pessoas contribui para manter um ambiente saudável.

Foram apresentadas algumas sugestões de intervenções correspondentes às variáveis apresentadas para aperfeiçoar o clima organizacional da BS Loteamentos, como realizar, periodicamente, reuniões para discutir metas, objetivos e resultados, criar debates referentes a práticas de gestão de pessoas, onde todos tenham liberdade de expressão, formar uma comissão para debater as políticas da organização, acatar sugestões e ideias pertinentes dos colaboradores sobre seus cargos, dar oportunidade para os colaboradores dominarem novas habilidades por meio de treinamento e desenvolvimento adequado, respeitar as diferenças entre os perfis dos colaboradores as pessoas têm necessidades diferentes, realizar dinâmicas de grupo para promover maior integração entre as colaboradores, ofertar brindes para os aniversariantes do mês, oferecer recompensas materiais e imateriais por metas conquistadas, realizar reuniões para celebrar o sucesso das equipes de trabalho, observar o desempenho dos colaboradores, parabenizar o colaborador pelo bom desempenho de suas tarefas,

promover reuniões periódicas informais no final expediente, instituir canais de comunicação com os colaboradores para atender às suas reivindicações e sugestões, possibilitar reuniões apenas entre os colaboradores para interagirem sobre os seus trabalhos, confirmar se todos os colaboradores encontram-se com condições físicas e mental para trabalharem e comunicar claramente informações escritas e faladas aos colaboradores

Após conhecer o grau do clima organizacional, foi feito um diagnóstico no contexto associado às ações de marketing tomadas pela empresa BS Loteamentos, com o objetivo de sugerir à empresa um plano de marketing orientado para projetar a sua imagem na sociedade e em seu público alvo. Foi possível ratificar por meio deste diagnóstico que a empresa requer apenas a implantação de um programa ISO45001, um programa de Responsabilidade Social Empresarial e implantar um setor de telemarketing, essas ações foram sugeridas no Plano de ação.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri, SP: Manole, 2014.

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.

CATAPRETA, S. H. F. **As ICTS, as parcerias público-privadas e a inovação na mineração: estudo de caso da Universidade Federal de Ouro Preto**. 2018, 69p. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Engenharia de Minas da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto, 2018.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, S. R. D. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARJO, C. R. **Os significados do propósito na carreira contemporânea**. 2019. 163f. Dissertação (Mestrado). Psicologia Clínica Pontifícia. Universidade Católica de São Paulo PUC-SP), Núcleo de Configurações Contemporâneas da Clínica Psicológica, São Paulo, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007

GOMES, G. R. **A TV Corporativa e sua realidade em Minas, Rio e São Paulo: uma análise da MRS TV**. 2016. 62 f. Monografia (Comunicação Social – Jornalismo). Faculdade de Comunicação. Universidade Federal de Juiz de Fora (FACOM/UFJF), Juiz de Fora março, 2016.

HADDAD, H. **Gestão de marketing 4.0**. São Paulo: Atlas, 2019.

HILLER, M. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, Universitária, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MONTEIRO, G. J. R. **A influência da gestão de pessoas no clima organizacional na Engenharia Civil: um estudo de caso aplicado a uma secretaria de obras públicas**. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019, 16f.

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, R. M. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa Aruanã no município de Sinop/MT**. Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop - Curso de Administração de Empresas, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2017.

SHETH, J. N. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

TESTA, J. P. **Liderança**. Tradução de Marcela Vieira. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Capítulo 1. Principais Conceitos de Branding, p. 1-18. *In*: TYBOUT, A. M.; CALKINS Tim (orgs.). **Branding**. Tradução de Arlete Simile Marques; revisão técnica de Carlos Eduardo Lourenço. São Paulo: Saraiva, 2018.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES E IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DOS ÚLTIMOS NOVE ANOS DE PUBLICAÇÃO¹

Maraís Viana Soares²

Maria Laura de Camargos Santos³

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos⁴

RESUMO: Este estudo teve como objetivo identificar os resultados encontrados com a aplicação do endomarketing e analisar as estratégias usadas pelas empresas para sua aplicação através de uma análise detalhada dos últimos dez anos de publicações de artigos com o tema “Endomarketing” na plataforma de Anpad e Spell. O tipo de pesquisa utilizado foi uma pesquisa de cunho descritivo proporcionando maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito através de uma pesquisa bibliográfica e pela análise quantitativa de dados. Os resultados do estudo foi de que o Endomarketing apesar de muito importante é um tema pouco abordado em estudos científicos, quanto sua aplicação nas empresas percebeu-se que as organizações que utilizava não era de forma efetiva, muitas empresas observaram estranheza dos colaboradores na aplicação pelos mesmos não saberem do que realmente se tratava., mas que após mudanças na aplicação a ferramenta se torna indispensável dentro de uma organização, melhorando muito o clima organizacional e a interação entre seus membros.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing. Marketing Interno. Clima Organizacional.

ABSTRACT: This study aimed to identify the results found with the application of Endomarketing and to analyze the strategies used by companies for its application through a detailed analysis of the last ten years of article publications with the theme “Endomarketing” on the Anpad and Spell platform. The research used was descriptive providing greater familiarity with the problem to make it explicit through a bibliographic search and quantitative data analysis. The results of the study were that Endomarketing, despite being very important, is a topic that is rarely addressed in scientific studies, as its application in companies, it was noticed that the organizations it used was not effective, many companies observed the strangeness of employees in the application by themselves do not know what it really was about, but that after changes in the application the tool becomes indispensable within an organization, greatly improving the organizational climate and the interaction between its members.

KEYWORDS: Internal marketing. Internal marketing. Organizational Climate.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: maraisviana@unipam.edu.br.

³ Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: mariacamargos@unipam.edu.br.

⁴ Orientadora do trabalho e professora do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Houve um tempo onde o que mais importava para as empresas era a produção, onde não existia marketing e menos ainda a valoração do ser humano. O ambiente de trabalho era hostil, mal iluminado e insalubre. A administração traçava outros rumos do que segue hoje.

É expressivo o interesse atual das empresas em relação à produtividade por meio de pessoas, sendo esse fator imprescindível para o bom desempenho das empresas estando diretamente relacionado à mobilização de seus funcionários e o grau de importância a eles atribuída. Sendo fundamental conhecer as características dessa ferramenta e os fatores que as conduzem a aplicação com excelência. O trabalho se justifica em termos teóricos em face da importância do tema e da escassa produção científica desenvolvida neste campo da ciência, além de ser de interesse da comunidade acadêmica.

Já em termos práticos fundamenta-se nas vantagens que os resultados da pesquisa podem apontar sobre a problemática em si, à medida que poderão ser utilizados como base comparativa, ou seja, como indicadores de análise de futuros estudos.

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa descritiva e explicativa, desenvolvida através de uma pesquisa bibliográfica relacionada ao Endomarketing. Para o meio acadêmico acredita-se que este estudo possibilitará uma discussão sobre a importância do endomarketing dentro das empresas, abordando: benefícios gerados pelo endomarketing, como utilizar e aplicar o endomarketing, impacto do endomarketing na vida dos funcionários e a ligação do

Essa pesquisa tem como objetivo principal estudar e expandir o conhecimento sobre a aplicação do endomarketing nas organizações e como objetivos específicos:

- Identificar a quantidade de autores que publicaram artigos de endomarketing no período de 2010 a 2019;
- Caracterizar os artigos por segmento organizacional;
- Identificar as principais revistas em que se publicaram trabalhos sobre o tema;
- Identificar a frequência de artigos gerados no tema por ano;
- Demonstrar os tipos de pesquisas e abordagens utilizadas nos artigos (MALHOTRA, 2001; OLIVEIRA, 2005).
- Identificar os resultados encontrados com a aplicação do endomarketing.
- Analisar as estratégias usadas pelas empresas para aplicação do endomarketing.

Para atender aos objetivos apresentados optou-se por técnicas metodológicas capazes de tratar adequadamente à problemática: houve um aumento de publicações acerca de endomarketing nas produções científicas ao longo dos anos? Houve um interesse de estudos mais pontuais acerca da importância do endomarketing nas organizações?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING

Quando é falado sobre marketing costumeiramente vem à cabeça a imagem de propagandas em mídias e promoções. Mas o marketing vai muito além de tudo isso e está presente nas organizações desde o início dos primeiros negócios, manufaturas e mercados. Entende-se que as práticas de endomarketing em motivar os funcionários e fazê-lo sentir-se bem na organização, o compromete com a organização de sua cultura, metas e objetivos.

Para que as organizações tenham êxito em suas ações de promoção de sua história, cultura e conquistas através de seus principais porta-vozes, é necessário trabalhar a realização dos funcionários para que eles se sintam motivados a tornar a organização em que trabalham conhecida. Nesse sentido Lacombe (2011, p.418) cita que as circunstâncias que levam ao êxito de um executivo são um tripé: competência, trabalho e oportunidade. As características intrínsecas que levam ao êxito pessoal são outro tripé: conhecimento técnico, inteligência emocional e inteligência espiritual. Portanto, é dever da organização trabalhar para que os funcionários obtenham esse êxito.

Segundo Campos (2017, p. 102) à medida que a imagem social das grandes corporações passou a ser estratégica em sua tática de marketing, tornou-se necessário demonstrar uma postura “politicamente correta” perante acionistas e consumidores. Assim, em variados setores de atividade, as empresas líderes incluíram a valorização da diversidade e a promoção da equidade em seus programas de “responsabilidade social empresarial”. O que pode ajudar muito na imagem positiva da empresa.

França (2014, p. 149) cita que “o endomarketing cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos”, desta forma o funcionário deve ser tratado igual ou tão bem quanto os clientes externos, uma vez que, o sucesso da organização depende em grande parte deles

Chiavenato (2016, p. 167) diz que em seu conjunto, as pessoas são o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos, na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais à medida que consegue influenciar as ações e destinos da organização. Ou seja, são ações para a disseminação positiva da cultura, visão, missão e valores da empresa, sendo um marketing muito positivo uma vez que é feito pelas pessoas que trabalham

Kanaane e Rodrigues (2016, p. 102) citam que a empresa deve dedicar à sua marca, ao relacionamento com o cliente e à busca pelo seu atendimento pleno, ações de fidelização, além de auxiliar o relacionamento entre setores e colaboradores, através de programas de endomarketing, por exemplo, que criam condições favoráveis de trabalho que refletirão nos índices positivos de clima organizacional, inovação e consequentemente no produto final.

2.1.1 Importância Endomarketing nas Organizações

O sucesso de uma empresa está em parte nas mãos dos seus colaboradores, não é à toa que “funcionários” hoje são chamados de colaboradores, pois é com a colaboração dos mesmos que as empresas crescem e se tornam reconhecidas. Para Walt Disney (apud Endomarketing, 2010, p. 29) “você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade”.

Para Brum (2007, p. 15) o endomarketing tem papel primordial na construção da imagem da empresa e do valor percebido pelo mercado. O objetivo do Endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Para Bekin (1995) a empresa, ao fazer uso do endomarketing, passa a construir e manter bons relacionamentos com seus colaboradores, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes.

Portanto, os pilares do endomarketing são motivação, integração e comunicação. Tendo assim resultados positivos com a boa aplicação desses três pilares colaboradores mais satisfeitos com seu trabalho se sentindo parte do ambiente onde estão inseridos, se tornando mais fiéis ao trabalho, havendo um menor índice de turn over e absenteísmo. Além de propagarem a boa imagem da empresa, fazendo com que seus clientes cresçam e conseqüentemente o seu valor de mercado.

2.1.2 Objetivos do Endomarketing

São objetivos do endomarketing: atrair, desenvolver e reter talentos na empresa, melhorar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores com relação ao trabalho, introduzir novos produtos, atividades e campanhas de marketing para o seu público interno, estimular em todos a aceitação da missão, visão valores e objetivos da empresa, como também o treinamento de seus colaboradores. (RODRIGUES, 2017).

O endomarketing visualiza o funcionário como peça chave para o desempenho e desenvolvimento das organizações, sendo ele responsável por fazer os funcionários se sentirem realmente parte importante da empresa, despertando senso de pertencimento e disseminando a cultura e história por onde for de forma positiva.

Nesse sentido Chiavenato (2016, p. 280) cita que a qualidade de vida passou a ser uma obsessão: ela significa bons salários, bons benefícios, cargos bem desenhados, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensiva, retroação continua, recompensas pelo bom desempenho como reforço psicológico, intensa comunicação e interação e educação continuada.

É possível afirmar que o endomarketing pode influenciar de maneira positiva sobre problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, e outras situações que afetam a produtividade e a

qualidade do serviço e que podem ser refletidos externamente, prejudicando a imagem da empresa perante o mercado. (FERREIRA FILHO; PEREIRA; PASSOS).

Para Bekin (1995) o objetivo do endomarketing é designar um processo efetivo de motivação do funcionário, “tratar o funcionário como cliente”, concedendo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, mas para os funcionários comprometerem-se com processo de planejamento do Endomarketing é necessário saber para onde estão indo, assim fica mais fácil sentir-se parte integrante da organização.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Através de pesquisa na plataforma SPELL ao inserir a palavra chave “endomarketing” foram encontradas no período de 2010 a 2019, 13 artigos e ao inserir a mesma palavra na plataforma ENANPAD foi encontrado 1 artigo, somando 14 artigos publicados no período nas duas plataformas todos em língua portuguesa e não repetidos.

Ao analisar as publicações nota-se 100% dos artigos são voltados para área de conhecimento da administração. Quanto ao objetivo a análise se dá com intuito em verificar se elas são de conhecimento teórico ou em estudar grupos específicos de indivíduos, nessa análise verificou-se que apenas 14,29% foram teóricas enquanto 85,71% foram um estudo de grupos específicos como é possível observar no quadro 1.

Quadro 1: Objetivo da Pesquisa

Pesquisa Teórica ou Grupal		
Objeto	Quantidade	%
Teórica	2	14,29
Estudo Grupal	12	85,71
Total	14	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 59) A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações.

Quadro 2: Abordagem utilizada nos artigos

Abordagem utilizada nos artigos		
Objeto	Quantidade	%
Abordagem qualitativa	8	57,14
Abordagem quantitativa	2	14,29
Abordagem mista	4	28,27
Total	14	57,1429

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES E IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES:
UMA ANÁLISE DOS ÚLTIMOS NOVE ANOS DE PUBLICAÇÃO

É possível observar no quadro 2 que 57,14% dos artigos são de abordagem qualitativa, 14,29% de abordagem quantitativa e 28,27% de abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Dessa forma é possível observar que em sua maioria, mais da metade dos artigos teve por finalidade interpretar os eventos que acontecem em determinados grupos.

Quanto aos métodos de coleta, Martins e Theóphilo (2016, p. 4) citam que as técnicas para coleta de informações são importantes para obter dados, evidências e escolhas práticas feitas pelos pesquisadores para permitir o encontro com os fatos empíricos.

Quadro 3: Métodos de coleta de dados

Abordagem utilizada nos artigos		
Objeto	Quantidade	%
Análise documental	5	15,63
Entrevistas individuais	8	25
Levantamento bibliográfico	8	25
Levantamento bibliométrico	2	6,25
Questionário	9	28,13
Total	32	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No quadro 3 é possível verificar os métodos de coleta utilizados são em sua grande maioria de entrevistas individuais, levantamento bibliográfico e por aplicação de questionários. Quanto ao levantamento bibliométrico identificou-se que são pesquisas consideravelmente feitas em menor número, sendo que, apenas duas das pesquisas tiveram levantamento bibliométrico.

O maior número de pesquisas se deu por entrevistas individuais por questionário. Enquanto que as pesquisas por levantamento bibliográfico são responsáveis por 25% das publicações.

Estudos de caso e artigos científicos podem ser desenvolvidos individualmente em grupos. Sobre a autoria dos estudos verificou-se expressivamente que a maioria dos artigos (64,29%) foram desenvolvidos por mais de dois autores, seguidos de artigos (35,71%) desenvolvidos por dois autores e nenhum artigo desenvolvido individualmente, sendo possível perceber uma grande falta de artigos desenvolvidos por uma única pessoa, conforme ilustrado no quadro 5.

Quadro 4: Autoria coletiva ou individual

Autoria coletiva ou individual		
Objeto	Quantidade	%
Individual	0	0
Dois autores	5	35,71
Mais de dois autores	9	64,29
Total	14	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Sobre os períodos de publicação ao longo dos nove anos de análise identifica-se que não houve muita variação, sendo que o ano com maior número de publicações foi em 2018 com 21,43%, os demais anos - com exceção de 2015 que não teve nenhuma publicação sobre endomarketing - registraram entre 14,29% e 7,14% das publicações. Percebe-se também que o período com mais publicações foi no período de 2012 a 2014 como demonstrado no quadro 5.

Quadro 5: Ano de publicação

Ano de publicação		
Objeto	Quantidade	%
2019	1	7,14
2018	3	21,43
2017	1	7,14
2016	1	7,14
2015	0	0
2014	2	14,29
2013	2	14,29
2012	2	14,29
2011	1	7,14
2010	1	7,14
Total	14	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Se tratando das publicações, os artigos analisados tiveram suas publicações em diversas revistas nacionais. Como pode ser visualizado no quadro 6 as revistas que mais tiveram as publicações desses artigos foram: Revista Brasileira de Marketing (14,29%), Revista de Administração IMED (14,29%) e a Revista Organizações em Contexto (14,29%), as demais revistas citadas publicaram um artigo cada uma.

Quadro 6: Revistas de Publicação

Revistas de Publicação		
Objeto	Quantidade	%
Revista Brasileira de Marketing	2	14,29
Revista de Administração IMED	2	14,29
Revista Organizações em Contexto	2	14,29
Brazilian Business Review	1	7,14
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	1	7,14
Revista Eletrônica de Administração e Turismo	1	7,14
Revista Gestão e Planejamento	1	7,14
Revista Gestão e Tecnologia	1	7,14
Revista Inovação Projetos e Tecnologias	1	7,14
Sinergia	1	7,14
ENANPAD 2011	1	7,14
TOTAL	14	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Ao analisar os resultados dos artigos foi percebido que a maioria das empresas não possuem ferramentas essenciais para iniciar um processo de satisfação do cliente interno, apresentando algumas deficiências, como a divergência entre as opiniões dos colaboradores e gerentes sobre certos aspectos, falhando em sua comunicação, ocorrendo exatamente pela falta do endomarketing.

Outro ponto analisado foi que para algumas empresas as ferramentas de endomarketing não estavam sendo bem utilizadas. Foi visto em alguns estudos um problema com a integração de colaboradores, o que os gestores apontaram como um ponto negativo e preocupante, uma vez que, novos funcionários entravam, e tinham dificuldade de absorver o conhecimento a curto prazo, isso impactava diretamente em seu bem-estar, não havia um plano real de endomarketing.

Foi levantado também que há uma falta de integração entre as áreas devido à falta de cultura de comunicação, e que é necessária uma implantação de estratégias para que o funcionário se sinta melhor e mais confortável para compartilhar qualquer que seja a informação, além disso os clientes afirmaram não se sentirem totalmente confortáveis, pois não conseguiam ver clareza ou confiança nas informações passadas pelos colaboradores, o que dificultava bastante a compra, uma vez que, o próprio funcionário não tinha conhecimento sobre os produtos.

Alguns artigos registraram também que foram encontradas evidências no estudo que demonstram diferenças significativas referentes à comunicação, motivos e valores que norteiam grande disposição em relação a mudanças, comprometimento, desenvolvimento, estilo de liderança para o crescimento profissional de uma pessoa, casos em que as ferramentas de endomarketing auxiliaram muito.

Com uma análise geral dos artigos quanto a as necessidades de endomarketing levantadas acima sobre a implementação do endomarketing verificou-se que grande parte das empresas ainda não adotaram o endomarketing na rotina de suas organizações e ao aplicar a ferramenta efetivamente o termo pode até mesmo assustar os funcionários por se tratar de algo desconhecido.

Porém, ao implantarem efetivamente a trazerem o endomarketing para o dia a dia das organizações foi percebido uma grande melhora na comunicação e companheirismo entre os colaboradores, além da disseminação positiva no mercado da cultura da empresa e transmissão de transparência e confiança para os clientes internos, melhorando até mesmo nas vendas.

De acordo com a análise dos artigos publicados vê-se uma extrema necessidade de mais artigos nesta área, principalmente em tempos de crise. Uma vez que o principal ativo das empresas, que são seus colaboradores, vem em colapso físico e mental, e é responsabilidade das empresas manterem o bem-estar e a confiança de seus colaboradores, para sua continuidade saudável e de sucesso. É perceptível também que são poucas as organizações que se veem preparadas para lidarem com Endomarketing, seja pela cultura ou pela dificuldade em implementar novos programas, isso se deve também possivelmente a falta de matérias e explicação sobre o tema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral estudar e expandir o conhecimento sobre a aplicação do endomarketing nas organizações através de uma análise detalhada dos últimos 9 anos de publicação sobre Endomarketing. A pesquisa bibliométrica foi realizada nas plataformas ENANPAD e ESPELL através da pesquisa da palavra-chave “endomarketing”.

Na pesquisa foram encontrados um total de 14 artigos não repetidos e em língua portuguesa, verificou-se que todos esses artigos foram desenvolvidos por dois ou mais autores em sua maioria visam estudar grupos específicos de pessoas dentro de organizações, outro fato relevante foi que ampla maioria dos trabalhos foi de abordagem qualitativa através de questionários aplicados em entrevistas individuais.

Além disso, foi verificado sobre as dificuldades das empresas sem a prática de endomarketing, as dificuldades em aplicá-lo e os resultados de sua aplicação. Nessa análise foi verificado que grande parte das empresas não utilizavam a ferramenta e as que a utilizavam não era de forma efetiva, muitas empresas observaram estranheza dos colaboradores na aplicação pelos mesmos não saberem do que realmente se tratava.

Os gestores ressaltaram em alguns dos artigos as dificuldades sofridas dentro das empresas com a não aplicação do Endomarketing, demonstrando que a falta do mesmo pode interferir na satisfação do cliente externo, colocando em foco a importância de uma boa integração, comunicação, entendimento sobre a cultura e o que a empresa faz. Com aplicação do endomarketing percebeu-se que os colaboradores tiveram uma grande melhora de comunicação, senso crítico, autonomia de pensamento, análise e soluções de problemas, tomada de decisão e aprendizagem com autonomia.

Outro fator relevante constatado foi a diminuta quantidade de artigos relativos ao endomarketing, uma vez que foram encontrados apenas 14 artigos, sendo que no ano de 2015 não foi realizada nenhuma pesquisa sobre o tema, e nos anos anteriores e seguintes teve uma média de 1 artigo por ano.

Vale ressaltar ainda que essa é uma prática considerada moderna e vem se aprimorando ao longo dos anos, muito já foi feito quanto a melhora da humanização do trabalho, mas que ainda há um extenso caminho a ser percorrido. Muitas empresas nos dias de hoje ainda não consideram o ser humano como seu principal ativo e engrenagem principal para a funcionalidade da organização.

Dificuldades foram encontradas no decorrer da pesquisa, principalmente pela literatura que muitas vezes foge ao tema proposto e o cumprimento dos objetivos. Para quem está à procura de implementar e entender mais sobre o Endomarketing e sua aplicação essa escassez pode ser um problema.

Esta pesquisa abre possibilidades para outras pesquisas voltadas a esse tema, uma vez que, abordou o tema de forma bibliográfica, contribuindo para o entendimento sobre o endomarketing e de forma bibliométrica viabilizando a utilização de dados estatísticos para outras pesquisas. Vale destacar que esta pesquisa traz benefícios de cunho acadêmico e empresarial, agregando diversas informações, práticas e resultados do endomarketing.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo atlas 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Tradução de Roberta Schneider. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: guia prático e didático**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.
- COMER; Douglas E. **Redes de computadores e internet**. 6. Ed. São Paulo: Bookman, 2016.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- KANAANE, Roberto; RODRIGUES, Carlos Eduardo (org.). **Curso de Marketing: cenários, estratégias e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Marconi. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MOREIRA, Elisson Teles; STRAMAR, André Stramar. Modelo holístico da gestão da inovação com ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo 2014. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=38d804f2-2632-4a0c-b1db-6c70ca6e0303%40sessionmgr4007>. Acesso em: 05 abril 2020.

RODRIGUES, Ilma Garcia da Silva. A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campo do Saber**, v. 3, n. 2, julho/dez. 2017.

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos Santos; ALMEIDA, Yasminy Tássula Moreira de; FEITOSA, Aguida Maria da Veiga. Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Revistas Cesmac**.

WEIRICH, F. *et al.* Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. **Rev. bras. enferm.**, vol. 57 n. 6, Brasília, nov./dez. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000600026>. Acesso em: 11 abr. 2020.

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO¹

Layla Amancio²
Carlen Fonseca Gonçalves³

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da relação do endomarketing (também chamado de marketing interno) e a comunicação interna. Considerando as definições, conceitos e a importância do tema endomarketing na cultura organizacional. Para os objetivos aqui propostos, além das leituras bibliográficas, será com informações da percepção da autora como funcionária da Instituição de serviços (bancária) sobre o assunto. Com os resultados obtidos, conclui-se que utilizando o Endomarketing é de grande importância para a visualização de resultados positivos de uma organização por parte de seus colaboradores. A falta dessa aplicação, em pesquisa foi detectado a desmotivação, e falta na entrega de melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing. Comunicação Interna. Cultura Organizacional Público Interno.

ABSTRACT: This article aims to analyze the importance of the internal marketing relationship (also called internal marketing) and internal communication. Considering the definitions, concepts and the importance of the endomarketing theme in the organizational culture. For the purposes proposed here, in addition to the bibliographic readings, it will be with information on the author's perception as an employee of the (banking) service institution on the subject. With the results obtained, it is concluded that using Endomarketing is of great importance for the visualization of positive results of an organization by its employees. The lack of this application, in research, demotivation was detected, and the lack of delivery of better results.

KEYWORDS: Internal Marketing. Internal Communication. Organizational Culture. Internal Public.

1 INTRODUÇÃO

Não existem fórmulas ao sucesso, mas um ponto de partida é conhecer as pessoas que trabalham na organização, aproveitando e buscando as oportunidades e tirando de cada colaborador o melhor de cada um, de forma a propiciar retornos positivos para a organização, sem esquecer das pessoas envolvidas dando-lhes condições de desenvolvimento.

O endomarketing é apresentado por meio de estudo, análise internas que a empresa deve adotar para com seus funcionários, buscando a satisfação e por consequência o retorno lucrativo à empresa. Colaboradores satisfeitos e motivados desempenham melhor suas atividades, produzem mais e por consequência trazem maior lucro, além de venderem essa ideia aos clientes externos.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: laylaga@unipam.edu.br.

³ Orientadora e docente do UNIPAM. E-mail: carlenfg@unipam.edu.br.

Para implantação do endomarketing em uma empresa é necessária uma pesquisa sistêmica e minuciosa da cultura organizacional interna, assim como o nível de satisfação de cada colaborador, e ver a real situação interna e externa da empresa, com esta avaliação pode se obter pontos fortes e fracos. E assim torna-se possível o desenvolvimento de ações específicas aos pontos do endomarketing.

O endomarketing precisa criar ações internas que satisfaçam e motivem as necessidades da empresa em relação ao cliente (interno e externo). O grande diferencial das empresas está centrado na qualidade e desempenho profissional de seus colaboradores.

A tecnologia e a estrutura de organização não significam muito, se as pessoas que trabalham não forem treinadas e motivadas, assim como, não se sentirem comprometidas com seu trabalho e a qualidade do serviço realizado. A escolha da empresa ocorre por motivos de ser uma instituição que oferece uma ampla área de crescimento na cidade de Patos de Minas MG, na qual a autora deste artigo trabalha.

Para a realização dos objetivos do estudo deste artigo foi necessário analisar atividades do dia a dia dentro da organização, verificando o que os colaboradores da empresa fazem, a forma que eles atendem os clientes e fazer uma pesquisa com os mesmos, compreendendo que são extremamente importantes para o sucesso da empresa e assim, destaca-se dentro do ambiente interno da organização;

- Conhecimento dos objetivos, produtos e os planos da empresa;
- A relação entre gestores, fornecedores, colegas e público externo;
- O desempenho, o nível de integração e cooperação entre as colegas;
- O potencial e as limitações de cada um em particular;
- Fazer treinamentos de qualidade e recolocações profissionais.

Assim, é possível explicar os objetivos e funções através do quadro:

Quadro 1: Aspectos sistêmicos de Endomarketing apresentados por autores brasileiros.

AUTORES	CERQUEIRA	BRUM	BEKIN
ANO	1994	1994; 1998	1995
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para seu público interno	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing para o público interno
OBJETIVO	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total Público (interno e externo)	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivadora para o comprometimento	Ações para aproximar a empresa de seus funcionários	Integrar a noção de cliente em processos internos da estrutura organizacional

Fonte: Adaptado pela autora, 2020.

Como justificativa desse artigo, foi importante que a empresa deve saber valorizar seus colaboradores porque eles fazem parte de todo o processo de sucesso, conquista e fidelização de clientes externos. É impossível levar a prática do

endomarketing, que não condiz com a realidade interna da empresa. Tudo que é feito para os colaboradores positivos, ou não, reflete diretamente no cliente externo.

Uma empresa para ter êxito no mercado externo, tem que turbinar seu público interno. Algumas empresas atualmente, que não investem em seu público interno estão perdendo na qualidade de serviços prestados ao cliente externo, estamos na era da competitividade, ganha quem faz melhor e não quem não sabe fazer.

É de extrema importância que os colaboradores de uma empresa, que também são chamados de clientes internos, devem receber um olhar extremamente atencioso dentro da empresa que trabalham, pois, não existe êxito profissional sem incentivos e principalmente, uma boa comunicação interna.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Cada vez mais, o marketing vem se intensificando nas atividades das empresas. A cada novo produto ou serviço lançado, as empresas buscam atender de forma a gerar valor ao cliente e trazer lucro à organização. Nesse contexto, surge o marketing, que envolve a identificação das necessidades humanas para sua posterior satisfação. Uma das mais sucintas e perfeitas definições de marketing é a de “suprir necessidade gerando lucro” (KOTLER, 2012).

Na literatura internacional, é possível identificar duas correntes de abordagens diferenciadas em relação ao conceito de marketing interno. A primeira delas adota como significado do termo a difusão da orientação de marketing para todos os indivíduos de uma organização. Já a segunda o conceitua como um conjunto de ações de marketing voltadas ao público interno de uma organização, no intuito de se conseguir de seus funcionários o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Adotando a primeira linha de pensamento, Grönroos (1994) coloca que o marketing interno vem da necessidade de garantir suporte às pessoas da organização que, embora não sejam diretamente ligadas às funções de marketing, podem ser preparadas e informadas para melhor atender aos clientes. Com base no segundo tipo de abordagem, Mudie (2003) coloca que a ideia principal do marketing interno é a de que os funcionários de uma organização, ao serem tratados como clientes, tornam-se mais comprometidos, cooperativos e entusiasmados.

A definição de marketing interno, em que se baseia esse autor, assemelha-se à apresentada pela Associação Americana de Marketing (American Marketing Association, 2006), que o define como “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”.

Maslow, importante psicólogo americano, procurou compreender e explicar o que motiva o indivíduo a agir: o que energiza, dirige e sustenta o comportamento do ser humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de

crescimento são aquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto realização dos seres humanos (HUITT, 1998).

Segundo, Kotler (2012), às visões do público interno de uma empresa influenciam diretamente nos clientes externos funcionários vendem bem o produto que conhece e acredita no que está vendendo, lembrando que “ninguém gosta daquilo que não conhece e ninguém informa o que não sabe”.

Usando estratégias de que o sucesso de uma empresa se dá de “dentro para fora”, o corpo de funcionários se estiverem engajados, sendo motivados a estarem sempre buscando conhecimento e principalmente tendo o reconhecimento dos seus superiores, cliente interno satisfeito, gera resultados, Ações que promovem a interação de funcionários criando métodos motivacionais, eventos, treinamento, valorizações. Apesar que, o funcionário também precisa querer ser reconhecido, não adianta a empresa usar de artifícios para empolgar funcionários, se os mesmos não quiserem.

Culpamos muitas vezes as empresas e nem sempre é atribuído apenas a ela, há muitos funcionários que não tem força de vontade em se tornar melhores dentro do seu local de trabalho, acomodados, estagnados.

A maneira como as técnicas do endomarketing são utilizadas pela empresa pode garantir um quadro de funcionários integrado e motivado, isso influencia diretamente em vantagens e melhorias para a organização da mesma.

O endomarketing começou a crescer devido as organizações começarem a perceber que as conservações de um bom relacionamento com seus colaboradores geram resultados positivos. Isto porque se cria um ambiente organizacional com um clima saudável e com boa comunicação o que motiva a empresa como um todo (BRUM, 2005).

Os colaboradores de uma empresa são de tamanha importância quando os seus clientes finais, conhecidos como clientes internos, devem receber um olhar extremamente atencioso dentro da empresa. E é assim que o marketing começa em uma empresa, do lado de dentro. É necessário se ter uma harmonia entre a empresa e os colaboradores, que conseqüentemente, resulta em um atendimento mais qualificado, tornando-se mais fácil satisfazer os clientes finais.

Kotler e Keller (2006) definem marketing interno como o método de treinamento e motivação realizado com os funcionários para que recebam bem os clientes. O endomarketing deve antepor-se ao marketing externo, pois não é eficaz uma grade de produtos de ótima qualidade quando existe uma carência de qualificação dos colaboradores responsáveis.

Para que os colaboradores de uma empresa se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que permitam compreender seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

Ao visualizar os empregados como clientes, seu objetivo é conhecer e satisfazer suas necessidades.

3 METODOLOGIA

O Endomarketing é voltado ao público interno de uma determinada organização, trabalhando a interação e o incentivo aos colaboradores, gerando melhorias e motivação no desempenho do trabalho.

Para a realização deste artigo, foi feita uma pesquisa, utilizando um estudo de campo, com a finalidade de fundamentar teoricamente o tema, com a intenção de verificar quais impactos comovem os colaboradores da empresa estudada.

- Ferramentas essenciais;
- Blog interno;
- Email;
- Murais;
- Redes Sociais interna;
- Treinamentos;
- Cursos.

Bate papo entre funcionários e superiores para acertar pontos negativos e positivos principalmente quando houver positivos, tem que ser sempre elogiados e motivados, porque não há incentivo maior do que o reconhecimento.

Ao agregar o endomarketing à ferramenta de gestão de pessoas observa-se que estas são capazes de gerar resultados satisfatórios, uma vez que se considera seu colaborador como seu primeiro cliente, trazendo consigo mais duas outras ferramentas com a capacidade de agregar valores internos e garantir a sobrevivência da organização, com o ambiente do qual faz parte; são eles a motivação e comunicação.

Unindo estas ferramentas, a empresa tem que ter o conhecimento e a visão que a satisfação do seu funcionário é um aliado forte para o mercado competitivo. A pesquisa possibilitou analisar a ferramenta do endomarketing, evidenciando assim sua importância no desenvolvimento da organização.

Com esses resultados pode-se traçar o perfil do colaborador, bem como sua visão relacionada à empresa. Percebe-se, ao analisar os resultados, que os colaboradores consideram que, de modo geral, a empresa possui uma boa comunicação interna, mas com abertura para melhorias. Outro ponto a ser observado é que mesmo obtendo uma boa avaliação, a empresa poderia divulgar melhor sua missão, valores e acontecimentos diversos, proporcionando aos colaboradores melhores conhecimentos dos rumos e objetivos, ajudando-os a compartilharem essas informações com os clientes externos.

A pesquisa foi realizada no período de 05 out. 2020 a 09 out. 2020, com a quantidade de 170 colaboradores pela própria autora deste artigo, de acordo com a disponibilidade da gestora e de seus colaboradores. Após as entrevistas, foi analisado e mensurado os dados levantados com a pesquisa supracitada, que foi utilizada como resultados insatisfatórios para o marketing interno (Endomarketing), na empresa foi definido como propósito a elaborar e aplicar uma pesquisa que buscou mensurar o nível da satisfação dos colaboradores de uma empresa Cooperativa de crédito em Patos de Minas - MG.

Como instrumento de pesquisa e forma de análise dos dados puderam ser utilizados questionários, formulários, roteiros de entrevistas, entre outros. Sendo assim

foram aplicados questionários, estruturados em 10 (dez) perguntas fechadas e abertas para uma amostra não probabilística de (170) de colaboradores da organização estudada, visando responder o seguinte questionamento: Como a satisfação pode melhorar o desempenho organizacional da empresa.

Essa pesquisa foi feita para, otimizar a motivação interna, oferecer um sentido ao ambiente de trabalho; melhorar o clima organizacional ao incentivar o trabalho em equipe; melhorar a qualidade de vida no trabalho; aumentar a produtividade e engajamento dos colaboradores. Segundo Stoner e Freeman (1994), a teoria motivacional de Maslow possibilita a compreensão do ser humano e suas necessidades, revelando aquilo que pode ser fator de motivação.

A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta as necessidades fundamentais que motivam a vida do homem, essa teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o indivíduo, impulsionando a agir e interagir.

Figura 1: Teoria das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado pela autora de Maximiano (2004, p. 288).

As necessidades básicas que se encontram na base das necessidades, são as fisiológicas, ou seja, aquelas essenciais para a vida do indivíduo: fome, sede, sono, etc., ou seja, mais prementes e que dominam fortemente a direção do comportamento, caso não estejam satisfeitas.

Em seguida, surgem as necessidades de segurança, a partir do momento que as necessidades fisiológicas estejam relativamente satisfeitas. Estas, por sua vez, são responsáveis pelas necessidades de abrigo e proteção, para o indivíduo e sua família, bem como de manutenção de uma vida confortável.

Sendo as necessidades de segurança satisfeitas, surgem as necessidades sociais, relacionadas ao afeto do grupo do qual ele faz parte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Apresenta-se a seguir os resultados, representado por meio dos colaboradores entrevistados. Nota-se que:

Uma má comunicação interna nas empresas é a causa da maior parte dos problemas apresentados nas organizações. Quando certos assuntos não são resolvidos de maneira rápida, eles ocasionam sentimentos negativos entre os colegas. Além disso, esta falta de comunicação gera relacionamento frágil entre os gestores e colaboradores.

Um das falhas na comunicação impactam também na produtividade. Assim, em uma empresa com déficit na comunicação afetam consequentemente os resultados financeiros da empresa.

Falou-se a respeito do impacto na falha de comunicação no ambiente interno da empresa, com isso pode ocorrer resultados desastrosos na empresa. Consequências que podem desencadear pela falta de comunicação interna entre gestores e colaboradores nas empresas, tais como:

- Subestimar a capacidade do pessoal;
- Clima desfavorável no ambiente organizacional;
- Desmotivação para o trabalho;
- Tédio no desempenho das tarefas;
- Confusão na hora de empreender estratégias;
- Sentimentos negativos;
- Redução de inovação;
- Perda de talentos.

Os colaboradores que foram entrevistados reconhecem que todos os funcionários da empresa Cooperativa de Crédito, precisam de sistemas formais de comunicação para assim transmitir aos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2008) os planos de benefícios sociais são planejados para beneficiar o empregado em três áreas da sua vida: no exercício do cargo (como prêmios de produção, gratificações, seguro de vida); dentro da empresa, mas fora do cargo (transporte, lazer, refeitório) e longe da empresa, ou seja, na comunidade (atividades comunitárias, recreação).

Embora nem sempre as empresas consigam manter uma adequada comunicação interna, o ideal é buscar formas de se relacionar com os públicos, seja o público; seja o público interno, seja o público externo, ter uma boa comunicação, torna-se ponto principal para que as empresas se diferenciam no mercado altamente competitivo.

Manter uma boa comunicação com as pessoas pertencentes ao público meta aumenta a chave do sucesso. Aliás, a qualidade no atendimento se transformou em um fator chave para o êxito empresarial. Assim sendo, é preciso priorizar o contato interno de colaboradores, com estratégias para melhorar a comunicação entre gestores e colaboradores, por outro lado, uma boa comunicação no local de trabalho pode desenvolver relacionamentos positivos, quebrar obstáculos e unir as pessoas a um objetivo comum.

Bekin (1995) explica que o processo de criar ações que visam a satisfação dos colaboradores é complexo. Para motivá-los são necessárias ações elaboradas que devem contemplar os valores e necessidades dos mesmos e, nesse sentido são observados que, os colaboradores precisam ser constantemente motivados e estimulados ao trabalho no dia a dia de uma empresa. Assim, é de grande importância que os colaboradores sejam influenciados, sendo bem estruturados contribuem com o melhor rendimento de todos dentro da empresa.

A motivação no trabalho está ligada à vontade de se manter naquele emprego, mas mais do que isso, é o sentimento que move todas suas ações no ambiente de

trabalho. Em resumo, é o desejo de cumprir metas e atingir bons resultados, tanto por questões internas, quanto por estímulos externos.

A satisfação do colaborador interfere na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Quando os colaboradores estão satisfeitos, realizam o serviço de forma mais eficaz. A satisfação dos clientes internos melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

Satisfação no trabalho é a atitude do colaborador com relação às suas tarefas profissionais. No geral, está satisfeito com o trabalho é enxergar-se como capaz de cumprir sua função e, principalmente, ver que ela tem um propósito, reconhecendo o trabalho como essencial para a empresa.

Novas mudanças no ambiente de trabalho são necessárias e assim, no processo de trabalho, os colaboradores tendem a ter restrição às mudanças dificultando o processo. Por isso, é interessante realizar pesquisas como essa e reuniões e treinamento a fim de esclarecer o processo e assim, facilitar a comunicação interna e o engajamento total de todos os colaboradores para se ter êxito nos assuntos propostos.

Para Perossi, Santos e Aquino (2013), o sucesso da organização depende da capacidade de lidar com a motivação, cooperação e boa vontade de seus colaboradores, de forma que os mesmos sejam canalizados em benefício de toda a empresa, com a criação de condições de trabalho que facilitem e sejam mais agradáveis as relações humanas dos colaboradores.

4.1 SUGESTÕES E LIMITAÇÕES:

4.1.1 Algumas maneiras de melhorar a comunicação na empresa

Crie um espaço amigável para comunicação. O papel do gestor é garantir que haja sempre um fluxo claro e constante de comunicação em sua equipe. É preciso incentivar a equipe a se expressar criando um ambiente amigável à comunicação. Realizar reuniões semanais gerais. As reuniões podem acontecer uma vez por semana. Onde, os funcionários podem fazer perguntas e compartilhar preocupações, e os gestores podem fazer repasses sobre o trabalho, organizar funcionários em novos projetos e conferir o progresso de metas. Manter a interação presencial É importante lembrar que a comunicação face a face, tem um valor muito grande em termos de sinceridade e autenticidade.

Parte da comunicação é a interação humana, de como que quando possível, sem interromper o fluxo de trabalho, prefira falar ao invés de digitar. Saiba escutar os colaboradores permitindo que eles tenham mais espaço para um Feedback honesto e transparente.

Os resultados demonstraram que a relação entre os colaboradores e líderes não buscam in e o próprios colaboradores, são desmotivados e assim a cooperativa está tendo um reflexo negativo com o cliente externo Uma sugestão para futuras análises seria expandir esta pesquisa para todos os setores organizacionais da empresa Pesquisa de clima com os colaboradores Comunicação Interna Ações de integração Planos de

carreira Ouvir seus colaboradores, para detectar erros e acertos, dentro do ambiente de trabalho.

Houve limitação da pesquisa quanto ao reconhecimento de problemas São muitas as possíveis ações de não houve retorno, quanto aos meus questionamentos Falta de Planejamento Melhorar a Comunicação Interna Comunicação dos resultados obtidos pela cooperativa;

Análise do comportamento, necessidade, desejos e características do cliente interno. Por fim, sugere que sejam realizadas ações dentro da empresa, interagindo com todos os departamentos, mostrando ao colaborador a sua importância e que é necessária uma pesquisa qualitativa. Dentro desta pesquisa perceber que:

- É necessário gerar hipóteses quanto a opiniões, percepções, experiências, estilo de vida e outras questões relevantes;
- Analisar o posicionamento do produto e de como ele está inserido no mercado;
- Se dispor de informações em relação a um determinado problema;
- Resolver o problema, dando voz ao colaborador;
- Analisar o posicionamento do produto e de como ele está inserido no mercado;
- Se dispor de informações em relação a um determinado problema;
- Resolver o problema, dando voz ao colaborador.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRÖNROOS, C. From marketing mixtorelationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MUDIE, P. Internalcustomer: by design or by default. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1261-1276, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

PEROSSO, Gabriela Rizzo; SANTOS, Wallace dos; AQUINO, Thomaz de. Pesquisa de clima organizacional. **RAS**, vol. 15, n. 58 jan./março, 2013.

LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS DA PRODUÇÃO, NAS BASES SPELL (SCIENTIFIC PERIODICALS ELETRONIC) E SCIELLO (SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE)¹

Eduarda Agostinha Caixeta²
Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos³

RESUMO: Liderança tem como definição por muitos autores renomados, como a habilidade de exercer influência sobre as pessoas, habilidades que podem ser desenvolvidas por aqueles que praticam as ações que sejam positivas para um bom desenvolvimento. Foi sob essa ótica que o presente estudo tem como objetivo geral analisar a liderança e a influência no comportamento organizacional. Os objetivos desta obra foram direcionados na identificação dos impactos causados pela liderança no comportamento das pessoas, a fim de mostrar que a liderança é um fator primordial e com um dos maiores impactos dentro das empresas, portanto nesta pesquisa foram abordadas as teorias de lideranças e a atual liderança praticada e os impactos das mesmas. A metodologia utilizada nesta obra foi bibliométrica, no qual as bases científicas de estudos foram Scielo e Spell. Primeiramente realizou-se pesquisas em busca do termo “liderança e comportamento organizacional” na qual totalizou 192 obras publicadas no decorrer de um período de 10 anos (2010 a 2020), foram realizados estudos específicos destas obras com o intuito de revelar os impactos da liderança. Após as análises é perceptível que o líder possui uma visão mais crítica da empresa no qual exerce um estilo de liderança que seja compatível com valores e princípios da organização e atendendo assim a empresa e a equipe de liderados. Ao final desta pesquisa foi possível perceber que o líder possui uma grande influência no comportamento das pessoas, podendo ser positiva ou negativamente, esta influência tem um grande impacto na motivação dos liderados fazendo com que eles alcancem os objetivos da empresa, assim como os objetivos pessoais.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; comportamento organizacional.

ABSTRACT: Leadership was defined by many authors as the ability to exert influence over people; these are skills that can be developed by those who practice actions that are positive for good development. The objective of this research was to analyze the theme leadership and organizational behavior a bibliometric study in the last ten years of scientific production, seeking to analyze as a general purpose the impacts caused by leadership on people's behavior, in order to show that leadership is a primary factor and with one of the biggest impacts within companies, therefore, in this research the theories of leadership and the current leadership currently practiced and their impacts were addressed. The methodology used in this work was

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: eduardacaixeta@unipam.edu.br.

³ Mestre em Administração na área de estratégica e competitividade, docente do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

bibliometrics, in which the scientific bases of studies were Scielo and Spell first conducted research in search of the term “leadership and organizational behavior” in which it totaled 192 works published over a period of 10 years (2010 to 2020), however, specific studies of these works were carried out in order to reveal the impacts of leadership. After the analysis it is noticeable that the leader has a more critical view of the company in which he exercises a leadership style that is compatible with the values and principles of the organization and thus serving the company and the team of followers. At the end of this research it was possible to perceive that the leader has a great influence on people's behavior, which can be positive or negative. This influence has a great impact on the motivation of the followers, making them reach the company's goals, as well as personal goals.

KEYWORDS: Leadership; organizational behavior.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa analisa os impactos que os estilos de liderança causam no comportamento das pessoas.

A era da globalização e a concorrência do mercado juntamente com tecnologia da informação, exige um líder eficaz que saiba trabalhar com diversos tipos de comportamentos para que assim, possam orientar seus liderados de forma eficaz, obtendo equilíbrio entre o otimismo e o realismo a intuição e planejamento, para a realização dos objetivos.

O líder é responsável pelo planejamento de forma clara e prática, para que possa guiar seus seguidores transmitindo confiança e segurança. Para isso é necessário que o líder tenha flexibilidade para liderar várias personalidades em um único lugar prezando pelos valores organizacionais.

A liderança tem como característica inata a capacidade de influenciar, planejar, e desenvolver equipe, de relacionar-se com as pessoas, de adaptar as mudanças, de inspirar e motivar, de ter visão de cenários e de adquirir respeito e confiança.

De suma importância o líder da atualidade obter de habilidades para conhecer seus liderados, para que possa utilizar da liderança correta em momentos certos, delegando funções, sabendo impor decisões e ao mesmo tempo apoiando os seus liderados na execução das atividades. Contudo, para que consiga exercer essas tarefas é importante que seus liderados o vejam como aquele líder inspirador e motivador que te auxilia nas tarefas, e faz com que busquem sempre a satisfação pessoal e social.

A metodologia desta pesquisa foi por meio bibliométrico que segundo Cunha Filho *et. al.* (2018), as pesquisas bibliométricas têm como função a conferência científica, especializadas em artigos que se relacionam uns com os outros, tendo como diferença as suas descrições de literatura, uma vez que empregam uma abordagem quantitativa, fazendo a análise e o acompanhamento das pesquisas já publicadas.

O estudo desta pesquisa tem como intuito informar a importância da liderança dentro das empresas, mostrando o impacto causado nos liderados através da influência dos líderes, revelando também as variadas formas de lideranças a serem trabalhadas para que a organização possa vir ter resultados significativos, além de contribuir com informações principais de liderança com foco no comportamento organizacional, contribuindo como fonte de estudos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança já tem sido estudada por vários teóricos e obtidas várias definições e até o presente momento é um campo de estudo muito explorado devido ao elevado grau de importância dentro da organização, uma vez que as novas empresas do mercado vêm buscando líderes para um direcionamento bem-sucedido.

Em um mercado cada vez competitivo, no qual os objetivos organizacionais necessitam serem concluídos com menos gasto de tempo e com qualidade, a liderança vem assumir um papel de suma importância dentro da organização, e os liderados necessitam ter o seu desempenho monitorado, de modo que os objetivos organizacionais não sejam comprometidos (OLIVEIRA; RABELO, 2018, p. 01).

Segundo Chiavenato (2010), a liderança é vista como um processo de conduzir ou dirigir os liderados para o alcance dos objetivos, o autor explica que dirigir nada mais é que levar as pessoas a ter atitudes corretas.

O líder é aquela pessoa que influencia outras pessoas, através de suas atitudes, dentro da organização pode ser pela oratória, assim como pela forma do líder resolver determinada situação, sua autoimagem. Os teóricos Sobral e Peci (2011) definem a liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar objetivos.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO E LIBERAL

Robbins (2005) revela que as falhas nos estudos dos traços de liderança fizeram com que os teóricos continuassem suas pesquisas em busca da liderança.

Segundo Chiavenato (2005), os estilos de liderança determinam um estilo próprio do líder conduzir seus liderados para que provoque satisfação nas pessoas e resultados finais. Há três estilos: autocrático, democrático e liberal.

Chiavenato (2005) revela que o líder autocrático é aquela pessoa dominadora, que somente emite as ordens e aguarda pelo cumprimento das mesmas, o autor visa que os grupos de liderados que possuem coordenadores autocráticos têm de apresentar maior volume de trabalho produzido, entretanto evidenciam maiores tensões, frustrações e agressividade, geralmente as pessoas conduzidas por estes líderes possuem receio dele, e só trabalham na presença do mesmo.

Portanto, na liderança democrática é o estilo no qual se prevalece na maioria das organizações, tem como líder, uma pessoa comunicativa, que encoraja as pessoas a participarem e se preocupa com as mesmas. Os Subordinados desse tipo de estilo apresentam boa quantidade de trabalho, qualidade sempre melhor, com um clima organizacional bastante satisfeito e com o compromisso das pessoas (CHIAVENATO 2005).

Já o estilo liberal (*laissez-faire*) é menos usual nas empresas, pois possui um líder que permite a total tomada de decisões pelos subordinados, intervindo somente quando convocado, o comportamento do líder é vazio e não possui firmeza, os liderados deste líder apresentam quantidades de produção e qualidades inferiores, e com fortes sinais de individualismo, desagregação e insatisfação, e agressividade e pouco respeito pelo líder (CHIAVENATO, 2005).

A liderança democrática é um estilo que resulta como um todo um resultado mais positivo dentro das organizações, devido a sua personalidade de parceria com seus subordinados, fazendo-os mais motivados, e tornando todo o processo mais participativo, como descrito pelo autor (CHIAVENATO, 2005).

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

Um dos primeiros teóricos a definir liderança transacional foi Burns (1978), para ele é uma liderança burocrática e autoritária, os líderes transacionais dão ênfase em padrões de trabalho, e orientam tarefas para o alcance de objetivos, tendem a observar a conclusão das tarefas e observam o comportamento dos liderados que acreditam em recompensas organizacionais e também em punições para que possam ajudar no desempenho.

Segundo Maximiano (2012), o líder transacional é aquele que visa pelos interesses dos subordinados, em especial as necessidades fisiológicas das pessoas. Esse líder garante recompensas ou ameaças para conseguir que os seus seguidores se esforcem para realizar as tarefas.

2.4 LIDERANÇA RESSONANTE E DISSONANTE

De acordo com Corrêa (2013), a liderança ressonante surge quando o líder está sincronizado com os liderados e caminha pelo emocional positivo, enquanto o líder dissonante não apresenta sintonia com seus liderados, e os conduz ao longo de uma espiral descendente, passando da frustração ao ressentimento, ao rancor e a fúria.

Goleman, Boyatzis e Mckee (2000, p. 40) afirmam que “o líder que exerce a dissonância é aquele gestor distante das pessoas, eles veem seus liderados como recursos, trabalha com punições como uma forma de recurso, causando nos subordinados desmotivação, e um mal desempenho por parte dos mesmos”.

Por meio das teorias de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), os líderes mais eficientes são aqueles que aplicam a liderança ressonante. Esses líderes alcançam os melhores resultados, sabem lidar com qualquer tipo de situação, pois são flexíveis, e fazem com o que os liderados se sintam donos dos seus próprios trabalhos, desenvolvendo energias positivas nos subordinados e acarretando bons resultados.

Goleman, Boyatzis e Mckee (2002 p. 75) apresentam cinco estilos de liderança: visionário, conselheiro, democrático, pressionador e o dirigista. Dentre as definições dos teóricos, eles afirmam que os líderes que trabalham com a liderança visionária, conselheiro, relacional e o democrático, visam uma liderança ressonante, a fim de alcançar melhorias e desempenhos. Já os pressionadores e dirigistas são aplicados por aqueles líderes quando a uma situação específica.

2.5 LIDERANÇA COACHING

A origem do *coaching* surgiu em uma cidade da Hungria, conhecida como kocs, entre os séculos XV e XVI. Para Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2014), o termo tem relação com transporte ou carruagem como conhecido em Hungria, sendo depois de alguns estudos associados a esporte, tanto o transporte como o treinador de esportes, guiam pessoas para algum lugar com algum propósito, por isso a relação (MILARE; YASHIDA, 2007).

Segundo Cox; Bachkirova e Clutterbuck (2014, p. 01):

O *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros stakeholders.

Para Chiavenato (2002), o *coach* trabalha simplesmente para proporcionar uma direção objetiva para ampliar o desenvolvimento das pessoas, ou seja, ajudar a melhorar as habilidades que a pessoa já possui e adquirir as que ela necessita, então é desta forma que os gerentes das empresas são chamados de *coach*, ao invés de líderes, porque os liderados esperam que eles (*coach*) passam instruções, orientações, direcionamento, para auxiliá-los a melhor seus desempenhos no trabalho.

Para que o *coach* seja bem-sucedido dentro de uma organização ele deve conhecer a empresa como um todo, conhecer as pessoas e a natureza humana, assim também como os clientes internos e suas necessidades, conhecer também os negócios da empresa e ter a noção dos meios de compatibilizar informações (CHIAVENATO, 2002).

3 METODOLOGIA

O estudo escolheu utilizar pesquisa bibliográfica que segundo Cervo; Bervian e Silva (2007) a pesquisa bibliográfica tem como meio de explicação as referências teóricas publicadas em artigos, em livros, dissertações e teses, sua realização pode ser através de uma pesquisa descritiva, experimental ou até mesmo independentemente.

As pesquisas bibliométricas têm como função a conferência cientificamente, especializadas em artigos que se relacionam uns com os outros, tendo como diferença as suas descrições de literatura, uma vez que empregam uma abordagem quantitativa, fazendo a análise e o acompanhamento das pesquisas já publicadas (CUNHA FILHO *et. al.*, 2018).

A escolha de desenvolver uma pesquisa bibliométrica teve como objetivo utilizar meio de buscas análise e exploração de estudos relacionados com o tema de liderança e comportamento organizacional que já foram realizadas pesquisas até o momento.

4 RESULTADOS

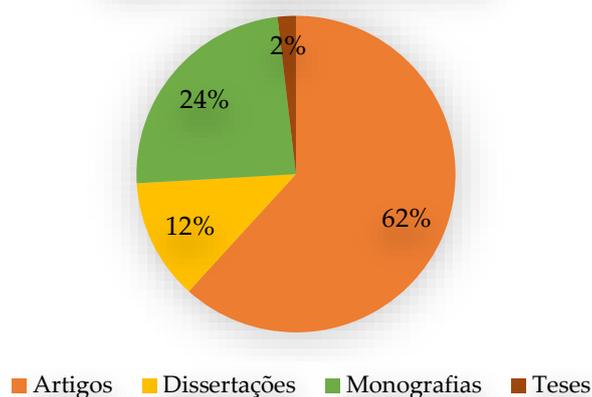
Foram encontradas 192 artigos, dissertações, teses e monografias do respectivo assunto dentro das revistas Scielo e Spell, publicadas no período de 2010 a 2020, portanto após a mensuração destas obras foram aproveitados somente 162 trabalhos para o desenvolvimento desta pesquisa.

4.1 QUANTIDADE TOTAL DE RESULTADOS OBTIDOS

Após a mensuração dos trabalhos foram obtidas 162 amostras nas quais foram divididas em 100 artigos, 20 dissertações, 39 monografias e 3 teses publicados no respectivo período. Pode-se perceber que ao longo dos anos a liderança e comportamento organizacional tem se tornado um assunto com um grau bastante elevado dentro do contexto organizacional, fazendo com que os números de pesquisas na área tivessem um grau significativo.

Gráfico 1: Número de obras aproveitadas

OBRAS APROVEITADAS



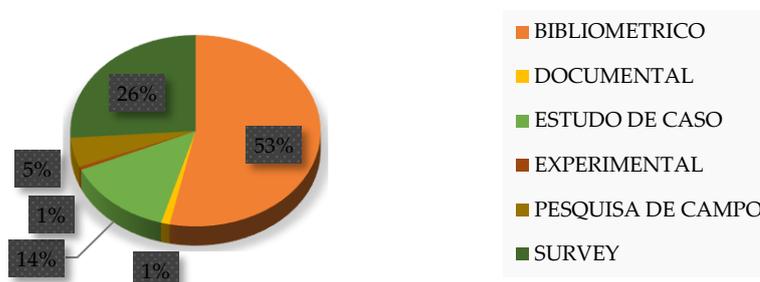
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2 MEIOS DE PESQUISAS UTILIZADAS

As informações a seguir são dos métodos utilizados pelos autores das obras, os meios de utilização se encontrarão entre survey, bibliométrico, documental, pesquisa de campo, experimental e estudo de caso. Segundo Fonseca (2002) metodologia nada mais é que os melhores meios de utilização praticadas para a realização do conhecimento em uma área específica.

Gráfico 2: Meio de pesquisas utilizadas

METODOLOGIAS UTILIZADAS



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

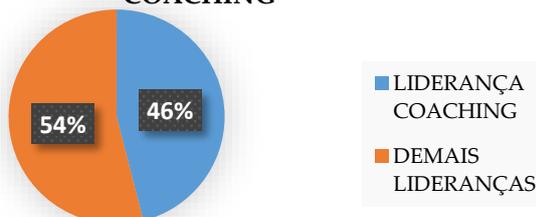
Como revela o Gráfico, percebe-se que as distribuições dos meios usados pelos escritores foram bastante heterogêneas sendo 1% a metodologia documental e experimental sendo elas a minoria dos 162 trabalhos analisados, com o maior número de utilização vem o estudo bibliométrico com um total de 53% ou 96 obras desenvolvidas por esse meio, 5% resultou em estudo de caso o que se refere um total de 9 trabalhos dos 162 ao decorrer do período, 26% ou 47 trabalhos desenvolvidos por meio do survey e por fim 5% de pesquisa de campo desenvolvidas através do tema trabalhado nesta pesquisa.

4.3 TIPOS DE LIDERANÇA MAIS ABORDADOS E QUE MOSTROU IMPACTO NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS

As 162 obras trabalhadas nesta pesquisa retrataram todos os tipos de lideranças estudadas ao longo dos anos pelos diversos autores. O trabalho de cada líder e os comportamentos dos liderados foram abordados nestas obras, portanto foi possível perceber que os estudos com o tema líder *coaching* apresentou um forte interesse pela liderança, esta metodologia está sendo utilizada por várias empresas da atualidade, pois segundos estudos, este trabalho traz benefícios satisfatórios tanto para a organização como para os colaboradores. O gráfico a seguir tem como intuito revelar a quantidade de temas abordando a metodologia *coaching* ao longo deste período de dez anos.

Gráfico 3: Quantidade de obras com o tema líder *coaching* no período de 10 anos

QUANTIDADE DE TEMAS LIDER COACHING



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como revelado pelo Gráfico 3 pode-se observar que a liderança *coaching* teve 46% ou 75 trabalhos relacionados com esse tema ao longo dos 10 anos, tendo um diferencial apenas de 13 obras para as demais lideranças que apresentaram 54% ou 88 pesquisas, portanto pode-se considerar que este 46% tem um alto nível de relevância uma vez que estas obras de líder *coach* começaram a ser produzidas com maior frequência a partir do ano de 2015, tendo uma diferença de 5 anos com as demais lideranças que já eram publicadas.

O Gráfico 4 mostra a velocidade da evolução da liderança *coaching* nos trabalhos utilizados nesta pesquisa no decorrer do período de dez anos.

Gráfico 4: Evolução do tema liderança *coaching* nos anos de 2010 a 2020



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como demonstrado pelo Gráfico 4 fica de fácil percepção que em 2015 teve o início da realização de trabalhos com o tema de líder *coach* com um percentual de 9% mantendo assim nós também nos anos de 2015 e 2019, tendo um maior grau de publicações nos anos de 2017 com 17%, 2018 com 12% e em 2020 com 14% lembrando que estas publicações de 2020 são somente até o mês de julho. Nota-se que em 2010 o tema foi bastante trabalhado com um percentual de 9% em relação aos outros temas de lideranças, portanto no decorrer dos anos até em 2014 houve uma queda das publicações nas quais variaram entre 3% a 6%.

4.4 FORMA DE TRABALHO DO LÍDER *COACHING* E O IMPACTO NO COMPORTAMENTO

O aumento da globalização e o crescimento da competitividade no meio organizacional fez com que fosse necessário desenvolver novas competências e, com isso, as empresas se adaptaram para acompanhar essa evolução. Sabe-se que hoje os maiores bens de uma organização são o capital humano e, portanto, as pessoas do século XXI não querem mais ser tratadas simplesmente como uma peça de engrenagem de uma máquina. Os liderados querem reconhecimento pelo seu trabalho, participar dos processos decisórios e dos resultados da organização, além de sentirem que participam, de algum modo, no processo para o alcance de um objetivo maior.

Foi por meio de todos esses acontecimentos organizacionais que se percebe que muitas empresas trabalham com a metodologia *coaching*, pois esta traz resultados satisfatórios para ambas partes. Segundo Underhill (2010), várias empresas estão trabalhando com o *coaching* como prioridades de estratégias e para os desenvolvimentos.

O *coaching* é um processo que envolve o *coach*, que é o especialista, e o *coachee*, que é a pessoa que passa pelo processo. Então, o *coach* é o profissional que trabalha como orientador, aconselhamento, sugere soluções que podem ser tomadas (ELLERTON, 2007). O processo de *coaching* auxilia as pessoas, dando-lhes direcionamento, para que visualizem recursos e possam se desenvolver um ambiente seguro, por meio de perguntas precisas e por meio do *feedback*. Ressalta-se que, na presente pesquisa bibliométrica, houve um crescimento significativo no meio científico com publicações voltadas para a liderança pautadas na metodologia *coaching*.

Os resultados apresentados demonstram que o comportamento dos liderados desenvolvido pelo líder *coach* é muito positivo. Greif, Schmith e Thamm (2010) afirmam que, em relação aos colaboradores, é desenvolvido um emocional, de autoestima, confiança na execução das atividades, motivação e conhecimento, que impactam em resultados e metas alcançadas.

Para frisar, Araújo (2006) diz que os resultados desta metodologia direcionam os liderados e a empresa a um nível de sucesso, aprendizado e conhecimentos. Já para Cardoso; Ramos e D’Innocenzo (2010), em uma pesquisa realizada com enfermeiros-líder de um hospital, verificaram que o líder que trabalha com a metodologia *coaching* - líder *coach*, proporciona uma realidade de alto impacto, em prol da produtividade, compromisso com os resultados e com a realidade das pessoas e, inclusive, incentivando a cooperação.

Assim, a liderança é a capacidade que uma pessoa tem de exercer influência sobre a outra, direcionando-a, juntamente com seus esforços, para o alcance de um objetivo em comum. Ao longo da história diversas abordagens foram utilizadas, sendo compatível com o ambiente e o comportamento de cada líder. Essa questão reforça a importância da liderança nas organizações e mostra como cada tipo de líder exerce sua influência. Ser líder não é um processo estático; é dinâmico, que muda conforme as pessoas, empresas e época e, por isso, influencia no comportamento organizacional.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa deste trabalho teve base empírica, com o objetivo principal de analisar os impactos comportamentais causados pelos estilos de liderança, através de um estudo bibliométrico. Para que a pesquisa tivesse êxito foram utilizadas pesquisas dentro das bases de dados da Scielo e Spell, na qual buscaram-se obras referente ao tema desta pesquisa, em um período de 2010 a 2020.

Portanto, pode-se concluir que os líderes competentes sabem conduzir e motivar seus liderados para a realização dos propósitos, sendo compartilhada entre todos, age de forma proativa, desenha o caminho para que os liderados possam trilhar com responsabilidades pelo que estão fazendo. São exemplos de honestidade, maturidade e respeito pelos liderados, sendo sempre ético e profissional.

Sabe-se que em alguns casos a necessidade de uma liderança mais autocrática, em outro uma mais democrática, em situações delega poderes, em outro impõe o que deve ser feito, portanto todas as atitudes que os líderes têm, está sob a influência do ambiente externo e interno na qual a organização está inserida, e são esses momentos que definirá como o líder deve agir.

Outro resultado apresentado é o interesse do meio científico por metodologias novas de liderança, como o *coaching*. Sendo apresentado como uma metodologia que ainda tem que ser mais explorada, porém com resultados já apresentados em alguns estudos científicos positivos no comportamento organizacional das pessoas envolvidas.

Por fim, os estudos apresentaram que as empresas têm cada vez mais a consciência da necessidade da liderança e a diferença que um líder eficaz proporciona nos resultados almejados, lembrando que o verdadeiro líder tem como função manter os liderados motivados, em sintonia, buscando incentivá-los para o alcance das metas, lembrando que o líder exerce forte influência sobre o comportamento dos liderados, e principalmente na motivação do mesmo, além de incentivá-los a alçarem as metas e os objetivos organizacionais.

Após a análise dos resultados evidenciados, levanta-se outras perspectivas para que estudos surjam no sentido de clarificar a aplicabilidade de modelos modernos de liderança, a fim de que possam ser analisados possibilitando entender melhor o impacto dos tipos de lideranças e metodologia no comportamento organizacional e, ainda surgindo possibilidades de metodologias que possam direcionar a cultura organizacional, voltada ao engajamento e sentimento de pertencimento das pessoas envolvidas.

O estudo limitou-se a dez anos de publicações e sugere-se que em próximos estudos o foco central seja em metodologias modernas adotadas em qualquer segmento de atuação empresarial, podendo fazer um comparativo para entender se o estilo de liderança praticado também está direcionado ao segmento organizacional e os impactos micro e macro ambiental.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9. ed. São Paulo: Gente, 2006.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 45, n. 03, 730-737, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**: coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CORRÊA, J. F. D. 2013; **Liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados**. 2013. 143F. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação). Universidade Católica Portuguesa. Porto, Portugal, 2013.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. London: Sage. 2014.

CUNHA FILHO, M. A. L.; HERRERO, E.; MELLO, C. C. M.; VIDAL, D. Ascensão e declínio de empresas de sucesso: estudo bibliométrico sobre o paradoxo de Ícaro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v. 18, n. 1, p. 139-154, 2018.

ELLERTON, R. **What is coaching?**. 2007. Disponível em: <http://www.renewal.ca/nlp49.html>. Acesso em: 19 set. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**. Boston: HBS Publishing Corporation, 2000, p. 78-90.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os novos líderes**: a inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva, 2002.

GREIF, S.; SCHMITH, F.; THAMM, A. **The rating of eight coaching success factors**. 2010. Disponível em: https://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/Rating_of_Coaching_Success_Factors_Version4-May_2010.pdf. Acesso em: 16 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 09, n. 01, p. 86-99, 2007.

OLIVEIRA, A. C.; RABELO, M. H. S. **Como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores**. 2018. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/87/pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados**: o guia definitivo para o desenvolvimento dos líderes organizacionais. São Paulo: Novo século, 2010.

LOGÍSTICA E AGRONEGÓCIO: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE COMPRA E ESTOCAGEM EM UMA FAZENDA DE PEQUENO PORTE¹

Rafael Batista de Carvalho²
Jorgiane Suélen de Sousa³

RESUMO: O trabalho apresentado teve como objetivo observar e analisar como os conceitos logísticos influenciam na produção da Fazenda Serra Grande. Por meio de uma observação participante e uma pesquisa descritiva qualitativa, ficou evidente a importância da logística na fazenda mesmo que a mesma não utilize ferramentas mais sofisticadas nem possua conhecimento aprofundado. Para maior conhecimento e criação de vantagens competitivas, foram indicadas pelo autor ferramentas e dicas de melhorias para a fazenda.

PALAVRAS-CHAVE: Agronegócio; Ferramentas logísticas; Logística.

ABSTRACT: The presented work had as its objective to observe and to analyze how the logistic concepts influence in the production of the Serra Grande Farm. Through participant observation and qualitative descriptive research. It became evident the importance of logistics on the farm, even if it does not use more sophisticated tools or has in-depth knowledge, for more knowledge and creation of competitive advantages, tools and improvement tips for the farm were indicated by the author.

KEYWORDS: Agribusiness; Logistic tools; Logistics.

1 INTRODUÇÃO

As propriedades de pequeno e médio porte do Brasil são, em grande parte, responsáveis pelo abastecimento do mercado de alimentos interno, pois praticamente nenhuma propriedade menor destina seus produtos para o mercado exterior, também mostra sua importância pela geração de empregos que em sua maioria não substituiu a mão de obra humana pela mecanizada. A implantação de técnicas administrativas nesse segmento pode ajudar e muito as pequenas propriedades a se organizarem e tornar seu produto mais competitivo no mercado. Técnicas da logística podem ser extremamente essenciais para a prosperidade do negócio, pois atualmente, tais técnicas quando bem implementadas, são vistas como diferencial competitivo e estratégico, se tornando essencial para qualquer organização.

Os processos de compras e estocagem nessas fazendas tendem a ser feitos de maneira simples e arcaica e ainda existe um preconceito com as novas técnicas, porém, no momento atual, criar estratégias melhores para o processo de compras pode gerar

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: rafaelbatista69@hotmail.com.

³ Professora Doutora, atuante no Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: jorgiane@unipam.edu.br.

um produto final mais barato. Um processo de estocagem mais organizado pode gerar um produto de qualidade superior, isso com um investimento relativamente baixo e algumas mudanças de postura dentro da própria propriedade.

Diante do pressuposto, foi levantado uma problemática onde se questionou: Como o processo de compras e estocagem influenciam na produção da Fazenda Serra Grande? Para responder tal questionamento o estudo teve como objetivo geral analisar e avaliar os processos e ferramentas de compras e estocagem da fazenda Serra Grande buscando otimizar tais processos. Para atingir o objetivo geral seguiram os objetivos específicos que consolidam o mesmo, sendo eles: acompanhar e avaliar os processos de compra e negociação, analisar e avaliar como são feitos os controles de estoques da fazenda, propor melhorias para o processo logístico e verificar o uso de ferramentas logísticas e a possibilidade de aplicações de novas ferramentas.

O presente estudo justificou-se por buscar e mostrar aos pequenos produtores a importância de se ter os processos logísticos bem definidos como forma de otimizar seus desempenhos e que mesmo com baixo investimento é possível se organizar e criar vantagens competitivas através de implementações logísticas.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O presente trabalho foi realizado dentro de uma fazenda de pequeno porte onde as principais fontes de renda são o leite e a recria do gado de corte, tais atividades também são importantes no desenvolvimento da região. A fazenda está neste seguimento a mais de 20 anos, não possui funcionários e todo o trabalho desempenhado dentro da propriedade é feito por membros da família. Não possui uma estrutura organizacional bem definida, mas as tarefas são bem divididas entre eles.

A empresa rural utilizada para a elaboração desse projeto é a Fazenda Serra Grande do proprietário João Justino Batista. A propriedade é composta por 100 hectares, dividida em dois módulos separados, situada a 60 quilômetros de Patos de Minas – MG, na região do distrito de Chumbo, onde as principais fontes de renda da fazenda são a produção de leite e a recria de gado de corte.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 LOGÍSTICA

Diante do cenário atual de competitividade acirrada e de mercado buscando cada vez mais preços mais acessíveis para produtos com qualidade maior, as empresas vivem um dilema onde precisam fazer com que seus produtos custem menos para seus cofres, mas ao mesmo tempo não deixam a desejar em qualidade. Um setor das empresas que é muito importante nesse processo é o setor logístico.

De acordo com Nogueira (2012), a logística é formada pelo conjunto de atividades de movimentação e armazenagem, com o objetivo de facilitar o fluxo de produtos desde o momento da compra da matéria-prima até a entrega para o consumo final, mas não só isso o conceito de logística que ainda abrange os fluxos de

informações que colocam os produtos em movimento, obtendo assim níveis de serviço adequados para o cliente com um custo justo para todas as partes do processo.

A logística está preocupada em levar os bens e serviços no tempo certo onde eles são necessários, consumidores quando compram algo, esperam que a entrega seja feita como combinado. A logística é tão importante para uma empresa como um lubrificante para uma máquina, muitas vezes deixado de lado, porém na sua falta os problemas são grandes (BOWERSOX, CLOSS, CAXITO, 2014).

Tendo em vista esse conceito, a logística está atualmente ganhando destaque nas empresas, vista como um fator diferencial e estratégico, pois os processos que ela envolve estão diretamente ligados aos produtos que vão tanto chegar na empresa quanto sair para o consumidor final, a logística busca combinar dois fatores determinantes e importantes de toda empresa, tempo e custo.

3.2 ESTOQUES

Na atualidade, manter o setor de estoques da empresa sempre em ordem e atualizado é imprescindível para uma empresa saudável, uma vez que os estoques servem para contabilizar quantidade de matéria prima ou de produtos acabados, analisando assim o seu dinheiro ali investido. Também se faz importante ter informações precisas a respeito da demanda do seu produto no mercado, outro ponto chave do setor de estoques é direcionar ao setor de compras: o que comprar, quanto comprar e quando comprar.

Dias (2012) define que o principal objetivo do setor de estoques pode ser descrito da seguinte forma: otimizar o que é e em que será investido, aumentando a eficiência no uso dos recursos financeiros, minimizando o volume de capital a ser investido nos estoques. Para se alcançar tal objetivo, é necessário que a administração determine padrões para guiar os responsáveis pelos estoques, onde tais padrões serão responsáveis por definir o caminho a seguir para chegar ao objetivo.

Os padrões definidos por Dias (2012), para se ter uma boa gestão de estoque são: definir a rotatividade do estoque, avaliar e estipular limite para especulação de estoques em compras antecipadas por motivos de preços mais baixos ou na compra de volumes maiores para se obter vantagens como descontos ou bonificações, definir número de itens a ser depositado em cada depósito, criar metas para prazo de entrega, criar níveis de estoques para se ter possibilidade de flutuar para baixo ou para cima de acordo com mudanças de Mercado.

De acordo com Chopra e Meindl (2011), o estoque nas empresas possui papel estratégico para torná-la mais competitiva, caso sua política de estocagem seja voltada para altos estoques exigirá dos gerentes maior responsabilidade. Porém a empresa pode se tornar muito mais eficiente se reduzir seus níveis de estoque. Depende de a empresa escolher qual modelo se encaixa melhor na sua estratégia.

Mas na realidade, atualmente as empresas estão com foco mais voltado em acertar o momento da compra. Para alcançar o volume certo no tempo certo, é necessário um bom gerenciamento e controle de estoque. Tal controle de estoques tem uma grande e importante influência sobre os custos de rentabilidade da organização,

pois os estoques consomem capital que poderia estar sendo investido em outros pontos da organização (DIAS, 2012; POZO, 2015; NOGUEIRA, 2012).

Numa boa administração, a função de planejar e controlar os estoques são fatores primordiais do processo produtivo, pois se preocupa com os fatores financeiros e quantitativos de todas as classificações de estoques, e as políticas de estoques são importantes por criar diretrizes e parâmetros para auxiliar no controle e planejamento do estoque. A política de estoques tem como ponto central o custo de reposição, pois se encontra situações onde o lucro das vendas não consegue superar a reposição dos estoques e isso pode acontecer devido a regimes inflacionários dentro de uma conjuntura econômica instável. (POZO, 2015; DIAS, 2012)

Para Bowersox e Closs (2014) às políticas de estoques devem ser consideradas relações específicas de estoque que se baseiam em dois aspectos: o primeiro consiste em instruções sobre o que comprar, como e quando agir, também inclui decisões sobre o posicionamento do estoque geograficamente. O segundo aspecto refere-se às práticas adotadas para o gerenciamento do estoque. Através desses aspectos e relações definem-se os objetivos das políticas de estoques.

Alguns desses objetivos são: manter o estoque em um nível onde seja possível atender a necessidades e não mais que isso, ou seja, manter o estoque o mais baixo possível de acordo com sua demanda, eliminar os itens defeituosos e obsoletos parados no estoque pois estes podem ocupar espaço e recursos de itens necessários. O suprimento adequado de matéria prima e itens para produção deve ser mantido obrigatoriamente para não se correr riscos de parada na linha de produção é importante que a linha de produção não pare por falta de matéria-prima.

É importante estar prevenindo contra perdas, danos e mau uso, é obrigação do planejamento e controle de estoques fornecer dados concretos para previsão das necessidades de estoques e manter os custos nos níveis mais baixos possíveis levando em conta os volumes de vendas, prazos, recursos e seu efeito sobre o custo de venda do produto, definição de metas para o prazo de entrega dos produtos ao cliente e definir rotatividade de estoques. (POZO, 2015; DIAS, 2012).

O setor de estoques demonstra o equilíbrio entre compras e vendas da empresa, possui uma grande responsabilidade dentro da organização por se tratar de dinheiro “parado”, é importante na lucratividade da empresa e é determinante para a formação do processo de compras, pois é a partir das quantidades presentes nos estoques que será calculada a demanda de compras, esses dois setores precisam estar bem alinhados para que ambos consigam trazer o máximo de benefícios para a empresa.

3.3 COMPRAS

Atualmente o setor de compras das empresas vem ganhando grande destaque, os colaboradores do setor de compras cada vez mais ganham papéis de importância nas organizações já que são os responsáveis pelo relacionamento entre a empresa e o fornecedor, relacionamento que quanto mais estreito for melhor para a organização. Em tempos onde os recursos se tornam cada vez mais escassos, é imprescindível uma boa relação com seu fornecedor dependendo dele para

recebimento pontual dos pedidos para que a cadeia produtiva funcione da melhor forma.

De acordo com Martins e Alt (2009), a gestão de compras hoje assume um papel estratégico nos negócios, esse fato se dá pelo volume de recursos financeiros que ela envolve, isso faz com que a visão de que compras é algo burocrático passe para uma visão de ela é indispensável é fator importante para os bens lucrativos da empresa. Assim, esse setor se transforma em um ponto chave das organizações.

Este setor está ligado diretamente ao modelo produtivo da empresa formando um elo entre as partes, quanto mais forte for esse elo melhor a empresa vai se sair para o mercado pois comprando bem a empresa produz bem e vende bem, criando uma vantagem competitiva e um valor a ser percebido pelos clientes, também está ligado diretamente ao setor de estoques, suprimindo suas demandas.

O setor de compras das empresas vem ganhando grande destaque, sua importância se dá pelo fato de que em grande parte das empresas os componentes e peças compradas representam de modo geral de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto, mostrando que o processo de compras pode impactar diretamente nos preços de vendas e lucros da empresa (BALLOU, 2006).

Campos (2014) define que o objetivo principal do setor de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, preço e prazo de entrega. Baily (2000) ainda complementa que a definição mais conhecida para os objetivos dos setores de compras é: comprar o material com a qualidade correta, no tempo certo para suprir sua demanda, comprar a quantidade exata, do forte certo, ao preço adequado.

Bertaglia (2016) diz que a lucratividade e competitividade de qualquer empresa está diretamente ligada a forma como a empresa compra e também a forma como ela gere seus estoques. Deixando claro a grande importância desses setores dentro das organizações e ainda mais no mundo atual onde a concorrência é cada vez mais acirrada e a necessidade de diferenciais estratégicos é cada vez mais vital.

3.4 AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

O agronegócio, de acordo com Ferreira (2010), tem a seguinte definição - conjunto de operações da cadeia produtiva, do trabalho agropecuário até a comercialização. O agronegócio é um símbolo de união, e tem a possibilidade de congrega todas as áreas, do campo às indústrias. É considerada a modalidade econômica mais importante do país, com produções altas e exportações significativas.

A agropecuária brasileira nos últimos 40 anos se desenvolveu de maneira que o Brasil será um dos maiores fornecedores de alimentos nas próximas décadas (NEPOMUCENO; 2004). No nosso atual cenário de produção, temos um agro cada vez mais adaptado para nossa região tropical e cada vez mais produtores rurais conscientes para produzir alimento com qualidade e respeito ao meio ambiente. Temos hoje uma produção recorde em solos brasileiros a cada ano, produzindo alimentos mais baratos.

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), o PIB (Produto Interno Bruto) é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um

país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.

Em 2018, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a 21,1% do PIB brasileiro, ou seja, R\$1,44 trilhão. Dentre os segmentos, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 74% desse valor (R\$1,07 trilhão), a pecuária corresponde a 26%, ou R\$375,3 bilhões. O valor bruto da produção (VBP) do agronegócio alcançou R\$614,01 bilhões em 2018, dos quais R\$395,23 bilhões na produção agrícola e R\$218,78 no segmento pecuário.

Se tratando do comércio internacional, cerca de 40% das exportações brasileiras são oriundas da produção do agronegócio. O agronegócio tem forte contribuição na economia brasileira garantido sucessivos superávits na balança comercial brasileira. Outro indicador relevante para o agro no Brasil é a sua geração de empregos (ARAÚJO; 2005) apesar dos desafios contemporâneos nos cenários de mercado internacional, os destinos e a diversidade de produtos exportados pelo agro brasileiro aumentaram significativamente.

Manter o setor de estoques das empresas é muito importante, nas fazendas não é diferente, o agronegócio brasileiro tem ganhado cada vez mais destaque pelo seu crescimento nas últimas décadas, portanto é necessário que exista cuidados especiais com seus estoques. Como em qualquer organização os insumos e produtos devem estar à disposição no momento certo e em condições ideais.

Para Malinsk (2018), a gestão dos estoques no agronegócio em especial nas propriedades rurais é uma atividade essencial para maximizar receitas e lucros e sua má gestão pode fazer com que o contrário aconteça ao invés de lucros a propriedade venha sofrer prejuízos. Quando se fala de estoques em agronegócio também é de suma importância se lembrar da famosa entressafra, muito comum em quase todos os tipos de culturas e que quando mal gerenciada pode trazer prejuízos ao agricultor.

As commodities agrícolas principalmente, são afetadas pelo fator da entressafra. Para Zuin e Queiroz (2015), essas commodities dependem da formação de estoques pois são produzidas em ciclos anuais em determinados períodos do ano e seu consumo é feito durante todo o ano. No Brasil as fazendas não possuem armazéns capazes de conter toda a produção, obrigando aos outros elos da cadeia a armazenar esses itens.

Acontece que esse fator faz com que a demanda por caminhões para escoar essa produção aumente muito o que não é desejado, pois a grande demanda por caminhões acaba fazendo com que o preço do frete aumente significativamente, isso somado à geralmente no período de safra os preços dos produtos caírem faz com que essa prática torne se inviável variando muito o preço dos produtos, mostrando que a formação de estoques nas propriedades rurais poderia ser uma ferramenta útil e viável para gerenciar a variação desses preços.(ZUIN, QUEIROZ; 2015)

Para Nepomuceno (2004) é crucial que o produtor rural faça o planejamento de suas atividades, podendo até mesmo ser feito de forma simples o importante é que seja funcional. A administração de materiais é feita de maneira correta juntamente com outras técnicas da logística é muito importante, pois ajuda na organização e disposição de produtos na organização, ela também oferece dados importantes acerca das compras, estoque e armazenagem dentro da propriedade.

4 METODOLOGIA

Quanto aos meios para atingir os objetivos propostos foi utilizado pesquisa bibliográfica e de campo, pois o estudo se baseou no levantamento de conceitos do tema discutido e na análise dos processos na fazenda. Quanto à forma de abordagem foi feita uma observação participante e quanto aos fins a pesquisa foi descritiva.

De acordo com Gil (2012) as pesquisas descritivas geralmente são realizadas por pesquisadores preocupados com a atuação prática, pois, pesquisas desse tipo tem como objetivo principal a descrição de características do local estudado. A observação com ajuda de roteiro semiestruturado foi feita nos meses de agosto e setembro de 2020 na Fazenda Serra Grande.

Foi observado como é feito o processo de compras, estocagem e negociação da fazenda, tal observação foi feita com intuito de conhecer, entender e analisar esses processos dentro da fazenda, após isso foi estudado e indicado pelo autor algumas melhorias, baseando se no foco da fazenda, suas principais fraquezas e pontos fortes, foram indicados também pequenas ferramentas e processos para agregação de valor e aumento da competitividade da fazenda.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A partir da observação feita na fazenda foi possível concluir as seguintes informações: A empresa não passa informações detalhadas de seu estoque para seus fornecedores, só informar para eles que o estoque está prestes a acabar quando vai fazer novos pedidos. De acordo com as pesquisas feitas nesse projeto é de suma importância que os fornecedores saibam com detalhes o que os compradores necessitam para assim poder atender da melhor forma essa demanda.

Além disso, a fazenda não possui critérios específicos para decidir o que comprar, o gestor se baseia nas necessidades, geralmente quando um determinado produto está para acabar ou quando ele vê que é necessário comprar algum item, mas sempre de acordo com as necessidades da fazenda esses são os critérios de decisão para compra, dessa maneira o pedido da fazenda é formulado e enviado para o fornecedor pelo telefone, ou quando o representante visita a fazenda.

Geralmente a entrega é feita dentro de 24 e 48 horas, atendendo assim rapidamente a demanda da fazenda, com isso o responsável pela fazenda sabe que precisa fazer o pedido com aproximadamente 48 horas de antecedência.

Durante a análise foi percebido que existe uma parceria entre o fornecedor e a fazenda, onde o fornecedor empresta o silo para armazenagem de ração para a fazenda e em troca a fazenda tem que comprar a ração única e exclusivamente deste fornecedor, a parceria funciona muito bem, porém o fato da fazenda ter obrigação de comprar apenas de um fornecedor às vezes gera conflitos em relação ao preço praticado por ele. Essa parceria é interessante, pois dessa maneira a fazenda não precisa desembolsar o dinheiro para comprar o silo e pode investir esse dinheiro em outras áreas dentro da fazenda.

Kotler (2000) afirma que as empresas começaram a descobrir que precisam de parceiros estratégicos caso desejem ser efetivas e competitivas, para isso é necessária criatividade por parte das empresas para que possam encontrar parceiros que consigam complementar suas forças e principalmente para compensar suas fraquezas, onde ambas as empresas consigam tirar o melhor e o máximo de tal parceria.

Também foi percebido que a fazenda é muito rigorosa com a escolha de novos fornecedores, porém a mesma não utiliza nenhum método formalizado, ou seja, o gestor escolhe com base no que ele acredita ser o melhor para a mesma, alguns critérios utilizados por ele são: preços praticados, prazos de entrega, forma de pagamento e se o produto consegue atender ao que a fazenda precisa.

Durante a análise da fazenda foi observado que a mesma não possui nenhuma técnica específica, tudo fica por conta do gestor que faz pedido quando o estoque está prestes a acabar, mas ele sabe sim o quanto ele gasta por mês, caso os gastos aumentem ele sabe o porquê do aumento e está sempre acompanhando os estoques, porém ele não possui nenhum registro dessas informações. A fazenda não utiliza nenhuma técnica para prever sua demanda futura, até então a previsão de demanda não é vista como meta. Também foi identificado que nunca houve nenhum processo para verificar se o modo utilizado de prever a demanda é viável.

De acordo com Favaretto (2001), a gestão da demanda é de grande importância pois ela é o elo entre cliente e empresa, tendo a responsabilidade pelo planejamento adequado de todas as demandas geradas, externa ou internamente, ela possui a finalidade de gerar um equilíbrio entre o comprador necessita e o que o fornecedor consegue oferecer.

Dentro da fazenda, o gerenciamento dos estoques é feito pelo próprio gestor, ele não utiliza nenhuma ferramenta, ele acompanha os gastos dos estoques, é ele quem regula as saídas dos produtos dos estoques, foi observado que tudo que entra e sai dos estoques da fazenda passa por ele, porém ele não possui nenhuma forma de arquivar tais informações, tudo é feito de forma informal e com apenas conhecimento próprio.

Para Martins (2009) os estoques precisam funcionar como um elemento que regula o fluxo de matérias dentro de qualquer empresa, isso significa que como a velocidade com que entram na empresa é diferente da velocidade com que saem, ou são usados, há a necessidade de certa quantidade de materiais que as vezes aumenta as vezes diminui dependendo da demanda.

Não é mantido estoque de segurança, quando o estoque se aproxima do fim uma nova compra é feita, como a entrega geralmente é rápida não vê necessidade do estoque de segurança. Geralmente o estoque é repostado uma vez a cada mês onde o comprador é suficiente para passar todo o mês, ou de acordo com o gasto do mesmo.

O estoque de segurança tem como finalidade impedir possíveis variações eventuais do processo, como, por exemplo, atraso de entrega do fornecedor, possível aumento da demanda de determinado produto, ou seja, sua função primordial é manter a atividade da empresa mesmo em situações que fogem do controle, é dar segurança para que a empresa não pare por falta de estoques (POZO, 2015).

Foi observado que o tempo de reposição das mercadorias compradas gira em torno de 24 a 48 horas após a compra, na maioria das vezes a mercadoria é entregue no mesmo dia em que o pedido é realizado, porém, existe a possibilidade de demorar até

48 horas dependendo da formação de carga do fornecedor, no geral esse fator é o que mais influencia no prazo de reposição.

6 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIAS

Com base no que foi proposto no trabalho após as análises dos resultados da observação e com base nos processos da fazenda foram levantados os seguintes pontos fortes e fracos da fazenda:

Tabela 1: Pontos fracos e pontos fortes da Fazenda Serra Grande

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Falta de arquivos históricos	Parcerias com fornecedores
Falta de documentação de dados de compras e estocagem.	Reposição de estoque feita rapidamente
Falta de compartilhamento de informações com o fornecedor	Processo de escolha de fornecedor rigoroso, porém sem formalização.
Falta de previsão de demanda	Agilidade na tomada de decisões
Não considerar a previsão de demanda como meta	Decisões de compras bastante assertivas
Falta de definições de padrões para a gestão de estoques	Foco de compras no que realmente precisa, não estocando mais que o necessário. (Alto conhecimento de e do seu negócio do proprietário)
Falta do estoque de segurança	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Com base nesses pontos analisados, e mediante os conhecimentos e as pesquisas realizadas para a finalidade deste trabalho, foram indicadas as seguintes melhorias para os processos da fazenda.

Inicialmente, sugere-se a criação de planilhas em Excel para auxiliar na gestão devido ao custo baixo, e as quais irão possibilitar uma melhoria considerável nos processos. Em momento posterior deve ser estudado a possibilidade de implantação de um sistema de gestão de propriedades rurais para assim controlar todas as ações relacionadas a estoques, compras e gestão organizacional.

Uma das planilhas deve ser criada para salvar as informações de todas as compras que forem feitas, colocando detalhadamente dia, mês e ano da compra, volume de compra, discriminar cada item que foi comprado, detalhar também qual foi o preço de cada item e preço final dos pedidos. A importância dessa planilha se dá pelo fato de que dessa forma fica mais fácil fazer a comparação para próxima compra evitando erros de cálculos e esquecimento de volumes, também facilita a aferição do pedido da hora da entrega, criando um banco de dados às informações salvas possuem exatidão.

Criar outra planilha para gerenciar os estoques, onde serão colocadas as informações acerca dos estoques, como data de entrada e saída, volume gasto mensalmente de cada item estocado, valores dos produtos estocados, a criação desta é importante para conseguir analisar os gastos a cada mês, ajudar na hora da requisição de produtos para compras, pois irá mostrar exatamente o que foi gasto naquele

determinado mês, facilitando assim as tomadas de decisões com dados confiáveis e exatos.

Além de criar essas planilhas é importante que os mesmos sejam alimentados frequentemente, é importante que se crie uma rotina para alimentá-los, seja diariamente, semanalmente ou até mensalmente, a critério dos gestores da fazenda de forma que os atenda da melhor maneira. Para que eles sejam efetivos é preciso que sempre os dados sejam confrontados e analisados, dessa forma esses dados salvos se tornam o norte para a fazenda e facilitam a assertividade de informações.

Outro ponto que deve ser feito é definir padrões para o gerenciamento do estoque, com intuito de facilitar e aperfeiçoar o processo de estocagem tornando ele mais rentável, exemplos de padrões que podem ser adotados de forma simples.

Metodologia do PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) é um método que busca valorizar os produtos pelo preço mais próximo ao preço praticado pelo mercado, evita que produtos mais novos saiam antes que produtos mais antigos e esses produtos antigos possam ficar perdidos no estoque e até mesmo venham a vencer, é muito vantajoso para a fazenda, pois a mesma trabalha com ração que é um produto perecível e evitar seu vencimento é fundamental.

Outro processo simples e muito eficaz que pode ser adotado na fazenda é a realização de inventários, fazendo levantamentos sobre todos os itens de seu estoque, organizar a disposição do estoque, separando os produtos por tipo mapeando-os, isso melhora a movimentação e a velocidade na localização dos itens. Importante também levantar as datas de vencimento dos produtos estocados. Esse inventário pode ser feito com papel e caneta mesmo ou se for da preferência dos gestores em alguma planilha eletrônica.

Destacar custos e receitas com o estoque, saber qual produto gira mais, qual item custa mais e qual item é o mais rentável em seu estoque são informações extremamente importantes para o controle de uma empresa e em uma fazenda não pode ser diferente, conhecer esses dados é saber como o seu dinheiro está sendo gasto, para onde ele está indo e o mais importante como ele está retornando para você.

Continuando as melhorias que foram indicadas aos gestores da fazenda, foi explicado ao mesmo que a previsão da demanda é algo muito importante e que pode ajudar na tomada decisão no momento da compra, dessa forma foi indicado a partir das planilhas que foram criadas, que o gestor comece a fazer essa previsão de quanto e o que vai gastar para o próximo período, também foi indicado que para melhores resultados o gestor coloque a assertividade das previsões como uma meta cada vez mais arrojada dentro da fazenda.

Por fim será indicado aos gestores que para melhorar ainda mais o relacionamento com seus fornecedores e para facilitar a entrega e melhorar o atendimento do fornecedor, fosse criado uma rede de comunicação mais estreita entre ambos os lados onde o fornecedor possa saber mais sobre o que e quando a fazenda precisa de determinado produto, foi indicado que a fazenda melhorasse o fluxo de informações com o fornecedor, para que as negociações sejam mais acertadas e assim gerar um diferencial competitivo na fazenda.

Todas as melhorias foram discutidas juntamente com o proprietário e gestor da fazenda, o mesmo se mostrou bastante interessado e entusiasmado para colocar em

prática, o mesmo informou que assim que possível começará a implantá-las dentro da fazenda e que aos poucos pretende conhecer ainda mais sobre os processos e ferramentas logísticas existente para ajudar na gestão da fazenda.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar e avaliar os processos e ferramentas de compras e estocagem da fazenda Serra Grande buscando otimizar tais processos. De tal forma que a questão central levantada para o estudo foi: Como o processo de compras e estocagem influencia na produção da Fazenda Serra Grande?

Conforme apresentado no estudo, a fazenda demonstra pouco conhecimento sobre as ferramentas logísticas, porém apesar de não conhecer os processos muitos deles são usados de forma involuntária. É apresentado que as funções logísticas de compras e estoque são primordiais para o funcionamento da fazenda, onde o processo de compras influencia diretamente no valor do produto final da fazenda e o processo de estocagem influencia tanto nesse valor como na qualidade do produto final.

É relevante apresentar que em fazendas de pequeno porte como é o caso da Fazenda Serra Grande os processos ficam muito concentrados em uma pessoa só, tornando importante a documentação de seus estoques e compras, pode se dizer que com pequenas mudanças do próprio gestor a fazenda já se adequa a várias ferramentas da logística como dito anteriormente já apresenta sistema de ponto de pedido, podem criar a meta de fazer a previsão da demanda, ter mais proximidade com seu fornecedor para que ambos possuam mais informações.

Os objetivos do estudo foram cumpridos, onde se conseguiu acompanhar os processos de negociação e de decisão de compras e entender como o gestor trabalha, foi possível analisar os estoques e como é feita a gestão do mesmo, também fica nítido quais são as ferramentas e os métodos logísticos utilizados dentro da empresa, também foi possível identificar que a logística e seus processos interferem e muito na produção da fazenda.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. M. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, H., R. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial**. 5. edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, Roberto, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3. ed. São Paulo; Saraiva, 2016.
- CAMPOS, A de. **Gestão de compras e negociação: processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor**. São Paulo: Erika, 2014.

CAXITO, F. **Logística**: um enfoque prático. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

DIAS, P.; M. A. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FAVARETTO, F. **Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática de dados de chão de fábrica**. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O minidicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2017**. Rio de Janeiro, 2018.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALINSK, Alan. **Cadeias produtivas do agronegócio I**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NEPOMUCENO, F. **Contabilidade rural e seus custos de produção**. São Paulo: Thompson, 2004

NOGUEIRA, Souza, AD. **Logística empresarial**: uma visão local com o pensamento globalizado. São Paulo: Atlas, 2012.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COLOCANDO AS PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS E INCENTIVOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS QUE GERAM RESULTADO¹

Amanda Oliveira Ramalho²

RESUMO: A administração tem como foco gerir pessoas. Nesse sentido, Gestão de Pessoas é um forte aliado na construção de organizações sólidas e rentáveis. Sendo considerado o ativo mais valioso de uma organização, o fator humano vem ganhando destaque para empresas que entendem que, através dos processos, é possível desenvolver pessoas para que se tornem um diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Gestão de Pessoas; Motivação no trabalho.

ABSTRACT: Management focuses on managing people. In this sense, People Management is a strong ally in building solid and profitable organizations. Being considered the most valuable asset of an organization, the human factor has been gaining prominence for companies that understand that, through the processes, it is possible to develop people so that they become a competitive differential.

KEYWORDS: Skills; People Management; Motivation at work.

1 INTRODUÇÃO

O universo empresarial sofreu mudanças significativas nos últimos anos, seja para se adaptar às novas tecnologias ou para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Diante desses desafios, as empresas têm olhado para dentro, analisando suas forças e fraquezas com base nas próprias competências e gestão de Recursos Humanos.

O colaborador é identificado como um ser de altíssima capacidade de transformação e adaptação. Perde-se, então, o conceito de homem-máquina, e um novo modelo de gestão é criado, através do desenvolvimento humano como fator de vantagem competitiva. As organizações têm cada vez mais desenvolvido e criado estratégias para a manutenção dessa vantagem competitiva: as pessoas como sendo seu ativo de maior valor.

Sendo assim, a definição da gestão de competências como ferramenta no desenvolvimento da organização, traz a importância do desenvolvimento profissional dos colaboradores, tornando-os mais competentes, agregando valor e habilidades técnicas e comportamentais.

Nesse contexto, temos o desafio da motivação contínua do colaborador. Os incentivos financeiros e não financeiros que proporcionam satisfação e criam anseios

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: amandaorm@unipam.edu.br.

de metas e objetivos cada vez mais desafiadores. As necessidades do ser humano em se desenvolver e evoluir são peças-chave para a motivação dentro de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na visão de Carbone (2006), o obstáculo no diferencial competitivo está diretamente relacionado à conquista e a capacidade de manutenção contínua desta vantagem competitiva. A gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais um diferencial dentro de uma empresa, onde os esforços combinados do desenvolvimento da empresa juntamente com o desenvolvimento do colaborador vêm se caracterizando como ponto forte da organização.

O termo competência refere-se diretamente ao indivíduo, e sua capacidade de desenvolver e se adaptar através da formação contínua. Para GIMENES (2009) o conceito “*competências*” surgido na década de 70, coloca o indivíduo como prioridade deixando de lado a mecanização do trabalho e dando espaço para novos conceitos e valores. O homem, então, torna-se engrenagem importante no desenvolvimento da empresa rumo aos seus objetivos.

A mínima iniciativa humana, que era considerada ponto forte de uma organização, tornou-se o ponto fraco diante dos novos desafios na conquista do diferencial competitivo agora focado em metas, estratégias e objetivos organizacionais. O foco era as pessoas e o desenvolvimento humano. (KLUYVIER; PEARCE II, 2006).

A definição de competência por FLEURY (2002) consiste na capacidade de ação do indivíduo no tangente a responsabilidade, habilidades, adquirir e transferir seus conhecimentos agregando valor à empresa e a sua própria vida social.

Competência se resume no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C.H.A) (GIMENES 2009, p. 25):

- a) Conhecimentos: são as informações já adquiridas através da formação intelectual, experiência profissional, e educação formal e social que são necessárias para desempenhar as tarefas.
- b) Habilidades: são essenciais para se colocar em prática o que se sabe (os conhecimentos). É saber utilizar as ferramentas no desempenho das tarefas. São desenvolvidas na prática.
- c) Atitude: é a prontidão ao agir. É a decisão de colocar em prática os conhecimentos e habilidades. Está relacionada ao composto emocional do indivíduo.

As competências de um indivíduo dizem respeito às suas experiências, vividas e adquiridas, e seu aprendizado diante delas, assim como seu desenvolvimento pessoal e interpessoal inerentes a estas experiências.

Chiavenato (1999) define as pessoas como o ativo de maior valor que uma organização possui. Através delas e para elas que os processos se dão. Para o autor, ainda, a relação entre pessoas e organização pode ser definida como Relação de Dependência Mútua, na qual ambos se beneficiam. Carbone (2006) traz a ideia da

organização como geradora de valor através das relações. Para Dutra (2001) as pessoas possuem conjuntos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes não significa, diretamente, que elas agregam valores à empresa. Para ele, a capacidade de entrega e comprometimento com a empresa é o fator chave para a análise do indivíduo como agregador de valor. É necessário a geração e manutenção de motivação individual no colaborador a fim de obter dele o comprometimento com os objetivos da empresa.

A vantagem competitiva é descrita por Dutra (2001) como o novo modelo de gestão de pessoas, que consiste na junção de práticas, políticas e padrões de atitudes utilizados pela organização como ferramenta para direcionar o comportamento humano dentro do ambiente de trabalho.

Para Dutra (2004); Fischer (2002); e Zarifan (2001) o que torna um profissional competente é saber utilizar suas qualidades adequadamente, através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Saber identificar as competências necessárias de um cargo e as que podem ser desenvolvidas pelo funcionário ao longo do tempo é o objetivo do setor de Recursos Humanos de uma empresa.

Marras (2008, p. 25) explica que:

De fato, a consolidação da noção de competência inicia pela transição de qualificação para o de competência, período em que a ênfase principal é a identificação das capacidades necessárias para atuar em certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior.

As competências, então, são a base do indivíduo para o seu desenvolvimento pessoal, social e profissional. Nesse contexto, Bitencourt (2005) enfatiza a relação do conceito de competência do indivíduo com a necessidade da empresa de agregar valor à organização, utilizando-o como ferramenta na gestão de pessoas, alinhando Recursos Humanos da organização aos seus objetivos, na busca da criação de vantagem competitiva bem como na sua manutenção.

2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Dutra (2004) sugere que o Modelo de Gestão por Competências (GPPC) tem por objetivo ampliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, gerando valor para o indivíduo e para a organização. É um modelo útil, através do qual as organizações organizam, orientam e gerenciam o comportamento do indivíduo no trabalho.

Banov (2010, p. 27) diz:

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O Objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

Segundo Fernandes (2013) o Modelo de Competências aprimora a implantação das estratégias aos processos de gestão de pessoas. Sendo estes:

- a) Recrutamento e Seleção: define o perfil do indivíduo a ser buscado no amplo mercado ou até mesmo internamente da organização
- b) Avaliação: estabelece os critérios de instrumentos e expectativas ao avaliar o indivíduo, definindo a diferença entre o que se espera deste e o que ele realmente faz.
- c) Treinamento e Desenvolvimento: proporciona à empresa condições de formular programas de treinamento, como objetivo de desenvolver as competências necessárias em cada indivíduo
- d) Carreira: Define o modelo de competências necessárias e os critérios para mudança de cada carreira
- e) Remuneração: faixas e regras de remuneração proporcionais constituídas através das competências e dos níveis de maturidade profissional necessários.
- f) Sucessão: modelo que auxilia o desenvolvimento e a preparação do indivíduo para futura sucessão em cargos de posição fundamental dentro da organização.

2.3 INCENTIVOS E MOTIVAÇÃO

Inicialmente, a motivação do homem era guiada apenas pela necessidade da própria sobrevivência. À medida que o homem evoluiu, essas necessidades se tornaram muito mais complexas. Segundo o dicionário Michaelis, incentivo é “que ou o que encoraja, estimula ou incita”. Frequentemente as empresas buscam formas de motivar os colaboradores através de incentivos, sejam eles financeiros ou não financeiros.

Barros (2012) caracteriza o incentivo como recompensa; gratificação, que pode ser tangível ou intangível, pela qual o indivíduo se torna parte da organização, oferecendo parceria, colaboração, tempo e dedicação em troca deste.

A satisfação de um colaborador dentro da empresa está diretamente relacionada aos incentivos a ele ofertados. A motivação, por sua vez, está relacionada com a personalidade do indivíduo e seu desenvolvimento pessoal/social, profissional, mental e emocional (LOPES, 1980).

Nos últimos anos, os sistemas de incentivos vêm despertando o interesse da comunidade científica, fazendo com que as organizações tenham atenção especial a este tipo de recompensa (MURPH, 1999). As organizações passam, assim, a entender que para alcançar os objetivos e sustentar as vantagens competitivas adquiridas é necessário desenvolver as competências individuais e organizacionais nos colaboradores de forma contínua e alinhada com suas próprias estratégias. (OLIVEIRA; ZANUTO; SILVEIRA, 2007)

As organizações utilizam-se dos mecanismos de incentivos na intenção de alinhar os interesses, influenciando o comportamento dos colaboradores com objetivo de alcançarem o nível de maturidade e desempenho desejado (OLIVEIRA, 2012). Bergamini (1997, p. 24) cita que “o fracasso da maioria das nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas”. Juntando as ideias dos dois autores podemos perceber que muitas empresas acreditam que seus funcionários não desempenham suas funções com qualidade por falta de habilidades

técnicas, porém o trabalho desqualificado tem origem no tratamento direto que a empresa oferece aos subordinados.

As pessoas esperam por recompensas, e elas são os elementos fundamentais para incentivar e motivar os colaboradores (CHIAVENATO, 2004). As empresas que empregam o modelo de recompensas como incentivo percebem em seus colaboradores o engajamento e alinhamento com a missão, visão e valores da empresa.

2.4 TIPOS DE INCENTIVO

Chiavenato (2004) explica que os incentivos são concedidos de várias maneiras. Eles podem ser através de bônus ou uma parcela na participação dos lucros das organizações, que são os incentivos financeiros, como também podem vir através de prêmios, reconhecimento público, folgas remuneradas, que são os incentivos não financeiros. Estes incentivos se tornam grandes aliados na manutenção da motivação, despertando proatividade na busca de melhores resultados, que são cada vez mais motivados com recompensas.

Barros (2012) caracteriza os incentivos financeiros como os que trazem mais satisfação aos colaboradores, pois através destes é possível arquitetar os sonhos idealizados. No entanto, é importante lembrar que os incentivos financeiros não são suficientes para manter um colaborador motivado ao longo do tempo. É necessário que a motivação seja contínua para que ele possa desenvolver alcançando metas e resultados cada vez mais desafiadores.

O sistema de incentivo financeiro é composto por um pacote amplo de serviços sociais e benefícios oferecidos pela empresa ao colaborador, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, vale-alimentação, combustível, dentre outros. (CHIAVENATO, 2004)

Os incentivos não financeiros são os que não geram desembolso de capital para a organização, mas promovem satisfação pessoal dos colaboradores. Estes incentivos são oferecidos ao colaborador como recompensas não tangíveis, demonstrando ao colaborador a importância de seu trabalho e o apreço por parte da empresa. Ainda que o incentivo financeiro seja citado como um incentivo gerador de motivação para os colaboradores, percebe-se, contudo, que esse tipo de recompensa, o não financeiro, causa maior estímulo aos colaboradores, independente dos benefícios que foram oferecidos (RANDSTAD, 2015).

2.4.1 Incentivos não financeiros

Randstad (2015) descreve os tipos de incentivos não monetários que impactam positivamente nas tarefas individuais e coletivas das organizações são:

- a) Fornecimento de planos de formação extensivos: tanto os internos como os externos a empresa, que possibilitam ao colaborador crescimento profissional

- b) Reconhecimento tangível aos funcionários que se destacam constantemente: seja por e-mail, ou nas reuniões, felicitando e reconhecendo o bom trabalho.
- c) Oferecendo dia de folga como recompensa por uma tarefa bem executada.
- d) Criação de dia temático mensal estimulando a moral: promovendo interação e valorização pessoal, por exemplo, dia de pratos típicos da região de origem do colaborador.
- e) Criação de eventos para premiações: premiando os colaboradores que se destacam através de sua liderança, ajuda nas tarefas dos outros funcionários, etc.

2.4.2 Incentivos financeiros

Para Barros (2012) os incentivos financeiros podem ser:

- a) Remuneração variável: por meta pré-definida pela empresa alcançada
- b) Bônus anuais: por metas anuais alcançadas
- c) PLR: participação em parcela dos lucros da empresa
- d) Distribuições de ações: participação nos papéis da companhia
- e) Oportunidade de compra de ações da companhia: por valor subsidiado pela empresa

2.5 NECESSIDADES HUMANAS

Os anseios humanos são complexos. Para que as organizações possam entendê-los é necessário entender sobre as necessidades do ser humano. Foi nesse intuito que Abraham H. Maslow criou, em 1943, a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Para ele, a vida dos seres humanos se resume em satisfazer suas necessidades com o objetivo de conquistar a tão afamada autorrealização plena (PERIAD, 2011).

A importância da percepção dos anseios dos seus funcionários permite à organização traçar metas de incentivos que atendam suas expectativas. Nesse contexto, é importante reconhecer o indivíduo como um ser pensante, que possui anseios, sonhos, limitações e qualidades, o qual detém conhecimento e capacidade de evolução imensurável.

A Pirâmide de Maslow é um esquema que descreve a hierarquização das necessidades desenvolvidas pelo ser humano ao longo da vida. A teoria baseia-se no esforço que cada pessoa emprega na satisfação de suas necessidades profissionais e pessoais. Para ela, cada pessoa realiza uma subida hierárquica das necessidades a fim de atingir o topo da pirâmide: a autorrealização (REZ, 2013)

A figura 1 mostra a Pirâmide Maslow, divididas em cinco necessidades que Maslow define como necessidades do ser:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Periard (2011).

Lourenço (2006) observa que os ambientes externos e internos são fatores motivacionais de grande importância na vida do ser humano, porém, as organizações enfatizam apenas o ambiente no qual o indivíduo trabalha e as circunstâncias externas a ele no desenvolvimento de suas políticas de recursos humanos.

A teoria de Maslow não tem base científica relevante, contudo ela tem grande aceitação entre administradores, por se tratar de uma teoria com lógica baseada na intuição e de fácil compreensão. Ela é a teoria mais conhecida que trata sobre motivação humana (CHIAVENATO 2005).

Para se criar valores fazendo com que a organização conquiste resultados há a necessidade de focalizar não apenas nas atividades ou tarefas a serem feitas, mas nas metas e resultados esperados para, a partir daí, definir as funções dos colaboradores da organização. Os profissionais de RH (Recursos Humanos) precisam aprender a serem estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e curto prazo (CHIAVENATO, 2004, p. 05).

Percebe-se que a estratégia de incentivos, juntamente com o a gestão de competências são ferramentas importantes no planejamento estratégico de uma organização, que geram vantagem competitiva e agregar valor à própria empresa.

3 METODOLOGIA

Para Vegara (1997) a pesquisa tem base e relevância quanto aos fins e quantos aos meios. Quanto aos fins a presente pesquisa foi desenvolvida de forma quantitativa não probabilística por conveniência, e quanto aos meios descritiva e exploratória. E quanto aos meios: bibliográfico, webbibliografia e documental.

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA AGROJAPÃO COMERCIO E REPRESENTAÇÃO DE INSUMOS AGROPECUÁRIOS

A presente pesquisa foi realizada na empresa Agrojapão, que tem sua sede em Patos de Minas MG. A Agrojapão é uma loja de agropecuária que tem como público-alvo o produtor rural da região do Alto Paranaíba, com venda de insumos agropecuários. Sua missão é: Oferecer soluções e melhorias que promovam o crescimento sustentável dos nossos clientes. Sua visão é: Ser uma revenda Agropecuária de referência na qualidade dos produtos e serviços prestados. E seus valores são: Satisfação do Cliente com Respeito, Ética e Compromisso. A empresa possui 30 funcionários e está no mercado desde 1994.

Para a realização deste estudo, foi aplicado questionário a 19 funcionários, representando todos os setores. Os participantes estão assim caracterizados:

Quadro 1: caracterização dos participantes

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMP.
1	FEMININO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	CURS. SUP.	3 A 5 ANOS
2	FEMININO	21 A 30 ANOS	CASADO	POS GRADUAD	3 A 5 ANOS
3	MASCULINO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	CURS. SUP.	3 A 5 ANOS
4	MASCULINO	41 A 50 ANOS	VIUVO	ENS. MEDIO	ATE 2 ANOS
5	FEMININO	ATE 20 ANOS	SOLTEIRO	ENS. MEDIO	ATE 2 ANOS
6	FEMININO	31 A 40 ANOS	CASADO	ENS. MEDIO	6 A 10 ANOS
7	FEMININO	41 A 50 ANOS	DIVORCIADO	CURS. SUP.	6 A 10 ANOS
8	MASCULINO	51 ANOS OU +	CASADO	ENS. MEDIO	11 A 15 ANOS
9	FEMININO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	ENS. MEDIO	ATE 2 ANOS
10	MASCULINO	31 A 40 ANOS	CASADO	POS GRADUAD	6 A 10 ANOS
11	FEMININO	31 A 40 ANOS	CASADO	ENS. MEDIO	11 A 15 ANOS
12	MASCULINO	41 A 50 ANOS	CASADO	GRADUADO	21 ANOS OU +
13	MASCULINO	41 A 50 ANOS	CASADO	GRADUADO	21 ANOS OU +
14	FEMININO	31 A 40 ANOS	SOLTEIRO	ENS. MEDIO	6 A 10 ANOS
15	MASCULINO	21 A 30 ANOS	SOLTEIRO	CURS. SUP.	ATE 2 ANOS
16	MASCULINO	51 ANOS OU +	CASADO	GRADUADO	ATE 2 ANOS

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Analisando atentamente as respostas dos entrevistados notou-se que a maioria dos colaboradores não permanecem nas funções nas quais começaram dentro da empresa. Deste modo é possível observar que houve avaliação dos colaboradores, com o comparativo das competências identificadas nestes e com as funções disponíveis dentro da empresa. Assim, conseqüentemente, houve também a realocação destes colaboradores de acordo com o seu perfil profissional. A avaliação serve como norte para a Gestão de Pessoas, possibilitando avaliar o desempenho individual de cada colaborador, seu potencial e qualificações existentes e as necessárias para o desenvolvimento. Auxilia também na tomada de decisões relacionadas a treinamentos, promoções, demissões, reposicionamento e encarreiramento (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na pergunta sobre adequação ao setor atual, 73,7% dos colaboradores entrevistados se sentem adequados para o setor atual, 15,8% se sentem adequados a

maior parte do tempo e apenas 10,5% se sentem regularmente adequados. Isso reflete o quão eficaz a avaliação individual pode ser, tanto no desenvolvimento do colaborador como agente desenvolvedor na empresa como na sua automotivação. Meyer e Allen (1991) afirmam que colaboradores envolvidos, que se sentem adequados apresentam vigor, dedicação, realizam suas tarefas com maior precisão, possuem mais energia, concentram mais e se envolvem mais nas tarefas sem perceber o tempo passar.

Analisando as respostas sobre cursos e treinamentos ofertados pela empresa, pôde-se perceber que nem todos os setores recebem cursos e treinamentos regularmente. Analisando as respostas de forma individual, constatou-se que os setores Faturamento e Administrativo são os setores que raramente recebem ou nunca recebem cursos e treinamentos adequados. Marras (2000) orienta que os treinamentos devem ser frequentes, e devem ser elaborados de maneira que os objetivos, os valores, os comportamentos e as atitudes esperadas dos colaboradores, sejam passados de forma clara, a fim de orientar adequadamente cada colaborador. O mesmo autor, Marras (2001 p. 145) afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Quando perguntados sobre satisfação sobre os ganhos mensais, a grande maioria (57,9%) dos funcionários estão muitas vezes ou sempre satisfeitos, apenas 5,3% nunca estão satisfeitos. Ao cruzar estas informações e o tempo de serviço, de forma individual, dentre os que expuseram estar insatisfeitos com seus ganhos mensais, todos possuem menos de dois anos de empresa e apenas 1 (um) teve realocação de setor. O que permite ainda passar por avaliação e ser realocado para um setor mais compatível com suas capacidades e necessidades. Barros (2012) ressalta a importância da satisfação do colaborador em relação aos seus ganhos monetários, pois é através dele que este consegue projetar e realizar seus sonhos, assim como também se automotivar e se satisfazer.

Quando perguntados sobre a possibilidade de crescimento na empresa, 63,2% dos entrevistados responderam que percebem sempre possibilidade de crescimento, 21,1% disse perceber as vezes e 15,8% dos entrevistados responderam que raramente percebem possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa. Chanlat (1996) afirma que a possibilidade de avanço na carreira faz com que o indivíduo concentre seu recurso central na especialização, focando o reconhecimento e desenvolvendo disciplina profissional. Porém o desenvolvimento e avanço profissional dependem da própria natureza do trabalho.

Quando perguntados sobre o reconhecimento pessoal, 42,1% dos entrevistados responderam que sempre se sentem reconhecidos por seu desempenho, 31,6% disseram que muitas vezes se sentem reconhecidos, 15,8% disseram que às vezes se sentem reconhecidos, 5,3% disseram que raramente se sentem reconhecidos e 5,3% disseram que nunca se sentem reconhecidos por seu desempenho dentro da empresa. Ainda sobre a Teoria das Necessidades, de Maslow, Chiavenato (2007) afirma que as Necessidades de Estima são relacionadas a autoavaliação e autoestima, e ao serem satisfeitas produzem sentimentos de autoconfiança, amor-próprio, autoconhecimento, etc. Se não satisfeitas produzem sensação de inferioridade, rejeição, fraqueza e desamparo. Robbins (2005) reforça que essa necessidade, considerada por ele como

necessidade de crescimento, é a força motriz para que o indivíduo se desenvolva e conseqüentemente cresça.

Quando perguntados sobre a participação nas tomadas de decisões, 36,8% dos entrevistados disseram sentir que suas ideias são sempre valorizadas pela empresa, 26,3% disseram sentir que muitas vezes são valorizadas, 21,1% disseram sentir que às vezes suas ideias são valorizadas, 10,5% sentem que raramente são valorizadas e 5,3% sentem que nunca são valorizadas. Chiavenato (1999) caracteriza a liderança democrática como sendo o estilo de liderança voltado para o objetivo, com ênfase tanto no líder como no subordinado. Estudos apontam que esse estilo de liderança é o que obtém melhores resultados quanto a qualidade no trabalho, clima e comprometimento.

Quando perguntados sobre a relação entre os colegas de trabalho, 36,8% dos entrevistados considera a relação entre os colegas ótima, 47,7% considera a relação entre os colegas boa e 15,8 % considera regular. Chiavenato (2007) complementa a Teoria das Necessidades de Maslow, afirmando que as necessidades sociais surgem quando outras necessidades primárias são satisfeitas. Refere-se ao convívio com outras pessoas. Salienta, ainda, que quando satisfeitas tais necessidades, resultam em forças motivadoras comportamentais.

Quando perguntados sobre a identificação com os valores da empresa, 73,7% disseram sempre se identificar com os valores adotados pela empresa, 21,1% disseram se identificar muitas vezes e 5,3% disseram se identificar às vezes. Os colaboradores, ao buscarem por empresas compatíveis com seus valores, da mesma forma a empresa seleciona candidatos que se identifiquem com os seus valores. Isso faz com que as interferências e distorções entre valores sejam menores, e possibilita maior crescimento a ambos. Chatman (1989) define como “a congruência entre as normas, os valores organizacionais e os valores das pessoas”.

Quando perguntados se é possível perceber que há paixão pelo trabalho, 68,4 % dos entrevistados responderam que sempre é possível perceber que há paixão no trabalho. Para 10,5% muitas vezes é possível perceber e 21,1% disseram às vezes perceber paixão no trabalho. Vallerand et. al. (2003) definem a paixão como desejo ou força direcionada a algo que o indivíduo gosta e considera ser importante, por esta razão o indivíduo investe energia e tempo para a realização desta. Para os autores, a paixão harmoniosa produz no indivíduo o desejo de se engajar, levando-o a vivenciar sentimentos positivos em relação ao trabalho, alinhando o trabalho e seus desejos pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a necessidade de diferencial competitivo dentro das organizações, a força de trabalho humana vem se destacando como peça chave nessa questão, e a Gestão de Pessoas como fator essencial no desenvolvimento das organizações. Nesse contexto há o colaborador, seus anseios e necessidades, suas competências individuais, suas motivações e convicções. Desta forma, a questão central que foi utilizada como premissa para o presente estudo foi: o que faz o colaborador se auto motivar no desenvolvimento das tarefas e de suas competências para a melhoria contínua do seu trabalho?

Conforme demonstrado pela pesquisa, os colaboradores que se sentem motivados possuem cargos compatíveis com suas competências, se sentem adequados para tais e satisfeitos com os seus ganhos. Produzem mais e se sentem apaixonados pelo que fazem. Se identificam com a empresa no tangente aos objetivos e valores organizacionais, e mantém boa relação interpessoal com a sua equipe de trabalho.

REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.

BARROS, B. **Processo de Recompensar Pessoas**. Disponível em: <http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com.br/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>. Acesso em: 01 junho 2020.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRUNO, F. M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 333-49. 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DURAND, Tommas. L'alchimie de la compce. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, jan./ fev. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas. Foco em Competências**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2013.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. *In*: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIMENES, Celso Huerta. Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN. **Catálogo USP**, São Paulo, 2009.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, Tomas V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LOURENÇO C. V. **Satisfação no trabalho**. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html>. Acesso em: 01 junho 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas. 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, L. H; ZANUTTO, L. O.; SILVEIRA, M. A. O capital humano nos processos de inovação: estudo exploratório com as empresas associadas ao Grupo de Recursos Humanos de Campinas – GRHUS. **Semead**, FEA/USP. 2007.

OLIVEIRA, M.C. **Associação entre a remuneração oferecida aos gestores e o desempenho econômico das empresas da América Latina**. 2012. 46p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Espírito Santo, 2012.

PERIARD, G.A: **Hierarquia de necessidades de Maslow**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 01 junho 2020.

RANDSTAD, H. **10 incentivos não monetários**. Disponível em: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/10-incentivos-nao-monetarios_67/. Acesso em: 01 junho 2020.

REZ, R. **Pirâmide de Maslow**: hierarquia de necessidades do consumidor. Disponível em: <http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 01 junho 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2005.

VALLERAND, R. J.; HOULFORT, N. Passion at work: toward a new conceptualization. *In: GILLILAND, S. W. et al. (EE). Emerging perspectives on values in organizations. Greenwich, CT, 2003, p. 175-204.*

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZARIFIAN, P. 2001. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO MARKETING DIGITAL¹

Nayara Silva²

Carlen Fonseca Gonçalves³

RESUMO: Com os avanços tecnológicos, o aumento de usuários na internet, as mudanças nos meios e formas de comunicação, os hábitos dos consumidores também têm se modificado. Estamos vivenciando hoje a era digital em que a conectividade está presente na vida das pessoas, alterando o comportamento geral para fazer negócios. Diante disso, este trabalho teve como objetivo geral analisar os fatores que podem tornar o marketing digital, com o uso das mídias digitais, uma ferramenta que auxilia na comunicação e relacionamento com os clientes a fim de apresentar os benefícios e os problemas identificados no desenvolvimento do trabalho. O método utilizado foi o estudo de caso, e a coleta de dados foi realizada através de pesquisa quantitativa com os clientes e entrevista semiestruturada com a gestora. Com os resultados foi possível identificar, a importância de definir seu público alvo e de estar presente nas mesmas mídias digitais, pois a comunicação e interação são fatores que fidelizam os clientes. Ainda por meio da pesquisa verificou-se que é grande o poder de influência das redes sociais no processo de decisão de compra, impactando nas vendas e faturamento da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing; marketing digital; mídias sociais; redes sociais.

ABSTRACT: With technological advances, the increase in Internet users, changes in the means and forms of communication, consumer habits have also been changing. We are experiencing today the digital age in which connectivity is present in people's lives, changing the general behavior to do business. Given this, this work had the general objective of analyzing the factors that can make digital marketing, with the use of digital media, a tool that helps in communication and relationship with customers in order to present the benefits and problems identified in the development of the work, with a focus. The method used was the case study, and data collection was performed through quantitative research with customers and semi-structured interviews with the manager. With the results it was possible to identify the importance of defining your target audience and being present in the same digital media, as communication and interaction are factors that make customers loyal. Still through research, it was found that there is great power of influence of social networks in the purchase decision process, impacting the company's sales and billing.

KEYWORDS: Marketing; digital marketing; social media; social networks.

1 INTRODUÇÃO

Com os grandes avanços tecnológicos, o aumento de usuários na internet e a mudança nos meios e formas de comunicação, os hábitos dos consumidores também têm se modificado e coisas novas surgem; as antigas se atualizam. Estamos

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Novas Tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: nayaraos@unipam.edu.br

³ Orientadora e docente do UNIPAM. E-mail: carlenfg@unipam.edu.br.

vivenciando hoje a era digital em que a conectividade está presente na vida das pessoas e alterando o comportamento geral para fazer negócios. Ao ganhar um poderoso canal de comercialização e comunicação, as organizações precisam rever os seus conceitos e se reestruturarem para competir e estarem aptas a esse novo cenário.

Marketing digital é definido como ferramentas digitais criadas para a entrega de valores e outros itens de interesse entre consumidores e empresas. As ferramentas são inúmeras e podem variar desde canais simples, como e-mail, até o desenvolvimento de sistemas complexos de compra on-line e interação, além de outras possibilidades (FRIEDRICH *et. al.*, 2016).

Diante disso, marketing digital assume uma importância cada vez maior nas organizações; as tecnologias de comunicação e informação viabilizaram novos desenvolvimentos que possibilitam às empresas a prosseguir e estar presentes no mundo digital; é o conjunto de ações, estratégias e ferramentas para atrair e reter clientes utilizando a internet como canal de divulgação.

Assim sendo, os altos ganhos das organizações com publicidade nas redes sociais têm tornado ainda mais forte esse canal de comunicação com o cliente, que, satisfeito com a sua compra, pode tornar-se um fiel parceiro divulgador da empresa (CHAMUSCA *et. al.*, 2011).

Dessa forma, as empresas sentem cada vez mais necessidade de adaptação. Investir em marketing digital é acompanhar o desenvolvimento provocado pela globalização, é a garantia da criação e inovação de novas relações de negócios como estratégia de crescimento. A internet tem contribuído e se tornou uma ferramenta fundamental, por meio de interações e divulgações nas mídias sociais, uma tendência que as empresas vêm adotando para manterem-se inseridas no mundo digital e obterem uma melhor comunicação e relacionamento com clientes.

Diante do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo geral analisar os fatores que podem tornar o marketing digital, com o uso das mídias digitais, uma ferramenta que auxilia na comunicação e relacionamento com os clientes para as organizações a fim de apresentar os benefícios e os problemas que serão identificados no desenvolvimento do trabalho, com o foco voltado a uma microempresa no segmento de vestuário feminino situada na cidade de São Gotardo - Minas Gerais, por meio de estudo de caso.

Os objetivos específicos baseiam-se em examinar, por meio de levantamento bibliográfico, estudos desenvolvidos na área de Marketing digital; identificar, por meio de entrevista semiestruturada, com a gestora, o público alvo em questão bem como quais estratégias e técnicas de marketing digital são utilizadas pela empresa; analisar, por meio de aplicação de questionários, os hábitos dos clientes e a receptividade perante o marketing digital.

Antes da década dos anos 90, as empresas focavam em atingir o máximo de pessoas. Agora, elas devem olhar para o nicho e público alvo, pois é preciso conhecer o cliente. O marketing digital é voltado para o relacionamento com o consumidor. Além da dificuldade de se formular estratégias eficazes às pequenas empresas trabalham com poucos recursos, o que dificulta o investimento no desenvolvimento e na gestão dos canais. Dessa forma, os problemas que norteiam essa pesquisa são: qual o impacto

do marketing digital na gestão das empresas? Como utilizá-lo como uma ferramenta estratégica?

Entender e discutir sobre as mudanças constantes, os avanços tecnológicos, a busca pela competitividade, pela mudança dos hábitos dos consumidores e, também, de como obter posicionamento diferenciado em relação aos concorrentes, definitivamente são fatores que se tornam relevantes e que têm causado grande impacto nas organizações.

Diante desse cenário, analisar, definir objetivos, ter um bom planejamento estratégico e conhecer os hábitos dos clientes na internet são fatores que irão influenciar diretamente na imagem da organização de como ela é vista pelos consumidores e concorrentes na otimização das vendas e de seus resultados.

Assim sendo, a presente proposta de pesquisa torna-se relevante na medida em que servirá como objeto de pesquisa para outros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS DO MARKETING

O marketing surgiu como uma ferramenta que possibilita esta ação, através da qual as empresas têm aumentado sua lucratividade e demonstrado que a venda consiste em muito mais do que apenas tirar um pedido, e que ela engloba principalmente o ato de satisfazer o cliente, de conquistá-lo e de fidelizá-lo, como se ele fosse único.

A publicidade é uma atividade que manifesta em uma representação racional de uma realidade suposta, embora tenha apelos emocionais. Ela consegue destoar todo o contexto da situação, glorificar e idealizar conceitos, reforçando significações já estabelecidas. Sabendo que a informação, hoje em dia, tem rápida veiculação na sociedade; temos os efeitos da publicidade e seu impacto em uma determinada cultura, num sentido mais amplo o que contribui para que os temas publicitários sejam tão polêmicos a ponto de modelar a realidade dos valores sociais e o comportamento das pessoas.

Conforme recomendado no American Marketing Association (2011), o Marketing se traduz como uma atividade, conjunto de criações e métodos utilizados para se comunicar, entregar e trocar ofertas que apresentem importância aos consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Pode-se dizer que o Marketing se define por diversas táticas, metodologias e técnicas que tem como objetivo acrescentar valor às marcas ou produtos com a finalidade de conferir uma relevante importância para certo público-alvo, os consumidores.

2.2 INTERNET E AS REDES SOCIAIS

O comércio via Internet está entre os dez setores empresariais mais atrativos para os futuros empreendedores. Um dos motivos é o investimento ser relativamente mais baixo se comparado à criação de uma empresa física, ao mesmo tempo, deve ser dada atenção à acirrada concorrência dos grandes varejistas virtuais, caso a empresa

não consiga atrair clientes para sua loja virtual dificilmente conseguirá se manter no mercado (DEGEN, 2009).

A Internet possibilita criar uma vitrine para o mundo em que um pequeno negócio tem seus produtos ou serviços expostos a qualquer pessoa com acesso à rede, assim como as empresas maiores. Os clientes conseguem ter um maior poder de escolha, já que é possível realizar pesquisas de maneira ágil e comparar os preços e prazos de entrega entre os concorrentes de modo fácil através da Internet, sem que haja deslocamentos.

2.3 MARKETING DIGITAL

Marketing digital é o conjunto de táticas digitais que as empresas (ou pessoas) usam para atingir seus objetivos de marketing. Essas táticas são implementadas por meio de canais como SEO, mídia paga, e-mail e seus principais objetivos são: adquirir clientes, desenvolver uma marca e conectar-se com o público-alvo. Marketing digital é um conjunto de ações desenvolvido na internet que visa aumentar a rede de negócios, promover campanhas de relacionamento digital com o seu segmento seu público e fortalecer sua marca no mercado (KENDZERSKI, 2008).

Com a internet as pessoas conseguem se comunicar e interagir com indivíduos, grupos, e atingir milhares de usuários em diversas localidades do globo instantaneamente. Informações de qualquer tipo são compartilhadas no universo virtual. Qualquer usuário pode se comunicar e adquirir informações das mais variadas. Ela revolucionou a liberdade de expressão e, ao mesmo tempo, o direito à informação. Houve a democratização da informação.

Ultimamente vem surgindo diversas oportunidades no mundo dos negócios, haja vista a grande concorrência do mercado empresarial. Inúmeras chances de desenvolvimento, ampliação e iniciativas dos negócios. Mudanças rápidas ocasionaram também em mudanças de hábitos, costumes, modo de pensar, inclusive os relacionamentos da humanidade. A concorrência cada vez mais feroz para uma participação de mercado exige decisões estratégicas rápidas e criativas, levando organizações a abandonar modelos de gerenciamento tradicionais para novos modelos. (GABRIEL, 2010).

3 METODOLOGIA

O presente estudo consistiu em pesquisa aplicada de caráter descritivo. Para Gil, (2017), neste conceito englobam-se as pesquisas que têm como finalidade levantar as opiniões, ideias e atitudes de um determinado público. Assim sendo, foi possível analisar os fatores que tornam o marketing digital através das mídias digitais uma ferramenta que auxilia as empresas na comunicação e relacionamento com os seus clientes.

Os procedimentos primários foram adquiridos através de entrevista semi-estruturada com a gestora a fim de conhecer seu público alvo e as ferramentas de marketing digital que a empresa tem utilizado após conhecer a empresa foi elaborado e aplicado aos clientes questionários com perguntas de múltipla escolha sobre seus

costumes e comportamentos e a influência da propaganda nas mídias digitais a fim de analisar e compreender seus hábitos e preferências. Segundo MEDEIROS (2000), fontes primárias são documentos obtidos pelo autor da própria pesquisa. Esses documentos podem ser identificados através de arquivos públicos, particulares, anuários ou estatísticos. Também são consideradas fontes primárias: fotos, gravações de entrevistas, de programas de rádio ou provenientes da televisão, desenhos, pergaminhos, músicas, artefatos, entre outros.

Quanto à abordagem, os resultados foram apresentados de forma qualitativa através de pesquisa realizada com a gestora da loja Danielle Bárbara Santos, e quantitativa que foi realizada com os principais clientes da empresa. QUEIROZ (2013) enfatiza a relevância na consolidação total da pesquisa das abordagens quantitativa e qualitativa, que são vistas de uma forma que se completam e levam a dimensões mais abrangentes para o desenvolvimento do trabalho, sendo possível compreender a complexidade dos estudos no campo das ciências humanas e até mesmo nas ciências naturais.

3.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, descrevem-se os resultados obtidos por meio de pesquisa quantitativa aplicada aos clientes. A partir da análise dos resultados obtidos foi possível realizar o cumprimento dos objetivos específicos e gerais do presente estudo.

De acordo com o planejamento inicial, a coleta de dados ocorreu no mês set. 2020. Foram entrevistados 103 clientes de forma quantitativa e com a gestora da organização de forma qualitativa.

A análise ocorreu por meio de gráficos gerados a partir do programa de excel e por meio de análise de conteúdo.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa foi realizada com a gestora da loja Dani Santos Modas, que atende na cidade de São Gotardo, Minas Gerais.

Foi questionada a gestora quanto as redes sociais utilizadas pela empresa de acordo com ela as redes sociais utilizadas são o Instagram, Facebook e o grupo comercial da loja através do Whatsapp. Com o mercado cada vez mais competitivo as redes sociais se tornaram tendência nos relacionamentos e interação social elas são ferramentas de trabalho e estão presentes no dia a dia das empresas, seja para divulgação da marca, interação com o público e crescimento das vendas. É uma vitrine online onde é possível a divulgação dos produtos e serviços de uma maneira rápida e abrangente.

A evolução tecnológica, com impactos constantes no ambiente organizacional, provoca transformações. Isso significa que a sobrevivência de uma empresa é aquela que detém o conhecimento e a informação e não aquele que possui recursos financeiros. Portanto, cabe ao gestor e aos funcionários convencer os clientes sobre seus produtos e / ou serviços. (MARQUES, 2011)

Após saber as redes sociais utilizadas pela empresa foi perguntado à gestora os motivos que a levaram a adotar esse método de divulgação, a mesma respondeu que a divulgação é importante para o alcance do seu público alvo e que através dela os clientes passam a lembrar da marca.

É grande o número de empresas que adotaram o meio digital como forma de divulgação além de um custo mais baixo que o marketing tradicional o marketing digital proporciona resultados reais e mensuráveis.

A concorrência cada vez mais feroz para uma participação de mercado exige decisões estratégicas rápidas e criativas, levando organizações a abandonar modelos de gerenciamento tradicionais para novos modelos. (GABRIEL, 2010).

Em relação ao impacto do marketing digital na gestão da empresa, a gestora respondeu que houve um bom impacto e um bom retorno que através dele é possível conseguir a atenção dos clientes e possíveis clientes.

O marketing digital traz grandes vantagens para as empresas além de ter um baixo custo e alto impacto.

Entre as vantagens estão, o aumento de presença online, segmentação, posicionamento estratégico perante os concorrentes, aumento da demanda e visibilidade da marca.

Torres (2009) ressalta que para facilitar suas ações o marketing digital pode ser segmentado da seguinte maneira: marketing de conteúdo, marketing viral, marketing de mídias sociais, e-mail marketing, pesquisa on-line, publicidade on-line e monitoramento. Porém é preciso muito cuidado com suas estratégias na hora de colocar uma campanha na rede, pois cada segmento possui regras informais que devem ser levadas em consideração e a campanha deve ser adaptada para cada meio.

Quanto as mudanças no comportamento do consumidor após o uso das redes sociais a gestora respondeu que o consumidor ficou mais acomodado, pois ele prefere solicitar os produtos através das redes sociais do que ir até a loja física.

A internet veio para modificar o relacionamento das empresas com os seus clientes, e com ela o comportamento do consumidor também tem sofrido mudanças, novos hábitos de consumo e o rápido acesso às informações tornaram-se cada vez mais exigentes. A comodidade e facilidade são alguns dos fatores que levam o consumidor a realizar compras através de divulgações nas redes sociais.

Segundo Cláudio Torres (2009), os avanços das mídias sociais proporcionam ao consumidor um leque de opções. Pois através da compra on-line existe um melhor desempenho entre as pesquisas, opções de pagamentos e maior disponibilidade de acesso, finalizando com o problema do tempo e espaços necessários para uma compra presencial

Em relação às vendas e ao faturamento da empresa, a gestora disse que o marketing é a principal ferramenta de vendas e ressalta que no ramo na moda a cada dia surgem novidades e que quando a empresa está atenta às mudanças ela consegue atrair cada vez mais o seu cliente.

A internet auxilia nos processos internos das empresas que no caso da empresa em questão está voltada ao ramo da moda, assim a gestora faz pesquisas e fica por dentro das novas tendências com produtos que irão chamar a atenção dos seus

clientes para vender o que eles procuram e aumentar seu mix de produtos e com o uso das redes sociais faz a divulgação.

Segundo Kotler; Keller (2012), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais precisas definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucros”.

Quando as empresas adotam estratégias sólidas com metas definidas, o marketing digital passa a ser um investimento, pois trará bons resultados e retorno financeiro.

Fortalece a imagem da marca, fideliza e atrai novos clientes, o que contribui para o faturamento das empresas.

Para finalizar a entrevista a gestora fala sobre seus planos futuros em relação ao marketing digital no intuito de aumentar o alcance de suas publicações e alcançar o reconhecimento da marca.

De acordo com Marques (2011), o rápido ritmo de mudança exige que as empresas se adaptem à sobrevivência, juntamente com a necessidade de expandir sua capacidade criativa. Assim, identificar como as organizações aprendem e como é possível acelerar o aprendizado é hoje uma necessidade.

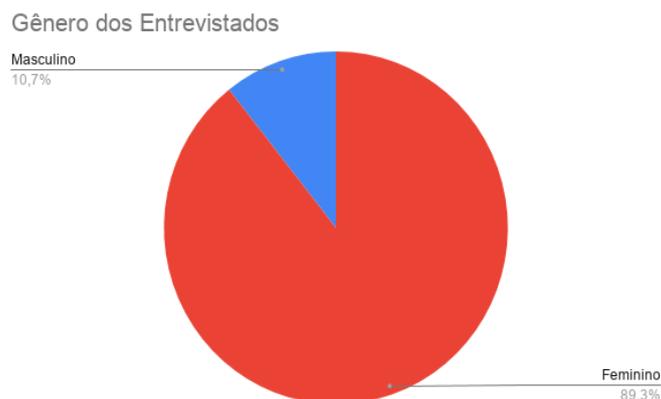
A internet e as mídias digitais transformaram expressamente a relação dos consumidores com marcas e produtos e a tendência é que sempre venham novas mudanças. A adaptação se tornou uma forma de sobrevivência das empresas que tiveram que mudar conceitos e se reinventar no meio digital

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

4.2.1 Gênero dos entrevistados

Apresenta-se, a seguir, o gráfico 1, que representa o percentual obtido relativo ao gênero dos entrevistados.

Gráfico 1: Gênero dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

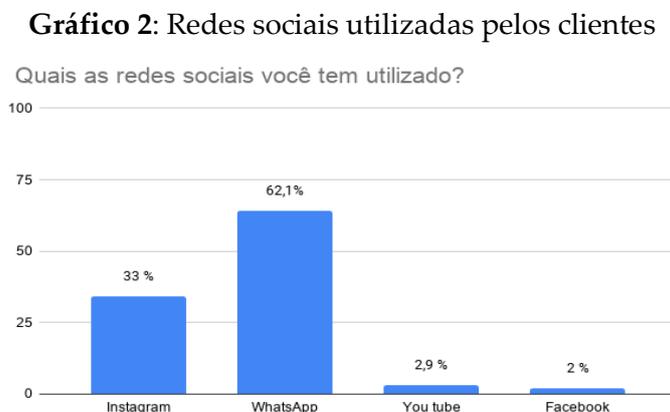
Conforme apresenta o gráfico número 1 o público da empresa Dani Santos Modas é voltado para o gênero feminino, os 10,17% entrevistados são filhos, maridos / namorados que buscam os produtos como uma forma de presentear.

Desta forma a empresa consegue segmentar e definir melhor seu público-alvo voltado para mulheres realizando um planejamento atendendo também a demanda dos homens em datas comemorativas como dia das mães, dia dos namorados, dia das mulheres entre outros onde existe a procura para presentear em determinadas datas do ano.

Pois é necessário um bom planejamento para que ele seja eficiente. As ações bem planejadas para o posicionamento da marca é uma das grandes e boas opções para que se tenha bons resultados é focar em um público-alvo, ou seja, que se tenha uma segmentação. Moraes (2006) afirma que planejar de maneira adequada as estratégias que serão adotadas e executá-las de forma segmentada, os custos para que se conquiste esse cliente se tornam menores. Partindo desse propósito, é essencial que as empresas antes de iniciarem as suas estratégias na internet consigam identificar o seu público-alvo.

4.2.2 Redes sociais utilizadas pelos clientes

No gráfico 2 serão apresentados os percentuais obtidos de acordo com a pesquisa realizada com os clientes a fim de identificar quais redes sociais são mais utilizadas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em conformidade com o gráfico 3, dentre os 103 entrevistados 33% utilizam o Instagram, 62,1 % utilizam o WhatsApp, 2,9 % o Youtube e apenas 2% utilizam o Facebook.

Através dos dados obtidos podemos notar que mais de 60% dos clientes têm utilizado o Whatsapp no seu dia a dia. Criado em 2009 ele é a 3° rede social mais utilizada no mundo.

Segundo Marinho (2015), o Whatsapp pode ser utilizado para divulgação de uma maneira bem informal, pois faz com que os consumidores fiquem sabendo das novidades de uma maneira mais rápida e de forma descontraída.

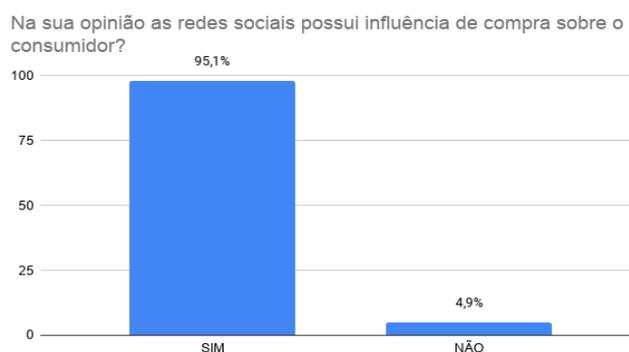
É de extrema importância para empresa saber onde seu cliente está, seus hábitos e costumes e através dessa informação definir ações de marketing.

A concorrência cada vez mais feroz para uma participação de mercado exige decisões estratégicas rápidas e criativas, levando organizações a abandonar modelos de gerenciamento tradicionais para novos modelos. (GABRIEL, 2010).

4.2.3 As redes sociais possuem influência de compra sobre o consumidor

O gráfico 3 exibe dados relacionados a opinião dos clientes entrevistados a respeito da influência de compra das redes sociais sobre o consumidor.

Gráfico 3: As redes sociais possuem influência de compra sobre o consumidor



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em análise do gráfico 8, é possível perceber que 95,1% dos entrevistados afirmam que as redes sociais possuem influência de compra sobre o consumidor, enquanto apenas 4,9% responderam que as redes sociais não possuem influência de compra.

A porcentagem de pessoas que acreditam ser influenciadas é grande, as mídias digitais têm tido um papel importante na decisão de compra do consumidor que hoje em dia não consome somente por necessidade, compram por prazer, satisfação, experiência e até mesmo por diferenciação.

Segundo Rez (2016), o cenário digital permite criar sua própria audiência, dar o tom da sua mensagem, criar, atrair e conquistar pessoas.

Através das redes sociais o consumidor de diferentes lugares e regiões possui acesso a anúncios, promoções e novidades de uma forma ampla e em diferentes momentos, dessa maneira ele se sente mais impactado o que aumenta as chances de compra e de reconhecimento da marca.

Além disso, o consumidor é influenciado por diversas questões sendo fatores sociais, culturais e psicológicos associado também às experiências e grupos de convívio de cada indivíduo o que se torna fundamental para determinar seu comportamento, desejos e escolhas.

4.2.4 Itens responsáveis por atrair a atenção nas divulgações de produtos e serviços nas redes sociais

Identifica-se no gráfico 4 os fatores responsáveis por atrair a atenção dos clientes nas divulgações de produtos e serviços da empresa Dani Santos Modas.

Gráfico 4: Itens responsáveis por atrair a atenção nas divulgações de produtos e serviços nas redes sociais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Segundo o gráfico 4, 32,6% dos entrevistados responderam que o valor do produto é o item responsável por atrair a sua atenção nas divulgações de produtos e serviços nas redes sociais, 46,8% responderam promoções, 14,1% comodidade de compra e apenas 6,5% credibilidade e imagem da marca.

De acordo com o gráfico é possível analisar que promoção é o item que mais chama atenção dos entrevistados nas redes sociais.

Segundo Kotler (2007), a promoção de venda pode ser entendida como incentivos a curto prazo que estimulam a compra ou venda de um produto.

A estratégia de promoções nas redes sociais se bem-feita pode trazer bons resultados e contribuir para que a marca da empresa seja ainda mais conhecida no mercado.

Kotler (2007) ressalta que a promoção de vendas possui variadas ferramentas promocionais no intuito de incentivar uma resposta de marketing de uma forma rápida e com intensidade estão inclusos nessas modalidades, cupons, amostras, abatimentos, reduções de preços, produtos gratuitos, descontos entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o referencial teórico e as pesquisas realizadas com a gestora e clientes da empresa durante o desenvolvimento do trabalho, foi possível identificar o seu público-alvo, as redes sociais utilizadas por ele e a frequência em que elas são utilizadas. Foi verificado também que a empresa está inserida e faz o uso das mesmas redes sociais em que seus clientes estão, o que auxilia na divulgação e interação tornando o seu alcance mais eficaz.

Em relação aos hábitos e costumes dos clientes foi possível perceber que boa parte dos entrevistados utilizam as redes sociais no intuito de conectar com amigos e familiares, porém a maioria deles disseram ser influenciados por publicidades nas redes sociais, possuem o hábito de compra através delas, e se sentem atraídos por promoções e valor do produto. Sendo assim, a estratégia de marketing adotada pela gestora voltada à orientação para vendas é viável, pois concentram seus esforços nos processos que levam a comercialização utilizando estratégias promocionais.

Através da entrevista com a gestora foi perceber que a empresa sabe da importância do marketing digital, e de definir seu público alvo, porém a empresa não faz a mensuração das redes sociais utilizadas, muitas empresas ainda sentem dificuldades ou não sabem analisar suas estratégias nas redes sociais e acabam perdendo tempo e dinheiro sem saber se suas estratégias estão trazendo retorno ou não.

A mensuração do retorno das redes sociais é de suma importância através delas é possível perceber se as ações de marketing adotadas estão trazendo resultados esperados, avaliá-las e fazer melhorias se preciso.

Com a utilização do marketing digital a gestora percebeu mudanças no comportamento do consumidor em relação à comodidade do cliente em solicitar seus produtos no conforto de sua casa e utiliza isso como um diferencial da empresa, levando os produtos até as clientes para que possam escolher, sem ter que ir até a loja; além do grande impacto nas suas vendas no que resultará no seu faturamento. De acordo com a gestora, a rede social que foi mais favorável a esses resultados foi o Whatsapp através do grupo comercial da loja, na entrevista com os clientes o Whatsapp foi o que obteve maior percentual de utilização o que demonstra que a empresa está no caminho certo quanto às suas escolhas de divulgação.

Segundo a gestora, a atuação da empresa nas mídias sociais obteve resultados expressivos, o que faz com que ela tenha planos futuros em relação ao marketing digital buscando expansão e reconhecimento da marca, e acrescenta que ele é o melhor meio de divulgação nos últimos tempos.

Investir em marketing digital é acompanhar o desenvolvimento provocado pela globalização, é a garantia da criação e inovação de novas relações de negócios como estratégia de crescimento. A internet tem contribuído e se tornou uma ferramenta fundamental, por meio de interações e divulgações nas mídias sociais, uma tendência que as empresas vêm adotando para manterem-se inseridas no mundo digital e obterem uma melhor comunicação e relacionamento com clientes. Porém é imprescindível que a empresa possua um plano de marketing pois no desenvolvimento do trabalho foi possível perceber a importância do marketing digital para organização, e os retornos e ganhos que foram adquiridos desde que a gestora adota as redes sociais como forma de divulgação.

Plano de marketing é o planejamento das ações de marketing que serão adotadas com a finalidade de alcançar seus objetivos.

A empresa conhece bem seu mercado de atuação, já definiu seu público alvo e as redes sociais em que realiza as divulgações o que facilita no seu planejamento, porém é preciso que tenha um responsável pela elaboração do plano de marketing da empresa e que ele fique encarregado de realizar o monitoramento das ações adotadas

para que seja possível realizar mudanças e correções no momento correto a fim de que suas estratégias obtenham resultados, é importante também que seja feito o registro de suas ações independente desses resultados assim ela cria um histórico das suas estratégias.

Na administração de marketing as redes sociais podem se tornar uma ferramenta de captação, manutenção e fidelização de clientes, criatividade nesse momento é essencial e se torna um diferencial para empresa é importante definir metas e objetivos para que esses sejam alcançados, o que irá impulsionar o seu sucesso.

O tema aqui estudado é de grande relevância pelas organizações, porém por se tratar de um estudo de caso deve ser levado em consideração que cada empresa possui suas particularidades, mercados e diferentes perfis de público alvo sendo assim o plano de marketing deve ser realizado analisando o ambiente e o cenário de cada organização.

REFERÊNCIAS

- AMA. American Marketing Association Definition of Brand Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B. Acesso em: 28 abr. 2020.
- CHAMUSCA, Marcelo; CARVALHAL, Márcia. **Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações**. Salvador: Edições VNI, 2011.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Books – Brasil Editora Ltda., 2009.
- FRIEDRICH, M. P. A. O treinamento de clientes e sua relação com a intenção de uso do Internet Banking. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 15, n. 5, p. 655- 668, 2016.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARINHO, Bruno. **WhatsApp Marketing: aprenda a gerar negócios utilizando o WhatsApp**. Disponível em: <https://marketingcombrunomarinho.com.br/>. Acesso em: 4 out. 2020.
- MARQUES, Mariana C. M. I. **Marketing e Comunicação: a Web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril**. 2011. 149 f. Trabalho de Conclusão

de Curso (Dissertação Mestrado 59 em Economia) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal, 2011.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Luiz Ricardo Silva. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa**: perspectivas para o campo da etnomusicologia. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/claves/article/view/2719/2324>. Acesso em: 22 abr. 2020.

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo**: a moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2016.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre o marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO UNIPAM - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS¹

Andréia Agostinha Caixeta²
Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos³

RESUMO: O presente estudo teve o propósito de analisar a motivação e satisfação dos professores do curso de Administração da instituição de ensino superior – UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas, com a intenção de verificar o impacto do desempenho profissional diante esses dois fatores e sua influência. Sendo assim, foram empregados os objetivos específicos associados, determinar por meio da literatura os fundamentais conceitos e autores que delinham os estudos temáticos da área de pesquisa; reconhecer e entender por meio da pesquisa de campo os indicadores em relação à motivação e satisfação; mensurar o impacto da motivação diante o clima organizacional; comprovar por meio da pesquisa bibliográfica, de campo quantitativo o desfecho do estudo. O delineamento do trabalho atribuiu-se por meio de uma pesquisa descritivo-analítica, utilizando como meio de investigação o estudo de caso e as pesquisas bibliográficas e de campo, com observação direta extensiva por meio do questionário. A instituição analisada foi o UNIPAM, que exerce no segmento de educação na cidade de Patos de Minas-MG, a amostra analisada foram 11 docentes do curso de Administração atuantes da empresa. Sendo aplicado como instrumento de pesquisa o questionário, formado por questões fechadas e também abertas com base na Escala de Likert de 1 a 5. Utilizando para o tratamento de dados o Google Formulários e Excel. Diante aos perfis dos docentes, o curso de Administração é constituído predominantemente pelo sexo masculino, a idade da grande maioria é acima de 50 anos de idade. De acordo com os aspectos organizacionais, os docentes se encontram satisfeitos e motivados no ambiente empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Satisfação, Docente, Ensino Superior, Administração.

ABSTRACT: The present study had the purpose of analyzing the motivation and satisfaction of the professors of the Administration course of the higher education institution - UNIPAM - Centro Universitário de Patos de Minas, with the intention of verifying the impact of professional performance in the face of these two factors and their influence. Therefore, the associated specific objectives were used, determining through the literature the fundamental concepts and authors that outline the thematic studies in the research area; recognize and understand, through field research, the indicators in relation to motivation and satisfaction; measure the impact of motivation in view of the organizational climate; prove through the bibliographic research, of quantitative field the outcome of the study. The design of the work was assigned through a descriptive-analytical research, using as a means of investigation the case study and bibliographic and field research, with extensive direct observation through the questionnaire. The institution analyzed was UNIPAM, which works in the education segment

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: andreiacaixeta@unipam.edu.br.

³ Mestre em Administração na área de estratégica e competitividade; docente do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

in the city of Patos de Minas-MG, the sample analyzed were 11 professors from the Administration course working at the company. The questionnaire was used as a research tool, consisting of closed and closed questions based on the Likert Scale from 1 to 5. Using Google Forms and Excel for data treatment. In view of the teachers' profiles, the Administration course consists predominantly of the male sex, the age of the vast majority is above 50 years of age. According to organizational aspects, teachers are satisfied and motivated in the business environment.

KEYWORDS: Motivation, satisfaction, teacher, higher education, administration.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual onde existem constantes evoluções, alta competitividade no mercado e várias mudanças da sociedade como um todo, acarretando um cenário no qual as pessoas sofrem uma influência diretamente na convivência, conseqüentemente originando fatores como depressão, estresse, ansiedade, desmotivação, insatisfação, entre outros. Diante disso os líderes das organizações buscam por estratégias de trabalho capazes de motivar os colaboradores e mantê-los satisfeitos, como consequência os colaboradores irão realizar as metas e objetivos organizacionais como também pessoais. Sendo assim, o colaborador trabalhando mais motivado e com nível de satisfação elevado, acredita-se que sua produtividade e desempenho serão maiores e melhores.

A motivação é um conceito bastante debatido e estudado, Vergara (2016) afirma que a motivação é um fator intrínseco, isto é, nenhuma pessoa pode motivar a outra, o que acontece é que a pessoa sofre alguma influência, necessidades interiores ou incentivos, resultando na motivação.

Dessa forma, com todas essas transformações vivenciadas pelas pessoas, a relação entre motivação e satisfação se destaca com muita relevância dentro das organizações, já que as pessoas estão a maior parte do dia no trabalho, com isso o ambiente de trabalho possui grande importância no surgimento da satisfação humana. Em vista disso, procurou-se associar estudos com o propósito de solucionar o seguinte problema de pesquisa: Os docentes do curso de administração do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas sentem-se motivados a ponto de realizar suas tarefas de forma produtiva com alto desempenho e satisfeitos?

Portanto, o presente estudo teve como objetivo geral caracterizar os tipos de motivação e observar sua relação com a satisfação dos docentes, levando em conta o aumento do desempenho profissional. Para a realização do objetivo geral, determinaram-se os objetivos específicos da seguinte forma: estabeleceu por meio da literatura as citações científicas fundamentais para o estudo, realizou uma pesquisa quantitativa com os docentes do curso de administração para levantamentos de dados e informações sobre motivação e satisfação e outras variáveis como produtividade e desempenho, transformações de possíveis dados em gráficos e tabelas e por fim conclusão do estudo com base da literatura bibliográfica e com dados tratados do questionário.

Justificou-se este estudo por meio da apresentação da relação existente entre as variáveis motivação e satisfação, no qual contribuiu para o aumento ou não da

produtividade e desempenho dos docentes do curso de administração do UNIPAM. Além disso, o projeto de pesquisa contribuiu para o recurso de aprendizagem e também serviu como documento de pesquisa para futuros estudos acerca da motivação e satisfação.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O UNIPAM é uma instituição que atende ao mercado de educação superior e ensino médio, levando qualidade de ensino para alunos e também se preocupa com sua vida em comunidade, possui um perfil empreendedor e tem o futuro como um grande foco de ação. Nos dias atuais oferece cursos superiores presenciais e a distância, pós-graduação, cursos de extensão e ensino médio sendo do 1º ao 3º ano.

Conta com cursos de graduação presencial e a distância, pós-graduação, cursos de extensão e o mais recente ensino médio, sempre busca conquistar parcerias com organizações renomadas com intuito de disponibilizar um ensino de alta qualidade aos seus alunos. A organização encontra-se em contínua evolução, adaptando-se a todas as mudanças externas ocasionadas pelo macro ambiente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico procurou ordenar no campo do conhecimento um embasamento teórico e conceitos de diversos autores renomados, atribuindo informações suficientes para potencializar a pesquisa, que é essencial no suporte do estudo.

3.1 MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido um fator de grande relevância para as organizações, provocando um grande impacto na produtividade dos colaboradores. De acordo com Bergamini (2018, p. XII), “a motivação humana vem sendo pesquisada diante da constante indagação a respeito do porquê as pessoas fazem aquilo que fazem”.

Ainda para Bergamini (2018, p. 1), “Para fazer seja lá o que for, é preciso estar motivado para tanto. A origem da força para agir se dá no interior de cada um e leva o ser humano a cumprir o sentido da própria vida”.

Além disso, Vergara (2016) descreve que a motivação é uma energia que estimula o rumo de algo e também é um fator intrínseco, ou seja, nenhuma pessoa é apta para motivar à outra, o que ocorre, é o indivíduo sobre alguma influência, necessidades interiores, ou incentivos causando a motivação.

3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

De acordo com Faccioli (2008)⁴ as teorias motivacionais possuem uma visão humana e se concentra nas necessidades internas que motivam os comportamentos dos indivíduos. Cada ser humano tem especificidades, traços de personalidade, ações motivacionais e escolhas próprias. Diante disso, não há uma teoria suficiente para esclarecer todos os atributos da motivação humana, contudo é indispensável entender essas diferentes teorias citadas a seguir.

3.2.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow (1954), psicólogo e consultor americano, retratou uma teoria da motivação de acordo com as necessidades humanas estruturadas e estabelecidas em uma hierarquia de importância e de influência apresentada como uma pirâmide. Na base, encontram-se as necessidades mais baixas, as necessidades fisiológicas e no topo localizam-se as necessidades mais elevadas, as necessidades de auto realização (CHIAVENATO, 2020).

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: GIL, Antonio Carlos (2016, p. 59).

Segundo essa teoria, o indivíduo começa pelas necessidades mais baixas, ou seja, na base da pirâmide, e vai subindo sucessivamente, mas para ir para a próxima necessidade é sempre necessário que a necessidade atual seja suprida, para depois o indivíduo prosseguir.

3.2.2 A teoria de dois fatores de Herzberg

Para explicar a motivação do trabalho Frederick Irving Herzberg elaborou a Teoria dos dois fatores baseadas nos fatores higiênicos e motivacionais que provocam a motivação no trabalho.

⁴ Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teorias-motivacionais>. Acesso em: 18 out. 20.

Os fatores são higiênicos (externos) e motivacionais (internos), fatores internos conforme explica Ribeiro (2016), envolve responsabilidade, reconhecimento e realização, encontram-se associados com a satisfação no trabalho. Nomeados também de fatores motivacionais, são intrínsecos ao indivíduo e estão ligados ao conteúdo e à natureza do cargo ou função do colaborador. Por apresentar-se em contato direto ao trabalho e à função, os indivíduos possuem comando sobre eles, no entanto os efeitos causados são mais profundos que os originados pelos fatores externos.

Fatores externos envolvem condições de trabalho, benefícios, salário e ambiente físico e encontram-se associados com a insatisfação, ainda que inexistentes ou inadequados. Conhecido também como fatores higiênicos são extrínsecos à pessoa, ou seja, não há controle sobre eles, comumente estabelecidos pela empresa (RIBEIRO, 2016).

3.2.3 A teoria X e teoria Y de McGregor

Douglas McGregor, Doutor em Psicologia idealizou a Teoria X e Teoria Y, na qual dizem que as atitudes dos gestores são fortemente influenciadas por seus pressupostos sobre o comportamento humano, e são os limites do comportamento que são demonstrados nas teorias. (RIBEIRO, 2016).

Em consonância com Chiavenato (2020), explica sobre a Teoria X e a Teoria Y:

Teoria X: Fundamenta-se em ideologias equivocadas e incorretas sobre o comportamento humano, é o conceito tradicional de administração sendo:

- O ser humano é insensível e preguiçoso por natureza: desvia-se do trabalho ou trabalha o mínimo possível para ter recompensas.
- Falta ambição: não assumem responsabilidades, optam por ser conduzidas e dependentes, oferecendo segurança aos mesmos.
- Resistentes às mudanças: não assumem riscos que os propõe o perigo, busca pela segurança.
- Não possui autocontrole e autodisciplina: optam por ser conduzidas pela administração.

Teoria Y: Baseada em conceitos e argumentos atuais sem preconceito diante da natureza humana, sendo:

- O trabalho pode ser fonte de satisfação: o trabalho é algo tão natural como o lazer e o descanso, as pessoas têm prazer de fazê-lo.
- As pessoas não são passivas ou resistentes: elas podem se transformar assim diante de sua experiência negativa no trabalho.
- As pessoas têm motivação e potencial de desenvolvimento: assumem responsabilidades e riscos, possuem autodireção e autocontrole para atingir objetivos descritos pela empresa.
- A capacidade de alto grau de imaginação e criatividade: a solução de problemas da empresa é compartilhada entre os colaboradores.

3.2.4 A Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades adquiridas, elaborada por David McClelland, apresenta que determinados tipos de necessidades são obtidos durante a vida da pessoa, ou seja, os indivíduos não nascem com tais necessidades, porém podem desenvolvê-las com as experiências vividas (DAFT, 2017). Destacam-se três necessidades estudadas com maior constância, que são:

Realização: Necessidade que a própria pessoa tem de obter sucesso em determinadas tarefas, procurando sempre atingir certo padrão de rendimento seja interno ou de comparação com outras pessoas.

Poder: Algumas pessoas podem ter a necessidade de controlar e de comandar outras pessoas.

Afiliação: Necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser aceito por todos, de viver socialmente, de status (RIBEIRO, 2016 p.90).

De modo geral, os primeiros experimentos de vida indicam se o indivíduo manifesta essas necessidades. As crianças se motivaram a fazer determinadas atitudes ou escolhas por si mesmas, elas apresentaram necessidade de realização. Se forem incentivadas a constituir relações humanas calorosas, podem desenvolver necessidade de afiliação, e por fim se alcança satisfação em dirigir outras pessoas, obtém necessidade de poder (DAFT, 2017).

3.2.5 A teoria da expectativa de Vroom

Victor Vroom, canadense e psicólogo, criou a teoria da expectativa, no qual determina que os indivíduos ajam de certo modo, pois são motivados a praticar certo comportamento em detrimento de outros em virtude do que aguardam como resultado desse comportamento. Nas empresas isso quer dizer que o colaborador se sente motivado a despender um esforço quando considera que irá ganhar uma recompensa, ou seja, é uma teoria focada nos resultados e não nas necessidades (GIL, 2016).

Essa teoria apresenta que o nível de produtividade está relacionado com três forças básicas em cada pessoa, sendo:

Expectativas: são objetivos individuais que incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e várias combinações de objetivos.

Recompensas: é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.

Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer expectativas com recompensas. (CHIAVENATO, 2020, p. 306).

Segundo Gil (2016), para se aproveitar melhor esta teoria, os gestores precisam encenar para maximizar os três elementos que a baseiam: expectativa, recompensa e a relação entre expectativa e recompensas.

3.3 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Bergamini (2018) algumas pessoas não se permitem condicionar, pois já estão motivadas por um composto mais complicado de necessidades, metas e objetivos que se completam, estabelecendo desse modo a identidade motivacional. Cada indivíduo age a seu modo na realização dos objetivos organizacionais, apresentando dentro de si uma capacidade de forças motivacionais, assim sendo, querer motivá-las não tem sentido. O que pode ser feito é simplesmente desimpedir a força do seu potencial de motivação e para isso é necessário não desmotivar, mas sim proporcionar meios para que seus pontos fortes sejam usados com maior frequência, disponibilizando recursos para que possam exercer suas tarefas naturalmente eficazes.

Segundo Gil (2016) o mercado está cada dia mais competitivo, requer altos graus de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para desempenhar seu trabalho, tanto individualmente ou como em equipe, conduzem a propiciar resultados melhores. “As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas” (GIL, 2016, p. 219).

3.4 PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

Em consonância com Bergamini (2018) cada colaborador pode trabalhar consciente e racionalmente na procura da satisfação motivacional, sendo que a sensibilidade e competências dos líderes são apontadas como auxílio a essa procura. As pessoas não concordam em ser manipuladas e seus líderes precisam ser evidenciados, saudáveis e psicologicamente seguros de si, dispendo do caráter consciente da motivação, além disso, os líderes são os principais responsáveis pela desmotivação.

Ainda de acordo com Bergamini (2018, p. 56) “A preparação de líderes inclui a capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar ideias novas e implementá-las”.

Para finalizar, Gracioso (2009) diz que é papel dos líderes o gerenciamento dos colaboradores e equipes em meio às mudanças organizacionais, especialmente as radicais, auxiliando-os a entendê-las e a vencer os desafios que surgirem. Sobretudo, para essas ações os líderes precisam compreender bastante o ser humano e como se realizam as transições inerentes aos passos das mudanças.

3.5 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Como já foi apresentado até o momento do estudo, sabe-se que a motivação é um fator de grande importância, já que é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. Além disso, a motivação também implica diretamente nos níveis de desempenho pessoal e profissional dentro de uma organização, está relacionada com sentimento de pertencimento, produtividade e valorização.

Para Blanchard (2019) nas organizações de alto desempenho, o potencial de todos está orientado não somente para uma única linha de cálculo de resultados, mas em quatro linhas: empregador favorito, fornecedor favorito, investimento favorito e o cidadão corporativo favorito. Chamado também de resultado quádruplo (*Quadruple*

Bottom Line ou QBL) considerado o alvo certo para realizar a diferença entre a mediocridade e a excelência.

Os líderes das organizações de alto desempenho compreendem que seu resultado necessita dos clientes, do seu pessoal, dos seus investidores e das suas comunidades. Além disso, acredita que: O que se recebe por cuidar bem da sua comunidade e por proporcionar um ambiente motivador para que os colaboradores atendam bem os clientes, é o lucro (BLANCHARD, 2019).

Em síntese, verifica-se que a motivação tem um papel importante no desenvolvimento do colaborador para melhor clima organizacional e maior desempenho, além disto, um líder bem preparado e disposto também é essencial, pois se ele mostra entusiasmo em orientar a motivação da sua equipe, sem dúvida será visto como em exemplo inspirador, um líder a ser seguido, em consequências os colaboradores irão trabalhar felizes e satisfeitos.

4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa que foi utilizada teve como objetivos classificar o tipo de pesquisa, população e amostra, os procedimentos e o instrumento de coleta de dados e em seguida realizou-se o tratamento e análise desses dados. Segundo Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa é um projeto que se elabora para a investigação de problemas teóricos ou práticos, adotando métodos científicos. Representa muito mais do que somente investigar a verdade: é descobrir soluções para as indagações propostas, aplicando procedimentos científicos.

4.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Quanto à natureza deste trabalho é considerada básica, com a intenção de gerar conhecimento, não sendo necessariamente finalidades imediatas. De acordo com Gil (2018) esse tipo de pesquisa é considerado um dos modos mais tradicionais de classificação. Quanto aos meios, esta investigação teve como princípio inicial uma pesquisa bibliográfica, retratou o tema através de fundamentação teórica de renomados autores, o que colaborou com a sustentação do estudo.

O estudo contemplou uma pesquisa de campo além da pesquisa bibliográfica, em razão da pesquisa de campo, constataram-se as condições pelo que foi possível fazer a coleta de dados com o propósito de explorar e esclarecer, com o objetivo de entender e defender o problema de estudo da pesquisa.

A abordagem metodológica para este estudo foi utilizada de cunho quantitativo. Em consonância com Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa quantitativa mede as avaliações de hipóteses, impedindo possíveis erros de interpretação, por conta de tratar os números e expor os resultados estatisticamente, determinando padrões e solidificando as teorias.

Essa pesquisa teve como característica um estudo de caso, ao analisar uma situação pré-existente na organização. Para Gil (2018, p. 33) o estudo de caso “é reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um

fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi determinada como descritiva-analítica, de modo que realiza a análise dos tipos de motivação de forma detalhada e verifica as relações entre a motivação, satisfação e conseqüentemente o desempenho profissional dos docentes dentro da organização.

O público alvo neste estudo foi os docentes do curso de administração do Centro Universitário de Patos de Minas que atua no setor de ensino superior, estabelecido na cidade de Patos de Minas - MG. Entrevistando 11 docentes selecionadas de forma não probabilística por conveniência entre os meses de agosto a setembro de 2020.

O instrumento de pesquisa para a coleta de dados foi através de um questionário semiestruturado. O questionário foi constituído por perguntas fechadas, permitindo um foco maior ao dirigir as resoluções, propiciando uma investigação mais detalhada.

A análise e o tratamento dos dados foram apresentados através de gráficos, e tabelas, e no relatório final ocorreram suas interpretações para a conclusão do estudo, por se tratar de uma pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa “se constitui em quantificar dados obtidos através de informações coletadas por meio de questionários, entrevistas, observações e utilização de técnicas estatísticas” (OLIVEIRA, 2005, p. 66).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, apresentam-se as análises e discussões dos dados coletados por meio da pesquisa de campo, com a intenção de descrever a motivação e analisar a intervenção presente entre motivação e satisfação no trabalho docente, onde pode existir a interferência no desempenho profissional dos colaboradores.

A amostra da pesquisa foi constituída por 11 pesquisados, sendo todos professores do curso de Administração do UNIPAM. Desta maneira, a base percentual mostrado sobre o perfil do indivíduo e os aspectos empresariais, foram calculados em relação à totalidade da amostra (11= 100%).

Diante a pesquisa, a maioria dos docentes é do gênero masculino representando 72,7% e feminino 27,3%, estão distribuídos em 03 faixas etárias sendo, 54,5% acima de 50 anos de idade, 27,3% entre 31 a 40 anos e 18,2% entre 41 e 50 anos. De acordo com os resultados 81,8% se encontram casados. A renda mensal varia de acordo com cada docente podendo ser de 02 salários mínimos até mais de 05 salários mínimos.

Tempo de função varia de acordo com cada professor sendo, 63,6% já se encontram na função há mais de 15 anos, e 18,2% já estão na organização entre 5 e 10 anos, 9,1% menos de um ano e 9,1% entre 10 e 15 anos.

Sobre a avaliação da vida profissional do docente na instituição, feita de acordo com a Escala de Likert, podem-se destacar os fatores com maior representatividade com 63,6% dos docentes acreditam que o trabalho na instituição é satisfatório, 45,5% acredita que as perspectivas de carreira na instituição estão de acordo com as deles e 45,5% se vê como um futuro docente universitário.

As organizações de ensino buscam se adaptar aos novos cenários implementando as mudanças necessárias. Contudo estas mudanças somente são alinhadas quando há o comprometimento dos professores e demais envolvidos no regime, quando eles acreditarem que essas modificações são essenciais para que a universidade consiga acompanhar as inovações e oferecer um ensino de qualidade para os alunos (QUELUZ; AFONSO, 2003).

De acordo com os resultados, a liderança é muito bem vista diante os docentes do curso de Administração e destacou alguns indicadores que foram evidenciados mais fortemente como, o superior ajuda os colaboradores com os problemas, às mudanças são acompanhadas pelo gestor, existe a valorização da opinião dos funcionários, existe um respeito de ambas as partes. A liderança se mostra um fator de grande relevância para uma organização, pois a partir dela proporciona uma significativa influência dentro da instituição, onde existem como apoio diversas teorias que auxiliam os líderes a se tornarem cada dia mais eficazes e estabelecer estratégias para atingir resultados esperados.

Em consonância com Lacombe (2005, p. 240) “liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios”.

Conforme o resultado da pesquisa, os líderes mostram grande participação junto aos colaboradores, porém em todos os indicadores existe uma porcentagem de pessoas que se posicionaram como indiferente, ou seja, os líderes precisam se mostrar mais e se posicionarem diante seus colaboradores para que todos tenham conhecimento dessa participação junto à equipe.

Diante o planejamento estratégico observou-se que existe um planejamento, há exigências para que essas tarefas sejam realizadas no prazo, além dos docentes fazerem parte das mudanças ocorridas. Sobre a comunicação destacou-se que os colaboradores são informados das mudanças, as dúvidas são esclarecidas, sendo que o diálogo é usado para resolver os problemas diários, além de o funcionário saber o motivo de ser recompensado.

Para Kotler (1992, p. 63), “o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios”.

Sobre a valorização, satisfação e motivação dos funcionários, viu-se que os docentes realizam suas tarefas motivados, as novas ideias são sempre bem-vindas, observa-se também que a remuneração é um fator motivador para a produtividade. Existe uma integração muito boa entre os colaboradores, existindo até uma amizade entre eles, outra questão evidenciada sobre o relacionamento seria a política adotada para o acolhimento de novos colaboradores havendo sempre uma igualdade de tratamento.

Sobre remuneração e desenvolvimento da carreira, muitos docentes enxergam que os números de aulas disponibilizadas estão sendo pautadas na qualidade do que o colaborador produz, além de existir oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências. O ambiente de trabalho atende todas as expectativas do colaborador, facilitando o desenvolvimento de suas tarefas, com ambientes

amplamente organizados e desenvolvidos, equipados com alta tecnologia, concluindo ser um ambiente satisfatório para execução do trabalho.

Analisaram-se também os fatores motivadores e desmotivadores na organização, os fatores de maior motivação para os docentes avaliados seriam remuneração em primeiro lugar, o trabalho que exercem e os benefícios recebidos pela organização. Já os fatores desmotivadores percebidos foram a falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho e outros fatores não especificados.

Portanto, ainda havendo um posicionamento positivo diante aos colaboradores é importante sempre à organização se situar diante aos seus colaboradores lembrando a importância de alguns indicadores na empresa, para que a motivação aconteça sempre de forma programada e desperte ao colaborador uma satisfação maior, como consequência aumentando o desempenho profissional do mesmo e a produtividade da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo foi possível notar por meio do objetivo geral, os tipos de motivação e observar sua relação com a satisfação dos docentes. Em sequência foi possível avaliar o impacto que a motivação e satisfação proporcionam ao desempenho profissional, através do questionário percebeu-se que a organização é vista muito positivamente diante dos docentes.

Com a intenção de cumprir os objetivos foram aplicados os objetivos específicos diante os conceitos dos conteúdos motivação, satisfação e desempenho profissional. Fundamentado por excelentes autores literários. Em seguida, foi feita uma pesquisa através do questionário, sendo possível analisar a satisfação do colaborador diante a organização, colegas, gestão e estrutura.

A vista disso, esse estudo baseou-se em uma pesquisa descritiva, de característica bibliográfica e de campo, de cunho quantitativo, em uma amostra composta por 11 docentes. Desse modo, foi utilizado o método de observação direta extensiva por meio do questionário.

Levando em consideração esses interesses, o estudo procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: Os docentes do curso de Administração do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas sentem-se motivados a ponto de realizar suas tarefas de forma produtiva com alto desempenho e satisfeitos? Dessa forma, para responder tal problemática, foi fundamental conhecer os indivíduos pesquisados, identificar os cenários de motivação presentes na organização e de acordo com este aspecto avaliar o impacto desse fator diante os docentes e instituição.

Com o suporte de pesquisas e questionários sobre a motivação dos colaboradores, é possível que as empresas avaliem o grau que os mesmos se encontram, sendo assim os líderes conseguem trabalhar melhor as relações entre as pessoas e os incentivos para melhorar a satisfação do trabalhador dentro da organização.

As informações adquiridas através do questionário foram suficientemente satisfatórias, através dos resultados foi capaz detectar que os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar no UNIPAM, se encontram motivados, a comunicação é clara

entre colegas de trabalho e gestores, ambiente de trabalho é organizado e suficiente para atender e realizar as aulas, além da instituição atender as perspectivas dos docentes.

Este trabalho teve suas limitações, por estar em momentos de pandemia e isolamento social, os docentes estavam envolvidos com adaptações tecnológicas e muitos não conseguiram responder a pesquisa em tempo hábil.

Diante disso sugere-se que em uma próxima pesquisa busque uma maior abrangência de participantes.

O conteúdo desta pesquisa serve como material de consulta para comparações futuras e estudos em torno da motivação e satisfação dentro da instituição de ensino. Destaca-se também a importância do estágio para a conclusão acadêmica, pelo fato de ajudar o graduando na escolha da futura área de atuação, vivenciar a prática do conteúdo estudado com o auxílio da organização, colaborando com a qualificação e o desenvolvimento dos profissionais e futuros profissionais do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Whitaker, C. **Motivação nas Organizações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Blanchard, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIANENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIANENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. São Paulo: Atlas, 2020.

DAFT, R. L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

GIL, Carlos, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018

GIL, Carlos, A. **Teoria Geral da Administração**: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.

GRACIOSO, Francisco, L. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M.de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M.de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

RIBEIRO, A.D. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed.. São Paulo: Atlas, 2016.

O USO DAS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA E ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA FORMAT SOLUÇÕES¹

Thaynara Moreira²
Carlen Fonseca Gonçalves³

RESUMO: O marketing digital ganha cada vez mais espaço no mercado, e as redes sociais são canais extremamente valiosos para uma estratégia eficaz pela facilidade na comunicação entre pessoas e no contato com o consumidor. Além de ser uma ferramenta de rápido acesso, é possível aproveitar esse tipo de mídia como meio de relacionamento com clientes e de captação de sugestões, elogios e críticas dos mesmos. Diante disso, o objetivo geral deste estudo foi identificar e analisar as diferentes estratégias utilizadas pela empresa Format Soluções nas redes sociais como forma de divulgação e interação com seus clientes. O método escolhido foi o de estudo de caso e a coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada com o gestor da empresa e também se realizou mensuração de dados das redes sociais da empresa estudada. O resultado do estudo apontou que o gestor está atento a importância de estar presente nas redes sociais, com algumas estratégias prontas para implantação para poder melhorar a divulgação pelas redes, mas com alguns pontos negativos como a periodicidade de publicações, porém com pequenas ações pode melhorar ainda mais, e assim se conclui todos os objetivos do estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Internet, Marketing digital, Redes sociais.

ABSTRACT: Digital marketing is gaining more and more space in the market, and social networks are extremely valuable channels for an effective strategy due to the ease of communication between people and contact with the consumer. In addition to being a quick access tool, it is possible to take advantage of this type of media as a means of relating to customers and capturing suggestions, praise and criticisms from them. Therefore, the general objective of this study was to identify and analyze the different strategies used by Format Soluções on social networks as a way of disseminating and interacting with its customers. The method chosen was the case study and data collection was carried out through semi-structured interviews with the company manager, and data was also measured on the social networks of the company studied. The result of the study pointed out that the manager is aware of the importance of being present in social networks, with some strategies ready for implementation to be able to improve the dissemination through the networks, but with some negative points such as the periodicity of publications, however with small actions it can improve even more so that all the objectives of the study are concluded.

KEYWORDS: Internet, Digital Marketing, Social Networks.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Novas Tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: thaynaramoreira@unipam.edu.br.

³ Orientadora e docente do UNIPAM. E-mail: carlenfg@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A internet atualmente faz parte do cotidiano da maioria das pessoas. Ela trouxe benefícios na utilização das tecnologias, como por exemplo, o fácil acesso ao conhecimento e a informação, colaboração entre pessoas e organizações, inclusão social entre outros. É considerada por muitos estudiosos e profissionais, um excelente canal de negócios e comunicação, e vem sendo um dos meios mais utilizados para divulgação e marketing de empresas, gerando novas oportunidades de relacionamentos com atuais e futuros clientes.

A partir dos anos 2000, com a popularização da internet, as redes sociais ganharam força, pois permitiam interações em massa jamais vista antes, e imensidades de serviços como, por exemplo, o acesso remoto, colaboração (chats), compartilhamento de fotos, áudios, vídeos, foram surgindo com o decorrer do tempo. Por intermédio das mídias sociais, as pessoas são impactadas com mais facilidade pelas empresas, que constroem e fortalecem a imagem da sua marca sem precisar de um ambiente físico para tal fim. Os atrativos oferecidos pela internet vêm proporcionando aos grandes e pequenos negócios, concorrência acirrada, aproveitando a democratização oferecida por esse meio de comunicação (LIMEIRA, 2003).

O marketing digital permite a aparição de novos produtos ou serviços e campanhas promocionais de feito rápido, visto que a internet permite a mensuração de pesquisas, visitas e visualizações. Uma propaganda certa, na rede social correta tem um alto grau de influência sobre o consumidor que a vê, se tornando mais inclinado a adquirir o produto ou serviço mesmo depois de certo tempo. No ambiente virtual os clientes possuem maior comodidade e ganho de tempo, além da facilidade de comparação de ofertas e produtos, criando assim oportunidades para empresas expandirem seus negócios e conquistar novos clientes.

Portanto, o estudo desenvolvido tem como objetivo geral identificar e analisar as diferentes estratégias utilizadas pela empresa Format Soluções nas redes sociais como forma de divulgação e interação com seus clientes. Sendo o estudo, direcionado por meio de entrevista semiestruturada com o gestor da organização, e uma análise do marketing digital pelas redes sociais Facebook e Instagram. Os objetivos específicos fundamentam-se da seguinte maneira: identificar os tipos de instrumentos que a organização utiliza para medir o desempenho do marketing digital e o alcance dos objetivos; analisar a divulgação da empresa (periodicidade de publicações e engajamento) pelas redes sociais; propor ações de marketing digital para melhorar os resultados.

O avanço dos meios de comunicação acabou numa interatividade imediata. Os consumidores usufruem das mídias e redes sociais não apenas como um canal de entretenimento, mas também como forma de se informarem, anunciarem produtos, comparar preços, buscar indicações, elogiar e criticar marcas. Nesse sentido, o presente estudo torna-se relevante para uma melhor compreensão do marketing digital, para uma melhor divulgação nas redes sociais.

Diante disso, este estudo objetiva responder à questão problema: Como a empresa Format Solução utiliza, de maneira estratégica as redes sociais na divulgação da empresa?

Desta forma, a pesquisa utilizou uma abordagem Quali-Quantitativa onde foi realizada entrevista semiestruturada com o gestor da organização, mensuração e consolidação dos dados.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Format Soluções tornou-se objeto de análise para construção do presente estudo. A escolha da empresa ocorre por motivos técnicos relacionados à aptidão da mesma em oferecer condições práticas para fundamentação do trabalho, por meio da análise do seu marketing digital, caracterizando o foco do estudo.

2.1 DADOS IMPORTANTES

Nome Fantasia: Format Soluções

Razão Social: Tiago Gonçalves da Silva - ME

Endereço: Rua General Osório, 189

Bairro: Centro

CEP: 38700-114

Cidade: Patos de Minas - MG

CNPJ: 18.606.765/0001-35

Contato: (34) 99225-7630/ contato@formatsolucoes.com.br

Principal Atividade Econômica: Serviços de manutenção de computadores, consultoria corporativa, treinamentos, elaboração e gestão de sites e redes sociais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a realização de revisões de trabalhos existentes sobre o tema. De acordo com Vergara (2011), é uma revisão da literatura existente com o objetivo de apresentar estudos sobre o tema ou problema, já realizado por outros autores.

3.1 MARKETING

Com o mercado cada dia mais competitivo, as empresas adotam processos que visam vantagens sobre seus concorrentes e que vão além do modelo tradicional de produzir/vender. Chiavenato (2014, p. 230) descreve que “Marketing é o conjunto de ações destinadas a criar produtos e serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, no tempo e no volume adequado”. O marketing e os profissionais envolvem-se nas atividades a fim de tornar o negócio produtivo, se empenham ao máximo para conhecer as necessidades, desejos e exigências de clientes e assim criar estratégias de marketing para satisfazê-los.

As organizações buscam satisfazer as necessidades dos clientes, consequentemente lucrando, e estes clientes buscam dentre outros aspectos, um diferencial: valor. Para Kotler e Keller (2012) o marketing é um processo pelo qual os indivíduos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, da oferta e da troca

de produtos de valor com outros. Esta essência de marketing consiste em trocas entre clientes e organizações, onde estes participam voluntariamente de transações destinadas a proporcionar benefícios para ambas as partes.

3.2 INTERNET

A Internet é o maior aglomerado de redes de comunicações em escala mundial, onde computadores, dispositivos como celulares, televisores, aparelhos domésticos entre outros estão conectados em uma rede mundial. Segundo Torres (2018) a internet se transformou em um canal essencial, sendo prioritário quando se trata de comunicação e relacionamento das pessoas, permitindo a conexão de qualquer lugar e hora através de dispositivos móveis, criando no consumidor a necessidade de estarem constantemente conectados e atualizados.

Para Schmitt (2002, p. 103) “A capacidade de interatividade da internet é um fórum ideal para muitas empresas criarem experiências para o consumidor. A internet, também, pode modificar totalmente uma experiência de comunicação, interação ou experiência de transações”. Anderson (2006) complementa que o modelo empresarial está mudando rapidamente, forçando as empresas a se adaptarem, reavaliando suas estratégias de marketing. A internet é um instrumento de comunicação que proporciona vantagens que vão além da informação: está se tornando cada vez mais um instrumento de vendas.

3.3 MARKETING DIGITAL

Com o poder proporcionado pela internet relativo a compartilhamento de informações em nível global, o marketing digital se torna um grande aliado de empresas que buscam atingir seus consumidores de forma rápida e interativa. Para Anderson (2006) o marketing digital está em constante crescimento e apresenta baixo custo em relação a outras formas de propaganda.

O marketing digital emprega estratégias que dependem do uso de tecnologias como as redes sociais e envolve também a compreensão das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam atraentes para eles. Refere-se à comercialização de bens ou serviços por meio de canais digitais, o que na maioria dos casos significa que a comunicação ocorre por meio da internet (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Mas na internet o cliente vê apenas o que deseja.

O marketing digital incentiva o uso dos canais de comunicação para uma maior interatividade entre a empresa e os consumidores. Ele proporciona grandes mudanças nos resultados da empresa através da comunicação, que quando eficaz atinge números expressivos de acessos, seguidores, vendas e uma relação mais próxima com seus consumidores.

3.4 REDES SOCIAIS

A internet possibilitou a facilidade de comunicação, onde mesmo a milhares de quilômetros de distância as pessoas se comunicam em tempo real. Para as empresas isso se tornou uma oportunidade de interação com seus clientes. Ela oferece diversos recursos para que empresas e consumidores estabeleçam uma relação mais próxima, como por exemplo, sites, blogs e também as redes sociais. Com o investimento em redes sociais, as empresas permitem-se ser encontradas por pessoas.

Para Turchi (2019), uma rede social é composta de pessoas e conexões sociais que podem ser de três tipos: Fortes (relações próximas), Fracas (relações superficiais) e até mesmo ausentes (não existem relações). As relações fracas são as que mais se fazem presentes, pois são as maiores propagadoras de informação devido a estar sempre conhecendo pessoas diferentes. “Esse fenômeno contribui para a identificação de novas oportunidades, principalmente para as PMEs, pois através das redes sociais os empreendedores podem verificar possibilidades de novos negócios ou de desenvolvimento de produtos” (TURCHI, 2019, p. 140).

No Brasil uma pesquisa realizada pela Rockcontent⁴ na terceira edição da Social Media Trends em 2019, revela que o Facebook continua sendo a principal Rede Social utilizada, com 97,5% das menções. O Instagram é a segunda colocada e continua em ascensão. Entre as várias redes sociais, o Facebook e Instagram destacam-se, pois, é onde as empresas apresentam maior número de presença e conseguem a realização de comunicação e venda com o seu público de forma rápida e prática.

4 METODOLOGIA

Metodologia científica é o estudo dos métodos ou instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho científico. Segundo Alves (2007, p. 54) “a metodologia refere-se ao momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar os objetivos propostos”. Esta seção apresenta os tipos de pesquisas utilizadas para realização do estudo baseando-se nos objetivos definidos.

No início da realização do presente estudo houve o uso de pesquisa bibliográfica. De acordo com Vergara (2011, p. 50), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A pesquisa bibliográfica foi realizada principalmente através de livros, artigos e redes eletrônicas com a intenção de obter informações e conhecimento e assim elaborar uma base teórica para explicação da problemática.

Realizou-se também pesquisa documental, com o objetivo central de juntar informações disponíveis como, por exemplo, registros da empresa Format Soluções situada na cidade de Patos de Minas. Para Gil (2002) a pesquisa documental assemelha-se muito com a bibliográfica, sendo a natureza das fontes uma diferença crucial. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia nas contribuições de diversos autores sobre o assunto, a pesquisa documental utiliza documentos conforme o objetivo de pesquisa.

⁴ Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2019-panorama-das-empresas-e-dos-usuarios-nas-redes-sociais/>.

Com relação aos meios, foi realizado um estudo de caso. Gil (2002, p. 54), afirma que “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biométricas e sociais. Consiste em um estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Lakatos e Marconi (2017) complementam que o estudo é limitado ao caso estudado, não podendo ser generalizado.

Quanto aos fins, pode ser classificado como descritivo que possibilita o levantamento e análise de fatos sem manipulação dos dados pelo pesquisador. O objetivo descrito na pesquisa busca expor as características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2002).

A abordagem para o estudo foi uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa utiliza recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Já a pesquisa qualitativa não pode ser traduzida em números, ou seja, não utiliza dados estatísticos como centro de análise de um problema. “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave” (PRODANOV E FREITAS, 2009, p. 81).

Neste relatório houve a coleta de dados por meio das redes sociais da empresa com mensuração de publicações realizadas e engajamento com seus seguidores (curtidas, comentários e compartilhamentos) que foram transcritos para o excel para elaboração de gráficos e tabelas para análise. Também se realizou entrevista semiestruturada junto ao gestor da organização estudada, para identificar as estratégias e instrumentos utilizados no marketing digital pelas redes sociais.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a entrevista é um diálogo entre o investigador e o investigado objetivando recolher os dados de que precisa para a realização de sua pesquisa, podendo utilizar diversas ferramentas para coletar informações como, por exemplo, anotações, gravações, fotos e computadores. No decorrer da conversa, podem-se acrescentar perguntas que não faziam parte do roteiro inicial.

Ainda segundo os autores, nas ciências sociais, é uma das técnicas mais utilizadas na coleta de dados, podendo ser elas: informais (pouco estruturadas, quase uma conversa, mas com o objetivo de recolher dados), focalizadas (o fornecedor das informações é livre para discorrer sobre um determinado tema), estruturadas e padronizadas (se segue um roteiro de perguntas estabelecidas previamente) e despadronizadas ou semiestruturadas (o entrevistador ajustar suas perguntas à situação).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o crescimento do uso das redes sociais pelas empresas a partir da criação de seus perfis no mesmo, com a finalidade de aproximação de seus clientes, surgiu a necessidade de avaliação de resultados de atuação dessas empresas nesta mídia. Diante disso, para poder avaliar o desempenho das redes sociais Facebook e Instagram como ferramenta de Marketing para a empresa Format Soluções foram coletados os dados, a partir da análise do perfil das redes é realizada uma entrevista com o gestor da

organização, sendo a apresentação dos resultados e discussão distribuída em dois itens: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

5.1 PESQUISA QUALITATIVA

A presente pesquisa foi efetuada com o gestor/dono da empresa Format Soluções, a qual atende apenas a região de Patos de Minas. A Internet tornou-se uma parte importante do marketing como ferramenta que dissemina a informação de uma maneira inédita. Através dela, o consumidor tem mais acesso à informação e por isso consegue conhecer, questionar, comparar e divulgar sua opinião sobre produtos, serviços, marcas e empresas. Segundo o gestor, a empresa se insere neste ambiente online, através do Facebook, Instagram e Google. Quando perguntado como são acompanhadas as redes sociais da empresa, o gestor respondeu que publicam instantaneamente no Facebook e Instagram, com horário estratégico, deixando organicamente de 2 a 3 dias e impulsionando quando apresenta uma boa receptividade do público, acompanhando assim o crescimento de clique diário. Segundo Torres (2018) uma das vantagens do marketing digital é o acompanhamento e medição dos resultados. As ações são monitoradas, permitindo agir para correção e melhorias de ações.

As empresas necessitam ter presença nas redes sociais, caso contrário, estarão perdendo uma grande oportunidade de alcançar pessoas. Em relação à frequência de postagens de novos conteúdos, o gestor afirma que não tem um padrão de postagens, ou seja, não tem uma frequência exata. O mesmo informou que como não é a linha de trabalho, não depende dela para trabalhar, quando dá publica conteúdos novos. Para Miceli e Salvador (2017) as ferramentas sociais mais relevantes para a empresa constituem um dos meios adequados para os anúncios. Neles, as atualizações, a manutenção e a produção de conteúdo devem ocorrer regularmente e em intervalos curtos.

Em relação às estratégias utilizadas no marketing digital nas redes sociais, a empresa atualmente utiliza a ferramenta Facebook Creator Studio e Facebook Easy que são integradas ao Instagram, vinculando assim suas publicações que acarreta no ganho de tempo, produtividade e organização. Possui a estratégia de deixar uma publicação organicamente de 2 a 3 dias, quando apresenta um bom resultado (interação com o público), a impulsiona e acompanha. As publicações são realizadas por volta das 18h00min, um horário estratégico, pois as pessoas estão saindo de seus trabalhos. Ainda segundo o gestor, outras estratégias para melhorar a divulgação digital da empresa, como uma melhoria na identidade visual e parcerias com influenciadores digitais, que têm capacidade para envolver e engajar seus espectadores, além de interferir muitas vezes na decisão de consumo e comportamento de seus seguidores, estão prontas para colocar em prática.

De acordo com o autor Torres (2009), o consumidor busca informações relevantes sobre produtos e serviços de uma empresa, não somente para encontrá-los, mas principalmente para conhecer as experiências de outros consumidores e assim tomar decisões de adquirir algo. Em relação ao feedback o gestor relata que após uma semana ou quinze dias de todo serviço realizado ou treinamento, entra em contato com

o cliente para ter um feedback, pois por ele consegue melhorar o produto, ou serviço o que a empresa oferece.

Quando questionado sobre como é medido se está sendo eficaz e alcançando os objetivos da empresa em relação às estratégias na área de marketing digital, o gestor explana que pela rede social Facebook, a empresa já pegou muito serviço por indicação direta, pessoas que uma hora ou outra estão marcando “preciso de alguém que conserte meu Facebook” marca o Tiago, ou a Format Soluções, então pelo Facebook tem avaliado o público, e é a rede social que está gerando o melhor resultado. Um dos pontos mais importantes no processo de investimento em canais sociais é o conhecimento sobre os resultados relativos aos seus esforços. Uma vez que a metodologia se torne apurada, suas ações podem apresentar melhores índices de eficiência (MICELI; SALVADOR, 2017).

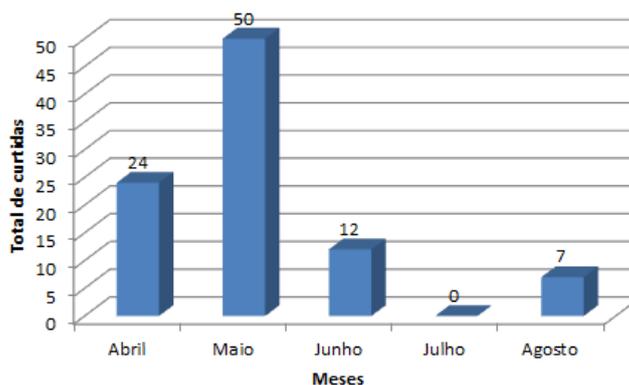
5.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Após a conferência e análise dos dados apurados, por meio das redes sociais Facebook e Instagram foram feitas as montagens dos gráficos que serviram para dar sustentação ao trabalho e garantir uma visão mais aprofundada.

5.2.1 Facebook

Para o Facebook, foram escolhidos como indicadores as curtidas, comentários, compartilhamentos e as publicações realizadas nos meses de abril a agosto de 2020. Para os comentários não houve elaboração de gráficos, pois no período analisado apresentou apenas três comentários em abril de 2020.

Gráfico 1: Total de curtidas por mês nas publicações do Facebook



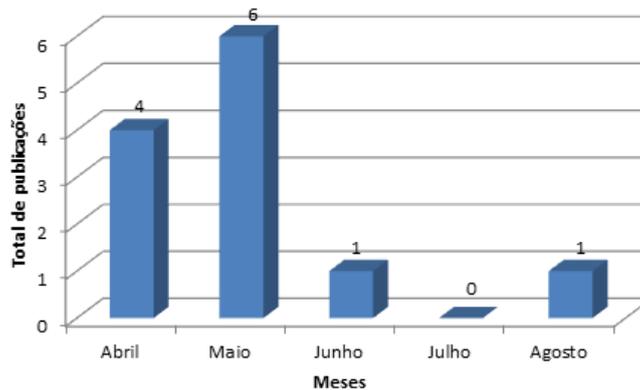
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 1, destaca-se o mês de maio com maior número de curtidas totais nas publicações. O Facebook disponibiliza também além da conhecida curtida um recurso muito utilizado pelos usuários que é o botão “sentimento/atividade” em que a pessoa pode registrar, a partir de categorias pré-definidas como ele está se sentindo, com aquela publicação. No caso, foram avaliadas todas as curtidas/sentimentos como

um só. Ao “curtir” uma publicação, torna-se visível a participação, é uma forma de apoio e visibilidade.

O comportamento de uma empresa nas redes sociais é importante, pois permite que os seus clientes e também os futuros a conheça. Para Torres (2009) o Facebook permite a interação com as pessoas que estão na mesma rede. É também uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas empresas para divulgar seus produtos e serviços de forma rápida e sem custos e atingindo um grande número de pessoas.

Gráfico 2: Total de publicações realizadas por mês no Facebook

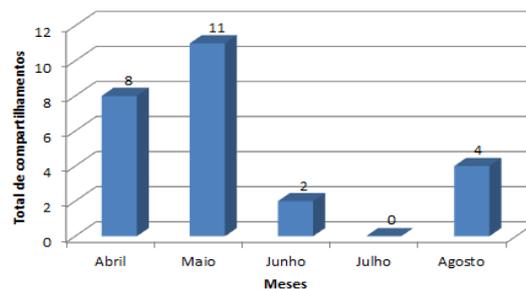


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 2, o mês de maio possui um total de 6 publicações realizadas que consequentemente gerou o maior número de curtidas como é apresentado no gráfico acima, também se nota bem claro que a empresa não possui frequência de postagens de novos conteúdos como percebeu-se pela entrevista realizada com o gestor.

É importante que a empresa tenha conteúdos de sua própria autoria, simples e econômico para que haja continuidade. Segundo Turchi (2019) deve-se divulgar constantemente e sistematicamente conteúdo novo podendo estabelecer links com outras redes. Sendo assim é possível impactar várias pessoas com determinado conteúdo.

Gráfico 3: Compartilhamentos de publicações do mês no Facebook



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 3, os meses de abril e maio foram os que tiveram maior número de compartilhamentos de publicações pelos seguidores do Facebook, dando assim

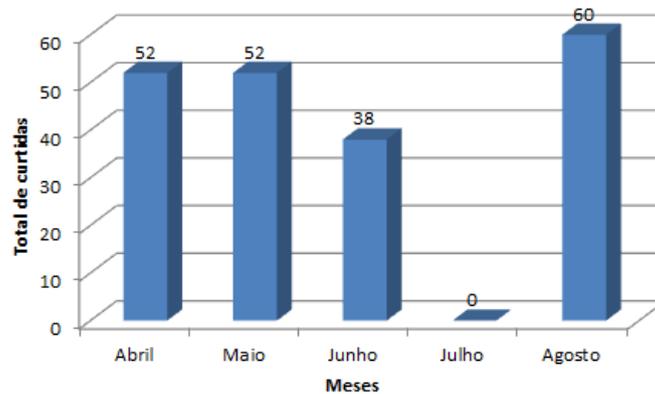
visibilidade para a conversação ou mensagem, ampliando o seu alcance. Quando uma publicação é muito compartilhada, ela pode se transformar em um viral, que nada mais é do que uma notícia que tem a capacidade de se espalhar pela rede de forma rápida e intensa.

Para Turchi (2019) o marketing viral pode ser definido como uma consequência de estratégias que levam as pessoas a retransmitir a mensagem para outras integrantes de sua rede de contatos.

5.2.2 Instagram

Entre os indicadores fornecidos pelo Instagram, foram transcritas para o Excel para esta análise as curtidas e as publicações realizadas por mês na rede, pois no período analisado a empresa não possui comentários ou compartilhamentos nas publicações dispensando a necessidade de elaboração de gráficos.

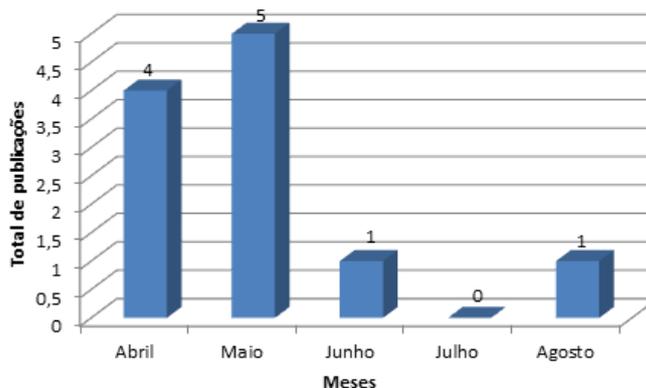
Gráfico 4: Total de curtidas por mês nas publicações do Instagram



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Analisando o gráfico 4, é possível perceber que o mês de agosto se destaca com o maior número de curtidas, mesmo sendo somente uma publicação realizada no mês. Observa-se que obteve uma grande motivação de cunho positivo, pois esta opção 'curtir' é uma forma dos fãs demonstrarem que o conteúdo divulgado os atrai. A ferramenta curtir permite inferir a popularidade e a reputação da empresa. Esta interação nas mídias sociais colabora para aumentar o nível de confiança e diminuição do risco percebido.

Segundo Torres (2009) as mídias sociais vêm se tornando uma ferramenta importante para a estratégia ou ação de marketing, fazendo com que elas sejam consideradas indispensáveis para as atividades empresariais.

Gráfico 5: Total de publicações realizadas por mês no Instagram

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Observa-se no gráfico a utilização das ferramentas indicadas pelo gestor (Facebook Creator Studio e Facebook Easy) que vincula as publicações, onde somente no mês de maio obteve uma publicação a menos que o facebook. A divulgação é feita utilizando imagens e vídeos sempre complementados de textos pequenos, o que garante ao consumidor uma maior informação.

Para Turchi (2019) as redes sociais são constituídas por pessoas, e a única forma de trabalhar nesse ambiente é por meio do relacionamento com os indivíduos que a compõem, onde estes relacionamentos são construídos com o tempo, e quanto antes começar melhor para a empresa, pois um relacionamento construído tende a ser duradouro, sendo necessárias integrações nas redes sociais para tal relacionamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi elaborado com base em estudos bibliográficos para a construção do referencial teórico, e com base nos conceitos estudados foi elaborada uma pesquisa qualitativa com o gestor da empresa Format Soluções e também realizada uma análise do marketing digital praticado pelas redes sociais Facebook e Instagram com mensuração de engajamento (curtidas, comentários e compartilhamentos) e de publicações realizadas com o objetivo de analisar as diferentes estratégias utilizadas pela empresa nas redes sociais como forma de divulgação e interação com seus clientes.

Com base na entrevista realizada com o gestor, foi possível observar que as redes sociais são vistas como aliadas na divulgação devido ao grande alcance que possibilitam ao seu negócio. Com um acompanhamento efetivo é possível analisar as publicações podendo impulsioná-las e também proporciona uma melhor interação com os clientes mesmo pós-venda. As estratégias utilizadas permitem integrar Facebook e Instagram que ocasiona ganho de tempo, produtividade e organização, com horário estratégico de postagem mais sem uma frequência de publicações.

As estratégias pretendidas pelo gestor para melhorar a divulgação digital da empresa são excelentes. Uma identidade visual causa um impacto positivo e desperta o interesse do público, ajudando a captar novos visitantes e a fidelizar aqueles que já são

recorrentes. Usar as redes sociais para criar um relacionamento com o público e depois ir trabalhando ofertas de forma arquitetada e sutil também é uma ótima forma de captar novos clientes. Com isso, a importância dos influenciadores digitais, que tem capacidade para envolver e engajar seus espectadores, além de interferir muitas vezes na decisão de consumo e comportamento de seus seguidores.

Na análise das redes sociais, notou-se que na parte de curtidas das publicações o Instagram se sobressai com uma média de 40,4 curtidas mensais no período analisado, mas o Facebook apresenta melhores resultados em relação à compartilhamentos que amplia o alcance da publicação, seguidores e relação venda direta. Os comentários nas duas redes sociais não apresentaram dados suficientes para elaboração de gráficos para análise, o que é um dos pontos negativos, pois os comentários não apenas sinalizam a participação, mas traz uma efetiva contribuição para a conversação.

A periodicidade de publicações é outro ponto negativo, pois a empresa não possui frequência de postagens como percebido também na entrevista realizada com o gestor. Os resultados podem ser melhorados se a empresa oferecer mais conteúdos, com frequência de publicações. Organizar uma agenda de postagens de novos conteúdos incluindo o que escrever, quando publicar, qual formato utilizar e qual resultado pretende alcançar, para assim, atrair e interagir com o consumidor regularmente.

A interação permite que o cliente se sinta importante e parte da empresa. Utilize a timeline da rede social para divulgar conteúdos interessantes e não apenas sobre a empresa com uso de cores e designer diferenciados. Outra forma de promover interações com os seguidores de uma forma criativa e divertida é explorar os Stories destacando momentos e criando enquetes.

Um ponto positivo que as redes sociais geram é o monitoramento que realizado de forma eficiente é um grande aliado das organizações, pois facilita na compreensão dos dados e informações nas redes sociais podendo assim fazer os ajustes necessários com base nos resultados para melhorar o desempenho, sendo assim indispensável para a empresa continuar monitorando suas redes.

Limitação: Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho só é relevante para esta organização, pois se aplicado a outras empresas com certeza os resultados serão diferentes.

Recomendações: Este trabalho pode ser recomendado a futuros estudantes do curso de administração do UNIPAM e a quaisquer pessoas da comunidade acadêmica ou não que venham a interessar por este assunto.

REFERÊNCIAS

ALVES, Magna. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: a nova dinâmica de marketing e venda: como lucrar com a fragmentação dos mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas, Barueri (SP): Manoele, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MICELI, André L.; SALVADOR, Daniel O. **Planejamento de marketing digital**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.
- SCHMITT, Bernd H. **Marketing experimental**: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir, o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes. São Paulo: Nobel, 2002.
- TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.
- TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2018..
- TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O USO DE TECNOLOGIAS POR INDIVÍDUOS DA TERCEIRA IDADE E AS IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DIGITAL NA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS¹

Letícia Barbosa Marques²

Luis Henrique Bei³

RESUMO: O presente estudo propõe uma análise acerca de verificar o uso das tecnologias digitais pelos indivíduos da terceira idade, bem como a implicação da maturidade digital na adoção de tais modernizações. Nesse sentido, o objetivo principal do estudo foi analisar a influência das tecnologias digitais para idosos e os aspectos positivos e negativos desta inclusão. Para tanto, foi realizada uma investigação desempenhada na elaboração e aplicação de um questionário, para a população de Patos de Minas com faixa etária entre 60 anos a 80 anos ou mais. Afim de resgatar filigranas que pudessem evidenciar ou não, tais comportamentos. Após a análise e tabulação dos resultados, pode-se perceber que há elementos que possam melhorar, visto que muitos dos entrevistados apresentam falta de conhecimento ou aprendizagem no uso da Internet. Possibilitando assim, uma melhoria no estilo de vida da população da terceira idade, bem como maior interação com parentes e amigos.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologias Digitais; Maturidade Digital; Terceira Idade.

ABSTRACT: The present study proposes an analysis about verifying the use of digital technologies by the elderly, as well as the implication of digital maturity in the adoption of such modernizations. In this sense, the main objective of the study was to analyze the influence of digital technologies by the elderly and the positive and negative aspects of this inclusion. For that, an investigation was carried out in the elaboration and application of a questionnaire, for the population of Patos de Minas with the age group between 60 years to 80 years or more. In order to rescue filigree that could show or not, such behaviors. After analyzing and tabulating the results, it can be seen that there are elements that can improve, since many of the interviewees have a lack of knowledge or learning in the use of the Internet. Thus enabling an improvement in the lifestyle of the elderly population, as well as greater interaction with relatives and friends.

KEYWORDS: Digital Technologies; Digital Maturity; Third Age.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as tecnologias têm incentivado as modificações significativas na forma como as pessoas se comunicam, interagem, e se conectam. Dito isso, a internet está em legítimo crescimento no Brasil e no mundo, expandindo e realizando informações sobre assuntos diversos, convertendo também meios de comunicação tradicionais para um único só ambiente, o mundo digital. Sendo assim, para alguns

¹ Trabalho de conclusão de curso em Administração/2020, apresentado na área temática comunicação oral.

² Graduada no 8º período de Administração do UNIPAM. E-mail: leticiabm@unipam.edu.br.

³ Professor Orientador (UNIPAM). E-mail: luishb@unipam.edu.br.

usuários, como os idosos, esses novos meios de comunicação podem converter-se em obstáculo, considerando sua história de vida, cultura e linguagem.

Como consequência, tais atividades promovem a participação ativa da Terceira Idade na sociedade, pois permitem ao indivíduo estar mais integrado com parentes e amigos. Porém, mesmo com o constante crescimento da população de idosos no município de Patos de Minas, verificou-se a carência de iniciativas para a inclusão digital da terceira idade, assim como a pesquisas sobre o tema são introdutórias. Portanto, este estudo pretendeu, através de uma pesquisa e revisão bibliográfica, compreender os processos de consumo de mídia do público da terceira idade. Ainda mais, buscou entender o comportamento dessa geração perante à tecnologia.

Dessa forma, a presente proposta de estudo apresentou como objetivo geral analisar a influência das tecnologias digitais por cidadãos da terceira idade. Logo, para se atingir o objetivo geral, optou-se por seguintes objetivos específicos: compreender o conceito de comportamento humano; identificar as características do comportamento na web; identificar aspectos positivos e aspectos negativos da inclusão dos idosos no meio digital; aplicar e correlacionar dados de questionários semiestruturados de diagnóstico de perfil.

Assim sendo, a presente proposta de estudo justificou-se à medida que poderá gerar maior auxílio e valorização na inclusão da terceira idade nas tecnologias digitais. Diante disso, o estudo tornou-se extremamente relevante, na medida que poderá contribuir e balizar pesquisas temáticas futuras.

Sob o mesmo ponto de vista, o problema que norteou o estudo foi – “De que forma ocasionará maior inclusão da terceira idade nas tecnologias digitais, e quais os benefícios dessa inserção?”. Portanto, o presente estudo teve como abordagem metodológica quali-quantitativa e pesquisa descritiva.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com abordados posicionamentos sobre o tema proposto, este segmento teve como objetivo desenvolver a respeito da revisão literária que fundamentou este estudo. Os tópicos seguintes contêm um breve raciocínio em torno da temática discutida, buscando argumentos relevantes para o estudo de caso realizado, e para a análise e interpretação dos dados.

2.1 SURGIMENTO E POPULARIZAÇÃO DA INTERNET E SEU IMPACTO SOCIAL

A internet é considerada como a maior biblioteca do mundo. Na visão de Souza (2001), além de o usuário possa ter o acesso a diversas informações virtuais, ele pode também interagir com pessoas de todo o mundo e usufruir de notícias e serviços já existentes.

Segundo o autor Escobar (1994), os velhos paradigmas da comunicação foram deixados para trás, dando espaço a um espaço virtual, possibilitando se conectar em rede. Em consequência, a rede propicia ao indivíduo maior habilidade de cálculo, de análise, de organização, de armazenamento e de disseminação da informação

Ainda mais, segundo os autores Lemos e Lévy (2010), ferramentas como o *Instagram, Twitter, Whatsapp, Facebook, Youtube, blogs, sites*, etc. se tornaram meios de entretenimento, compartilhamento de informações e o fortalecimento da democracia, este último chamado por usuários de “Ciberdemocracia”.

2.2 MATURIDADE DIGITAL

A maturidade digital é definida por ser a conjuntura da transformação digital e a integração das tecnologias no dia a dia das pessoas e de uma empresa. Diante disso, de acordo com Kane (2017), a maturidade digital é uma evolução contínua de adaptação ao novo cenário tecnológico em constante modificações. Desta forma, o autor também utiliza o termo “em processo de amadurecimento” para descrever o mais avançado digitalmente.

Quanto ao desempenho prático dos modelos de maturidade digital, segundo Pöppelbuß e Röglinger (2011), são aplicados para evidenciar níveis de desenvolvimento atuais e desejáveis. Dessa forma, encontra-se três propósitos específicos, sendo para adequar como uma ferramenta de diagnóstico, identificar categorias de maturidade com o objetivo de proporcionar estratégias a fim de alcançá-las e comparar os modelos.

2.3 USO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS

O uso de diversas tecnologias satisfaz os desejos, objetivos e interesses do usuário, de forma a oferecer praticidade, conhecimento, lazer, e ampliar possibilidades de interação social. Como afirma Fróes:

[...] a tecnologia sempre afetou o homem: das primeiras ferramentas, por vezes consideradas como extensões do corpo, à máquina a vapor, que mudou hábitos e instituições, ao computador que trouxe novas e profundas mudanças sociais e culturais, a tecnologia nos ajuda, nos completa, nos amplia [...]. Facilitando nossas ações, nos transportando, ou mesmo nos substituindo em determinadas tarefas, os recursos tecnológicos ora nos fascinam, ora nos assustam [...] (FRÓES, 1998, pág, 1).

Em relação aos aspectos positivos das relações virtuais, os autores Mckenna e Bargh (1998) afirmam que, pelo fato de que na rede a ausência física proporciona um menor constrangimento, o usuário se sente mais à vontade para se expressar.

Desta forma, as pessoas desfrutam do ambiente virtual de maneira mais libertária com seus amigos, construindo relações virtuais com comportamentos e posicionamentos semelhantes.

2.4 USO DAS MÍDIAS SOCIAIS

A mídia social é a maneira com que os usuários compartilham imagens, sons, textos e vídeos, proporcionando um maior compromisso com a marca, refere-se Kotler e Keller (2013). Além disso, as empresas utilizam deste meio para estabelecer uma presença na voz pública, reforçando sua visibilidade e comunicação.

Segundo Telles (2010, p. 22), os sites de compartilhamento de vídeo fazem um grande sucesso no Brasil, onde os vídeos de até três minutos são mais aceitáveis pelo público. Outro interessante tipo de mídia social são os sites de compartilhamento de imagens, que funcionam como uma vitrine para antigos e novos fotógrafos.

No Brasil, as principais redes sociais são Youtube, Facebook, Whatsapp, Twitter e Instagram, e cada uma possui sua regra própria, que molda o comportamento de seus perfis de forma que a interação seja eficiente. A maioria delas possui como enviar mensagens, postar vídeos e fotos, e comentar e curtir publicações.

Tomaél *et. al.* (2005), aponta um outro raciocínio de que as redes sociais são um espaço estratégico para a exploração do marketing empresarial, pois são viáveis financeiramente. Ainda mais, por ocorrer a flexibilização das relações humanas, promove um aprendizado intenso e permuta de conhecimentos, gerando maior desenvolvimento pessoal.

2.5 TERCEIRA IDADE

O envelhecimento é um processo natural, que provoca o desgaste físico ao passar dos anos. Apesar de ser um processo a todos os seres vivos, são observados comportamentos específicos nos seres humanos (NUNES, 1999).

Temos no Brasil, atualmente, cerca de 29 milhões de idosos, sendo que no início do século XX, as pessoas viviam, em média, 33 anos, na década de 70, a expectativa de vida era de 55 anos, e em 2008, alcançaram os 68 anos. Segundo o IBGE (2006), estima-se que a expectativa de vida em 2050 seja de em média 90 anos de vida. Logo, a tendência é que esse número sempre cresça.

De fato, a população se encontra em um envelhecimento gradual, assim como, a expectativa de vida está em constante crescimento. Desta forma, cumpre salientar que o grupo de idoso é considerado a partir dos 60 anos de idade, relacionada a uma ideia da expectativa de vida

2.6 IDOSOS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A redução da idade provoca nas pessoas, enfraquecimento da memória, maior sensibilidade visual, menor audição, dificuldade de locomoção, entre outras (Sales & Cybis, 2003). Por este fato, o segmento da população idosa é alvo de preocupações dos serviços de saúde, do estado e da previdência social, a fim de criar meios de atender sua demanda de forma acelerada e satisfatória.

Muito se fala da crença comum de que os idosos apresentam grande resistência às mudanças. Porém para Czaja & Lee (2007), isso pode mudar, pois

atualmente as tecnologias contam com treinamentos, suporte, e facilidade de acesso, capaz de promover sua receptividade.

Dessa forma, as pessoas idosas se interessam e estão dispostas a utilizar a internet, só necessitam de ajuda. Segundo Sé (2014), muitos idosos não têm motivação para se inserir no mundo informatizado, às vezes por achar que é um obstáculo. Ou também, por pensar que o manuseio de aparelhos eletrônicos é uma tarefa destinada aos jovens.

Kachar (2002) destaca que os idosos apresentam dificuldades específicas, mas que tem capacidade para superá-las, basta o acesso a estratégias adequadas de aprendizagem, tais como seguir passo a passo as instruções, sala com poucos alunos e uso de intervalos, sempre respeitando o ritmo de cada um. Apesar das dificuldades, a aprendizagem do uso da Internet para os idosos pode ter vários aspectos positivos.

2.7 AS CONTRIBUIÇÕES DA INTERNET PARA OS IDOSOS

O uso regular da internet reduz significativamente os índices de solidão e depressão na velhice, pois promove a interação e o convívio social, superando barreiras limitantes, de acordo com White *et. al.* (2002).

Além disso, Freese, Rivas e Hargittai (2006) afirmam que os idosos que mais dedicam seu tempo às tecnologias possuem maiores habilidades cognitivas, pois o seu uso auxilia na prevenção do envelhecimento cerebral.

A pessoa da terceira idade tem a oportunidade de aprender e se tornar um aprendiz virtual. Logo, a internet fornece educação contínua e a distância, estimulação mental e bem-estar. Segundo Kachar (2003), ela possibilita ao indivíduo estar em contato com parentes e amigos, num ambiente de troca de ideias, aprendendo junto e reduzindo o isolamento por meio da experiência comunitária.

Conforme suas experiências vividas, apresentará diferentes condições e maneiras para aprender, como comentam Papalia e Olds (2000, p. 511): “As pessoas mais velhas podem e efetivamente continuam a adquirir novas informações e habilidades e são capazes de lembrar e de usar bem aquelas que já conhecem”.

3 METODOLOGIA

Nesta proposta de estudo foi apresentada a estrutura metodológica da pesquisa científica. A relevância deste contexto para o projeto científico consiste no estabelecimento de métodos embasados para que os objetivos sejam alcançados e os resultados sejam aceitos pelos entes acadêmicos. A compreensão da metodologia científica se faz necessária para a obtenção de bons resultados na elaboração do estudo científico.

Além do caráter qualitativo-quantitativo, a pesquisa empregou o levantamento bibliográfico, e o estudo de caso, fornecendo compreensões e interpretações individuais do pesquisado. Com o propósito de permitir um maior envolvimento de estudo e flexibilidade, entre a teoria e a prática, sendo por meio de pesquisa exploratória e descritiva.

Esta pesquisa atende a população do município de Patos de Minas, a idade mínima dos respondentes é de 60 anos a 80 anos ou mais, e foi realizada nos meses de julho e agosto, entre as datas de 27 de julho a 04 de agosto. A participação da pesquisa foi de forma espontânea, e assim, para se manter a privacidade dos participantes, não foram citados nomes.

Existem duas formas de conduzir um estudo: por censo ou por amostragem. Contudo, o último censo ocorrido foi no ano de 2010, desta forma, os dados da amostra foram adquiridos por um relatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Patos de Minas.

Logo, segundo os dados deste relatório a cidade de Patos de Minas conta com uma média de 160.264 pessoas, sendo 76.823 pessoas do sexo masculino e 83.441 pessoas do sexo feminino e 28.303 pessoas com a idade acima de 60 anos a 80 anos ou mais, sendo 15.563 mulheres e 12.740 homens. Assim, de acordo com Vergara (2010), mostra nada mais é que uma parte do universo selecionada segundo algum critério.

Figura 1: Tamanho da amostra

Tamanho da Amostra	→	96
População	→	28303
Margem de erro	→	10%
Confiabilidade	→	95%

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

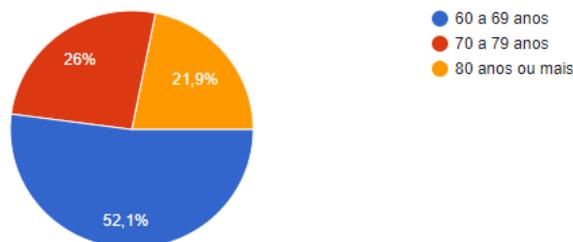
Portanto, foi feita a utilização de questionários a esta parcela da população, e a observação descritiva caracteriza qualitativamente a pesquisa. Por fim, uma vez que os dados foram coletados, tratou-se de verificar se as informações correspondem às hipóteses. Ou seja, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses ou questões da pesquisa.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O questionário contém nove (9) perguntas, e foi disponibilizado para 96 pessoas com faixa etária entre 60 anos e 80 anos ou mais. Os tópicos abordados no questionário, conduziram para a formação das seguintes categorias: Faixa etária; Gênero; Formação; Utilização de internet em casa; Utilização de celular; Utilização do celular para que fim; Dificuldades no uso da Internet; Interesse com a Internet e Nível de domínio.

Dentre os 96 participantes, 50 pessoas (52,1%) tem a idade entre 60 anos a 69 anos. Ainda mais, 25 pessoas (26%) entre 70 anos a 79 anos e 21 pessoas (21,9%) entre 80 anos ou mais. Diante disto, o gráfico 1, referente a faixa etária dos entrevistados, será apresentado abaixo:

Gráfico 1: Idade dos Entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Assim, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) a terceira idade é classificada como idosa a pessoa que atingiu a idade de 60 anos, sendo simbolizado por declínio físico e início da aposentadoria.

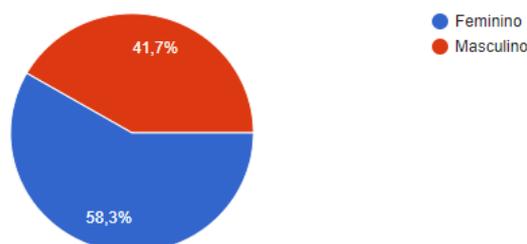
Ainda mais, o Estatuto do Idoso cita:

O envelhecimento da população brasileira e a maior longevidade das pessoas idosas são, sem dúvida, um novo desafio que, também, aponta novas perspectivas de vida. Longe de ser frágil, a maioria das pessoas idosas mantêm-se em boas condições físicas, realizam as tarefas do cotidiano e contribuem com suas famílias (ESTATUTO DO IDOSO, 2003, p. 5).

Diante do exposto, percebe-se que a maioria das pessoas que responderam o questionário, pertencem a faixa etária de 60 a 69 anos, conseqüentemente, apresentam maior afinidade com as tecnologias digitais, se comparada ao restante.

Com base nos resultados obtidos por 96 entrevistados, 56 pessoas (58,3%) são do gênero feminino, e 40 pessoas (41,7%) são do gênero masculino. Diante disto, apresenta-se os resultados no gráfico abaixo:

Gráfico 2: Gênero dos Entrevistados



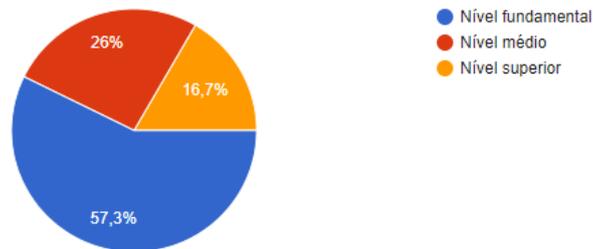
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Observando os dados das Tábuas Completas de Mortalidade, que foram divulgadas pelo IBGE em 2018, enquanto a expectativa de vida das mulheres é de em média 79,9 anos, a dos homens é de em média 72,8 anos.

Ainda mais, segundo a Secretária de Saúde de Patos de Minas, a cidade apresenta uma maior população feminina, segundo a faixa etária do questionário, é de 15.563 pessoas, já na população masculina, é de 12.740 pessoas.

De acordo com as informações obtidas no questionário, 55 pessoas (57,3%) apresentam apenas o nível fundamental, 25 pessoas (26%) apresentam o nível médio, e 16 pessoas (16,7%) apresentam o nível superior. No gráfico 3 percebe-se estes percentuais.

Gráfico 3: Nível de Formação dos Entrevistados



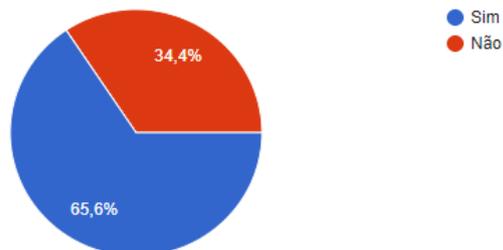
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Esses dados conduzem à reflexão de que o grau de escolaridade dos idosos, o único fator que pode influenciar no uso e na facilidade de sua relação com as novas tecnologias, é ter uma facilidade de leitura.

Entretanto, foi possível analisar que o nível de formação não influenciou de forma considerada na inclusão digital dos indivíduos da terceira idade.

No que se refere à utilização da Internet em casa, 63 pessoas (65,6%) contém internet em casa e 33 pessoas (34,3%) não contém internet em casa. Apresenta-se a seguir o gráfico 4 referentes a estes resultados.

Gráfico 4: Utilização de Internet



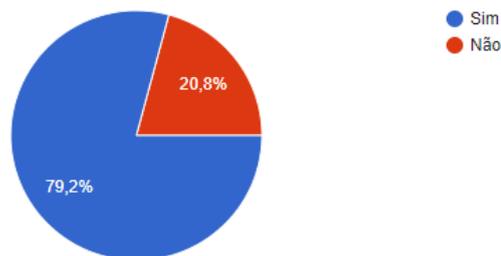
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

É possível analisar que, juntamente com o envelhecimento da população, aumenta também a proporção de usuários idosos na internet, mesmo com dificuldades. Visto que, segundo Kachar (2001), o perfil do idoso do século XXI está em constante modificações, abandonando o estilo de vida recolhido, e sendo um cidadão ativo.

Dessa forma, com o acesso à informação virtual, os indivíduos da terceira idade conquistam uma participação dentro da sociedade. Além disso, segundo Gaspari (2005), revelam-se oportunidades como lazer e aprendizagem.

De acordo com as informações obtidas na coleta de dados, 63 pessoas (79,2%) utilizam o celular e 20 pessoas (20,8%) que não utilizam. O gráfico a seguir demonstra o resultado.

Gráfico 5: Utilização de celular



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

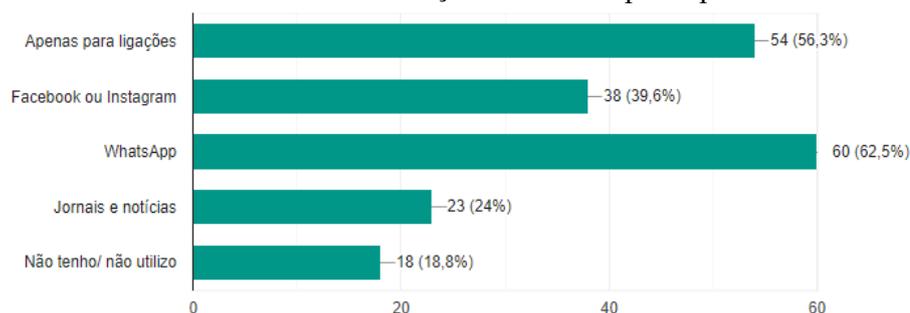
Logo, é possível analisar que grande parte das pessoas que responderam o questionário, apresentam o telefone celular. Sendo assim, observa-se que o ser humano gradativamente aumenta a dependência de recursos eletrônicos, bem com as mudanças nas diversas dimensões de estilo de vida na sociedade.

Lima (2007) afirma que o celular e a Internet são ferramentas que possibilitam aos idosos, saírem de sua zona de conforto. Ou seja, este fato pode influenciar positivamente o estilo de vida dos idosos.

Contudo, segundo Kachar (2001), a maior interação com a tecnologia apresenta como consequência uma maior interação com a máquina, desvalorizando a relação presencial entre pessoas. Sendo assim, os idosos sentem falta dessa interação, aumentando, conseqüentemente, sua solidão.

A proposta nesta análise, foi para que fim as pessoas utilizem o celular, com a possibilidade de assinalar mais de uma opção. Sendo 54 pessoas (56,3%) que utilizam o celular apenas para ligações, 38 pessoas (39,6%) utilizam o Facebook ou Instagram, o WhatsApp é utilizado por 60 pessoas (62,5%), 23 (24%) pessoas utilizam para jornais e notícias e 18 pessoas (18,8%) não utilizam o celular. O gráfico a seguir demonstra o resultado.

Gráfico 6: Utilização do celular para que fim



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

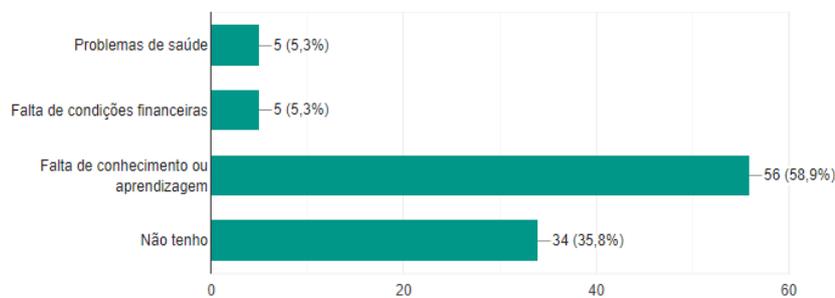
Os dados obtidos mostraram um público ativo e participativo nas redes, e que as utilizam principalmente para se comunicar. Logo, Kachar (2003) ressalta que a terceira idade usufrui da Internet para socializar com familiares, amigos e até mesmo, novos conhecimentos estabelecidos por meio de redes.

Seguindo o pensamento de Kachar (2003), destaca-se o medo e a resistência às novas tecnologias, como os empecilhos do idoso. Estas dificuldades, podem advir, de falta de estímulo, e ou, falta de aprendizagem.

Em síntese, a pesquisa conclui que cerca de metade do grupo de idosos respondeu ao questionário utilizado principalmente como fonte de informações e conhecimento e meio de comunicação com amigos e familiares, sendo por ligação e por WhatsApp.

O objetivo desta seção sobre dificuldades no uso da internet é apresentar as análises dos dados do questionário referente às dificuldades no uso da internet. Onde 56 pessoas (58,9%) contêm falta de conhecimento ou aprendizagem, 34 pessoas (35,8%) não contêm dificuldade, 5 pessoas (5,3%) contêm problemas financeiros e 6 pessoas (5,3%) contêm falta de condições financeiras. Desta forma, será demonstrado os resultados no gráfico 7.

Gráfico 7: Dificuldade no uso da Internet



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

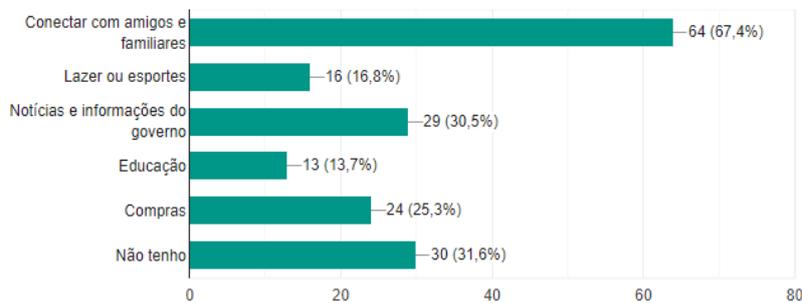
É possível perceber que o fator falta de conhecimento ou aprendizagem é um dos mais significativos empecilhos no processo de inclusão digital do idoso. Por conta disso, é possível concluir que, caso a este grupo seja apresentada uma interface adequada às suas necessidades e aos seus interesses, seu processo de inclusão digital será facilitado. Bem como, familiares que tenham paciência para ensiná-los e direcioná-los.

Ainda mais, segundo Sé (2014), muitos indivíduos da terceira idade não têm motivação para se inserir nas tecnologias digitais, às vezes por achar que é um obstáculo, e também por pensar que o conhecimento do manuseio de aparelhos eletrônicos é uma tarefa destinada aos jovens.

A resolução de problemas do cotidiano, como fazer compras, ler uma notícia ou pagar contas através da Internet, se torna um desafio. Para Kachar (2003), a terceira idade apresenta obstáculos nestas tarefas, tornando-as impraticáveis.

A seguir apresenta-se o gráfico 8, referente ao Interesse com a Internet, sendo possível assinalar mais de uma questão. Identificou-se que 64 pessoas (67,4%) utilizam para conectar com amigos e familiares, 30 pessoas (31,6%) não apresentam interesse em utilizar a internet, 29 pessoas (30,5%) utilizam para notícias e informações do governo, 24 pessoas (25,3%) utilizam para compras, 16 pessoas (16,8%) utilizam para lazer ou esportes, e 13 pessoas (13,7%) utilizam para educação.

Gráfico 8: Interesse com a Internet



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Logo, é possível analisar que 67,4 % dos entrevistados utilizam a internet para se conectar com amigos e familiares. Em contrapartida, 31,6 % dos entrevistados não têm interesse na internet, demonstrando que muitos idosos ainda não adentraram nas tecnologias digitais.

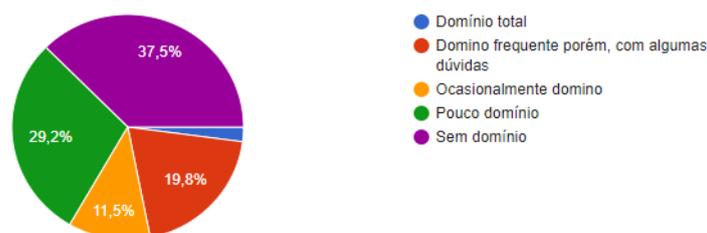
Assim, a solidão social provoca a maior inclusão digital, sendo em todas as faixas etárias. A necessidade de utilização de ferramentas como celular e a Internet, apresenta a possibilidade de integrar-se familiares e amigos. Neste mesmo contexto, Castells (1999) afirma que para indivíduos da terceira idade, as experiências em contato com as tecnologias digitais funcionam como um recurso intergeracional.

Santos (2005), afirma que os indivíduos da terceira idade apresentam motivação no uso da Internet, com o intuito de se ocupar e estabelecer vínculos pessoais. Contudo, inicialmente, demonstram baixa autoestima, por falta de conhecimento nas novas tecnologias.

Logo, muitos idosos ainda não fazem parte deste meio, e assim, provoca maior solidão e depressão. Diante deste fato, a terceira idade requer um modelo de inclusão digital próprio às suas necessidades e possibilidades.

Sobre o nível de domínio, 36 pessoas (37,5%), não tem domínio no uso de tecnologias, 28 pessoas (29,2%) apresentam pouco domínio no uso de tecnologias, 19 pessoas (19,8%) apresenta domina frequentemente, porém, com algumas dúvidas no uso de tecnologias, 11 pessoas (11,5%) ocasionalmente dominam o uso de tecnologias, e apenas 2 pessoas (2,1%) apresentam domínio total no uso de tecnologias. Elas variam de 1 a 5, conforme escala de Likert, e serão expostas no gráfico 9.

Gráfico 9: Domínio do uso de tecnologias



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Ao analisar o gráfico, foi possível perceber que grande parte dos entrevistados apresentam pouco ou nenhum domínio nas tecnologias digitais. Apesar do nosso país, em particular, ser formado por uma diversidade de raças, de culturas, de classes sociais e faixas-etárias, e tamanha diversidade, sabe-se que, o maior fator de exclusão digital é a complexidade.

Apesar de o número de idosos adentrados ao meio digital aumentar, segundo Arens e Moraes (2014), a atual geração de idosos demonstra dificuldades em entender a nova linguagem e pouco domínio. Ainda mais, em lidar com os avanços tecnológicos até mesmo nas questões mais básicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como problema investigar acerca de que forma ocasionará maior inclusão de cidadãos da terceira idade nas tecnologias digitais, e quais os benefícios dessa inserção. Nesse sentido, a premissa estava em torno de analisar esta influência por meio dos idosos de Patos de Minas.

Sendo assim, através do objetivo geral, possibilitou analisar a influência das tecnologias digitais por cidadãos da terceira idade. Bem como a percepção do comportamento humano, com o intuito de captar as características do comportamento na web e identificar aspectos positivos e aspectos negativos da inclusão dos idosos no meio digital. Em seguida, foi desenvolvido um questionário semiestruturado para os indivíduos com faixa etária entre 60 anos a 80 anos ou mais.

A partir da tabulação e análise dos questionários, seguindo os métodos já supracitados, considera-se que a influência positiva das tecnologias digitais acontece na qualidade de vida dos idosos e maior interação com amigos e familiares. Entretanto, constatou-se uma vasta dificuldade na falta de conhecimento e aprendizagem, assim como a falta de domínio.

Neste sentido, observa-se que a pontos de melhorias a serem propostos, tais como, preparar essa população para verdadeiramente participar das novas práticas sociais que estão sendo criadas ao redor das tecnologias. Sendo assim, realizar para estudos futuros, uma investigação inicial em locais no município como centro de convivência de idosos e entidades de apoio, a fim de oferecer cursos e programas de inclusão digital para idosos.

Por fim, cumpre salientar a importância do estágio para a conclusão acadêmica, servindo como uma ferramenta muito eficaz como futuro administrador. Para que assim, contribua para a formação e a qualificação profissional, preparando para atuar no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARENS, Alexandre; MORAES, Márcia Cristina. **Inclusão digital na terceira idade: um relato de experiência realizado no Sinttel/RS**. Rio Grande do Sul, 2014.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 9. ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CJAZA, Sara J.; LEE, Chin Chin. The impact of aging on access to technology. *In: Universal Access in the Information Society*, 2007.

ESCOBAR, A. **Welcome to Cyberia: em Current Anthropology**, v. 35, n. 3, p. 1994.

ESTATUTO DO IDOSO. 2003, p. 5. Disponível em:
https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/estatuto_idoso_3edicao.pdf. Acesso: 18 ago. 2020.

FREESE, J.; RIVAS, S.; HARGITTAI, E. Cognitive ability and internet use among older adults. **Poetics**, v. 34, n. 4, p. 236-49, 2006.

GASPARI, J. C.; SCHWARTZ, G. M. O idoso e a ressignificação emocional do lazer. **Psicol. Teor. Pesq.**, v.21, n.1, p.69-76, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:
<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20acima%20de%2030,anos%2C%204%2C9%25>. Acesso em: 10 mar. 2020.

KACHAR, Vitória. **Longevidade: um novo desafio para a educação**. São Paulo: Cortez, 2001

KACHAR, Vitória. **Terceira Idade e informática: aprender revelando potencialidades**. São Paulo: Cortez, 2003.

KANE, G. C. *et al.* Achieving Digital Maturity. **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**, July, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K, L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LEMOS, A.; LÉVY, O. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia**. São Paulo: Ed. Paulus, 2010.

LIMA, M. P. **Gerontologia educacional: uma nova concepção de velhice**. São Paulo: Editora LTR, 2000.

NUNES, R. C. **Metodologia para o ensino de informática para a terceira idade: aplicação no CEFET/SC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

PAPALIA, Diane E.; OLDS, Sally Wendkos, **Desenvolvimento Humano**. Trad. Daniel Bueno. 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SALES, M. B. **Informática para terceira idade**. Rio de Janeiro (RJ): Ciência Moderna, 2013.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**: estratégias de marketing digital pra você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais. São Paulo. Editora M.Books do Brasil. 2010.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro Di. Das redes sociais à inovação. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITE, H. *et al.* A randomized controlled trial of the psychosocial impact of providing internet training and access to older adults. **Aging Ment Health**, 2002.

O USO DO EMPREENDEDORISMO PARA O DESIGN E SERVIÇOS NO AMBIENTE DIGITAL¹

Max de Oliveira Gomes²

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo geral realizar um estudo de caso para avaliar as principais habilidades e competências do profissional atuante no ambiente digital, a fim de desenvolver estratégias para a agência de *design* Studio Guímell. A metodologia teve como base uma pesquisa bibliográfica e uma de campo qualitativa com a aplicação de um questionário para o gestor da empresa, com perguntas elaboradas com o auxílio e conhecimento adquirido através do referencial teórico apresentado no estudo. Os resultados da pesquisa indicam que há um grande crescimento no mercado de trabalho para quem deseja ou quer exercer a profissão de *design*, mesmo perante algumas dificuldades apresentadas é possível ver que tem um leque de ferramentas para auxiliar.

PALAVRAS-CHAVE: *Design*. Marketing Digital. Internet.

ABSTRACT: The present work had the general objective of conducting a case study to evaluate the main skills and competences of the professional working in the digital environment, in order to develop strategies for the design agency Studio Guímell. The methodology was based on a bibliographic and qualitative field research with the application of a questionnaire for the company manager, with questions elaborated with the help and knowledge acquired through the theoretical framework presented in the study. The results of the research indicate that a great growth in the job market for those who want or want to practice the design profession, even in the face of some difficulties presented, it is possible to see that they have a range of tools to help.

KEYWORDS: Design. Digital marketing. Internet.

1 INTRODUÇÃO

Criar negócios que utilizam a internet como principal meio para ofertar produtos ou serviços é definido como empreendedorismo digital, tendo como principal destaque o seu baixo custo de investimento. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo geral um estudo de caso para avaliar as principais habilidades e competências do profissional atuante no ambiente digital, a fim de desenvolver estratégias para a agência de *design* Studio Guimell. Assim como os profissionais de marketing e comunicação preparados para o desenvolvimento de estratégias para alavancar vendas e também fortalecer o posicionamento de marcas no ambiente físico, os profissionais de marketing e *design* atuantes no ambiente digital precisam buscar por informações que colaborem com a profissionalização e principalmente com o entendimento que possui estar e utilizar plataformas digitais não qualifica um empreendedor automaticamente para ofertar serviços para este ambiente. Ambiente

¹ Trabalho apresentado na área temática - Novo tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: maxog@unipam.edu.br.

digital exige além do conhecimento das plataformas existentes a obrigação da preparação e contato com conteúdos técnicos para obtenção de resultados significativos, considerando a abrangência da informação e a excessiva quantidade de conteúdos e ofertas. A internet, aliada com as redes sociais possui um papel muito importante com os consumidores, pois a aproximação entre eles e a marca passa a ser muito maior. A problemática de pesquisa é se o administrador poderia desempenhar este papel de forma eficiente? O estudo se justifica através da necessidade de análise para melhoria nos processos desenvolvidos na agência de *design* Studio Guimell, sediada no município de Patos de Minas MG, sob a Razão Social: Guimel Oliveira Silva, CNPJ: 33.435.691/0001-05 Nome Fantasia: Studio Guimell, Telefone: (34) 99666-8579 E-mail: contato@studioguimell.com.

Figura 1: Studio Guímell



Figura 2: Logomarca da empresa



Fonte: Dados fornecidos pelo proprietário.

O Studio Guímell tem como suas principais atividades a criação e produção de animações para o meio digital, bem como logotipos, marcas e embalagens. Missão e incentivar sempre a inovação e autenticidade da marca, entendendo com excelência a demanda proposta. Crescer junto com os clientes e criar uma identidade visual única no mercado para a empresa. Visão ser referência em qualidade pelos serviços prestados e ser reconhecido como a melhor opção para os clientes no quesito criação e design.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Empreender é sempre estar ligado em todas as oportunidades que o mundo oferece, mesmo que não tenha necessidade naquele momento é saber utilizar tais oportunidades para se adaptar e estar sempre preparado para os riscos que podem vir a ocorrer e assim não perder um grande negócio. “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, P. 15).

A facilidade de acesso à rede criou, há alguns anos, um novo canal de comércio. Atualmente, cerca de 60% da população do Brasil está conectada. Essa estatística, somada à mudança que vem ocorrendo no comportamento do consumidor, abriu portas para inúmeras oportunidades de negócio. A verdade é que a transformação digital não apenas modernizou muito que as empresas já faziam, mas trouxe uma série de recentes modelos de atividades e empreendimento (DOCUSIGN, 2019).

2.2 O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL

A idade contemporânea nada mais é que uma divisão cronológica da história, um período entre o início da chamada Revolução Francesa, juntamente com a queda da Bastilha que ocorreu em 1789, até os dias de hoje, a competitividade passou a ser mais evidente e o lucro passou a ser ainda mais enaltecido, porque é a forma mais equilibrada de se manter no mercado. De acordo com o autor Vaz (2010, p. 69):

Os consumidores querem ter flexibilidade de escolha e escutar o que dizem sobre a marca, opiniões isentadas e de pessoas comuns como ele, às pessoas querem exercer o poder de escolha que tem, para adquirir a solução que acreditam ser a melhor, e não a que a empresa lhes diga. Ferramentas para pesquisa eles têm – a internet e as redes sociais estão aí, com uma enorme quantidade de elementos para que eles exerçam tal poder - a era do “vender” dá espaço a do “ajudar a comprar”.

Seguindo esse conceito, o desejo de muitas pessoas é obter lucro e trabalhar com condições mais flexíveis e simples. Porém, o lucro é apenas um resultado recorrente do esforço diário, não necessariamente é um objetivo sendo a necessidade de condições mais simples e flexíveis de trabalho. Em outras palavras, a tecnologia é a grande responsável por toda essa revolução que aconteceu no ambiente online, ela possibilita criar uma vitrine para o mundo em que um pequeno negócio tem seus produtos ou serviços expostos a qualquer pessoa que tenha acesso a rede.

2.3 AS CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS NO AMBIENTE ON-LINE

Os avanços tecnológicos vêm causando uma revolução estrondosa perante os mundos off-line e on-line, o momento de se reinventar chegou e a hora de procurar novas soluções para continuar empreendendo também. As profissões que envolvem o *design* podem ser atribuídas a todo tipo de aplicação criativa, visual e artística de forma em que o usuário consiga transcrever para o ambiente um elemento específico com detalhes únicos. “O conceito de *design* compreende a concretização de uma ideia em forma de projetos ou modelos, mediante a construção e configuração resultando em um produto industrial passível de produção em série” (LÖBACH, 2001). Contudo, o *design* envolve muitos processos que são elaborados a partir de um objetivo ou propósito específico, envolvendo qualquer ato de técnica e criação. Além disso, o *design*

é uma forte ferramenta de grande estímulo ao consumo, e é indispensável nos dias de hoje, pois fornece formas e características aos objetos, podendo ser estéticos, de personalidade e até mesmo de funcionalidade. Nos dias atuais, as diversas áreas que o *design* atua vêm obtendo um crescimento considerável devido à abrangência do campo de trabalho no mercado atual, gerando assim várias modificações constantemente nesse meio.

O designer propriamente dito produz para um público amplo. Tem um talento de ordem intuitiva, como é um artista que se interessa por formas, tem que complementar suas habilidades natas com tecnologia e ciência, pois deve alcançar o equilíbrio entre a intuição e a técnica. Se for só técnico, vira engenheiro; não pode ser só intuitivo, senão é artista. Vai precisar de um ferramental técnico, de uma linguagem, de uma tecnologia e terá de saber falar, comunicar-se, explicar o conceito utilizado na criação, justificar as escolhas e caminhos seguidos (WOLLNER, 2003, p. 20).

Diante disso, os *designers* têm o papel de criar alternativas para solucionar esses problemas, e essas tarefas são dadas a eles, pois possuem o conhecimento e a capacidade técnica apropriada para a execução das atividades.

2.4 CARACTERÍSTICAS NOS SEGMENTOS DE SERVIÇOS

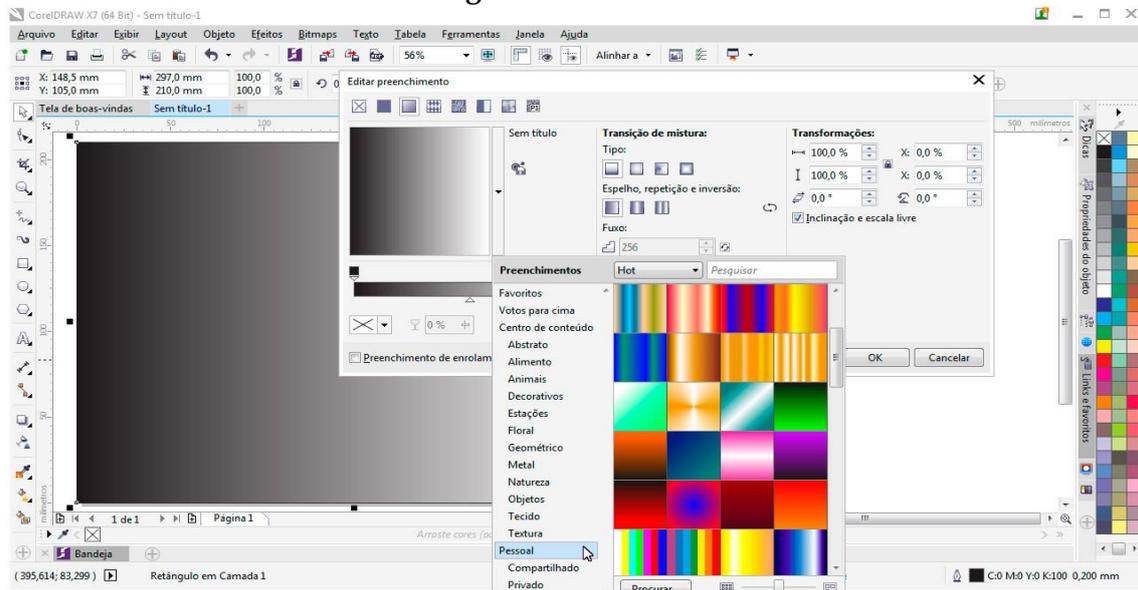
A importância que o design possui contribui muito para o aumento de valor de muitos outros itens que estão sendo criados e basicamente de todas as coisas em geral que existem no mundo. O autor BÜRDEK (2010) descreve o design como um grande objeto das artes aplicadas, com isso a sua utilidade também é designada para construir outras obras. Em melhores palavras o uso desta ferramenta aplicada na área de serviços une um conjunto de táticas que além de convencer o cliente a escolher uma empresa específica, explicam o valor do serviço.

2.5. FERRAMENTAS DE CMS

O Sistema de Gerenciamento de Conteúdo – CMS (*Content Management System*) é um software de ferramentas que são criadas por programadores com o intuito de auxiliar e facilitar em todo o processo de criação e edição de materiais que são utilizados para uma boa gestão de conteúdo na web e campanhas de marketing e publicidade. *WordPress* é umas das plataformas mais conhecidas em todo o mundo, ela auxilia na organização e atualização de conteúdo e pode ser utilizada em diversos plugins variados. Desde aqueles que são utilizados na otimização para mecanismos de buscas, até o processo de captação de leads (clientes). *LeadLovers: O Leadlovers* é uma ferramenta de automação muito utilizada para vendas online e marketing digital. Ela pode ser usada para atrair novos leads e a ajudar a transformá-los em possíveis clientes ou até mesmo serem utilizadas para uma criação de listas de e-mail marketing, estas muito utilizadas no ambiente digital. *Joomla*: Esse é um gerenciador que é bastante popular na internet, usado para administrar posts em um website como o Instagram e

umas das suas funcionalidades mais utilizadas são a programação de postagens, quando o usuário não possui muito tempo no decorrer do dia para fazer uma publicação.

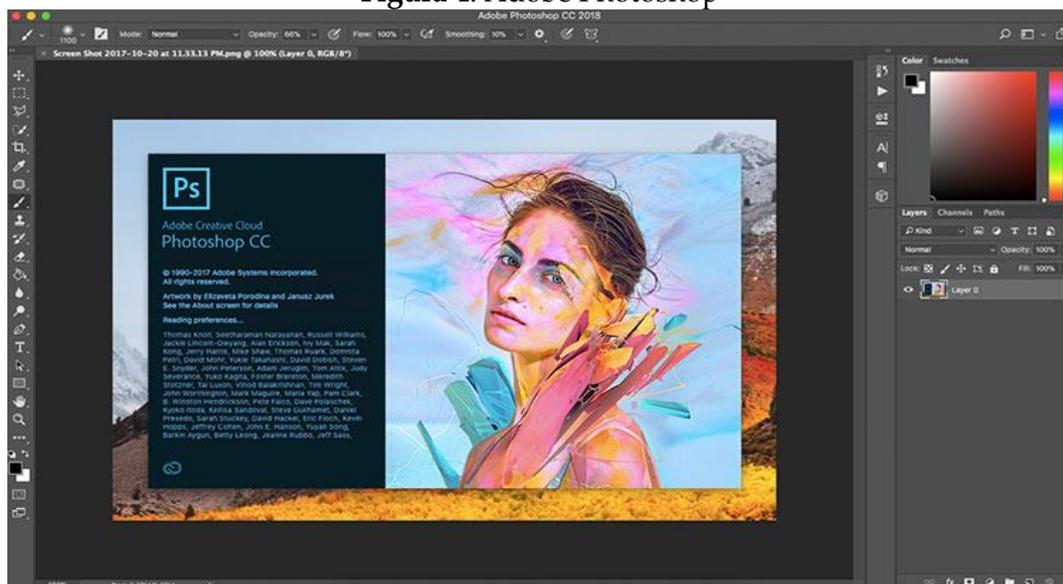
Figura 3: Corel Draw



Fonte: print screen da aplicação do sistema, 2020.

Geralmente bastante utilizado para quem está começando a trabalhar com *design*, pois o seu custo é baixo e tem versão gratuita, além disso, o uso desse programa é de fácil aprendizado para quem deseja utilizar e atualmente existem vários cursos gratuitos na internet que ensina como manuseá-lo da forma correta.

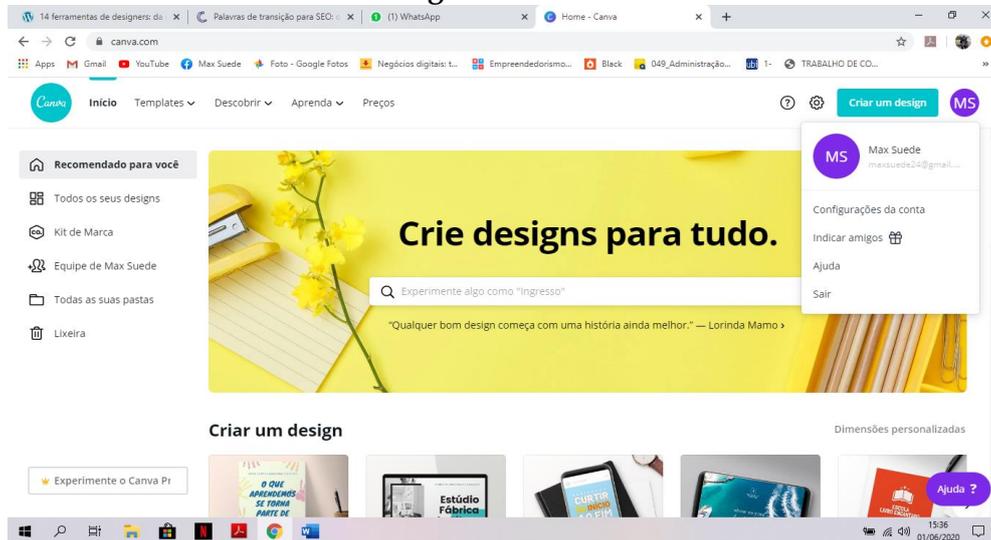
Figura 4: Adobe Photoshop



Fonte: print screen da aplicação do sistema, 2020.

O Adobe Photoshop é indicado para trabalhos gráficos, é um dos programas mais utilizados da empresa Adobe, dona do software. Logo, é um dos pacotes da empresa que são mais conhecidos entre seu público.

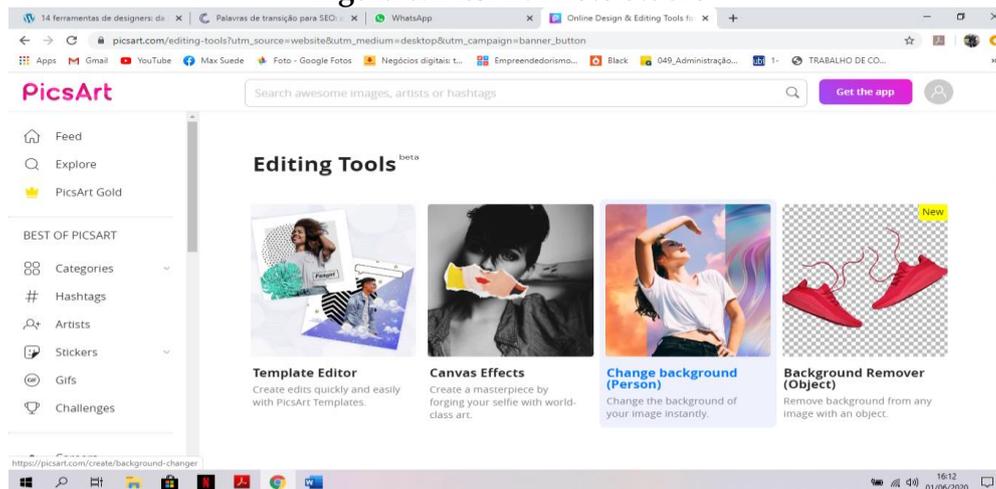
Figura 5: Canva



Fonte: print screen da aplicação do sistema, 2020.

O Canva é uma plataforma de *design* gráfico que permite que os usuários possam criar várias imagens como pôsteres, gráficos, apresentações e outros tipos de conteúdo visuais. Pode ser adquirido na versão gratuita e na versão PRO, ao mesmo tempo o acesso também pode ser feito por meio do aplicativo próprio do software, muito utilizado para quem deseja obter um trabalho com qualidade e rapidez por conter milhares de artes editadas em seu banco de dados.

Figura 6: PicsArt Photo Studio

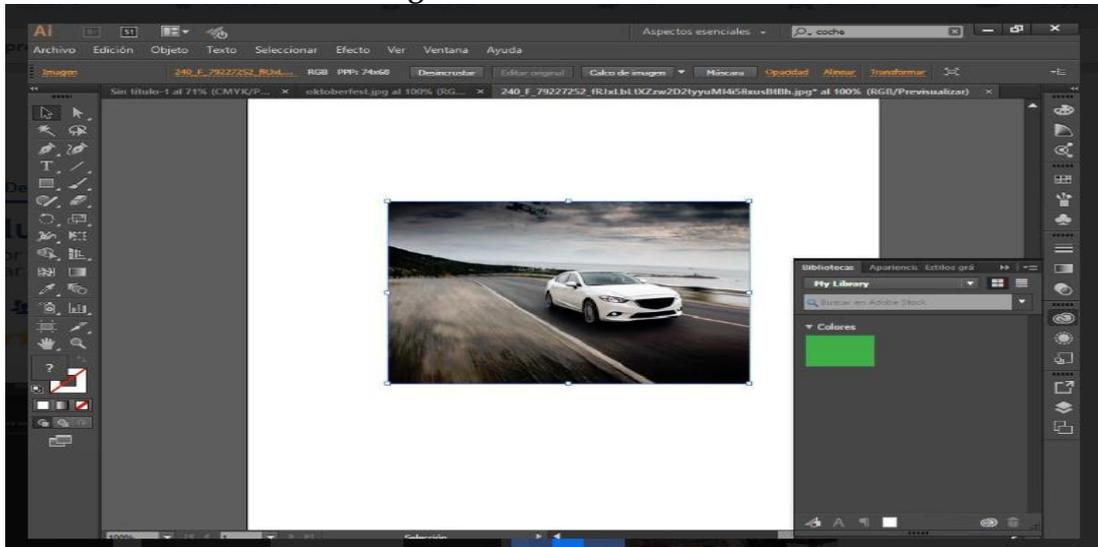


Fonte: print screen da aplicação do sistema, 2020.

O PicsArt é um aplicativo que pode ser acessado na forma grátis e na versão paga, consiste em fazer edições de imagem, colagem e desenhos. Além disso, também é

uma rede social, onde todo o trabalho do usuário pode ser compartilhado com outros usuários que possuem o aplicativo também.

Figura 7: Adobe Illustrator



Fonte: print screen da aplicação do sistema, 2020.

Esse software tem como premissa principal as imagens vetoriais, como os famosos banners e flyers, por exemplo. Adobe Illustrator é um editor de imagens vetoriais desenvolvido e comercializado pelo Adobe Systems. A sua maior diferença para os demais é a sua renderização, pois possui uma maior precisão, ou seja, o trabalho que está sendo feito não perde muita qualidade, mesmo que esteja sendo efetuado em maior escala. Uma das suas principais características do Illustrator é a função de rastreamento de imagens, fazendo que o usuário consiga converter uma imagem em vetor editável. Todas as ferramentas citadas acima são utilizadas para o auxílio na criação de design e conteúdo no ambiente online, pois com elas o trabalho passa a ser mais ágil e eficaz, para que um conteúdo seja agradável e aceito pelo seu público alvo, o ideal é que a criatividade esteja sempre em ampla transformação.

3 METODOLOGIA

Primeiro estuda-se na metodologia quanto aos tipos de pesquisas que se apropriam do estudo, podem ser quanto aos meios e quanto aos fins. De acordo com Gil (2007), a metodologia tem como finalidade buscar o meio mais racional para alcançar os objetivos de um projeto, sendo definida como o caminho adotado na pesquisa investigativa. Ela tem como objetivo descrever uma experiência, fenômeno ou características de uma determinada população para o estudo que está sendo realizado. Sendo assim esse trabalho teve como característica um estudo de caso com abordagem qualitativa, uma vez que analisaram habilidades e competências do profissional atuante no ambiente digital da empresa Studio Guimell, informações sobre a profissão de *designer*, e suas ferramentas bem como a aplicação prática de algumas ferramentas de *design* conforme objetivo específico. O estudo de caso é aquele que por si só em seu

desenvolvimento se coleta informações que serão úteis para se concluir alguma situação, procedimentos, processos, mudanças etc., em qualquer ramo de atividades. Segundo TRIVIÑOS, a pesquisa qualitativa deve apresentar como característica a busca por:

Uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participaram no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

Para esse estudo as informações que foram coletadas fizeram ser necessárias na investigação sendo obtidas através de gravação com o gestor da empresa na sede da mesma em Patos de Minas, MG, no mês ago. 2020, através de um roteiro semiestruturado, constituindo se assim em uma pesquisa de campo qualitativa. Conforme (LAKATOS & MARCONI, 2001, s/p). As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das informações e dados obtidos ocorreu sob a técnica da análise de conteúdo cujas mesmas se encontram no resultado do relatório final, levando-se em consideração a literatura sobre o tema e as informações obtidas.

4.1 PERÍODO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

Pergunta 1: A quanto tempo a empresa está em atuação no mercado de design em Patos de Minas? Qual é o seu tempo de experiência nessa área?

Entrevistado: Tem oito anos que a empresa atua na cidade de Patos de Minas. Porém, já faz 12 anos que me profissionalizei e atuo no mercado de designer com a prestação de serviço.

Visto que o gestor já tem um grande período de experiência, e visão futura DORNELAS, 2001, P. 15 Ressalta: “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

4.2 CONHECIMENTO NA ÁREA

Pergunta 2: Quais situações contribuíram para sua formação? Cite nomes e duração dos cursos realizados.

Entrevistado: Estudei sobre o assunto em várias fontes de informações sobre essa área por conta própria, fiz cursos sobre a área em algumas instituições e daí surgiu a ideia de realizar um curso superior.

Aldos Informática – Corel Draw 12 – 2001 a 2002

ESANC Uberlândia – Design Gráfico – 2013 a 2017

Sendo assim essas inovações contribuíram para que a informação pudesse circular com mais velocidade e intensidade ao permitir que a visualização de documentos fosse através de navegadores. (OGDEN, CRESCITELLI 2007).

4.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Pergunta 3: Das ferramentas de design qual você possui mais experiência, qual a melhor tecnicamente, qual melhor atende os clientes da empresa?

Entrevistado: A melhor tecnicamente é o Photoshop, com ele você terá uma grande gama de ferramentas para manipulação de imagem e até imagens 3D.

Pergunta 4: Sendo as ferramentas de design a principal matéria prima ou insumo para a prestação de serviços da empresa, você pode apontar como a mesma acompanha o desenvolvimento tecnológico dessa área para cada vez mais se tornar competitiva diante da concorrência?

Entrevistado: Diferenciação está na habilidade de cada design está na criatividade de cada um, eu me atrevo dizer que a matéria prima de um design não são as ferramentas mas sim a sua criatividade é com ela e a habilidade em qualquer ferramenta será sucesso, já vi ótimos designers que com ferramentas precárias e obsoletas como Paint do Windows fazem peças de cair o queixo, peças que muitos designers com as ferramentas mais inovadoras não conseguiriam fazer. Mais sim, cada ano a Adobe vem cada vez mais facilitando as funções de cada ferramenta agilizando o trabalho e trazendo inovações.

É nítido que o que move o mundo da criação sem dúvida o melhor software de criação de imagens e design gráfico está no centro de todos os projetos de criação, desde edição de fotos e composição a pintura digital, animação e design gráfico. (site ADOBE.COM)

Pergunta 5: Você poderia descrever resumidamente as características de cada uma das ferramentas de design tais, sob os seguintes pontos de vista: Em relação a aplicabilidade e preferência de seus clientes?

Entrevistado: As ferramentas são de minha escolha de como eu vou trabalhar e qual será melhor para elaborar um serviço e como irei entregar o resultado final, por exemplo, se for alguma Logo deverá ser uma imagem vetorial onde posso ampliar sem distorção então uso o Ilustrador, já para social media pode ser em PNG ou JPEG então usa o

photoshop em conjunto com o Ilustrador, a diferença entre eu usar uma ou outra é simplesmente qual o formato irei salvar um arquivo seja AI, PSD, TIFF, PNG, PEG, MP4, MOV, CDR entre outros.

Sabemos que ao longo do tempo a internet foi se desenvolvendo e criando cada vez mais possibilidades. Torres (2009) defende que a Internet quebrou barreiras: “não há mais separação entre produtor e consumidor. Não há mais exclusividade de produção nem na mídia nem no software” (TORRES, 2009, p. 25).

Pergunta 6: Quais a(s) ferramenta(s) que possuem o menor custo do serviço para a empresa?

Entrevistado: Não diferencio o uso das ferramentas para cada tipo de serviço, uso todas para me auxiliar seja em um serviço mais simples ou até mesmo um serviço que precisa ser mais complexo.

Pergunta 7: Quais a (s) ferramenta (s) que proporciona a maior rentabilidade para empresa.

Entrevistado: As ferramentas não se diferenciam na rentabilidade, os serviços prestados que se diferenciam, são mínimos serviços que não utilizo todas as ferramentas, por exemplo: em um vídeo eu uso o After Effects pra animar elementos criados no Illustrator e animar fotos editadas no Photoshop, as ferramentas se auxiliam o que uma não faz a outra faz.

O entrevistador ressalta que não é o fato de qual ferramenta é mais cara ou barata em questão a rentabilidade, mas, o serviço final que ele entrega para o consumidor. “O consumidor ganha mais poder, exige uma mudança na proposta de valor das empresas e, conseqüentemente, nos seus esforços de marketing” (CAVALLINI, 2008, p. 25).

Pergunta 8: Você poderia apontar qual (s) ferramenta (s) possui (em) maior grau de dificuldade técnica para se desenvolver um serviço? Ou a mais fácil?

Entrevistado: A que tive mais dificuldade em aprender foi o After Effects, mas as ferramentas deixam de ser difíceis quando se sabe o que cada uma faz. A complexidade não está no grau de dificuldade da ferramenta, mas sim no conceito por trás de uma peça, as ferramentas ajudam muito e facilitam o trabalho, mais o conceito por trás de uma peça é que é complexo e difícil de elaborar, pois hoje com a grande quantidade de profissionais na área, criar algo inovador e único está cada vez mais difícil.

Entrevistado: Não há um serviço fácil todo serviço tem sua complexidade seja no conceito, na execução ou na comunicação, o que existe é que após ser definida a identidade visual e a forma de

comunicação de uma empresa tudo flui muito bem e menos complexo.

Conforme entrevistado, sua principal dificuldade é criar algo inovador e único. É o que defende um dos maiores especialistas do mundo no tema, o professor e vice-reitor do Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech), Mory Gharib. Em entrevista exclusiva à ProXXIma, durante passagem por São Paulo, em julho último, para participar do I Seminário Nacional de Incentivo à Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, o estudioso fez uma análise sobre os caminhos da inovação no Brasil e no mundo, e comentou como as novas tecnologias aliadas aos conceitos inovadores podem ser úteis para as empresas.

4.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Pergunta 9: Em relação à qualidade dos serviços prestados e a satisfação de seus clientes. Como você classifica a qualidade do serviço prestado aos seus clientes? E quais as mais solicitadas?

Entrevistado: A qualidade está na habilidade de cada um para elaborar um serviço às ferramentas é somente uma forma mais rápida de fazer esse serviço, o que leva a satisfação do meu cliente é o resultado final quando todo conceito e comunicação estão visíveis de uma forma clara e atraente em uma imagem. Acredito que posso melhorar sempre houve feedbacks positivos dos meus clientes.

Sabemos que manter clientes satisfatórios é um desafio diário para a empresa. Segundo (KOTLER, 2002, pág. 25.). Conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual.

4.5 DEMANDA

Pergunta 10: Você poderia apontar qual (is) é (são) o (s) tipo (s) de demanda de serviços na área de atuação da empresa seus clientes mais demandam que necessitam de usar uma ou mais que uma das ferramentas?

Entrevistado: Hoje a maior procura é o serviço de Social Media, onde desenvolvo as peças em conjunto com o Photoshop e Illustrator, mas muito dos clientes de Identidade Visual gostariam de ter uma ideia de como ficaria o logo em sua fachada, então elaboro uma modelagem 3D usando o Cinema 4D da fachada com o novo logo.

Às vezes o cliente está focado no processo final. O único detalhe é que esta curva de aprendizado pode demorar alguns anos, pois estamos muitas vezes focados apenas em aprender o lado estético e ferramental do design.

Pergunta 11: Poderia opinar de acordo com a resposta em “A” se essa ou aquela demanda recai mais sobre uma ou algumas dessas ferramentas? E se, é uma característica do mercado local ou por desconhecimento dos clientes em usar outras, talvez de melhor efeito?

Entrevistado: Nenhuma das ferramentas recai sobre a outra, elas se auxiliam e cada uma tem suas funções específicas, mas nenhuma deixa de fazer funções o que a outra faz mesmo que seja limitada a função ela ainda executa.

Acredito que tudo é uma questão de marketing oferecida para os clientes assim como explica (KOTLER, 2010, p. 4) Os profissionais de marketing de hoje tentam chegar ao coração e à mente do consumidor.

Pergunta 12: Em relação às demandas mais solicitadas pelo mercado consumidor desses serviços e por quê?

Entrevistado: São postagens para redes sociais, imagem para divulgação de um produto ou serviço, prospectando mais clientes para sua loja ou serviços tudo uma questão da entrega do marketing final.

Sabemos que as mídias sócias têm cada vez mais relevância nesse papel de demanda x marketing. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0. (KOTLER, 2010).

Pergunta 13: Geralmente quais são os métodos que você utiliza para criar uma arte de acordo com o que o cliente pede?

Entrevistado: Faço um questionário pra saber tudo o que o cliente gosta e sua empresa representa para ele, a partir disso parto para pesquisa de conceitos, referências e começo elaborar ideias e rascunhos aplicando tudo que mais representa a empresa, seus valores, sua visão e missão, de uma forma que seja atraente, criativa e inovadora.

Percebe-se que tornar o cliente único criando identidade atraente e criativa faz com que a fidelidade seja ainda maior. Segundo Kotler (2010), “vivemos a era da participação e da sociedade criativa”.

4.6 FUTURO DO DESIGNER

Pergunta 14: Qual a maior dificuldade que você encontrou no início da sua jornada nesse ramo?

Entrevistado: As conquistas de clientes, no início pequenas empresas não se importavam em ter uma marca forte ou uma publicidade chamativa.

Pergunta 15: Diante da pergunta anterior cite porque decidiu ser designer e se teve alguma inspiração.

Entrevistado: Eu sempre gostei de desenhar quando criança e sempre fui ligado a computadores, pois meu pai era Programador, e quando em 2001 fiz o curso de Corel Draw e vi a possibilidade de desenhar pelo computador me apaixonei pela ideia e de desde então venho estudando e me aprimorando.

Apaixonar - se pela profissão se trata de um fator decisivo mesmo diante de cada dificuldade apresentada. Ir atrás dos sonhos, idealizar e concretizar é algo enriquecedor.

Pergunta 16: Com a sua experiência no mercado de trabalho, você acha que a média salarial de um designer gráfico atualmente é reconhecida pelo trabalho exercido?

Entrevistado: Como a profissão de Designer Gráfico não é regulamentada e a grande quantidade de profissionais vem surgindo muito deles vem “prostituído” a profissão cobram um valor muito à baixa do que a medida e não entregando um bom trabalho queimando tanto o valor de um serviço quanto à profissão.

Conforme entrevistado e hora de desenhar e desenvolver um novo papel do profissional de designer. Segundo o Blog de Designer 2020 Questionar uma demanda não é nada fácil, quanto mais demonstrar que você está indo para a direção oposta do que lhe foi solicitado, mas acredite, muitas vezes o seu papel como designer será esse, não executar exatamente o que foi solicitado e ir buscar o centro do problema e valorização do seu trabalho.

Pergunta 17: Você vê necessidade de se atualizar em cursos de aperfeiçoamento para acompanhar os seus concorrentes no mercado de trabalho?

Entrevistado: Sempre é importante estar atualizado tanto quanto nas técnicas das ferramentas quanto nos conceitos e tendências de design no mercado assim você consegue ter um diferencial.

A meu ver, o entrevistado busca sempre o aperfeiçoamento de suas habilidades, reinventando e estando sempre atualizado com as novas ferramentas que surgem. Deixar com que a busca pela solução ideal aconteça e que as demandas sejam menos específicas e mais abrangentes de forma a trazer uns problemas mais claros e objetivos bem definidos para poder realizar as etapas do design (BLOG DESIGNER, 2020).

Pergunta 18: Você como designer atualmente, qual conselho daria para os futuros designers?

Entrevistado: Estudem bastante, valorizem seu trabalho, procurem sempre estar melhorando e nunca desistam do que gostam.

Finalizamos a entrevista sem dúvida com o melhor para os futuros designer do estudo. E não só crescer, mas trabalhar com uma área de design de verdade, com mais profissionais de design, preparados para gerar impacto e valor para a empresa e principalmente para os seus clientes, resolvendo problemas reais focando em pessoas reais e trazendo soluções que realmente geram valor para elas. Caio Caldeiraria (Designer desde 2005, Organizador do Meetup Design Campinas e Criador de Conteúdos sobre Design no canal U&I Design no Youtube e Redes Sociais.).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo apresentado permitiu, primeiramente, por meio da revisão de literatura apreciar conceitos científicos na área computacional baseada em diversas técnicas de design e administração de uma empresa onde ela fomenta. A empresa precisa de fato conhecer seus clientes e oferecer a eles técnicas e ferramentas atualizada devida não ser uma profissão regulamentada e alguns profissionais cobram preços totalmente inferior queimando valores cobrados por outros profissionais e dificultando a regularização sendo importante destacar que existe um leque de ferramentas e profissionais capacitados e diferenciados. Sugere-se para prosseguir este estudo que o Studio Guímell seja um diferencial, podendo usar toda sua habilidade e criatividade. A partir da sua principal matéria prima o design sabendo que as ferramentas em si aliada a criatividade é com habilidade em qualquer ferramenta será só sucesso. Conclui-se que no Studio Guímell, comprometimento em entregar o serviço exatamente como o cliente solicita ou demanda de uma necessidade a prioridade da sua gestão, e garantir excelência no que faz. É fundamental ressaltar que o incentivo a jovens que pensam em fazer curso ou faculdade em relação a exercer a profissão de design tem espaço no mercado de trabalho é gratificante entregar algo conforme o combinado.

REFERÊNCIAS

BLOG MEU SUCESSO. **Empreendedorismo digital conceitos e definições.**

Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/empreendedorismo-digital-conceitos-e-definicoes-115/>. Acesso em: 03 abr. 2020.

CALDERARI, Caio. **O papel do designer está um pouco amassado. Como ele estará no futuro?**. Disponível em: <https://www.design2020.com.br/artigos/o-papel-do-designer-esta-um-pouco-amassado-como-ele-estara-no-futuro>.

Acesso em: 11 out. 2020.

COHEN, David. **John Knoll Hailed by Helm errs Bird, Verbinski, del Toro and Cameron**, 2013. Disponível em: <http://variety.com/2013/film/news/john-knoll-praised-by-directors-1200486584/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

DOUCSIGN, **Negócios digitais**. Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/negocios-digitais-2/>. Acesso em: 20 maio 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos como elaborar projetos e pesquisa**. São Paulo: Atlas 2007.

GOMES, R. C. O. Empreendedor X E-Empreendedor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, p.1-17, maio 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. Editora Cultura, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, v. 10, p. 35-45, 2007.

LÖBACH, B. **Design Industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. 1 ed. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2001.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing: o guia definitivo de marketing digital**. 3. ed. São Paulo, SP: Novatec Editora, 2010.

O USO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO *JUST IN TIME* OU *JUST IN CASE* NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO EM UMA PANIFICADORA¹

Liliany Ferreira²

Jorgiane Suélen³

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo geral, avaliar o processo de *Just in time* e *Just in case* em uma panificadora, a fim de averiguar qual o melhor sistema de produção para se utilizar. Para isso, foram utilizados os objetivos específicos relacionados como levantar na literatura os assuntos já descritos sobre o tema, avaliar o processo produtivo da empresa, verificar os produtos que seguem a produção *Just in time*, verificar os produtos que seguem a produção *Just in case*, avaliar as perdas e custos desses processos e definir o processo mais adequado para a organização. O delineamento do estudo deu-se por meio de uma pesquisa de observação do autor, tendo como meio de investigação o estudo de caso e as pesquisas bibliográficas e de campo. Os dados foram coletados através de observações e anotações feitas na empresa durante a produção. Em síntese, na análise dos resultados encontrou-se a predominância do estilo híbrido onde utiliza da metodologia *Just in time* e *Just in case* no processo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração de produção, *Just in time*, *Just in case*.

ABSTRACT: The present study had as general objective, to evaluate the process of *Just in time* and *Just in case* in a bakery, in order to find out which production system is the best to use. For this, the specific objectives related were used, such as raising in the literature the subjects already described on the subject, evaluating the company's production process, verifying the products that follow the *Just in time* production, verifying the products that follow the *Just in case* production, evaluating the losses and costs of these processes and defining the most appropriate process for the organization. The study was delineated through an author's observation research, with case study and bibliographic and field research as a means of investigation. Data were collected through observations and notes made in the company during production. In summary, in the analysis of the results, we found the predominance of the hybrid style where it uses the *Just in time* and *Just in case* methodology in the process.

KEYWORDS: Production administration, *Just in time*, *Just in case*.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de produção está presente em nossas vidas desde os primórdios da terra, porém foi ganhar proporções apenas com os artesãos. E desde então veio sofrendo mudanças após a Revolução Industrial. A era do Fordismo e Toyotismo, com suas contribuições para as organizações até os dias atuais, com os conceitos *Just in case*

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Administração de produção e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: lilianyfca@unipam.edu.br.

³ Docente mestre 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: jorgiane@unipam.edu.br.

e *Just in time* iniciados na época de Ford e Toyota, planejamento e o controle desde a ideia do produto até a entrega final.

O sistema de produção *Just in case*, também conhecido como sistema empurrado/push, opta por trabalhar com estoques cheios, demandas empurradas, ou seja, a produção é feita ao máximo possível sem um número de pedidos do cliente. O Sistema *Just in time*, denominado como sistema puxado/pull, por outro lado, executa estoques zeros e demandas puxadas, onde o cliente faz o pedido e a partir disso se inicia a produção. Foi criado por Toyoda como melhoria do fordismo para atender a necessidade de suas fábricas.

Visando isso, foi analisada uma empresa que adota um sistema de produção tradicional, porém esse vai se adaptando em cada linha de produção e proporcionam menos desperdícios, lotes adaptáveis, maior giro de estoque, e retorno financeiro. Foi evidenciado ao decorrer do trabalho a problemática: Qual é o sistema de produção adotado na organização? É o mais viável para esse produto ou linha de produção esse sistema?

Este estudo se justificou porque seu resultado deverá ser útil à empresa em estudo, para tomadas de decisões de qual o sistema produtivo mais adequado para a organização. Teve por objetivo, avaliar o processo de *Just in time* e *Just in case* e foi constituído de objetivos específicos, como levantar na literatura os assuntos já descritos sobre o tema, avaliar o processo produtivo da empresa, verificar os produtos que seguem a produção *Just in time*, e os produtos que seguem a produção *Just in case*, avaliar as perdas e custos desses processos e definir o processo mais adequado para a organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O Referencial Teórico se constitui das referências teóricas com base em estudos, conceitos e pesquisas de diversos autores. Apresentando o tema que será abordado sendo sistema de produção, dentre ele os custos do processo produtivo, *Just in time* e *Just in case*.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE

As organizações atualmente vêm se destacando pelas estratégias e atitudes que tomam diante do mercado e seus concorrentes. Como é o caso do planejamento e controle, que se destacam pelos resultados obtidos e executados em sintonia. De acordo com Corrêa, L.; Corrêa, A. (2017) e Tubino (2017), o planejamento resulta no controle que você executa, de modo que o que foi planejado está ligado ao processo produtivo. E constantemente é exigido o planejamento, execução, verificação e ação de corrigir se necessário. No qual para cada produto deve ser considerado um planejamento e controle. Mesmo em organizações semelhantes ocorrem cenários diferentes que exigem diferenças no planejamento e controle.

Partindo desse princípio, Lozada (2016) e Lobo; Silva (2014), dizem que o planejamento e o controle são definidos pela capacidade efetiva, ou seja, a capacidade está baseada em uma previsão que venha atender à necessidade de seus clientes, sendo

consideradas as circunstâncias. Bem como o planejamento executa a operação e caso ocorra algum contratempo, o controle tenta corrigir rapidamente. Em suma, o planejamento e controle estão diretamente ligados ao sistema produtivo da organização. Entretanto esse está interligado com os demais setores como finanças, marketing, produção, sistemas, materiais, entre outros. Tudo gerado graças à macroeconomia e microeconomia da demanda presente, onde uma atitude mal planejada afeta em toda a tomada de decisões das empresas.

2.2 SISTEMA DE PRODUÇÃO

O sistema de produção está presente em nossas vidas desde o início. Iniciou-se oficialmente com os artesãos onde se produzia e vendia um produto. Recebia por aquela peça e não tinha nenhum planejamento e controle sobre o que era produzido. Para Batalha (2019), Lozada (2016), Rodrigues (2016) e Lobo e Silva (2014) o sistema de produção significa produzir algo, ele começou na época dos homens das cavernas, egípcios, feudalismo e entre outros. Marcou a cultura, a economia e o âmbito social, mas foi com os artesãos que isso começou a mudar, pois eles fabricavam suas produções com o objetivo de vendê-las a outras pessoas. E uma pessoa desempenhava todas as funções do sistema produtivo onde não havia grandes quantidades de produção, nem muitos fornecedores, não se dividia as tarefas, nem continha uma padronização e os preços eram elevadíssimos aos clientes. É através dessa necessidade de melhorias no Mercado, que ocorreu a Revolução Industrial.

Em suma, o sistema de produção quebrou dogmas, mudou pensamentos e deu início ao um novo sistema produtivo, que vem requerendo das organizações conhecimento, inovação e criatividade. Além disso, não se pode dizer que o sistema de produção que é utilizado em uma indústria de calçados, é o mesmo utilizado em uma fábrica de sorvetes, pois cada qual tem a sua necessidade, e deve encontrar o sistema que melhor se adequa para sua produção.

2.2.1 Sistema Ford de produção

Com a Revolução Industrial exigiu -se novas medidas que antes não eram trabalhadas pelos artesãos. Como mão de obra qualificada, entrega de matéria prima mais rápida e um novo mercado consumidor. Para que isso fosse possível foi necessária a adequação das organizações a essa nova ótica. E Henry Ford deu lugar a esse novo sistema onde reformulou sua indústria e criou a linha de montagem, ou seja, a esteira com os objetivos de eficiência, massificação, padronização e redução no tempo. Para Batalha (2019) e Lobo e Silva (2014), o sistema de produção de Ford foi marcado por alguns pontos, como o aperfeiçoamento da produção em massa, padronização nos carros, centralização da produção, rotinas de produção, salários maiores aos seus funcionários, perfis de funcionários, novo mercado de consumidores, pessoas comuns conseguem comprar seus carros e produtos de baixo custo que atendiam aos clientes.

E baseando nisso Chiavenato (2018) e Lozada (2016), afirmam que Ford visava ter um aumento em sua produtividade, ou seja, ele sabia que para conseguir esse

aumento ele precisava aumentar a eficiência de seus operários. E para que isso fosse alcançado Ford implantou em sua empresa a divisão do trabalho, onde cada um exercia uma função específica. O Fordismo pode ser caracterizado como a melhoria de uma linha de montagem em massa ou também denominado esteira, tal qual tinha como função transportar as peças dentro das fábricas. Surgindo o dimensionamento, onde era ajustada a uma peça de acordo com a outra peça para que se pudesse produzir. Isso proporcionou a padronização dos produtos e resultou em um novo mercado automobilístico. Contudo para conseguir tais metas Ford optou por não diversificar seus produtos, apenas produzia um produto de um modelo e cor específica, pois notou que quanto mais ele montasse-se produtos variados mais gastaria, e não conseguiria produzir grandes quantidades, ou produzir mais barato no qual era o seu foco.

2.2.2 Sistema Toyota de produção

O Sistema de produção da Toyota, denominado Toyotismo foi implantado nas montadoras da Toyota pela família Toyoda. No qual observaram as linhas de montagem do Fordismo e identificaram a necessidade de uma reinvenção do conceito de Ford que produzia em massa. O início do *Just in time* só foi possível após mudança na mentalidade dos operários, dos fornecedores e da organização por um. Para Barganha (2019) e Lozada (2016), o sistema *Just in time* foi um renascimento do processo produtivo japonês onde eles não poderiam lidar com erros, ou desperdícios que já haviam sido enfrentados pelo sistema da Ford. Eles empregaram uma filosofia que deveria ser incorporada dentro das fábricas e aplicada continuamente.

Corrêa, L.; Corrêa, A. (2017) e Lobo e Silva (2014), afirmam que é comum às pessoas acreditarem que o sistema de produção da Toyota assessorava apenas o chão da fábrica, porém ele fornece a todos os setores o máximo de proveito. No caso do operacional, também conhecido como as fábricas o *Just in time*, possibilita uma produção de maneira enxuta onde elimina desperdícios nos processos produtivos. Já no administrativo ele automaticamente evita rotinas repetitivas e desnecessárias. Partindo desse princípio o Sistema Toyota de Produção surgiu com o objetivo de suprir as dificuldades de uma organização. Pois o sistema que estava sendo adotado no mercado não era cabível a eles. Por isso notou-se que tinha como principal objetivo produzir com menores custos, mais eficiência, mais seguros, sem defeitos, maiores quantidades de processamento, que consumissem menos tempo, e fornecessem a variedade de produtos que eles já delimitavam, onde o foco da organização era sempre estar desenvolvendo estratégias de melhorias.

2.3 CUSTO DE PROCESSO PRODUTIVO

Para produção de cada produto devem ser levados vários fatores em considerações, como o custo da mão de obra utilizada, custo da matéria prima, custo da entrega do produto, entre outros que são denominados custos diretos, todavia tem os custos indiretos que não vemos, mas, que também estão presentes no processo produtivo, como, manutenção dos maquinários, seguro da fábrica, e entre outros.

Todos esses gastos estão englobados no custo do processo produtivo do produto. Segundo Morgan (2020) e Monden (2015), toda e qualquer tomada de decisão que você escolhe durante o processo produtivo e sua execução reflete no produto tanto em custos quanto na qualidade deste. Por isso o autor afirma que devem ocorrer estudos e análises em contraste com diversos fatores e ambientes antes da produção. Tendo por objetivo minimizar impactos que podem ocorrer e gerar catástrofes nos custos.

De acordo com Lozada (2016) e Lobo e Silva (2014), para que seja produzido o ideal dentro das fábricas tem que buscar um equilíbrio entre o nível de capacidade produtiva e nível de demanda a ser atendido, visando produzir nada excedente, ou seja, tem que achar o meio termo existente para que não desperdice material, ou produtos para o mercado e ao mesmo tempo em que não falte estoque. O custo não se resume apenas em vender e comprar, mas se aplica em somas, subtrações, divisões e multiplicações de valores que são agregados à organização por um todo. Bem distribuídos fornecem a empresa soluções e retornos.

2.4 *JUST IN TIME*– SISTEMA PULL/ PUXADO

O *Just in time* nasceu no Japão a partir de uma necessidade, mas vem sendo adotado nas organizações com objetivos claros de dar maior produtividade, redução de desperdícios, organização dentro das empresas, autodisciplina dos funcionários e melhores práticas. Partindo desse ponto de vista Morgan (2020) e Tubino (2017), enfatiza que o sistema *Just in time* desenvolvido nas montadoras da Toyota só iniciava a produção após longos estudos a respeito do seu cliente, de qual a função de seus produtos, qual era seus fundamentos, para que eles servissem, entre outras perguntas que tentavam resolver. Todavia, custa mais caro e ocorrem mais desperdícios com produtos ou produções erradas do que buscar informações.

Batalha (2019), e Corrêa, L.; Corrêa, A. (2017) destacam que o sistema de produção puxado deve descartar as previsões de vendas e os conceitos de empurrar para o cliente os produtos. Permitindo assim, que puxe de acordo com o que ele deseja e não podendo ser iniciada a produção sem que esse solicite. E as empresas que adequam-se a esse sistema visam trabalhar em cima de estoques zero, rotatividade muito rápida dos estoques, as fases do processo produtivo se iniciam com os clientes, requer sincronização, comunicação com os processos precedentes e subsequentes, eliminação de desperdícios em toda a organização e a produção com o melhor uso da capacidade. Em suma, quando adotado deve ser analisado precisamente cada detalhe da organização para que os setores em geral trabalhem em sincronia. Todavia a produção tem que ser planejada e controlada. Estabelecendo a eliminação de recursos desnecessários, diminuição dos custos produtivos, eficiência na produção, padrões de qualidade e segurança no que é oferecido ao seu cliente.

2.5 *JUST IN CASE* – SISTEMA PUSH/ EMPURRADO

O sistema empurrado ou também conhecido como *Just in case* é o sistema tradicional nas organizações. Foi iniciado pela Ford em suas fábricas automobilísticas a partir da adequação de linha de montagem e a produção em massa. Através disso, deu-

se início o sistema push. Sistema esse que se concentra em empurrar o produto ao cliente e gera um grande estoque para compensar essa demanda. Salim (2017) e Lozada (2016) aplicam a ideia de que o sistema empurrado necessita da criação de demanda, ou seja, o cliente tem que procurar seus produtos e para isso tem que despertar o interesse desses. Portanto, *Just in case* significa “apenas no caso” onde pode ser descrito como estabilidade ao processo. Ele consiste em manter grandes quantidades de estoques, grande quantidade de mão de obra e algumas vezes à falta de previsibilidade da demanda.

Em consoante com Tubino (2017), Moden (2015) destaca que o sistema empurrado também pode ser denominado como tradicional, trabalha com várias programações durante o processo produtivo. O que dificulta a adaptabilidade à mudança nas linhas de produção. Visto que, é um processo que só pode ser executado desde que a etapa anterior forneça peças ou material para o próximo procedimento que vem logo à frente. Com a adoção desse sistema tenta-se eliminar o máximo de erros possíveis que podem ocorrer durante a produção. Nesses casos é levada em consideração uma margem de erro em cima da previsão futura e o princípio da produção é em massa. No qual fornece a melhor distribuição do custo produtivo.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo demonstrar o que foi utilizado no decorrer desse estudo. Em primeiro lugar, foram lidos vários livros relacionados com o tema escolhido tendo por base a pesquisa bibliográfica. E deu se início ao referencial teórico, pautado pelas teorias de autores que constata a ideia defendida pela pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa bibliográfica fornece informações relevantes ao tema, ou seja, é a busca pelas respostas e perguntas que surgem dentro das organizações perante ações que foram ou devem ser tomadas. Também foi utilizada a pesquisa informal com base em observações mediante ao sistema produtivo utilizado nas linhas de produção, além da coleta de dados da organização para maiores esclarecimentos. Porém não houve interferência do pesquisador no sistema produtivo. Apenas análises e comparações com as ações e metodologias adotadas na empresa. Os autores Marconi e Lakatos (2017), classificam o ato de pesquisar como investigar algo que está acontecendo e a pesquisa de campo aborda os acontecimentos naturalmente no campo onde você está estudando e são importantes para a pesquisa. E a pesquisa informal com observações que consistem em analisar, os procedimentos que são realizados entre outros aspectos que são perceptíveis pelos sentidos humanos.

O estudo de caso foi escolhido e projetado dentro da padaria Maranatha panificação situada no endereço Rui Barbosa, 1389 - Telefone (34)3825-2711, na cidade de Patos de Minas na qual tem por principal atividade econômica: padaria os produtos ofertados/produzidos: pães, bolos, doces, bebidas, etc. Que teve por meio de pesquisa de qual o sistema é o mais adequado para organizações *Just in time* ou *Just in case*. E respondendo perguntas como, se esse sistema se adequa a necessidade, qual a diferença deles, se as linhas de produções podem abordar diferentes sistemas, qual o impacto que cada sistema, o que o uso desse sistema pode gerar na organização e qual se adequa mais para essa. Para Gil (2018) o estudo de caso é um método que fornece

experiências em situações rotineiras onde são explorados casos que acontecem nessas e que não são devidamente delimitados. Fornecendo aos pesquisadores teorias, problemáticas e soluções com base nas análises amplas e detalhadas retiradas. Os dados nesse estudo foram coletados dentro da organização através de um roteiro previamente estruturado. E para isso foram apresentados a análise e o tratamento dos dados através de uma análise do conteúdo a qual foi a base para a conclusão do estudo.

Levando em consideração que os critérios deste estudo foram analisados durante um ano com elaboração de roteiros e observações constatadas dentro da empresa. Foi utilizada a pesquisa descritiva devido à abordagem das situações apresentadas e o conhecimento do pesquisador. Essa pesquisa ampara os fins e meios que foram observados, coletados e analisados durante a realização. Nesse caso a pesquisa utiliza da forma qualitativa como o próprio nome descreve, proporciona ao pesquisador a qualidade onde não consegue se mensurar dados, mas é obtido à descrição e a compreensão, no qual identifica os processos que estão sendo utilizados na organização seus significados e se estão necessitando de algum reajuste não sendo necessária a análise de números e sim os métodos que são utilizados. Segundo Yin (2016) a pesquisa qualitativa é uma forma que aborda várias áreas de conhecimento e fornece aos pesquisadores dados com diferentes visões. Onde aborda o cotidiano, o meio em que se vive e a vida por um todo. Levantando a explicação para os acontecimentos que geraram os fatos. Além de ser vista com diferentes perspectivas dado ao fato dela transmitir de maneira explicativa episódios que aconteceram, aconteceram ou ainda vão acontecer. A pesquisa foi realizada na cidade de Patos de Minas, na empresa de panificação onde foi observado o processo produtivo da panificadora, realizando observações e coletando dados selecionados por conveniência entre os meses de junho e setembro de 2020.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram coletadas informações, analisadas e tabuladas a partir das observações feitas através da visitação à empresa. Primeiramente, deu-se a construção do referencial teórico, logo após tratou-se de apuração dos resultados coletados durante a pesquisa e a observação deste. Onde forneceu a análise de dados comparando com as constatações feitas durante a pesquisa. Desse modo, a padaria trabalha como uma intermediária, ela pega a maioria dos produtos congelados de uma indústria local, na qual fornece produtos congelados voltados para o segmento de panificação, ou seja, ela terceiriza seus produtos. De acordo com Castiglioni e Mattos (2017), mesmo que qualquer parte da empresa seja terceirizada, no caso da padaria, os produtos. Requer um planejamento e controle rigoroso para obter tudo dentro do prazo estipulado, sem falhas e com a otimização do tempo tanto do fornecedor quanto dos funcionários. Dentro da empresa pode ser observado que existe um fluxo de informações muito grande, de extrema importância e que requer atenção. Tais como: entrega da panificadora para empresas, quantidade a serem entregues, quantidade a produzir, média da produção, proporção de receitas que serão feitas. Essas informações ficam fixadas em quadros espalhados pelo local de produção.

A padaria funciona 24 horas, e trabalha com diversos funcionários, logo exige uma elaboração e um controle executado pelo gestor e funcionários. Além disso, o gestor tem uma noção do aumento nas vendas em finais de semana, bem como, o aumento sazonal no final do ano com relação ao início do ano. Ele utiliza desse planejamento para que não ocorram erros no estoque, pausas desnecessárias na produção, variações que não controladas, perdas de demanda e insatisfação dos clientes. O autor Maças (2017) afirma que o planejamento está diretamente ligado com organização, direção e controle. Onde permite que o gestor gerencie as suas atividades se adequando a necessidade que surgem e assim atingindo seus objetivos. Conseqüentemente, consegue armazenar os estoques, se comunicar com as pessoas e controlar, corrigir as ações que devem e vão ser tomadas. A figura 6 mostra de maneira ilustrativa e simplista a maneira que os produtos chegam à padaria vinda do fornecedor. Eles são preparados e colocados para vender. Demonstrando a necessidade e importância do planejamento e controle dentro da organização para com os funcionários e com o fornecedor.

Figura 1: Funcionamento na Panificadora



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Assim que os produtos chegam à fábrica vem com uma etiqueta de identificação contando o modo de preparo, data de validade, temperatura para assar no forno, data de fabricação, como é produzido e instruções a serem seguidas. Após o recebimento das cargas e armazenagem em freezer. Somente no período de dezenove horas da noite às três horas da manhã que ocorre a produção de peças maiores, do contrário durante o dia é realizada a confecção de produtos apenas para completar alguma necessidade. Todavia Corrêa, L.; Corrêa, A. (2017) destaca que o estoque não pode ser baseado em achar que está faltando, e também tem que ter uma visão desse estoque antes mesmo de efetivar a compra e utilizá-lo. E caso esses critérios, e os

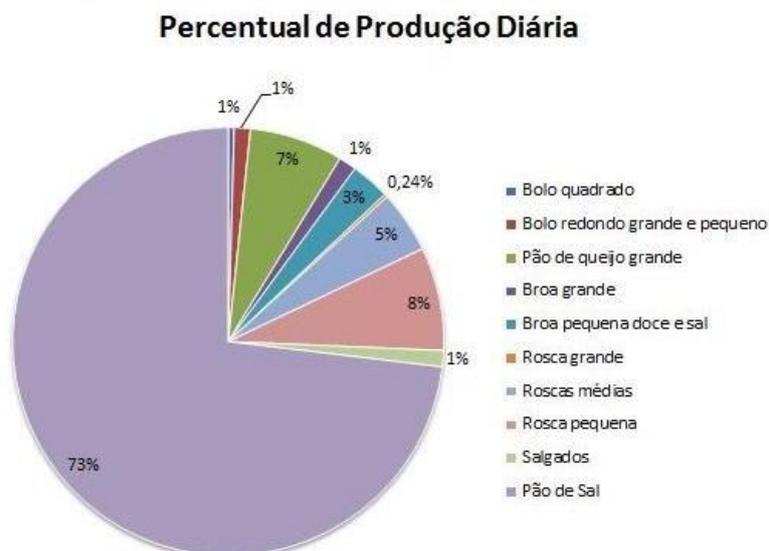
padrões de classificação e separação não sejam seguidos podem gerar ineficiência e atrasos na hora de produzir.

De acordo com Oliveira (2019) o processo de produção tem que ser levado a sério, utilizado de indicadores e base para que sejam tomadas medidas em caso de alguma falha. O autor ainda defende que a produtividade é uma junção da qualidade e os custos seguindo a técnica que a organização vai se adequar seja ela *just in time*, *Just in case* ou híbrida seguindo sempre o planejamento e controle da produção. Todavia o pão de sal já é colocado nas esteiras e fica descansando uma média de 5 a 6 horas, onde pode aumentar ou diminuir esse tempo devido ao clima. Durante esse período ele necessita ser hidratado com água e logo após é colocado para assar. O forno permite uma capacidade de 5 esteiras com 45 pães em cada. O tempo gasto para assar esses pães são 18 minutos em uma temperatura de 180 graus.

Os produtos embalados como pão sovado, pão de cachorro quente, entre outros que são colocados em sacos plásticos e lacrados tem uma média de dias maiores do que os produtos, como pão de sal, broas, bolos e roscas. Esses itens ficam uma média de dois dias na vitrine para amostra, após esse período são doados. E no caso do pão de sal é devolvido para o fornecedor dos produtos que faz dele farinha de pão e divide parte dessa farinha com a panificadora. Linhas de produção como pães de sal, pães sovados, pães de cachorro quente, pães de queijo, broas de sal e de doce, roscas pequenas, salgados médios e grandes são confeccionadas na metodologia do *Just in case*, ou seja, em grandes lotes com redução baseadas em previsões passadas.

De acordo com Salim (2017) o *Just in case* é uma técnica desenvolvida pela administração, tradicionalmente utilizada pelas empresas. Nela se compra os produtos ou matéria prima e armazena sem correr riscos de perder vendas, por motivos como, o produto acabar, não ter mais matéria prima para a produção ou algum atraso na entrega do fornecedor para o cliente. Na categoria de bolos são fornecidas bisnagas de massas prontas. É uma média diária de 8 a 10 bolos produzidos em formas que contém um furo no meio. Esses bolos são tradicionais, chocolate, fubá, milho então acaba tendo mais quantidades do que os outros. Visto que, no processo produtivo essas bisnagas são pesadas e divididas em gramas de acordo com a equivalência das formas, onde uma bisnaga resulta em dois bolos grandes e um pequeno em formas de furo no meio. Os bolos tradicionais são produzidos pelas técnicas de *Just in case*, porém, bolos de aniversário e tortas doces já adotam outro sistema, pois são produzidos por encomenda. Apenas quando o cliente solicita é realizada a produção ou encomenda de terceiros, ou seja, está produção é feita pela técnica *Just in time*. De acordo com Salim (2017) o *Just in time* é uma técnica desenvolvida pela administração de produção. Que a empresa adota na compra da matéria prima, ou produto no momento que foi solicitado. Ressaltando que essa técnica pode gerar perdas em linhas que a demanda é maior e acabam os produtos muito rápidos onde exige que o gestor tenha sempre uma maior quantidade de estoque. O gráfico 1 apresenta um percentual em média dos produtos que são produzidos diariamente. Levando em consideração o que esses percentuais sofrem alterações de aumento em finais de semana e quando ocorre a produção de produtos que são produzidos em menores vezes na semana. Todavia o produto que tem uma demanda maior é o pão de sal, depois as roscas pequenas, pão de queijo e assim sucessivamente.

Gráfico 1: Percentual de produtos produzidos diariamente



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Com relação a estoque, a empresa trabalha com uma quantidade significativa, principalmente na linha do pão de sal, que pode se classificar como um dos produtos mais vendidos. Ele exige um freezer próprio e constante abastecimento. Atualmente eles contam com uma média de três vezes por semana de reposição dos produtos. Requerendo sempre um controle, da quantidade de produtos que necessitam ser repostos, dos que não tem a necessidade, produtos que tem que sair primeiro e quais produtos não tiveram tanta saída. Partindo desse princípio, Goulart (2015) destaca que a empresa precisa ter um controle no estoque do que entra e sai. E também que os produtos devem ser armazenados seguindo essa ordem para que não ocorram desperdícios e descartes. Além de abordar que é necessário que todos os produtos sejam bem lacrados, e gerenciados corretamente para que não tenha erros futuros com compras indevidas geradoras de prejuízos. Sendo assim pode se perceber durante a visitação na empresa que ela adota um sistema híbrido onde seu estoque é menor com relação a outras panificadoras devido aos seus produtos previamente prontos. Porém ainda contém estoques maiores com relação a uma produção por encomenda. Com relação ao custo da produção, notou-se que os produtos requerem espaço para armazenagem quando chegam, e energia para os freezers onde ficam. Porém o método que é adotado entre a empresa, fornecedor e mão de obra na produção já sofre uma redução nos gastos. Sendo assim, a predominância da empresa é o conceito misto, onde tem *Just in time* e *Just in case*, e com a adoção dessa metodologia a empresa diminuiu a quantidade de mão de obra na produção, reduziu custos, reduz desperdícios, reduz espaço, aumentou sua rentabilidade, sua eficácia, sua eficiência e atende a demanda de seus clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia que se passa, as empresas precisam se adaptar mais e mais ao momento que se vive. Bem como, as organizações se concentram cada vez mais em investir em mão de obra qualificada, redução de desperdícios, fazer produtos por encomenda e no caso da linha de produção em massa se adequar de acordo com o planejamento que é executado. Este projeto foi pautado em referências bibliográficas e com base nos conceitos estudados e abordados ao decorrer deste estudo. Portanto, com base na análise dos resultados nota-se que a empresa adota um sistema misto, ou seja, ele é uma produção em massa, mas em determinadas linhas são feitos produtos sobre a encomenda do cliente e para isso adota de um planejamento e controle em cada etapa, para que não ocorram erros nos quais geram prejuízos para esta. Seus estoques são pequenos com relação a outras panificadoras que trabalham com sacos de farinha, caixas de óleo, caixas de ovos, caixas de leite, fardos de açúcar e etc. Por ser uma panificadora que adquire os produtos congelados seu estoque é armazenado em freezer e o restante é feito em prateleiras. E a partir disso distribuído de acordo com a necessidade que vai surgindo para o preparo.

O presente estudo teve por objetivo, avaliar o processo de *Just in time* e *Just in case* em uma panificadora, e suas várias linhas de produção. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa bibliográfica, considerando fontes como livros, revistas especializadas e artigos científicos. Gerando base teórica acerca dos conceitos e teorias da área de administração de produção. Uma vez que também foi usufruída de uma pesquisa observacional e caracterizada como qualitativa, realizada no local de estudo, com um roteiro previamente estruturado. Conclui-se que uma produção independente da estratégia escolhida, seja ela *Just in time*, *Just in case*, ou híbrida é de suma importância um planejamento e controle na produção. Para que assim a empresa consiga evitar acúmulos, desperdícios e erros de produção.

A dificuldade encontrada no desenvolvimento dessa pesquisa foi pelo fato de adaptação ao momento de pandemia. Partindo disso, os livros para consulta foram utilizados de plataformas on-line, onde foi necessário aprendizado para uso. O tema em si não é tão popular, e a realização da pesquisa ocorreu na empresa em um horário com menos movimentação de pessoas respeitando todas as diretrizes da saúde. Lembrando-se as conclusões obtidas ao decorrer desta possuem valia para este caso analisado e podem ser usadas como exemplo para estudos semelhantes. Além disso, esse estudo não se esgota com a realização desta pesquisa, pois as atividades empresariais mudam constantemente impactadas pelos diversos fatores. Portanto, é necessário que outras pesquisas sejam realizadas com a mesma finalidade. Salienta-se que o assunto tratado neste projeto é altamente relevante para estudos futuros na área. Recomendando assim este estudo a futuros estudantes universitários que queiram aprofundar o conhecimento nesta área de administração de produção.

REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O (coord.). **Gestão da produção e operações: abordagem integrada**. São Paulo: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**: provas e concursos. 5. Edição. Barueri: Editora Manole Ltda., 2018

CORRÊA, L., H.; CORRÊA, A., C. **Administração de produção e operações**: o essencial. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018

GOULART, Janaina. **Estratégia e aplicação da padaria conceito**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/PadariaConceito.pdf>
Acesso em: 23 set. 2020.

LOZADA, Gisele. **Administração da produção e operações**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2016.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORGAN, M., J. **Projetando o Futuro**: como a Ford, a Toyota e outras empresas de classe mundial usam o desenvolvimento lean para transformar seus negócios. São Paulo: Bookman Editora Ltda., 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de processos**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

RODRIGUES, Marcus V. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo, Sistema de Produção Lean Manufacturing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2016.

SALIM, Jean J. **Contabilidade & finanças de A a Z**: guia prático de termos técnicos inglês-português-inglês. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017.

TUBINO, Ferrari, D. **Planejamento e controle da produção**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**: série métodos de pesquisa. Porto Alegre: Penso Editora Ltda., 2016.

OS IMPACTOS DA CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS (FSSC 22000) COM ÊNFASE NA CONFIABILIDADE E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS¹

Paulo Ramom Rodrigues Oliveira²
Flávio Daniel Borges de Moraes³

RESUMO: As empresas que visam o processo de melhoria contínua, necessitam estar em constante evolução, a fim de que não sejam ultrapassadas e engolidas pela concorrência. Neste contexto, a implementação de certificações soa como uma forma de alavancar essa diferenciação dentro do mercado. A presente pesquisa teve por objetivo avaliar os impactos da FSSC 22000 - Food Safety System Certification, com ênfase na confiabilidade e competitividade em uma indústria de alimentos. A pesquisa é do tipo exploratória, e possui uma abordagem qualitativa. Para o cumprimento da mesma, foram levantados juntamente com os gestores responsáveis pela certificação, indicadores que pudessem mensurar tais impactos na organização. Dentre os resultados da pesquisa, percebeu-se uma maior influência da certificação em relação à confiabilidade dos clientes e consumidores, e uma média influência em relação ao aumento de competitividade frente à concorrência.

PALAVRAS-CHAVE: FSSC 22000; Confiabilidade; Competitividade.

ABSTRACT: Companies that aim at the process of continuous improvement need to be in constant evolution, so that they are not overtaken and swallowed by the competition. In this context, the implementation of certifications sounds like a way to leverage this differentiation within the market. This research aimed to assess the impacts of FSSC 22000 - Food Safety System Certification, with an emphasis on reliability and competitiveness in a food industry. The research is exploratory, and has a qualitative approach. In order to comply with it, indicators that could measure such impacts on the organization were raised together with the managers responsible for the certification. Among the results of the research, a greater influence of the certification was perceived in relation to the reliability of the customers and consumers, and an average influence in relation to the increase of competitiveness in face of the competition.

KEYWORDS: FSSC 22000; Reliability; Competitiveness.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: paulorro@unipam.edu.br.

³ Orientador do trabalho e professor do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: flaviodbm@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Em razão da Revolução Industrial, o surgimento de máquinas e novas tecnologias trouxeram mais agilidade e eficácia para o processo produtivo, sendo assim tornou-se ainda maior a concorrência entre as indústrias, que para permanecerem no mercado necessitavam ser cada vez mais competitivas, adaptando-se a questões de estrutura e melhores práticas de fabricação. Segundo Bezerra (2020, s.p.), pode-se chamar de Revolução Industrial “o processo que levou à substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela energia motriz e do modo de produção doméstico (ou artesanal) pelo sistema fabril”.

A globalização econômica fez com que as empresas sofressem diversos impactos, tanto positivos, quanto negativos, entre eles o aumento da competitividade, o que fez com que os gestores adotassem um novo paradigma de trabalho ao qual procuram sempre manter métodos que visem à melhoria de forma contínua, seja dos processos ou dos produtos que serão ofertados a seus clientes, sendo assim, desenvolvem estratégias competitivas e políticas internas de qualidade a fim de alcançar esses objetivos. “Um fato notável da globalização é o acúmulo de conhecimentos. Isso provoca aumento no compasso das transformações nos meios de produção e tem como consequência o barateamento do método produtivo das indústrias”. (BEZERRA, 2019, [s/p]).

Em virtude desse novo paradigma, um dos grandes desafios para a indústria é o de manter a confiabilidade dos clientes nos alimentos processados, o que faz com que as empresas adotem políticas de fabricação um tanto rígidas, a fim de conseguir que esses produtos se tornem mais confiáveis e reconhecidos por sua qualidade. Outro desafio é em relação ao poder de barganha com os fornecedores, que se atentam a todas essas variáveis na hora de fornecimento da matéria prima, bem como outras coisas.

Um importante fator para aumento dessa credibilidade seja frente aos clientes, ou aos fornecedores, é em relação à conquista de certificações reconhecidas por órgãos reguladores da qualidade dos produtos, como é possível citar a FSSC 22000 - Food Safety System Certification, que consiste em uma certificação de segurança de alimentos que visa definir padrões de trabalho que garantam que os mesmos não causarão nenhum tipo de dano à saúde do consumidor final. É reconhecida mundialmente e, portanto, bastante cobijada pelas indústrias de alimentos.

No entanto, conseguir uma certificação como essa não é fácil, as empresas precisam estar totalmente de acordo com as boas condutas de fabricação estipuladas pelo órgão regulador, que através de auditorias avaliam a competência da empresa em seguir essas premissas. Sendo assim, torna-se relevante o estudo da importância das certificações e da gestão da qualidade como um todo, com ênfase na confiabilidade e competitividade.

Para esse fim, será fonte de pesquisa uma indústria de alimentos da região do Alto Paranaíba, que possibilitará a identificação dos impactos que a organização teve ao conseguir tal certificação. Os resultados alcançados no trabalho contribuirão, também, para áreas de estudos da administração, além, da contribuição para o

aprofundamento dos conhecimentos do pesquisador, pois pôde vivenciar a prática das teorias estudadas durante o curso.

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa tratou-se de avaliar os impactos com a certificação de sistema de segurança de alimentos (FSSC 22000) sobre os ganhos de competitividade e confiabilidade em uma indústria de alimentos da região do Alto Paranaíba. Para alcance do objetivo geral, serão trabalhados os objetivos específicos de revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, de análises documentais da empresa e dos indicadores de confiabilidade e competitividade da marca.

A pesquisa respondeu à seguinte pergunta: Quais foram os impactos da certificação de sistema de segurança de alimentos (FSSC 22000) sobre os ganhos de competitividade e confiabilidade em uma indústria de alimentos? Tendo descrito o propósito da pesquisa a ser realizada, a seguir serão apresentadas sustentações teóricas referentes à pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SEGURANÇA DE ALIMENTOS

O termo “Segurança de alimentos” advém da expressão em inglês “Food Safety” e faz referência a garantia da segurança dos alimentos que serão comercializados, tanto nas etapas de manipulação e preparo, quanto no próprio consumo. Sendo assim, traz a garantia de que os alimentos são saudáveis e não possuem, por exemplo, presença de contaminantes químicos, físicos e biológicos, e não oferecem risco ou dano à saúde e/ou integridade física dos consumidores. (SGS, 2019, [s/p]).

Pode-se concluir então que garantir a segurança dos alimentos é extremamente necessário, uma vez que está relacionado diretamente com a saúde e integridade do consumidor final, bem como, ao reconhecimento que a empresa necessita para vender seus produtos de forma que não traga desconfiança sobre a qualidade deles.

2.2 CERTIFICAÇÕES

Uma certificação pode ser definida como um parecer positivo dado por uma entidade reguladora de processos em que a empresa está envolvida. Essa entidade irá avaliar a empresa por meio de auditorias que dirão se ela estará apta ou não a conseguir tal certificação, se aprovada, a empresa passará a utilizar um símbolo de empresa certificada, o que soa como vantagem, pelo fato de transparecer que está em conformidade com as normas estabelecidas para aquela área de atuação. Sendo assim, poderá com isso se destacar tanto frente aos clientes, quanto frente aos seus concorrentes. (SANTOS, 2015, [s.p]).

Dentre as várias certificações existentes, pode-se citar o sistema de certificações ISO, que consiste em uma instituição que reúne as normas de padronização de produtos e empresas na tentativa de manter e garantir a qualidade dos serviços e produtos. Sendo que estas certificações ISO se dividem por processo ou

segmento, por exemplo: a ISO 9001 avalia o sistema de gestão da qualidade; a ISO 14001 avalia o sistema de gestão ambiental; a ISO 45001 avalia o sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional; e a ISO 27001 avalia o sistema de gestão de segurança da informação. (INMETRO, 2020, [s/p]).

2.2.1 ISO 22000: 2018

A ISO 22000 é uma normativa internacional que foi criada com o intuito de garantir que os alimentos sejam produzidos e manuseados com segurança, ao qual abrange todas as organizações que estão diretamente envolvidas na cadeia alimentar, seja na plantação, na colheita e assim por diante, até chegar à mesa dos consumidores. Em outras palavras, pode ser considerado também como um sistema de gestão, que padroniza as formas de trabalho, a fim de que os alimentos sejam produzidos de forma que não trarão nenhum risco ao consumidor final. (MOYANO, [s/p]).

2.2.2 Food Safety System Certification (FSSC 22000)

A FSSC 22000 (do inglês: Food-safety-system-certification) é uma normativa voltada para a segurança de alimentos. Essa norma se baseia na ISO 22000, e estabelece os requisitos da correta produção e manipulação dos alimentos para que cheguem ao cliente ou consumidor final com a maior segurança possível. (URZEDO, 2018, [s.p]).

Sendo assim, as empresas buscam constantemente a melhoria contínua, a fim de conseguir tanto essa quanto outras certificações. Quando avaliadas pelos órgãos reguladores e conseqüentemente contempladas com a certificação de sistema de segurança alimentar, as empresas passam a portar o selo apresentado pela figura 2:

Figura 1: Selo da Certificação FSSC 22000



Fonte: <https://www.revistadesktop.com.br>.

Essa normativa de certificação engloba os “produtores de produtos de origem animal perecíveis; produtos hortaliças; produtos com vida útil longa em temperatura ambiente; ingredientes alimentares (exceto suportes técnicos e tecnológicos); embalagens para alimentos”. (URZEDO, 2018, [s.p]).

Por fim, pode-se concluir que “a certificação FSSC 22000 combinada com a ISO 22000 traz benefícios de uma ferramenta de gestão de negócios ligada à segurança de alimentos e processos empresariais”. (URZEDO, 2018, [s.p]).

Para tanto, as empresas avaliam a conquista de certificações como vantagem competitiva frente aos concorrentes, que desempenham atividades semelhantes no mercado. Em decorrência disso, faz-se necessária uma abordagem dos conceitos de vantagem competitiva e demais fatores correlacionados.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é o resultado que a empresa obtém ao concentrar esforços a fim de neutralizar ou amenizar a ação dos concorrentes no segmento de atuação. Para Porter (2004), alcançar vantagem competitiva tem a ver com elaborar e programar o planejamento estratégico da forma mais assertiva possível, a fim de que gere valor e aumente a rentabilidade no segmento de atuação.

2.3.1 As cinco forças competitivas de Michael Porter

As cinco forças de Porter são, em si, uma única ferramenta estratégica de análise do ambiente tanto interno quanto externo. Seu foco está voltado na maioria das vezes aos mercados industriais, no entanto por ser bastante genérica ela pode se estender aos diversos outros tipos de mercado. Segundo Porter (2004), para formulação da estratégia competitiva de forma mais adequada e assertiva, os gestores devem relacionar a organização e o meio ao qual está inserida. Isso de acordo com ele se deve ao fato de que as estratégias formuladas sofrem grande influência do ramo industrial, uma vez que possuem na maioria das vezes vantagem sobre os recursos materiais que as empresas necessitam.

Então para que seja feita a formulação da vantagem competitiva frente à concorrência, deve-se fazer uma análise de todos os fatores que influenciam direta e indiretamente a organização, isso é possível por meio do levantamento das cinco forças competitivas básicas. Serão estas forças que definirão o real potencial de lucro de tal indústria, sendo elas: rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes e poder de negociação dos clientes. (PORTER, 2004).

Pode-se concluir então, que esta ferramenta possui uma lógica muito simples quando tratada conceitualmente, no entanto, na prática exige que se tenha uma visão bastante ampla do negócio. Para isso é necessário que seja feita uma análise capaz de levantar todos os fatores que caracterizam cada uma das cinco forças. Com isso, o gestor passa a conhecer o seu concorrente de forma mais abrangente e pode decidir como tirar proveito disso.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é fundamental. Segundo Engel e Tolfo (2009, p. 11), ela é o “estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos

estabelecidos para realizar uma pesquisa”. Visto que “a pesquisa científica visa a conhecer cientificamente um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 49).

A presente pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza básica. Tratou os objetivos de forma exploratória, que se realizaram por meio de procedimentos bibliográficos, documentais, estatísticos e do próprio estudo de caso. Além disso, possuiu uma abordagem qualitativa quanto à identificação dos dados.

Sendo assim, objetivou-se primeiramente à pontuação dos principais pontos sobre o tema, através do estudo bibliográfico e webliográfico, este de acordo com Lakatos (2010) tem sua finalidade em colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Por meio de livros, revistas, sites e artigos científicos voltados para a área de estudo que justificaram esta pesquisa.

Quanto à pesquisa de campo, foi por meio de estudo de caso, onde possibilitou uma análise dos indicadores de competitividade e confiabilidade da indústria de alimentos da região do Alto Paranaíba, em razão da conquista da FSSC 22000 (Certificação de Sistema de Segurança de Alimentos).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo, apresentar os resultados apurados pela pesquisa. Sendo que as informações contidas nesta análise, foram conseguidas por meio da observação e análise dos indicadores da empresa, já auferidos anteriormente em seus processos gerenciais. Com isso, foram levantados indicadores de: satisfação dos clientes e consumidores; de produtos com possíveis não conformidades; de participação de mercado; de faturamento e do número de exportações, a fim de que se avaliassem os impactos que a certificação causou nesses quesitos.

4.1 IMPACTOS DE CONFIABILIDADE DOS CLIENTES

Avaliar a satisfação dos clientes é de suma importância, uma vez que, assim, os gestores têm em mãos dados que poderão levar a decisões mais assertivas: em casos negativos, tomar medidas para reverter a situação e a causa da não confiança do cliente e, com isso, reverter a situação de maneira eficaz; em casos positivos, poder-se-á agir na manutenção para manter a confiança desse cliente.

Já que segundo Kotler e Armsrong (2009), os clientes formam expectativas em relação ao valor e à satisfação que várias ofertas proporcionaram e fazem suas escolhas de acordo com essas expectativas. “Os clientes satisfeitos compram novamente e contam às outras suas boas experiências, já os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2009, p. 5).

Quando a expectativa desse cliente não é atendida, certamente, em seu ciclo social, ele dirá mal de sua experiência o que trará um impacto negativo na imagem da empresa, com isso, ver-se a necessidade de conhecer a visão de quem compra e

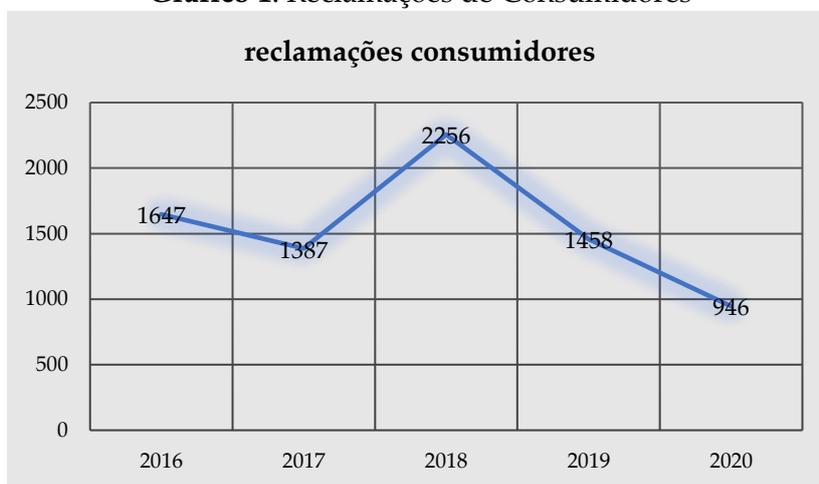
consome o produto. Já em caso positivo, além de servir de motivação para gestores e colaboradores em geral, serve como medidor de qualidade do produto e serviço.

4.1.1 Índice de Reclamações no SAC

Para a empresa em análise, as pessoas que compram os seus produtos são divididas em dois tipos: os consumidores e os clientes, sendo que consumidores são aqueles que efetivamente consomem o seu produto, e, clientes são aqueles que compram os produtos, porém não os consomem, ou seja, compram com o intuito de revendê-los, como, por exemplo: supermercados.

Assim sendo, o gráfico 1 apresenta um levantamento do número de reclamações anuais dos consumidores em relação a qualidade dos produtos em geral, da empresa analisada, no período de 2016 a 2020:

Gráfico 1: Reclamações de Consumidores



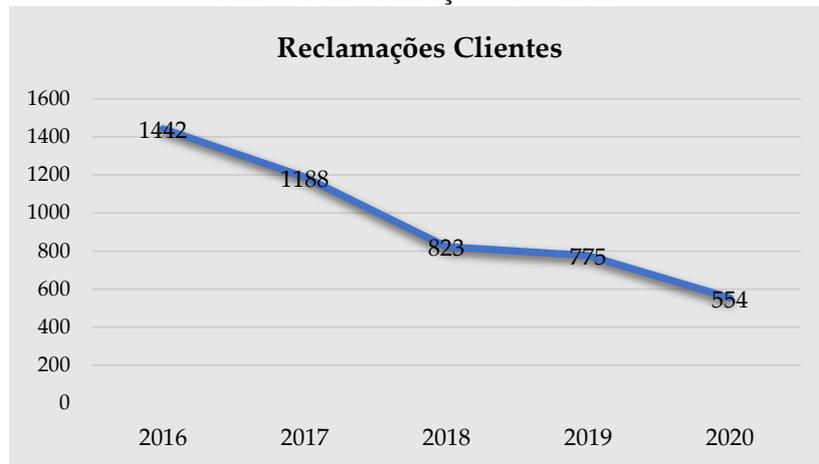
Fonte: Empresa (2020).

Nota-se por meio do gráfico, que no ano de 2017 houve uma significativa queda em relação ao ano anterior, cerca de 15,79%, muito embora esse tenha sido um percentual considerável, no ano seguinte, 2018, houve um drástico aumento no número de reclamações, cerca de 62,65% quando comparado ao ano anterior. Já nos anos seguintes, 2019 e 2020, houve redução de 35,37% e 35,12% respectivamente, no entanto, cabe lembrar que o ano de 2020 ainda não havia sido fechado, tendo sido levantados os números somente até o mês de agosto.

O gráfico 2, por sua vez, traz um levantamento do número de reclamações dos clientes, ou seja, aqueles que compram os produtos da empresa, porém não os consomem, sendo assim, trata-se de considerações não relacionadas a qualidade do produto, e sim das relações de fornecimento e abastecimento da cadeia.

OS IMPACTOS DA CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS (FSSC 22000) COM ÊNFASE NA CONFIABILIDADE E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Gráfico 2: Reclamações de Clientes



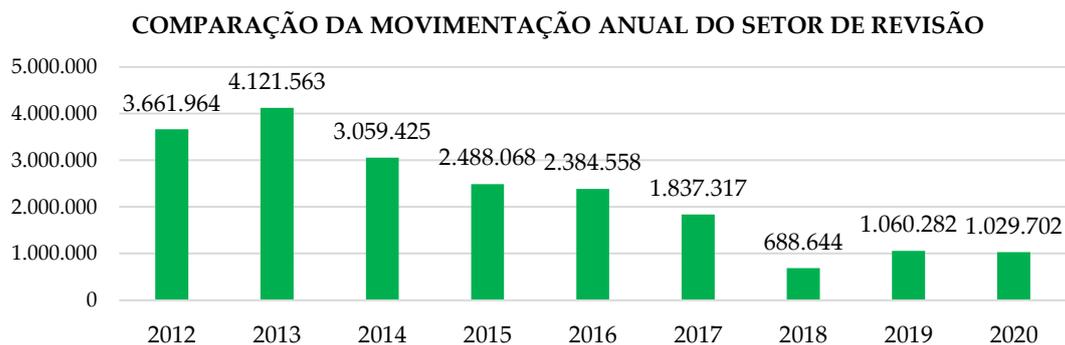
Fonte: Empresa (2020).

Por meio do gráfico, pode-se perceber uma redução de 17,61% de 2016 para 2017, 30,72% de 2017 para 2018, 5,83% de 2018 para 2019 e 28,52% de 2019 para 2020, apesar de que, nesse último comparativo, o ano de 2020 ainda não havia sido fechado.

Percebe-se então, após a análise do gráfico, que o número de reclamações dos clientes vem diminuindo consideravelmente desde de 2016. Sendo que é possível fazer uma ligação direta disso com as adaptações de melhoria que a empresa teve em seu processo, devido a implementação da certificação, que apesar de ter sido em 2018, já vinha sendo planejada e colocada em prática desde os anos anteriores.

O gráfico 3, demonstra um levantamento anual da movimentação de produtos com possíveis não conformidades que são devolvidos pelos clientes ou separados no processo produtivo, a fim de que sejam efetuadas ações de troca, substituição ou recuperação do qual:

Gráfico 3: Produtos com possíveis não conformidades



Fonte: Empresa (2020).

Analisando o gráfico, pode-se perceber um crescente percentual de queda no número de produtos que apresentaram possíveis não conformidades ao longo dos anos. Sendo que em 2018, ano em que apresentou o menor número de produtos levados para o setor de revisão, o percentual girou em torno de 83,29% quando

comparado a 2013, ano de maior número de produtos não conformes, no intervalo de tempo analisado. Após 2018, houve um significativo aumento, cerca de 53,97%, no entanto, bastante abaixo dos resultados dos anos anteriores.

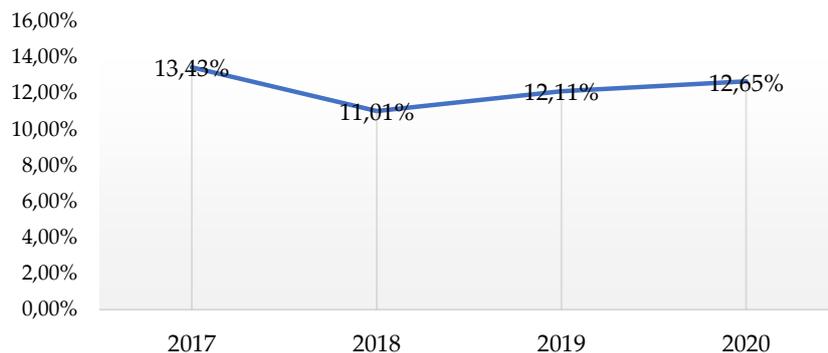
4.2 IMPACTOS DE COMPETITIVIDADE DA MARCA

Para Porter (2004), alcançar vantagem competitiva tem a ver com elaborar e implementar o planejamento estratégico da forma mais assertiva possível, a fim de que gere valor e aumente a rentabilidade no segmento de atuação. Pode se dizer ainda que esta vantagem competitiva faz com que os produtos e/ou serviços sejam reconhecidos e facilmente identificados, isso pelo fato de que ela os diferencia dos demais no mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Assim, os gráficos 4 e 5, buscam fazer esse levantamento técnico estabelecido por Rosenberger e apontar o impacto de competitividade da marca analisada.

O gráfico 4, apresenta um levantamento da participação de mercado com foco no principal produto comercializado pela empresa, de 2017 a 2020:

Gráfico 4: Participação de Mercado
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

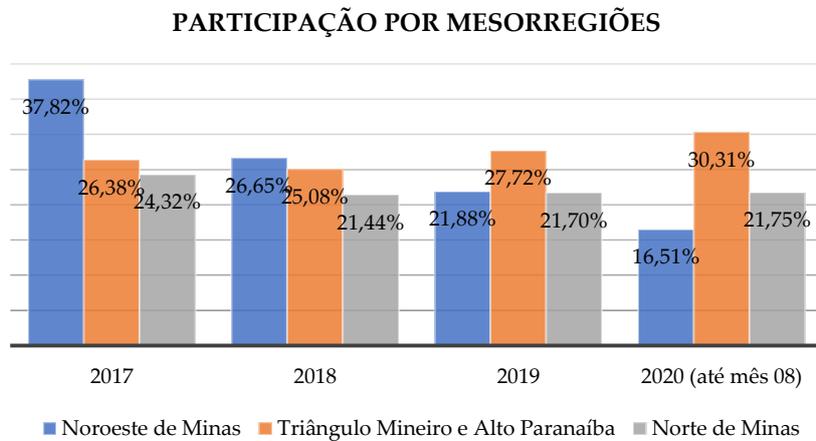


Fonte: Empresa (2020).

Percebe-se por meio do gráfico, que a participação da empresa, levando em consideração a comercialização do seu principal produto, esteve ao longo do período analisado, 2017 a 2020, praticamente constante, tendo tido uma queda mais considerável no ano de 2018, cerca de 18,20%. Cabe lembrar que no ano de 2020, já havia tido um aumento de 4,46% quando comparado ao ano anterior, no entanto ainda não havia sido fechado, trazendo a expectativa de que o número pudesse ser melhor até o fim do ano.

O gráfico 5, mensura a participação, desse mesmo produto, nas três principais mesorregiões para a empresa analisada, no estado de Minas Gerais: Noroeste, Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Norte.

Gráfico 5: Participação por Mesorregiões



Fonte: Empresa (2020).

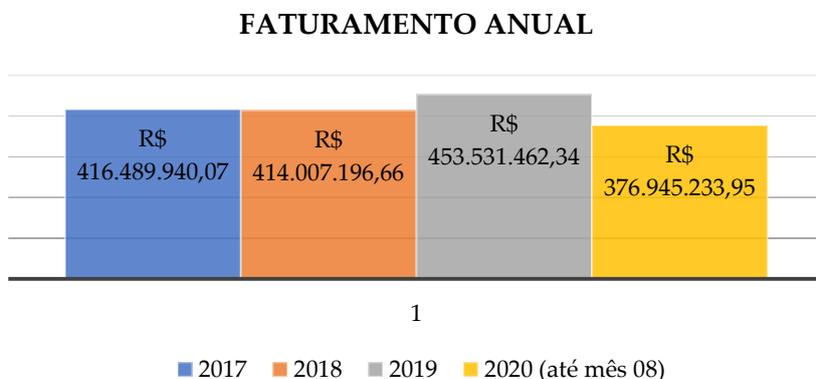
Ao analisar a participação por mesorregiões, a partir do gráfico, pode-se perceber que há uma oscilação no percentual da fatia de mercado que a empresa ocupa em cada uma, ao longo do período avaliado, sendo que começa com a região noroeste em alta, porém que perde força ao longo do tempo; e a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, que apesar de obter 30,25% a menos de participação do que a região noroeste no primeiro ano avaliado, possui em 2020, apesar de ainda não fechado, uma vantagem de 83,59% em relação a mesma.

4.2.1 Faturamento

O faturamento corresponde à soma das vendas de produtos e/ou serviços em determinado período. Ou seja, é todo o dinheiro que entra no caixa da empresa, a partir da venda de produtos, mercadorias e serviços. (BLOG EGESTOR, 2018, [s/p]).

O gráfico 6, expôs o faturamento anual da empresa, entre os anos de 2017 a 2020:

Gráfico 6: Faturamento Anual



Fonte: Empresa (2020).

A análise do gráfico 6, possibilita a conclusão de que o faturamento da empresa sofreu pouco impacto ao longo dos anos, tendo tido um pequeno aumento de maior significância, no ano de 2019, cerca de 9,55% em relação ao ano anterior. O ano de 2020, apesar de apresentar números bem abaixo, ainda não havia sido fechado, o que conseqüente não pode ser considerado como parâmetro de comparação aos demais anos.

4.2.2 Exportações

A exportação compreende a saída temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços originários ou procedentes do país, a título oneroso ou gratuito. (RECEITA FEDERAL, 2014, s/p). Além disso, exportar compreende uma parcela importante da escoação da produção para empresas que buscam aumentar sua participação no mercado, bem como sua receita de vendas e valorização da marca.

O gráfico 7, apresenta os números de vendas para o exterior entre os anos de 2017 a 2020, no entanto, o ano de 2020 foi analisado somente até o mês de agosto:

Gráfico 7: Exportações



Fonte: Empresa (2020).

Fazendo a análise do gráfico 7, percebe-se que o número de exportações nos anos de 2017 e 2018 foram nulos, ou seja, a empresa não vendeu produtos para o exterior nesse intervalo de tempo. A partir de 2019, é que as vendas para fora do território nacional brasileiro começaram a ganhar força, gerando uma receita de aproximadamente R\$63.618,90 para os cofres da empresa. Já no ano de 2020, a receita de vendas da empresa ganhou ainda mais força, cerca de 346,66% a mais no número de vendas para o exterior em comparação ao ano anterior, os valores giravam em torno de R\$284.160,15.

De forma geral, tendo em vista a análise dos dados, percebe-se, claramente, uma melhoria contínua dos resultados estratégicos da empresa. O índice de reclamações dos consumidores caiu, significativamente, saindo de 1.647 reclamações

anuais em 2016 para 1458 em 2019. Os dados parciais demonstram que em 2020 o número será ainda menor, tendo em vista que os resultados apurados até agosto demonstraram o índice de 946 reclamações.

Já para os clientes os números são ainda melhores, saindo de 1442 reclamações anuais em 2016 para 775 em 2019. Os dados parciais demonstram que em 2020 o número será ainda menor, tendo em vista que os resultados apurados até agosto demonstraram o índice de 554 reclamações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no tópico anterior, onde foi feita uma análise de indicadores, em primeiro momento, visando fazer uma mensuração dos impactos da implementação da FSSC 22000, em relação à confiança que os clientes e consumidores têm na marca, pôde-se perceber que houve sim, grande influência no número de reclamações antes e após a certificação, o que nos leva a acreditar que esse cliente ou consumidor, passou a confiar mais na marca em anos posteriores à certificação, bem como a confiabilidade dos próprios produtos, que passaram a ter menor número de perdas em função das adequações que a empresa precisou fazer por causa da certificação.

Em segundo momento, a análise buscou avaliar se houve influência da certificação citada anteriormente, em relação à competitividade que a marca possui frente à concorrência.

Com isso, os indicadores de participação de mercado, quando analisados de forma geral, ou seja, em âmbito estadual, demonstraram certa constância nos percentuais, o que se traduz em dizer que pouco impactou a certificação, nesse quesito.

Também foram utilizados indicadores de faturamento, que indicaram um pequeno aumento após a implementação, ou seja, a empresa acabou vendendo mais do que nos últimos períodos, e consequentemente se sobressaiu sobre seus concorrentes, mesmo que de forma pouco impactante.

Por último, o levantamento do número de exportações contribuiu para que fosse possível perceber, o impacto que uma certificação internacional tem nas vendas para o exterior, que como observado, só tem crescido nos anos após a implementação. Existem outras variáveis, no entanto, essa não deixa de ser uma delas.

Ao elaborar esse trabalho, teve-se a oportunidade de perceber a influência positiva que uma certificação pode trazer a uma empresa que quer se destacar no mercado, e com isso, possibilitou a ampliação dos conhecimentos do autor da pesquisa, que pôde vivenciar a prática das teorias estudadas ao longo do curso de Administração.

As principais limitações quanto ao desenvolvimento dessa pesquisa, foram em relação ao levantamento das informações, que por ter sido em um momento de pandemia, houve situações em que se dificultou a troca de informações. Além disso, o ano de 2018, que foi um ano marcado pela greve dos caminhoneiros ou pela também chamada crise do diesel, pode ter influenciado os resultados das empresas, inclusive a pesquisada, ficando assim, mais difícil a mensuração dos impactos da certificação.

Espera-se que os resultados obtidos por meio da elaboração dessa pesquisa, possam ser úteis e contribuam no meio acadêmico, como também a outros interessados em entender os impactos que uma certificação pode trazer a uma empresa.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Juliana. **Globalização Econômica**. Disponível em:

<https://www.todamateria.com.br/globalizacao-economica/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

BEZERRA, Juliana. **Revolução Industrial**. Disponível em:

<https://www.todamateria.com.br/revolucao-industrial/>. Acesso em: 07 jun. 2019.

BLOG EGESTOR. 2020. **Faturamento**: como calcular e qual a diferença para o lucro.

Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/faturamento-de-uma-empresa-o-que-e-e-como-calcular/>. Acesso em: 17 out. 2020, 15h14.

ENGEL, T.; TOLFO, D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo:

Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo.

Atlas, 2010.

MOYANO, Patrícia. **FSSC ISO 22000**: Segurança dos Alimentos. Disponível em:

<https://certificacaoiso.com.br/iso-22000/>. Acesso em: 24 maio 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem**

Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL INMETRO. **O que é ISO?**. Disponível em:

http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/o-que-iso.asp. Acesso em: 30 out. 2020.

PORTAL SGS. **Segurança de alimentos x segurança alimentar**. Disponível em:

<https://www.sgsgroup.com.br/pt-br/news/2017/04/seguranca-de-alimento-x-seguranca-alimentar>. Acesso em: 07 set. 2020.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da

concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e**

técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

OS IMPACTOS DA CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA DE SEGURANÇA DE
ALIMENTOS (FSSC 22000) COM ÊNFASE NA CONFIABILIDADE E COMPETITIVIDADE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacaoexportacao/despacho-aduaneiro-de-exportacao>. Acesso em 17 out. 2020. 15h23.

SANTOS, Graciete. **Certificação da qualidade**: conceito de certificação de qualidade. 2015. Disponível em: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/certificacao-da-qualidade/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

URZEDO, Raíssa. **Nova versão da ISO 22000 acaba de ser publicada!**. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/blog/nova-versao-da-iso-22000-acaba-de-ser-publicada/>. Acesso em: 24 maio 2020.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E PREVISÃO FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE EVENTOS¹

Fernanda Caroline de Paiva Montandon²

Carlen Fonseca Gonçalves³

Eliphás Levi Pereira⁴

RESUMO: O mercado de eventos cerimoniais encontra-se em crescimento e apresenta grande competitividade. É preciso estar sempre inovando, uma vez que os consumidores se encontram cada vez mais exigentes. Partindo desse princípio, algumas questões nortearam este estudo, como: Quais ações de marketing a empresa poderá promover para inaugurar e se tornar mais conhecida no mercado? Quais estratégias a empresa poderá desenvolver para o crescimento e participação constante da empresa no mercado? O objetivo geral deste estudo é elaborar um planejamento estratégico da empresa Fernanda Montandon Cerimonial e os objetivos específicos são: identificar as forças e oportunidades, identificar as ações de marketing para inaugurar a empresa e desenvolvê-la para o mercado. Para atingir tais objetivos, foi realizado um levantamento bibliográfico e desenvolvida uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Um levantamento de dados foi obtido, bem como uma busca de informações com profissionais da área para a elaboração de um planejamento estratégico de marketing. Ficou evidente a importância de se realizar um bom plano de Marketing para a inserção da empresa no mercado, o seu desenvolvimento atual, futuro e seu crescimento.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, Marketing e Planejamento Estratégico.

ABSTRACT: The ceremonial events market is growing and is highly competitive. You must always be innovating, since consumers are increasingly demanding. Based on this principle, some questions guided this study, such as: What marketing actions can the company promote to open and become better known in the market? What strategies can the company develop for the company's growth and constant participation in the market? The general objective of this study is to elaborate a strategic planning of the company Fernanda Montandon Cerimonial and the specific objectives are: to identify the strengths and opportunities, to identify the marketing actions to inaugurate the company and to develop it for the market. To achieve these objectives, a bibliographic survey was carried out and exploratory, descriptive and explanatory research was carried out. A data survey was obtained, as well as a search for information with professionals in the area for the preparation of a strategic marketing plan. It became evident the importance of carrying out a good Marketing plan for the insertion of the company in the market, its current and future development and its growth.

KEYWORDS: Planning, Marketing and Strategic Planning.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: fernandamontandon@unipam.edu.br.

³ Orientadora e docente do UNIPAM. E-mail: carlenfg@unipam.edu.br.

⁴ Docente do UNIPAM. E-mail: eliphas@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de eventos cerimoniais está cada vez mais em ascensão, devido à grande procura pelo público alvo e ao acréscimo de empresas sendo criadas com este propósito. Estas têm o intuito de realizar sonhos, desde uma cerimônia simples a outras mais complexas, das pessoas que procuram os serviços, para que o dia escolhido seja realmente inesquecível, já que, por falta de oportunidade ou tempo, devido à correria em sua vida pessoal ou profissional, ou devido à imensa responsabilidade que implica promover algo grandioso que demanda tempo, agilidade e habilidade, sem a possibilidade de erros, essas pessoas encontram-se impossibilitadas em fazê-lo sozinhas. Deste modo, com o aumento constante da demanda, o mercado de eventos tem se tornado cada vez mais competitivo nos últimos anos.

Partindo desse contexto, surgiram algumas questões que nortearam este estudo, como: qual será o posicionamento no mercado após a implementação da empresa Fernanda Montandon Cerimonial na cidade de Patos de Minas – MG? Quais ações de marketing a empresa poderá promover para inaugurar e se tornar mais conhecida no mercado? Quais estratégias a empresa poderá desenvolver para o crescimento e participação constante da empresa no mercado?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico da empresa Fernanda Montandon Cerimonial. O trabalho conta também com os seguintes objetivos específicos: identificar as forças, oportunidades e identificar as ações de marketing para inaugurar e desenvolvê-las para o mercado. Foram colhidas informações das bases de dados com embasamento teórico obtido através de livros e artigos promovendo uma pesquisa bibliográfica de caráter explicativo mostrando a importância do planejamento estratégico de marketing para a criação e manutenção de uma empresa de eventos no mercado e para analisar mais profundamente como deverá ser a relação da empresa com o cliente interno e externo, o quanto a empresa se preocupa, o investimento no seu marketing e se serão realizados planejamentos futuros.

O trabalho justifica-se também pela oportunidade que a autora tem para colocar em prática os conceitos estudados no decorrer do curso de Administração. Com esta pesquisa, será implementada a Empresa Fernanda Montandon Cerimonial, com o intuito de posicionar a empresa no mercado e com isso, promover planos de ações através do planejamento estratégico de marketing para que haja ainda mais qualidade nos serviços prestados, e que a satisfação e os desejos dos clientes se sobressaiam.

2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa do ramo cerimonial para eventos nasceu da iniciativa da empreendedora Fernanda Montandon, e terá pelo seu próprio nome. Diante das mais diversas experiências adquiridas enquanto trabalhou formalmente e informalmente para outras pessoas, fazendo casamentos, festas de 15 anos e até mesmo formaturas, por aproximadamente oito anos, Fernanda viu a ideia de abrir seu negócio por amar tanto o ramo de eventos e saber que sua empresa pode crescer realizando não só seu sonho, mas também os sonhos de outras pessoas.

A empresa vai focar em proporcionar aos noivos e noivas o mais inesquecível e gratificante dia suas vidas. A mesma será registrada na condição de microempresa participante do Simples Nacional, Fernanda pretende começar as suas atividades trabalhando para si, no início do ano de 2021, começando primeiramente com a locação de uma sala, para que possa realizar o atendimento aos clientes e vender seus serviços.

A empresa Fernanda Montandon Cerimonial tem como valores a ética e o uso da responsabilidade social e econômica. A ética delimita o caminho correto a ser traçado a fim de alcançar um objetivo maior. Já a responsabilidade social e econômica é necessária para a criação de um ambiente harmonioso e coerente com todos os envolvidos nos eventos, sejam os funcionários, a comunidade local ou todos os outros envolvidos no trabalho.

A sua missão explicita a necessidade de existência do bom relacionamento com os seus clientes e com seus parceiros comerciais. Trata-se de uma missão coerente com uma empresa que necessita de um bom relacionamento para crescer e manter-se viva no mercado.

A visão da empresa é ter um crescimento expressivo no mercado de eventos, uma vez que estamos tratando de um mercado altamente competitivo e em forte expansão.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 PLANEJAMENTO

Existem passos cruciais para a elaboração de um plano estratégico, o primeiro deles, que inspirará todos os passos seguintes é a razão de existir da empresa. Toda empresa precisa de uma razão para existir e ela existe para realizar alguma ação, portanto, definidos em conjunto Missão, Visão e Valores que, por conseguinte, nortearão a definição dos objetivos a serem seguidos (CHIAVENATO, 2004).

3.2 ESTRATÉGIA

De acordo com Gomes (2015), as estratégias nas organizações “são um conjunto de regras, de tomadas de decisão para orientação do comportamento da mesma”. Desta forma, elas se apresentam como instrumentos que as próprias empresas podem usar para transformar o ambiente que as envolve, tanto interno quanto externo, promovendo a melhoria na sua produtividade e na rentabilidade.

Para Lambin (2000), a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O Planejamento Estratégico de Marketing (PEM) é uma ferramenta que auxilia o gestor, transformando as atividades desenvolvidas pela empresa em estratégias

claras, alinhando assim, a visão dos empresários e direcionando os recursos, tudo isso em função de conquistar novos clientes e manutenção no mercado (SILVA *et. al.*, 2011).

O processo de marketing surge como instrumento central no direcionamento e coordenação do planejamento estratégico (KOTLER, 2000), já que traduz as decisões estratégicas em ações efetivas que conduzem a companhia na melhor direção a seguir.

Merchandising é o conjunto de atividades de marketing juntamente com a comunicação ou técnica de ação usado em um determinado ponto da loja que proporcione informação e melhor visibilidade dos produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores (CARDOSO, 2013).

A Propaganda é uma das ferramentas de marketing mais utilizadas para consolidar e perpetuar a imagem da marca de uma empresa, mantendo o cliente informado, através das inúmeras vertentes da mídia, sobre seus produtos ou serviços. É muito comum sermos parados em via pública por pessoas entregando folhetos ou folders. Através desses materiais, divulga-se uma nova empresa, um novo produto, um moderno serviço que acaba de entrar no mercado ou até mesmo empresas já ativas há mais tempo no mercado, que desejam que as pessoas se interessem e as procurem principalmente quando querem oferecer algo inovador (LUPETTI, 2003).

3.4 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Segundo Kotler (2000), para prestar um serviço de qualidade, é importante ter um cuidado especial, desde o primeiro atendimento à execução dos serviços, com muita atenção, cordialidade, precisão e outros requisitos. No entanto, um dos processos mais importantes para que isso aconteça é vender o produto ou os serviços. Para isso, é necessário que o empreendedor forneça condições de pagamento através de várias técnicas e estratégias de vendas, atraindo mais ainda o público-alvo e que estes possam fechar o negócio

Com o avanço da tecnologia, as pessoas puderam ter mais acesso a informações, buscando saber mais sobre os produtos a serem adquiridos, os serviços que estão sendo prestados por essa ou aquela corporação, a qualidade e confiabilidade das informações. Sempre conectados e atentos a tudo, os clientes têm a chance de obter muito mais informações sobre a empresa, sobre como ela é vista no mercado, se já é uma empresa sólida e quais são as suas qualificações (KOTLER *et. al.* 2000).

3.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Sá (2008) defende que o principal objetivo do planejamento financeiro é minimizar o custo dos erros de projeção. Para alcançar esse objetivo o administrador financeiro deve adotar uma estratégia baseada em: uma boa projeção do fluxo de caixa para o período considerado, a correta determinação de um saldo mínimo de caixa e uma eficiente gestão do caixa que busque entre as várias possibilidades de operações de resgate, captação e aplicação aquela que gere o melhor resultado.

Demonstração do resultado do exercício (DRE) é um relatório contábil elaborado em conjunto com o balanço patrimonial, que descreve as operações realizadas pela empresa em um determinado período.

Seu objetivo é demonstrar a formação do resultado líquido em um exercício através do confronto das receitas, despesas e resultados apurados, gerando informações significativas para tomada de decisão. Segundo Marion (2003) a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas.

Lucratividade e rentabilidade são indicadores indispensáveis para o acompanhamento dos resultados de qualquer empresa, independentemente de seu porte ou segmento. A partir deles, é possível verificar qual é o panorama financeiro da empresa e, depois, se necessário, desenvolver ações para otimizar os processos e promover a melhoria da rentabilidade e lucratividade do negócio (GUILLES, 2014).

O Capital de Giro (CDG) é a diferença entre os Passivos Não Circulantes (PNC) e os Ativos Não Circulantes (ANC). Como PNC, estão inclusos os Passivos Exigíveis a Longo Prazo e o Patrimônio Líquido, já o ANC, considera os Ativos Realizáveis a Longo Prazo e o Ativo Permanente. O CDG possui o mesmo valor absoluto que o Capital Circulante Líquido (CCL), apenas seu cálculo é realizado de maneira diferente (Fleuriet, 1978, p.20).

4 METODOLOGIA

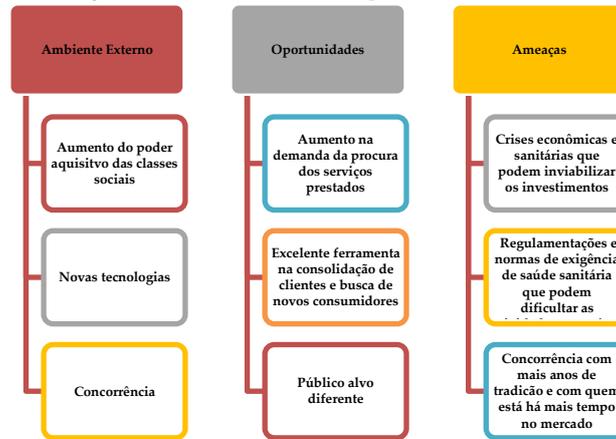
No presente estudo foi realizado um levantamento de dados e uma busca de informações com os gestores e clientes da empresa Fernanda Montandon Cerimonial para a elaboração de seu planejamento estratégico de marketing. Para o conhecimento do assunto abordado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente de artigos científicos e livros. Tal pesquisa permite consolidar os conhecimentos sobre o conteúdo, dando mais qualidade à mesma.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse item apresentam-se os resultados do estudo através dos cumprimentos dos objetivos geral, específicos e da metodologia. Destaca-se em primeiro lugar o resultado mercadológico do planejamento estratégico de marketing, e em segundo lugar o resultado do planejamento financeiro. Na figura foram apontadas as ameaças do ambiente externo para a então criação e instalação da empresa Fernanda Montandon Cerimonial.

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Figura 1: Modelo de oportunidades e ameaças observadas no ambiente externo



Fonte: Realizado pela autora, 2020.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) todas as empresas devem olhar para o futuro a fim de desenvolver estratégias que possam fazer frente às constantes mudanças ambientais. Detectar e sinalizar antecipadamente essas mudanças permite ao administrador rever as estratégias estipuladas para continuar perseguindo os objetivos traçados no plano.

Figura 2: Forças e Fraquezas em relação aos meios de comunicação.

MEIOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
TELEVISÃO	Alto potencial de cobertura;	Altos custos de veiculação;
	Impactante;	Altos custos de produção;
	Integração de áudio e vídeo.	Grande quantidade de comerciais: poluição visual e auditiva.
RÁDIO	Seletividade do público;	Grande quantidade de comercial;
	Baixo custo de produção;	Alto custo para audiência significativa;
	Alta frequência.	Apenas áudio.
REVISTAS	Seletividade do público (pode ser especializada ou não);	Altos custos de veiculação;
	Propaganda e possibilidade de conteúdo editorial;	Necessidade de exposição repetida do anúncio;
	Visual.	Pode haver grande quantidade de anúncios: poluição visual.
JORNAIS	Alto alcance em um único dia;	Pouca seletividade;
	Flexibilidade geográfica;	Altos custos de veiculação;
	Bom para comercialização e promoção.	Qualidade de reprodução medíocre.

Fonte: SEBRAE, 2005.

Na figura 4, a comunicação assume diversos papéis: explicar posições, esclarecer fatos, divulgar benefícios, informar características, preços, condições de pagamento, entre outros. Com essas informações os consumidores podem se sentir atraídos sobre o produto ou serviço e procurar saber mais. A grande tacada de muitas empresas são as propagandas que chamam a atenção dos consumidores, pequenas ações que fazem a diferença, a publicidade é uma potente e grande ferramenta, que coloca em comunicação o fornecedor e o consumidor (LUPETTI, 2003).

Segundo John Westwood (1996), “são os planos de ação que lhe permitirão executar as estratégias de marketing, definidas e atingir seus objetivos de marketing”. De acordo com a colaboração e a entrevista com os membros da organização de eventos, os clientes entrevistados foram 5, correspondendo a 60% do sexo masculino, de 21 a 50 anos, e 40% do sexo feminino, de 31 a 41 anos de idade.

Embora a amostra demonstre uma porcentagem maior de empreendedores do sexo masculino de todas as faixas etárias, ainda sim observamos que as mulheres estão à frente de seus empreendimentos ocupando seu lugar no mercado de trabalho, diferentemente da realidade de muitas mulheres anos atrás que só poderiam trabalhar como empregadas de pró-labores masculinos. Hoje, para aumentar esse grupo, a empresa Fernanda Montandon Cerimonial é liderada por uma mulher, que precisará passar por muitos processos para a inauguração de seu empreendimento.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo.

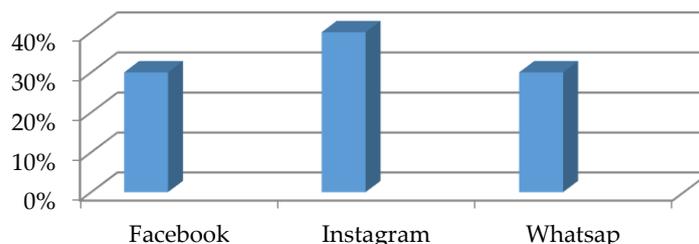
Para que a cerimonialista esteja sempre atualizada, devido aos avanços do mercado de trabalho e da concorrência, são elaborados treinamentos especializados como educação continuada, proporcionando aos funcionários e aos clientes maior segurança do trabalho prestado, buscando sempre a valorização e o reconhecimento empresarial.

É imprescindível contratar uma empresa encarregada no desenvolvimento e na atualização de um site bem formulado, explicando detalhadamente seus serviços e a empresa em si, com uma galeria de fotos que será atualizada todos os meses com imagens dos eventos realizados pela empresa.

Outro aspecto importante é contratar uma empresa de publicidade para criar e desenvolver um texto em mala-direta e enviar não só para os atuais clientes como também para os futuros, bem como criar um banco de dados com as informações de todos os clientes que já passaram pela empresa e ter sempre um funcionário encarregado de sua atualização. Além disso, é necessário fazer uma pesquisa anual de satisfação dos clientes através de e-mail-marketing.

Para a divulgação e desenvolvimento da empresa, é necessário fazer investimentos de comunicação, contratando profissionais qualificados para realizar o atendimento direto ao público e nas prestações de serviços.

Gráfico 1: Redes sociais



Fonte: Realizado pela autora, 2020.

De acordo com o Gráfico 1, os colaboradores evidenciaram a grande importância de usar as redes sociais como recurso em primeira mão para divulgação das empresas, bem como marketing. Dentre as opiniões divididas, cerca de 30% destes acreditam que o Facebook e o WhatsApp, com também 30%, são excelentes ferramentas de divulgação. Mas o Instagram é escolhido por todos como o melhor recurso para a divulgação de informações com retorno à empresa, com 40% dos resultados. Desse modo, fica evidente que independentemente da idade ou do sexo, todos os empreendedores vêm acompanhando o desenvolvimento tecnológico afim de se inovar e permanecer no mercado de trabalho. As redes sociais são a resposta disso, de modo que as empresas buscam conhecimento e acompanhamento social para se manter no mercado e progredir.

Além de utilizar as redes sociais, é importante também participar de feiras e congressos de eventos, visto que quando o empreendedor continua se especializando, atualizando-se e colocando em prática as novidades no seu próprio empreendimento, além de satisfazer seu público de confiança, ainda abre portas para um outro público mais exigente que está à procura de inovação e credibilidade, levando-lhes a satisfação e progredindo como empresa no mercado de trabalho. No Rio de Janeiro, por exemplo, é realizada a Feira das Noivas todos os anos no mês de maio e também um dos congressos mais importantes da área de eventos, frequentados até mesmo por aqueles que não são o público-alvo. Eventos desse gênero são espaços apropriados para a exposição de fotos e a divulgação da empresa Fernanda Montandon Cerimonial.

Vale salientar também a importância de colocar anúncios no rádio, na TV e em revistas mais conceituadas, a fim de buscar o grupo de pessoas que não possui familiaridade com as redes sociais. Esses anúncios, embora sejam considerados mais caros que os anúncios em redes sociais, ainda estão acessíveis. Todas essas estratégias de comunicação foram criadas e postas em prática visando a um aumento no faturamento da empresa e a maior visibilidade da marca Fernanda Montandon Cerimonial no mercado.

5.2 RESULTADOS FINANCEIROS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

A análise do ambiente, do conjunto de técnicas e de matérias para o investimento na inicialização da empresa Fernanda Montandon Cerimonial permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas e que afetam o desempenho da empresa. Para uma organização progredir, deve-se fazer a análise de todo o sistema em que está inserida, para verificar e monitorar as variáveis que possam interferir no desenvolvimento da empresa. E a fim de que as organizações possam realizar o processo de planejamento de maneira correta, é necessário conhecer o ambiente em que estão inseridas, podendo assim, tomar decisões certas para o desenvolvimento das mesmas.

Leone (2000) menciona que o custeio variável se fundamenta na ideia de que os custos e despesas inventariáveis são aqueles identificados diretamente com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida dessa atividade.

Despesas com publicidade e propagandas são aquelas que servem para penetrar as atividades empresariais no mercado. Hoje com as novas tecnologias serão usadas também as seguintes ferramentas: *Instagram, Facebook, e WhatsApp*, sem custo diretamente para a empresa.

As despesas administrativas variáveis, mensais, com limpeza, higiene, energia e combustível são despesas necessárias para manter a empresa em condições de funcionar em termos de higienização e operacionalmente, as mesmas estão totalizando R\$163,00 de acordo com dados levantados na entrevista.

A retirada *pró-labore* é a remuneração do investidor (a) pelo empreendimento, pelos serviços de gestão prestados à organização. Mensalmente, a empresa gasta R\$2.220,00 com essa retirada, de acordo com dados levantados na entrevista.

Em relação à remuneração, o controle pode ser baseado nos resultados a partir de avaliações de desempenho, como, por exemplo, volume de vendas e lucratividade ou no comportamento, como esforço, motivação, trabalho em equipe, amabilidade e solução de problemas aos consumidores ou em ambos. É importante que cada variável escolhida seja repassada para os funcionários detalhadamente, bem como o objetivo da adoção de tal ferramenta. A escolha depende do tipo de negócio, do produto, do mercado e das necessidades dos consumidores.

Comunicação, condomínio, copa e refeições são despesas administrativas fixas que tem o total de R\$237,99 mensais, de acordo com o levantamento de dados realizado.

Planilha 1: Previsão financeira para abertura da empresa

Investimento inicial	18.682,31
Despesas administrativas variáveis – mensais propaganda e publicidade	50,00
Despesas administrativas variáveis – mensais com limpeza, higiene, energia e combustível	163,00
Despesas administrativas variáveis - mensais com pró-labore e encargos.	2.220,00
Despesas administrativas fixas - mensais com comunicação, condomínio, copa e refeições	237,00
Despesas administrativas fixas - mensais com aluguel, IPTU e materiais de escritório	751,54
Depreciação do ativo da empresa	333,78
Depreciação do veículo familiar e seguros	327,33
Faturamento médio mensal	11.000,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Fica provisionado o valor do aluguel acima caso no futuro a empresa tenha a necessidade de deixar o *home office*. Como esse valor não será desembolsado pode ser considerado como ganho econômico para a empresa.

O IPTU, imposto predial e territorial urbano, é um imposto devido ao Município para a conservação e manutenção da limpeza da área pública dos imóveis. Os materiais de escritório são indispensáveis para a execução dos serviços burocráticos da empresa.

Os valores individualmente ou em seu conjunto até R\$1.200,00 estão dispensados de serem depreciados. Devem ser considerados como despesas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E PREVISÃO FINANCEIRA
PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE EVENTOS

Segundo Sebrae (2006), além dos equipamentos elencados, é aconselhável que o empreendedor disponha de um veículo utilitário para realizar os deslocamentos necessários à prestação do serviço.

Um veículo Volkswagen Voyage, ano 2014, pertencente à família a ser usado também pela empresa, adquirido pelo valor de R\$37.000,00, portanto com saldo ainda a depreciar relativos aos 3 últimos anos no valor de R\$11.100,00 não considerando valor residual. Depreciação anual R\$3.700,00 mensal R\$308,33. Desse valor foi rateado para a empresa 40% uma vez que o uso pela família será maior.

Foi realizada uma consulta ao Cartório de Registro Civil de Patos de Minas agora no mês de setembro via *WhatsApp* no sentido de informar quantos casamentos foram realizados no ano de 2019 dispensando os que porventura se realizaram até o presente momento por ser um ano atípico devido a pandemia do Covid 19, para se ter uma base do número de casamentos realizados. Confirmaram que foram efetuados 773 eventos.

Levando em consideração que nem todos que se casam realizam festas usando serviços de uma empresa organizadora, a empresa Fernanda Montandon Cerimonial em seu primeiro ano de atividade, e em relação à quantidade de eventos represados pela pandemia e que provavelmente se realizarão ano que vem juntamente com outros eventos, tem como meta realizar 24 eventos de casamentos em 2021 aquele em que a empresa somente cuidará da organização do cerimonial, evento 1. 12 eventos de casamento cuja organização do cerimonial e levantamentos orçamentários e contratação de todos os serviços envolvidos ficará a cargo da empresa, evento 2.

A estratégia de preços a ser adotada pela futura empresa é com base na técnica do preço da concorrência de mercado, na condição à vista. Entretanto a empresa tem previsão para analisar propostas dos futuros clientes com 50% de entrada na contratação e os 50% restantes dias antes da realização do evento e ou até algum desconto se for o caso.

Planilha 2: DRE- Demonstração do resultado do período

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
Prestação de Serviços	11.000,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	660,00
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10.340,00
(-) CUSTOS COM VENDAS	
Custos dos serviços prestados: Variáveis	314,54
Despesas Com Vendas - Adm.de cartões - Variáveis	440,00
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	9.585,46
(-) Custos fixos	3.768,11
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	5.817,35

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Considerando os dados da Tabela 7, e em relação aos valores e condições projetadas e previstas, o empreendimento é bastante viável principalmente se levarmos

em consideração a inflação brasileira prevista para 4% aa no momento, o que não deverá variar muito para mais ou para menos em relação ao primeiro ano de atividade do empreendimento em 2021 e, também pelos altos retornos de lucratividade, rentabilidade, curto tempo de *payback* e faturamento de equilíbrio correspondente a 39,31% do faturamento o que implica em uma margem operacional de 60,68%, além do baixo capital de giro exigível.

Planilha 3: Análise financeira da empresa

Investimento inicial	18.682,31
Pay Back	3 meses e 6 dias
Rentabilidade	31,13% am
Lucratividade	52,88% am
Faturamento de equilíbrio	4.324,17
Capital de giro em dias	172,75

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Porém, a empreendedora ficará atenta às variáveis econômicas e mercadológicas internas e externas que poderão alterar no decorrer do tempo para tomada de decisões corretivas, uma vez que a abertura de um novo negócio sempre implicará riscos inerentes ao mesmo podendo ser variáveis incontroláveis pela empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desse plano de marketing tem como objetivo principal demonstrar todas as atividades, estratégias e processos necessários para a criação, implementação e estabilização da empresa Fernanda Montandon em Patos de Minas. Como a empresa não tinha nenhuma Estratégia de Marketing foi necessário estruturar essa parte começando do zero. O plano foi organizado através de uma elaboração de estratégias, planejamentos, marketing e investimento tanto na área de comunicação, quanto em matérias primas necessárias para desenvolvimento da mesma. Também foi concluído que a empresa possui ótimos fornecedores, além de clientes expressivos no mercado. O fato de a empresa fazer diversos tipos de eventos, desde cerimoniais e eventos corporativos, é essencial para o seu crescimento no mercado. Analisando os serviços, podemos dizer que a Fernanda Montandon possui uma boa estrutura para atender a números expressivos de clientes.

Portanto, tendo em vista todas as informações adquiridas, ao serem colocadas em prática, como foi observado, ficou evidente a importância de se realizar um bom planejamento de Marketing para a sua inserção, desenvolvimento atual e futuro, para um crescimento no mercado.

É fundamental fazer uma viagem por ano para lugares não apenas no Brasil como também no exterior e fazer uma pesquisa de mercado, trazendo assim várias novidades em relação aos serviços prestados. Uma estratégia de serviço eficiente é também demonstrar organização em todos os aspectos e ter uma boa apresentação.

As estratégias de preço são importantes para a finalização das negociações. Por isso, para manter o seu preço competitivo no mercado é necessário que a empresa Fernanda Montandon Cerimonial continue fazendo negociações com os seus fornecedores solicitando, inclusive, prazos maiores de pagamento e fazendo um planejamento para que tenha sempre uma reserva de capital que possa atender a mais festas simultâneas.

Conclui-se então que a implantação da empresa Fernanda Montandon em Patos de Minas (MG) é um excelente negócio, pois num contexto mercadológico, financeiro e econômico é viável a abertura do empreendimento.

Este trabalho, por ser um estudo com os possíveis consumidores, apresentou algumas limitações pelo fato de ter sido feita uma pesquisa com aplicação de questionários, algumas informações não são respondidas efetivamente, o que pode prejudicar o estudo.

O levantamento de dados para o plano de negócio foi bastante árduo, pois trata de informações específicas do negócio que nem sempre são informadas pela empresa, como exemplo a condição de pagamento de um fornecedor. Outra limitação do estudo é que o plano de negócio é específico, não podendo ser aplicável em outra empresa e, nos dados financeiros obtidos, podem ocorrer mudanças devido às oscilações do mercado econômico.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO. In: **WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2012. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Demonstra%C3%A7%C3%A3o_do_resultado_do_exerc%C3%ADcio. Acesso em: 9 jun. 2020.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Belo Horizonte: Consultoria Editorial Ltda., 1978.

GOMES, Cryslyne Rodrigues. **Planejamento estratégico para a empresa Eletro Comercial de Equipamentos Melo LTDA**. 2015. 176 f. (Trabalho de Estágio desenvolvido para o Estágio Supervisionado do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Gestão), Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2015. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Chyslaine%20Rodrigues%20Gomes.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

GILLES, B. de Paula. **Rentabilidade e lucratividade: entenda a diferença e a importância desses conceitos para os negócios**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/rentabilidade-x-lucratividade-voce-sabe-a-diferenca/>.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAPOLLI, Juliana; LAPOLLI, Joice Rossoni. Marketing de relacionamento: uma ferramenta para a retenção de clientes. *In: IX CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9., 2012, S/l. Anais... S/l: Instituto Pantex de Pesquisa, 2012.*

LEONE, G.S.G. 2000. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MANUAL DE CONTABILIDADE EMPRESARIAL. 2020

MARION, José Carlos, **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de marketing**. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 23 set. 2020.

SEITZ, Helgo Max. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v. 3, n. 1, p. 91-126, dez. 2005.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SKACEL, Robert K. **Plano de marketing**: o que deve conter e como preparar. São Paulo: Nobel, 1992.

SOUZA, Mayara Sanches de; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. O planejamento estratégico de marketing. **Intertemas**, Presidente Prudente, v. 6, n. 6, p.1-16, jan. 2010.

PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UM SALÃO DE BELEZA CONJUGADO COM UM BAR E CAFETERIA NA CIDADE DE PATOS DE MINAS¹

Karoline Silvério Maximiano²

Eliphás Levi Pereira³

RESUMO: O objetivo geral do relatório foi elaborar um plano de negócio para a abertura de um salão de beleza na cidade de Patos de Minas verificando ou não a viabilidade do empreendimento. Neste sentido os objetivos específicos são: Pesquisar na literatura sobre o tema em estudo, levantar o orçamento por meio de pesquisa de campo com fornecedores de bens e serviços, custos e despesas, elaborar planilhas orçamentárias de acordo com a natureza dos gastos, analisar a viabilidade para abertura da empresa. Com tal propósito foi calculado o investimento inicial, as mercadorias a serem comercializadas que serão utilizadas para o funcionamento do negócio, definiu-se estoques, fornecedores, clientes, o preço a ser praticado foi feito com base na concorrência, projetando o faturamento do negócio, DRE, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, entre outras planilhas e gráficos. Metodologicamente o relatório se encaixa como pesquisa bibliográfica, descritiva, pesquisa de campo, quantitativa. Através dos dados coletados foi possível chegar ao objetivo desse trabalho de verificar a viabilidade do negócio mostrando que mesmo em tempos de crise pode ser viável abrir um novo negócio diante das condições, índices e valores apresentados na análise de sua viabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de negócios; Viabilidade; Investimento.

ABSTRACT: The general objective of the report was to elaborate a business plan for the opening of a beauty salon in the city of Patos de Minas, checking whether or not the viability of the enterprise. In this sense, the specific objectives are: Search the literature on the topic under study, raise the budget through field research with suppliers of goods and services, costs and expenses, prepare budget spreadsheets according to the nature of the expenses, analyze the feasibility for opening the company. For this purpose, the initial investment was calculated, the goods to be traded that will be used for the operation of the business, inventories, suppliers, customers were defined, the price to be practiced was based on competition, projecting the sales of the business, Income statement, contribution margin, break even point, among other spreadsheets and graphs. Methodologically the report fits as bibliographic, descriptive, field research, quantitative research. Through the data collected it was possible to reach the objective of this work of verifying the viability of the business showing that even in times of crisis it may be feasible to open a new business in the face of the conditions, indices and values presented in the analysis of its viability.

KEYWORDS: Business plan; Viability; Investment.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: karolinesm@unipam.edu.br.

³ Docente do UNIPAM. E-mail: eliphas@unipam.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia extremamente competitiva, as pessoas estão cada vez mais dispostas a investirem em novos negócios em busca de oportunidades para suprir as necessidades do mercado através de novos métodos, produtos e inovações. Nesse sentido, o ramo de prestação de serviços no segmento de estética e beleza tem sido um dos mercados mais promissores do Brasil.

Com isso, a ideia desse trabalho é elaborar um plano de negócios inovando o ramo beleza, contando não somente com os serviços estéticos mais agregar valor com um espaço aconchegante que oferecerá serviços de bar e cafeteria. Para isso é muito importante focarmos nas ferramentas gerenciais, no marketing e no controle de custos, para que assim a empresa consiga visualizar o mercado.

Por outro lado, existem grandes desafios para ser um bom empreendedor no Brasil, considerando a alta taxa de mortalidade das empresas nos seus primeiros dois anos de nascimento, observa-se que grande parte desses novos empreendedores atuam sem o conhecimento necessário e não investem em um bom planejamento para construir o seu negócio. Sendo assim, se faz necessário a elaboração de um plano de negócios.

Neste sentido o estudo se justifica para analisar como é a abertura de um novo empreendimento no ramo de beleza, bar e cafeteria, através de ambientes bem decorados e aconchegantes, agregando valor ao bem-estar dos clientes e não deixando a qualidade dos serviços para trás, pois a satisfação do cliente é o que impulsiona o negócio.

Perante o exposto, o presente estudo teve como objetivo geral elaborar um plano de negócio para apurar a viabilidade do empreendimento que oferecerá serviços de beleza, por meio de um salão com requintes feminino com ambiente de bar e cafeteria na cidade de Patos de Minas – MG.

Apresenta-se em seguida os objetivos específicos: Pesquisar a literatura sobre o tema em estudo, levantar o orçamento do estudo através de uma pesquisa de campo com fornecedores de bens e serviços compreendendo investimento, custos e despesas, elaborar planilhas orçamentárias de acordo com a natureza dos gastos, analisar a viabilidade econômico-financeira para abertura da empresa.

Desta forma, este estudo respondeu o seguinte problema de pesquisa: É viável a abertura de um empreendimento no ramo de beleza tendo como diferencial um bar e cafeteria na cidade de Patos de Minas-MG para atender o público feminino?

2 CARACTERIZAÇÃO DA IDEIA

As ideias podem surgir de forma espontânea ou da capacidade de criação que o indivíduo tem de enxergar as oportunidades em objetos existentes. Neste sentido, a ideia de desenvolver esse plano de negócios partiu do princípio do histórico familiar da autora, onde sua família atua há mais de 10 anos no ramo de beleza na cidade de Patos de Minas – MG.

Para abertura de um novo empreendimento é necessário conhecer os aspectos jurídicos na qual a organização está inserida, para que a empresa dê início às suas

atividades. Assim, devido o faturamento bruto anual o novo empreendimento se enquadra na modalidade de Microempresa – ME que possui um limite de faturamento anual de R\$360.000,00 enquadrado no simples nacional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se a conceituação teórica dos assuntos abordados no trabalho, tais como empreendedorismo, plano de negócios, marketing e finanças.

3.1 EMPREENDEDORISMO

Para MAXIMIANO (2011) a ideia de empreendedorismo está ligada com a realização, onde empreendedores se utilizam de recursos e investem em ideias transformadoras e se permitem correr riscos para que encontre soluções. Sendo assim, uma pessoa empreendedora é aquela que foca em resultados e inovações.

3.2 PLANO DE NEGÓCIOS

A abertura de um novo empreendimento não significa somente se tornar um empreendedor. É necessário a elaboração de um planejamento para que a ideia seja montada e analisada, por meio de dados básicos será possível ver a viabilidade de um novo negócio.

Segundo SEBRAE (2020) plano de negócios é um planejamento que tem como objetivo analisar a viabilidade e as possibilidades de inserção no mercado de um empreendimento, formulando estratégia de atuação avaliando o negócio do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Além de estabelecer o planejamento das atividades que serão desenvolvidas, a definição de tarefas, os responsáveis e os resultados almejados.

3.3 PLANEJAMENTO

Segundo MAXIMIANO (2011) o planejamento estratégico é formado por uma escolha de ações e meios utilizados para alcançar objetivos a longo prazo. Nesse sentido, o planejamento é uma estratégia corporativa, que identifica oportunidades do ambiente externo, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

Segundo Dornelas (2014) análise estratégica é um processo muito importante para elaboração de um plano de negócios pois mostrará os desafios e os riscos que a empresa poderá enfrentar, assim como também o mercado em que será inserida e através dessa análise será possível estipular metas e objetivos para a organização.

3.5 ANÁLISE DE SWOT

Segundo Maximiano (2011) a análise de Swot é uma ferramenta simples que leva em consideração o micro e macro ambiente. Como a aplicabilidade desta ferramenta é baseada nos resultados obtidos, o empreendedor será capaz de trabalhar com informações concretas sobre seu negócio e focar no crescimento da organização e na elaboração de novas estratégias.

3.6 AMBIENTE EXTERNO

Para CHIAVENATO (2009) o ambiente externo influencia diretamente e indiretamente na organização sendo dividido em duas partes. A primeira em oportunidades uma interferência positiva para a empresa desde que a organização consiga captar as constantes mudanças do mercado visando o potencial. A segunda em ameaças é uma interferência negativa para a empresa comprometendo a vantagem competitiva, o planejamento estratégico e os resultados.

3.7 AMBIENTE INTERNO

Segundo DORNELAS (2014) a análise do ambiente interno deve ser feita de forma clara expondo recursos e as capacidades que a empresa possui, sendo dividido em dois pontos.

3.8 PLANO DE MARKETING

Kotler e Keller (2006 p.58) conceitualizam que “Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

3.8.1 Marketing

Segundo Chiavenato (2009) o marketing é o que liga a empresa ao cliente seguindo um planejamento, podendo ser demonstrado através de um veículo de comunicação, rádio, redes sociais, outdoors, entre diversas outras artes que atraem atenção dos consumidores potenciais. Visando alcançar um maior resultado a curto prazo, e reverter em vendas e posteriormente em lucro para a empresa.

3.9 PLANO FINANCEIRO

GITMAN (2002, p. 588) explicita que o planejamento financeiro é um processo importantíssimo para o desempenho e a sustentação da empresa, pois através dele se tem a possibilidade administrar, coordenar e monitorar suas atividades na obtenção de seus objetivos.

3.9.1 Cálculo do Investimento Inicial

Segundo Gitman (2002) o cálculo do investimento inicial depois da elaboração do planejamento da abertura de uma empresa é fundamental, pois é através dele que o empreendedor terá uma visão da viabilidade de seu novo empreendimento considerando o capital investido associado às suas entradas de caixa após o imposto de renda.

3.9.2 Capital de Giro

Para Gitman o capital de giro é a fonte de liquidez de uma empresa, representando uma porção de movimentações entre o ativo circulante e o passivo circulante, sendo que quando o primeiro supera o segundo temos um capital de giro positivo, se caso ocorrer ao contrário o capital de giro fica negativo.

3.9.3 Demonstração de resultado de exercício

Conhecida como DRE, a demonstração de resultado do exercício é uma declaração contábil de demonstração que tem por objetivo especificar a composição do resultado líquido de uma atividade pela defrontação das receitas, despesas e os custos da organização. (SEBRAE, 2020).

3.9.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma medida para assegurar o seu empreendimento. Ele tem a capacidade de demonstrar a necessidade da quantidade a ser vendida para que as receitas se equiparem aos custos, sendo nesse momento receitas e custos se igualam. (SEBRAE, 2020)

3.9.5 Análise de Investimentos

De acordo com Lunelli (2015) a análise de investimentos engloba a tomada de decisões de aplicabilidade de recursos a longo prazo, geralmente acima de um ano, tendo o objetivo de proporcionar retorno conveniente para os proprietários destes recursos. Os métodos mais comuns de investimento são: Payback, payback descontado, valor presente líquido – VPL e taxa interna de retorno – TIR.

4 METODOLOGIA

Nessa sessão foram abordados os tipos de pesquisa metodológicas compatíveis com as especificidades dos objetivos propostos neste trabalho sendo justificadores dos meios de pesquisa.

4.1 QUANTO AOS MEIOS

O presente estudo descritivo foi realizado através de pesquisas e revisões bibliográficas, e teve como objetivo explicar as hipóteses acerca do tema evidenciado, fundamentando o assunto abordado na pesquisa.

A pesquisa bibliográfica busca esclarecer e pleitear um tema fundamentado em referências teóricas publicadas em revistas, livros, internet, periódicos, dentre outros. Procura também, entender e examinar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS, 2001).

Além da pesquisa bibliográfica o estudo requer uma pesquisa de campo informar, não dependendo de estabelecer estrutura prévia de perguntas e nem meios de se comunicar com os fornecedores de bens e serviços para obter valores e informar quantidades para posterior análises podendo obter dados através da internet, orçamentos, consultas telefônicas ou cotações locais.

4.2 FORMAS DE ABORDAGEM

Segundo Prodonav (2013) a pesquisa científica quantitativa é capaz de mensurar e quantificar dados de questionários elaborados pelo autor que serão responsáveis por confirmar as hipóteses que foram levantadas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados é o momento em que os objetivos que foram traçados, o referencial teórico e a metodologia sejam esclarecidos.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O negócio refere-se à "BBC (Bem-estar, beleza e café)", projeto que pretende atuar no ramo de beleza e alimentação em Patos de Minas. Buscando a diferenciação perante a concorrência e a garantia de satisfação dos clientes, a organização em estudo visa a estratégia de crescimento e diversificação do mercado, a fim de oferecer serviços completos ao seu público-alvo, como cabelo, depilação e unhas, além de contar com produtos de bar e cafeteria disponíveis para a clientele.

5.1.2 Dados dos Empreendedores

Sócio único: Karoline Silvério Maximiano.

Graduanda no curso de Administração no Centro Universitário de Patos de Minas.

Dinâmica, pró-ativa, responsável e criativa.

Avenida Afonso Queiroz, 295, Patos de Minas – MG.

5.1.3 Missão

Oferecer serviços de beleza da melhor qualidade aos nossos clientes bem como conforto em um ambiente aconchegante, descontraído e para propiciar melhor autoestima feminina.

5.1.4 Visão

Ser no mercado referência e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, oferecendo serviços de beleza, além de um diferencial em cafés e drinks de qualidade.

5.1.5 Valores

Ética, respeito, lealdade, dedicação, clareza e honestidade.

5.1.6 Setores da atividade

(x) Comércio (x) Serviços

5.1.7 Forma jurídica

(x) Outros: Micro Empresa – ME

5.1.8 Enquadramento tributário

Simples Nacional

5.1.9 Capital social

N.	Sócio	Total (R\$)	Participação (%)
1	Karoline Silvério Maximiano	48.797,17	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.10 Fonte de recursos

100% própria

5.2 ANÁLISE DE MERCADO

5.2.1 Estudo de clientes

Público-alvo: o empreendimento tem como público-alvo mulheres de todas as idades que buscam formas de aumentar sua autoestima através de serviços oferecidos no espaço de beleza.

Comportamento dos clientes: as mulheres em geral são mais vaidosas nesse sentido sempre buscam os serviços de beleza para sua autoestima e apresentar o melhor visual possível, pois estão acostumadas a passarem horas em salões de beleza.

Área de abrangência: a área de abrangência compreenderá os clientes que se encontram no centro de Patos de Minas, bairros, comunidades e distritos de nossa zona rural e residentes em outras cidades em um raio de 200 km aproximadamente

5.2.2 Estudo dos concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços
Salão Lara Marins	Excelente	Acima da média	Dinheiro, cartão de crédito e débito em conta	Rua José Eustáquio de Araújo, Cidade Jardim	Ótimo	Cabelo, maquiagem, sobrancelhas
Gil Cabeleireiros	Ótima	Na média do mercado	Dinheiro, cartão de crédito e débito em conta	Rua Teófilo Otoni, Antônio Caixeta	Excelente	Cabelo, unhas, maquiagem, sobrancelhas

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conclusões: Na cidade de Patos de Minas – MG há muitos salões de beleza que prestam os mesmos serviços que serão ofertados pela “BBC (Bem-estar, beleza e café)” porém, não dispõem de um espaço único que contenha os dois serviços juntos em requintes para o público feminino, visto que existe na cidade ambientes similares ao plano de negócio mais voltado para o público masculino. Sendo assim, apresenta-se concorrentes no ramo de salões de beleza que não possuem esse diferencial. Nesse sentido, a abertura do negócio na cidade será um grande diferencial para os dois ramos

5.2.3 Estudo dos Fornecedores

N.	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização
1	Produtos para cabelo, unhas e depilação	Cristal Perfumaria	Dinheiro, cartão de crédito e débito em conta	No mesmo dia	Patos de Minas - MG
2	Produtos para cafeteria e bar	Mart Minas	Dinheiro, cartão de crédito e débito em conta	No mesmo dia	Patos de Minas - MG

Fonte: Elaborada pelos autores.

5.3 PLANO DE MARKETING

5.3.1 Produtos e Serviços

Produtos		Serviços	
Café	Água	Selagem	Hidratação
Sucos	Refrigerante	Escova simples	Manicure
Cappuccino	Salgados	Escova progressiva	Pedicure
Drinks	Pão de Queijo	Coloração	Depilação completa
Bombons	Cerveja long neck	Corte Feminino	Luzes/Reflexo
Salada de Fruta	Gin Tônica		

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.2 Preço

Os preços de venda dos produtos e da prestação dos serviços serão com base nos preços de mercado, isto é: com base na concorrência.

5.3.3 Estratégias Promocionais

De início serão feitos anúncios e divulgação através das redes sociais como Instagram, Facebook, WhatsApp, podendo contar também com anúncios em rádio e jornais com objetivo de utilizarem mecanismos de impulsionar publicações para atrair o público-alvo. Promoções e sorteios na página.

5.3.4 Estrutura de Comercialização

A comercialização de produtos tais como venda de cafés, sucos, alimentos e os serviços a serem prestados ocorrerão no próprio estabelecimento, contando com amplo espaço equipados com balcão, freezer, utensílios para o bar, bem como poltronas, macas, lavatórios, mesas e demais objetos necessários à prestação dos serviços.

5.3.5 Localização do Negócio

Endereço: Avenida Afonso Queiroz, 287, Patos de Minas – MG

Telefone: (34) 99896-0585

Considerações sobre a localização: O negócio se localizará no endereço mencionado, onde se desenvolverá a gestão administrativa, a prestação de serviços, e a venda e produtos

5.4 LAYOUT

O layout é a representação do arranjo físico da empresa.

Figura 1: Ilustração do layout



Fonte: Elaborada pelos autores.

5.4.1 Capacidade Instalada

A estrutura de comercialização mencionada no item 5.3.4 acima embora cada cliente tenha uma demanda específica, ela está preparada para atender uma média mensal instalada no salão, bar e cafeteria. A capacidade de serviços previstos para o salão de beleza será de 387 serviços mensais incluindo cabelos, depilação e unhas, sendo uma média de 20 serviços diários. Já os produtos comercializados no bar e cafeteria terão uma capacidade de 495 vendas mensais, com uma média de 25 produtos diários. Levando em consideração o funcionamento de cinco dias por semana e oito horas diárias.

5.4.2 Necessidade Pessoal

N.	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Atendente Bar/café	Simpática, educada, atenciosa, ágil, com conhecimentos em preparação de drinks e sucos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Lei n. 13.352/2016 os salões podem realizar contratos de parceria com os profissionais responsáveis por serviços de cabeleireiro, depilação e manicure, sem que haja vínculo empregatício, mas respeitando a segurança jurídica das relações. Sendo assim, a empresa irá optar por contratos de parceria com os profissionais de depilação, manicure e cabeleireiros.

5.5 PLANO FINANCEIRO

Com o intuito de compreender a previsão de receitas e despesas futuras, o plano financeiro foi pautado pelo sistema orçamentário do programa e de cotações informais com fornecedores de bens e serviços e outras fontes de onde se levantou todo o conjunto de gastos necessários ao empreendimento.

5.5.1 Investimentos

Os investimentos fixos são representados por bens do ativo com diversos prazos de vida úteis que serão adquiridos para a abertura da empresa compondo sua estrutura operacional como a seguir:

Tabela 1: Investimentos e outras informações

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	5.279,77
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	8.889,00
COMPUTADORES	2.000,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS	16.168,77
ESTOQUE INICIAL	7.006,39
CAIXA MÍNIMO: Contas a receber prazo médio	0
Cálculo da necessidade líquida	0
Cálculo da necessidade média de estoque	30
Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	30
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	2.970,00
INVESTIMENTO TOTAL	48.797,17
Faturamento mensal	28.205,00
FATURAMENTO TOTAL ANUAL	338.460,00
Custos de comercialização mensal	2.905,12
CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO ANUAL	34.861,44
Apuração do custo mensal	7.004,86
APURAÇÃO DO CUSTO ANUAL	84.058,32
CUSTO DE MÃO-DE-OBRA	1.604,40
Depreciação mensal	173,63
DEPRECIÇÃO ANUAL	2.083,55
Custos fixos operacionais mensal	12.742,03
CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS ANUAL	152.904,36

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.5.2 Demonstrativo dos resultados

Descrição	Valor (R\$)	Valor Anual (R\$)	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$28.205,00	R\$338.460,00	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	7.004,86	84.058,32	24,84
2.2 (-) Impostos sobre vendas	1.692,30	20.307,60	6
2.3 (-) Gastos com vendas	1.212,82	14.553,84	4,3
Total de custos Variáveis	9.909,98	118.919,76	35,14
3. Margem de Contribuição	18.295,02	219.540,24	64,86
4. (-) Custos Fixos Totais	12.742,03	152.904,36	45,18
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$5.552,99	R\$66.635,88	19,69%

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.5.3 Indicadores de Viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de equilíbrio (R\$)	235.729,24
Lucratividade (%)	19,69
Rentabilidade (%)	136,56
Prazo de retorno do investimento	9 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.6 AVALIAÇÃO DO PLANO

5.6.1 Análise do Plano

O presente Plano de negócios se realizou com base em informações coletadas pelos autores deste projeto cuja análise de dados demonstrou um investimento inicial no valor de R\$48.797,17 que pode ser considerado um investimento moderado. Há de se considerar também que o retorno do investimento é de nove meses considerado de curto prazo.

A rentabilidade é boa em relação ao rendimento da caderneta de poupança, que hoje gira em torno de 0,03% ao mês sendo que a taxa de retorno do capital investido de 19,69% ao mês é muito superior a uma aplicação na própria caderneta de poupança ou em outras aplicações financeiras no mercado bancário, como CDB e RDB. Há de se considerar influências governamentais macroeconômicas no mercado e os próprios riscos do mesmo. Diante dos índices e valores levantados se conclui que o negócio é viável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se realizou com uma pesquisa bibliográfica, descritiva, quantitativa, cujos autores pesquisaram informações mercadológicas, levantamentos orçamentários, custos e despesas de acordo com a atividade. Foi realizado cálculos de índices e valores que indicaram a viabilidade. Após todo o estudo através de levantamentos literários e o investimento inicial com os custos e despesas do empreendimento os autores conseguiram atingir o objetivo do estudo que foi verificar a viabilidade da abertura do salão de beleza conjugado com bar e cafeteria na cidade de Patos de Minas, mostrando sim que é viável, como visto na análise e discussão dos resultados.

Para se atingir os objetivos deste estudo foram feitos através de pesquisas informais de preços de produtos e serviços, e orçamentos de investimento em máquinas e equipamentos através do auxílio da internet e do site do SEBRAE.

Por fim, com todo o relatório concluído, os autores entendem que é viável a abertura do salão de beleza na cidade de Patos de Minas.

Limitações: Este estudo não tem pretensão de se dar por concluído, como o mercado movimenta todos os dias, preço sobe e desce, os autores continuarão seus

estudos para se obter conhecimento real da situação mercadológica e de seus futuros concorrentes para que possa tomar decisões assertivas.

Por último espera-se que o relatório de conclusão de curso seja útil ao meio acadêmico, auxiliando outros alunos que estarão formando, ou interessados que queiram abrir um empreendimento no ramo de beleza ou alimentício que busque a pesquisa através do Centro Universitário de Patos de Minas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Adalberto; VERGANA, Sylvia Constant. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Saraiva, 8. ed., 2011.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio>. Acesso em: 02 abr. 2020.

SEBRAE. **Como fazer um demonstrativo de resultados**. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-fazer-um-demonstrativo-de-resultados>. Acesso em: 07 maio 2020.

PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO NA CIDADE DE SÃO GOTARDO - MG¹

Rafael Lucas da Silva Borges²
Eliphaz Levi Pereira³

RESUMO: Com a oferta de academias de musculação apenas no centro da cidade de São Gotardo, a demanda dos bairros mais afastados tende somente aumentar. Contudo, este projeto teve como objetivo analisar os fatores internos, externos, econômicos, financeiros e mercadológicos que podem acarretar à abertura de uma academia de musculação na cidade de São Gotardo – MG, a fim de balizar qual a viabilidade do empreendimento neste setor e quais as expectativas futuras este mercado tem apresentado. Além do objetivo geral, o estudo contemplou objetivos específicos que estruturam o desenvolvimento do estudo. A metodologia teve como base uma pesquisa bibliográfica e uma de campo, a pesquisa foi quantitativa e levantou indicadores e dados exatos, sobretudo mensuráveis onde se pôde elaborar uma análise mercadológica e financeira para comprovar teorias e chegar ao resultado da viabilidade por meio da pesquisa descritiva e de acordo com os levantamentos efetuados e índices e valores apurados, na estrutura do plano de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Plano de negócio. Investimento. Academia.

ABSTRACT: With the supply of bodybuilding gyms only in the city center of São Gotthard, demand from the most remote neighborhoods tends only to increase. However, this project aimed to analyze the internal, external, economic, financial and marketing factors that may lead to the opening of a bodybuilding academy in the city of São Gotthard - MG, in order to mark the feasibility of the enterprise in this sector and what future expectations this market has presented. In addition to the general objective, the study included specific objectives that structured the development of the study. The methodology was based on a bibliographic research and a field research, the research was quantitative and raised accurate indicators and data, especially measurable where it was possible to elaborate a market and financial analysis to prove theories and reach the result of the feasibility through descriptive research and according to the surveys made and indexes and values calculated, in the structure of the business plan.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Business plan. Investment. Academy.

1 INTRODUÇÃO

A ideia do empreendimento será de abertura em São Gotardo, cidade que já possui predominância socioeconômica de destaque. O site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) informou o censo populacional de 2019 do município de São Gotardo - MG com cerca de 35.469 habitantes, com renda mensal de 2,1 salários

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: rafaelborges1@unipam.edu.br.

³ Professor Especialista do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br.

mínimos de acordo com a pesquisa de 2019. Atualmente o município dispõe de seis academias de musculação, sendo as mais destacadas a Academia Triathlon e o Academia Ácqua Sport.

Diante de um mercado já consolidado e aglomerado apenas no centro da cidade, a ideia é da implantação de uma nova academia de musculação no bairro Santa Terezinha, onde há muitas residências e não há nenhuma academia, fazendo com que as pessoas desloquem até o centro da cidade. Com isso, o presente trabalho aborda a elaboração de um Plano de Negócios de uma academia de musculação na cidade de São Gotardo.

Foi escolhido o bairro Santa Terezinha, na cidade de São Gotardo por questões de falta de oferta do empreendimento na imediação, como já dito neste trabalho. Acatando também um local específico para a instalação da empresa onde seus clientes e colaboradores tenham boas condições de acessibilidade e espaço amplo, já que esse ramo de atividade requer um espaço maior para melhor conforto de todos os clientes.

O objetivo geral é elaborar um plano de negócio para abertura de uma academia de musculação na cidade de São Gotardo, Minas Gerais. Para atingir o objetivo é necessário ressaltar alguns aspectos específicos. Como por exemplo: buscar na ciência conceitos sobre o tema em estudo, constatar dados de orçamentos de gastos, custos e despesas no investimento necessário ao empreendimento, colocar em planilhas ou softwares financeiros os valores orçados de acordo com a natureza de seu gasto e também apurar a viabilidade ou não do empreendimento com base nos indicadores e valores que serão levantados.

Justificativa: Esse projeto se justifica pelo meu interesse em empreender nessa área, pois gosto do ramo e o bairro onde será feita as instalações o empreendimento é escasso, onde vi a oportunidade de reter um bom *Market Share*, gerando benefícios de deslocamento para as demais pessoas que ali nas imediações moram. Aliás, sou concludente do curso de administração do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) e lidar com tais assuntos com certeza trará melhorias em meus conhecimentos acadêmicos e profissionais.

Problema do estudo: será viável a abertura da academia no bairro Santa Terezinha em São Gotardo?

2 CARACTERIZAÇÃO DA IDEIA

A ideia do empreendimento será de abertura em São Gotardo, cidade que já possui predominância socioeconômica de destaque. O site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) informou o censo populacional de 2019 do município de São Gotardo - MG com cerca de 35.469 habitantes, com renda mensal de 2,1 salários mínimos de acordo com a pesquisa de 2019. Atualmente o município dispõe de seis academias de musculação, sendo as mais destacadas a Academia Triathlon e o Academia Ácqua Sport.

Tendo em vista que a cidade vem há alguns anos em crescimento constante, pode-se entender que a abertura de mais uma academia terá chances de crescer.

Ideias sobre um empreendimento podem surgir de maneira muito superficiais a partir de exemplos já existentes. Podem também surgir por meio de estudos científicos que podem levar à execução de um projeto.

No entanto, a ideia desse plano de negócio surgiu de que o autor do trabalho sempre sonhou em ter sua própria academia de musculação na cidade de São Gotardo, em um bairro na entrada da cidade, onde a demanda é alta e a atividade é escassa.

Para se constituir uma empresa, requer, além do lado financeiro e estratégico, uma certa técnica e conhecimento dos aspectos jurídicos do mercado no qual a organização será inserida. Antes de constituir uma empresa, o empreendedor em seu projeto deve considerar alguns aspectos, como, contratar um contador e um advogado que o recomende as melhores e mais viáveis nortes no ramo jurídico.

A futura empresa se enquadrará como Microempresa com o faturamento anual de até R\$360.000,00.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EMPREENDEDORISMO

Uma das melhores características de um empreendedor é ver oportunidade onde a maioria vê dificuldade.

Normalmente o empreendedor é ativo, criativo, arrojado, e empenha-se em usufruir das oportunidades que o mercado tem a oferecer para criar ou inovar sem medos dos riscos. (DORNELAS, 2012)

3.2 PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócios - *business plan* é um documento que engloba uma série de informações sobre o futuro empreendimento. Neste se estabelece as principais características e condições do mesmo para que assim, seja possível uma análise de viabilidade ou não do negócio no mercado onde o mesmo será inserido. (CHIAVENATO, 2012)

O presente plano de negócio será desenvolvido de acordo com a estrutura proposta por Dornelas (2012), porém conforme orientação do próprio autor, com adaptação à realidade do negócio proposto.

3.3 PLANEJAMENTO

O planejamento de um negócio é um processo fundamentalmente importante para entender a realidade, explorar caminhos, criar uma estrutura para ter êxito em longo prazo, além de determinar um processo que seja mais apropriado.

3.3.1 Planejamento Estratégico

Gitman (2010 p. 106) pontua que,

Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois a dez anos. São comuns planos estratégicos de cinco anos, revistos à medida que novas informações relevantes se tornam disponíveis.

3.3.2 Missão

Chiavenato (2009 p.164) conceitua que,

A missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado, para que ele existe. Ainda no mesmo sentido, a missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

3.3.3 Estratégias

Chiavenato (2012 p.177) define que “A formulação da estratégia empresarial é feita por meio de várias e diferentes análises”. Como também, que [...] “a estratégia é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade”.

3.3.3.1 Plano operacional

O plano operacional é feito em um curto prazo de tempo, de 3 a 6 meses por meio de estratégias, processos e procedimentos que permitem que a empresa alcance seus objetivos. (OLIVEIRA, 1999).

3.3.3.2 Cálculo de investimento inicial

Gitman (2004, p. 334) salienta que “[...] o termo investimento inicial refere-se às saídas de caixa relevantes a serem consideradas na avaliação de um possível investimento de capital. [...] Os fluxos de caixa que devem ser considerados ao determinar o investimento inicial”.

3.3.3.3 Fluxo de caixa

Gitman (2004, p. 446) reafirma que

a demonstração dos fluxos de caixa resume os fluxos de caixa havidos no período em questão. Esta demonstração permite distinguir os fluxos de caixa das operações, de investimentos e de financiamentos da empresa e os concilia com variações do caixa e títulos negociáveis durante o período.

3.3.3.4 *Capital de giro*

Gitman (2004, p. 547) conceitua capital de giro como um

ativo circulante, representa a porção do investimento que circula de uma forma para outra, no curso normal das atividades da empresa. [...] o capital de giro líquido é normalmente definido como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante de uma empresa

3.3.3.5 *Demonstração de Resultado do Exercício*

Gitman (2010, p. 41) informa que “A demonstração de resultado fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período. As mais comuns abrangem um período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano”.

3.3.3.6 *Payback*

Gitman (2010, p. 366) conceitua *payback* como “prazo exigido para que uma empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado com base em suas entradas de caixa”.

3.3.3.7 *Margem de contribuição*

De acordo com o site do SEBRAE, a margem de contribuição é o valor das vendas menos os custos variáveis com as despesas variáveis. Ou seja, é um indicador que informa ao gestor quanto sobra da receita para cobrir os custos fixos no empreendimento e assim, poder gerar mais lucratividade.⁴

3.3.3.8 *Faturamento*

De acordo com Garcia (2016, p. 313), faturamento é a soma de todas as faturas emitidas em um determinado período por uma pessoa jurídica ou entidade, em que as vendas podem ser à vista ou a prazo.

3.3.3.9 *Lucratividade*

Conforme Galhardo (2012), a lucratividade é o percentual do lucro de uma empresa em relação ao faturamento (ou vendas) da mesma, em um determinado período. Por exemplo, com faturamento de 100 mil reais e lucro de 12 mil reais, a lucratividade será de 12%.

⁴ Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-o-que-e-margem-decontribuicao,a45ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

3.3.3.10 Rentabilidade

Conforme Marion (2009, p. 131) “A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa”.

3.3.3.11 Ponto de Equilíbrio

Gitman (2010, p. 469) conceitua que ponto de equilíbrio operacional é “O nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais; aquele no qual o LAJIR é igual à zero”.

4 METODOLOGIA

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Galliano (1979, p. 109) explica que,

Pesquisa bibliográfica é a que se executa com o intuito de resolver um problema ou adquirir novos conhecimentos baseados em informações publicadas em livros, catálogos ou artigos.

A redação bibliográfica pode variar de acordo com o tipo de projeto científico que pretende apresentar. Podendo ser uma monografia, uma dissertação ou também uma tese. (LAKATOS, 2017)

4.2 QUANTO AOS FINS

Com relação aos fins a pesquisa foi descritiva. O objetivo da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar fenômenos ou sistemas técnicos, sem entrar no valor dos conteúdos. (MATTAR, 2008)

4.3 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios, as pesquisas foram bibliográficas e de campo. A pesquisa de campo é um processo da pesquisa científica que combina a busca de informações, coleta, análise e interpretação de fatos sobre um problema ou sobre uma hipótese. (MARCONE, LAKATOS, 2017)

4.4 QUANTO A FORMA DE ABORDAGEM

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 58) explicam que “a perspectiva é sequencial e procedente. A pesquisa quantitativa parte de uma ideia que vamos

delimitar e, uma vez definida, extraímos objetivas perguntas de pesquisa, revisamos a literatura e construímos um entendimento teórico”.

4.5 FORMAS DE COLETA DE DADOS

Nesse projeto, o recolhimento de dados se deu através da pesquisa bibliográfica e também da pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi quantitativa podendo ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa.

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 101) informam que

Os estudos servem para obter informações sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa relacionada a um contexto particular, pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir informações e postulados.

4.6 FORMAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a pesquisa bibliográfica compreende o referencial teórico. Para a pesquisa de campo os valores coletados foram feitos através de orçamentos com fornecedores e registrados em planilhas adequadas de acordo com o tipo do gasto.

4.7 DATAS DAS PESQUISAS E LOCAL

As pesquisas se desenvolveram nos meses mar. 2020 ao final maio 2020, e a de campo nos meses de julho e agosto de 2020 na cidade de São Gotardo e na internet.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 SEGUE O PLANEJAMENTO PARA ABERTURA DA FUTURA EMPRESA

Planilha 1: Indicadores

Indicadores	
Ponto de equilíbrio - R\$ 396.086,28	Rentabilidade - 25,35%
Lucratividade - 9,02%	Prazo de retorno do investimento – 4 anos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.1.1 Dados Dos Empreendedores

Quadro 1: Dados do empreendedor

Nome:	Rafael Lucas da Silva Borges, Rua S. Pio X 507, São Gotardo - MG
Perfil:	Uma pessoa empreendedora que tem como sonho abrir o seu próprio negócio. Atribuições: Será responsável pela gestão da empresa, suas principais atribuições são: gerenciamento geral compra e venda de móveis e utensílios, contratação de empregados, comercialização e relacionamento com os clientes e gestão e operação do caixa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

- **MISSÃO:** Caminhar lado a lado dos nossos clientes e parceiros para que possamos realizar juntos, o sonho de chegar ao corpo perfeito da forma mais saudável possível.
- **SETORES DE ATIVIDADE:** (x) Serviços - **FORMA JURÍDICA** - (x) Empresário Individual - **ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO** - Âmbito Federal - Simples Nacional.

5.1.2 Capital social

Planilha 2: Capital social

N.	Sócio	Valor	Participação (%)
1	Rafael Lucas da Silva Borges	R\$ 173.834,57	100

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

- **FONTE DE RECURSOS:** Recursos próprios
- **ANÁLISE DE MERCADO:** Estudo dos clientes: Pessoas que tem como objetivo comum, priorizar a saúde, comportamento dos clientes - Consumidor final: pessoas que desejam estar com o corpo em forma, buscando a saúde física e mental, área de abrangência - São Gotardo no bairro Santa Terezinha e bairros vizinhos.

5.1.3 Estudo dos concorrentes

Quadro 2: Estudo dos concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos Clientes
Triathlon Academia	Muito boa	Mais caro	Dinheiro, cheque ou cartão.	Centro	Todos os dias	Musculação, fisioterapia e natação
Academia Ácqua Sport	Muito boa	Mais caro	Dinheiro e cartão	Centro	Todos os dias	Musculação e natação

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.1.4 Estudo dos fornecedores

Quadro 3: Estudo dos fornecedores

N.	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do fornecedor	Preço	Condições de Pagamento	Prazo de entrega	Localização
1	Equipamentos de musculação e outros.	Pró-Physical - fornecedor com melhor custo benefício	Menor preço	Entrada 40% restante 30, 60, 90, 120 e 150 dias no boleto.	30 dias após pagamento da entrada.	Jaú - SP
2	Suplementação e outros.	Atacadão de suplemento	Menor preço	10x sem juros no cartão de crédito.	7 dias úteis	Distrito Federal - DF

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

- PLANO DE MARKETING: produtos e serviços - direito ao uso dos equipamentos da academia e comercialização de suplementos e vestuário.

Quadro 4: Produtos/Serviços

N.	PRODUTOS/SERVIÇOS	N.	PRODUTOS/SERVIÇOS
1	Avaliação física	11	Barra de cereal Nutry 24 un.
2	Mensalidades	12	Maltodextrina Bodyaction 1kg
3	Whey Protein O.N 2270g	13	Albumina Naturovos 500g
4	Whey Protein O.N 1090g	14	Monster-Pack 44 packs
5	Glutamine O.N 300g	15	Pré treino Black Skull 30 doses
6	Creatina O.N 300g	16	Waxy Mayze Iron Work 1400g
7	BCAA Optimum Nutrition 300g	17	Combo multivitamínico ON 120 cápsulas
8	Hipercalórico Sinister I.M 3kg	18	Pasta de amendoim Power One 1kg
9	Termogênico I.M 60 cápsulas	19	Oxydrol Cafeína I.M 60 cápsulas
10	Barra de proteínas I.M 24 un.	20	Vestuário

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

- PREÇO: R\$ 100,00 mensalidade.
- ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS: para promover a empresa serão utilizadas as seguintes estratégias de comunicação, promoção, patrocínio e mídias: distribuição de folhetos, anúncios na rádio e jornal local, cartões de visitas, produção de displays, totens e folhetos explicativos com a composição e qualidade dos equipamentos, internet (sites e *fanpage*).
- ESTRUTURAS DE COMERCIALIZAÇÃO: A academia contará com - Uma recepcionista, 2 profissionais de educação física, com horários alternados, 1 ajudante de limpeza.

5.1.5 Localização do negócio

Quadro 5: Localização do negócio

Endereço:	Avenida Brasil, bairro Santa Terezinha, n. 507, São Gotardo - MG
Fone 1:	(34) 3671-0000 - (34) 3671-1111

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

- **CONSIDERAÇÕES SOBRE O PONTO:** a academia ficará localizada no bairro Santa Terezinha, local onde a área é residencial e não tem a oferta de uma academia de musculação, tendo suas concorrentes no mínimo 3 quilômetros.

5.1.6 Plano operacional

- **CAPACIDADE INSTALADA:** A capacidade de atendimento será de 140 até 150 alunos mensalistas, sendo a partir das 16h00min o horário de maior aglomeração.
- **PROCESSOS OPERACIONAIS:** Compras - As compras serão feitas pelo proprietário, que também atuará no caixa/recepção. Negociação - As negociações serão feitas com o proprietário, onde o mesmo estará atuando no controle do caixa e também no processo de negociação sobre pacotes promocionais. Caixa - As contas a pagar e a receber e também os controles financeiros serão feitos pelo proprietário.

5.1.7 Necessidade de pessoal

Quadro 6: Necessidade de pessoal

N.	Cargo/função	Qualificações necessárias
1	Ajudante - serviços gerais	Organizado, caprichoso, conhecimento de limpeza e higienização do material utilizado e de segurança na sua área de trabalho. Fazem também o serviço de faxina.
2	Profissionais de educação física	Curso superior completo em educação física, educado, imparcial e que tenha comprometimento com o trabalho.
3	Recepcionista	Discreta, proativa, simpática, atenciosa, conhecimentos de informática (internet, e-mail, agendas).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.1.8 Plano financeiro: investimentos fixos

Planilha 3: Plano financeiro

Máquinas e equipamentos	R\$ 2.259,90
Móveis e utensílios	R\$ 301.670,90
Computadores	R\$ 6.000,00
Total dos investimentos fixos	R\$ 309.930,80
Estoque inicial	R\$ 16.481,80
Caixa mínimo: contas a receber prazo médio	0
Cálculo da necessidade líquida	0

Cálculo da necessidade média de estoque	37
Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	-128
Caixa mínimo	-R\$ 158.025,22
Investimentos pré-operacionais	R\$ 5.800,00
Investimento total	R\$ 174.187,38
Faturamento mensal	R\$ 40.707,40
Faturamento anual	R\$ 488.488,80
Custo unitário	R\$ 1.332,20
Custos de comercialização mensal	R\$ 4.884,89
Custos de comercialização anual	R\$ 58.618,68
Apuração do custo de md e/ou mv	R\$ 16.403,60
Projeção anual cmd/cmv	R\$ 196.843,20
Custos mão-de-obra mensal	R\$ 7.423,92
Custos com depreciação mensal	R\$ 2.632,75
Custos fixos operacional mensal	R\$ 15.748,67
Projeção dos custos operacionais anual	R\$ 188.984,04

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.1.9 Demonstrativo de resultados

Planilha 4: DRE - Demonstrativos de resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 40.707,40	R\$ 488.488,80	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 16.403,60	R\$ 196.843,20	40,30
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 3.256,59	R\$ 39.079,08	8,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.628,30	R\$ 19.539,60	4,00
Total de custos Variáveis	R\$ 21.288,49	R\$ 255.461,88	52,30
3. Margem de Contribuição	R\$ 19.418,91	R\$ 233.026,92	47,70
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 15.748,67	R\$ 188.947,56	38,69
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 3.670,24	R\$ 44.076,32	9,02

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.1.10 Indicadores de viabilidade

Planilha 5: Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 396.162,76
Lucratividade	9,02%
Rentabilidade	25,28%
Prazo de retorno do investimento	3 anos e 12 meses

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

6 AVALIAÇÃO DO PLANO

De acordo com os valores e índices levantados é viável realizar o investimento pela sua lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio, porém com relação ao *payback* neste tipo de investimento o período de recuperação do capital investido é longo em decorrência do alto valor de investimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou-se com base em uma pesquisa bibliográfica e de campo quantitativa através de informações colhidas pelos autores do estudo cuja análise dos dados foi feita de forma descritiva, e que após a conclusão do estudo apresentou-se que é vantajoso à abertura da empresa.

Além das questões financeiras e mercadológicas, o empreendedor deverá manter-se atento sempre ao planejamento efetuado, pois as previsões são consideradas objetivos a serem atingidos no primeiro ano de vida da empresa.

Limitações: este planejamento é válido para a abertura do empreendimento neste momento no mais tardar em curto prazo, isto porque as variáveis mercadológicas e financeiras poderão mudar.

Recomendações: Este estudo pode servir a futuros estudantes ou empreendedores que precisarem de um norte para abertura de seu próprio negócio.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2012.

GALLIANO, A. G. **O método científico**: teoria e prática. 10. ed. São Paulo: Harbra, 1979.

GALHARDO, Maurício. **Como calcular a lucratividade?**. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/comocalcular-a-lucratividade>. Acesso em: 22 set. 2013.

GARCIA, E. R. **Contabilidade tributária**. São Paulo: Atlas, 2016

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouços de. **Planejamento estratégico**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Mará del Pilar Baptista. **Métodos de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

POLÍTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR UMA EMPRESA MODELO: ESTRATÉGIAS, COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E DESAFIOS¹

Gabriel Alves Pereira²

Luis Henrique Bei³

RESUMO: O presente estudo buscou analisar as políticas de gestão adotadas por uma Empresa Modelo, de forma a identificar as suas estratégias, competências essenciais e desafios. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e documental com abordagem quali-quantitativa. A Empresa Modelo avalia a possibilidade de entrada de outras indústrias com muita cautela, mas, possui uma base que oportuniza boas negociações e diversificações. As percepções dos clientes revelaram um CONCEITO EXCELENTE O *Net Promoter Score* corroborou uma nota de 76,7%, com clientes avaliados PROMOTORES, sendo classificada na ZONA DE EXCELÊNCIA. O grande desafio da empresa é aumentar o seu percentual no *market share*.

PALAVRAS-CHAVE: Competências Essenciais; Forças de Porter; *Market Share*; Satisfação do cliente.

ABSTRACT: The present study sought to analyze the management policies adopted by a Model Company, in order to identify its strategies, essential competencies and challenges. A bibliographic, descriptive, documentary research was carried out with a qualitative and quantitative approach. The Model Company evaluates the possibility of entering other industries with great caution, but it has a base that allows for good negotiations and diversification. The customers' perceptions revealed an EXCELLENT CONCEPT The Net Promoter Score corroborated a score of 76.7%, with clients evaluated PROMOTERS, being classified in the ZONE OF EXCELLENCE. The company's major challenge is to increase its market share percentage.

KEYWORDS: Essential Competences; Porter's forces; Market Share; Customer satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O marketing sempre contribui com o desenvolvimento de estratégias para produtos e marcas, principalmente pelo fato desta ser sua principal função. Só é possível conquistar o desenvolvimento de mercado quando temos um planejamento que realmente nos permite entender nosso mercado de atuação e seu comportamento de consumo. Enquanto que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável, pois é necessário que exista uma linha de raciocínio e ação para que se entenda de forma definitiva o tamanho do esforço a ser feito para que os objetivos sejam alcançados. Todas as empresas almejam atingir seus objetivos e obter

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 6º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: gabriel.meditem@outlook.com.

³ Professor do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: luishb@unipam.edu.br.

crescimento, mas para que isso ocorra é necessário a elaboração de planos coerentes (MATOS, 2018).

Somente com o uso do marketing e suas ferramentas, criar um planejamento funcional e palpável se torna possível, considerando principalmente que o mercado é mutável assim como os indivíduos nele inseridos, sejam consumidores potenciais ou os próprios clientes. Quase todos os ramos de negócios possuem uma concorrência considerável, sendo assim o Marketing deve atuar de maneira decisiva para atrair o cliente. Para alcançar este objetivo foram incluídas funções como comunicação com o consumidor e serviço de atendimento ao cliente (CARVALHO, 2011).

Por outro lado, os estudos das Forças de Porter contribuem para que se tenha um norte nas estratégias a serem traçadas, mas frequentemente as ações estão voltadas para o consumidor final e pouca importância é dada aos fornecedores, intermediários e detentores dos recursos necessários para a continuação do seu negócio. A rivalidade é baseada na concorrência, algum ponto em comum ou na competição entre iguais, sendo estes do mesmo segmento. Diante disso, o aumento da competitividade se deu ao cenário empresarial da atualidade, que é composto por várias mudanças. Junto a isso, deve-se entender os processos que fazem parte do processo de consumo e quais são as informações relevantes para cada uma das etapas. Ressalta-se juntamente que uma ação estratégica utilizada como diferencial é o pós-venda, buscando um relacionamento contínuo com o consumidor e a garantia de satisfação levando ao retorno na compra (CARVALHO, 2014)

Assim sendo, partiu-se para fazer os seguintes questionamentos: 1. Quais são as políticas de gestão adotadas pela Empresa Modelo, no que se refere às suas estratégias para atuação mercado e suas competências essenciais? 2. Quais são os desafios impostos à Empresa Modelo para manter uma atuação competitiva no mercado em que se encontra inserido? Visando esforços realmente eficientes, a resposta deste questionamento só se torna fator ao determinar ações que alcancem os resultados esperados.

Este estudo é importante a partir do momento em que se tem conhecimento de que planejar é reduzir riscos e assim investir em estratégias e ações que ofereçam resultados efetivos para o que buscamos. O planejamento estratégico se torna a visão a longo prazo para o negócio a fim de tornar possível os desejos de crescimento e desenvolvimento possíveis frente às oportunidades e ameaças. Para isso, a busca de informações e uma análise crítica é fator fundamental para que este processo aconteça. Grande parte dos esforços realizados estão direcionados para esse momento final, o da experiência de consumo. Não apenas na prática, mas também na literatura relacionada, pouco se fala do poder que os envolvidos no início do processo possuem na garantia de entrega de um produto ou serviço bem desenvolvido. Este estudo é relevante para o seu autor e para todos que se interessam pela problemática estudada.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar as políticas de gestão adotadas pela Empresa Modelo, de forma a identificar as suas estratégias, competências essenciais e desafios. Para construção do estudo de acordo elencaram-se os seguintes objetivos específicos: identificar, no contexto da Empresa Modelo, elementos pertinentes à análise da aplicabilidade das 5 Forças de Porter, descrever as suas competências essenciais, de forma a mostrar estratégias que a mesma usa para se

tornar mais competitiva no mercado em que atua, analisar a percepções dos clientes referente às variáveis relacionadas aos seus serviços e produtos prestados, mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes por meio do *Net Promoter Score – NPS*, distinguir como é realizado o seu pré-venda e o pós-venda e verificar como se estabelece o percentual do *Market Share* na Empresa Modelo.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Situada no estado de Minas Gerais, a Empresa Modelo atua na área farmacêutica, como distribuidora de medicamentos. É uma empresa com mais de 24 anos de mercado, a qual sempre busca inovações para melhor atender seus clientes e parceiros, se mantendo presente nesse mercado extremamente competitivo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MARKETING

O marketing se encontra presente em nossas vidas a todo momento, interferindo diretamente ou indiretamente em nossas escolhas e desejos. Além disso, está diretamente ligado ao conceito e credibilidade de sua empresa ou marca no mercado, desde suas campanhas publicitárias até notícias que circulam em diversos canais. De acordo com Limeira (2003), a palavra marketing é proveniente da expressão em inglês “market”, a qual significa “mercado”. Segundo Philip Kotler, especialista em marketing e considerado o “pai do marketing”.

Kotler (1998, p. 27) define marketing como “um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo ou grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Logo, para o autor, juntamente com identificação de necessidades, desejos e demandas, e os estudos sobre produtos, transações e mercados, a troca é um conceito central.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações elaboram planos anuais, de longo prazo e estratégicos. Maneiras de como manter a empresa em negócios presentes e dar seguimento a estes, os mantendo-o, são tratadas nos planos anuais e de longo prazo. Sob outro ângulo, caminhos para que a empresa obtenha vantagens dentro das oportunidades oferecidas pelo ambiente, que se encontra em constante mudança, são tratados no plano estratégico. Portanto, Kotler e Armstrong (2003) definem planejamento estratégico como sendo o método de sustentar e evoluir um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma empresa e as oportunidades de marketing.

A base do planejamento de uma organização é o seu planejamento estratégico, o qual conta no nível corporativo com uma nítida definição de missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos da mesma e o desenvolvimento de um bom portfólio de negócios (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Ainda de acordo com os autores referidos, o planejamento conta, nos níveis de unidade de negócios, produto e mercado, conta com

gerenciamento de estratégias funcionais, onde ocorre o planejamento de marketing. Na definição de Kotler (2000), o planejamento de marketing contribui para o planejamento estratégico, visando com mais detalhes para oportunidades próprias de marketing.

3.3 A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE PRÉ-VENDA E PÓS-VENDA

De acordo com Shapiro e Sviokla (1995), a maestria de adiantar as condições de transformação do mercado e os desejos do consumidor transformam-se em lucros elevados em longo prazo. Aplicar recursos objetivando a evolução de relacionamentos duráveis, conjuntamente cuidando das necessidades presentes dos clientes, os deixam mais realizados e formam relacionamentos resistentes e rentáveis. Contudo, segundo os autores, várias organizações focam tão intensamente em trazer novos compradores e não se atentam para investir em fórmulas para conservação dos relacionamentos de pós-venda de extensa duração.

Sob a visão de Jones (2002), o progresso da satisfação do cliente se encontra no meio da conquista da lucratividade em longo prazo. Satisfação é somente a diferença entre perspectiva do comprador e o desempenho do fornecedor. Além disso, o segredo para a fidelização em longo prazo é ampliar valor para o cliente, através do conhecimento na sua particular definição de valor.

3.4 A APLICAÇÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Para estudar a competição entre concorrentes e a ameaça correspondida por novos entrantes, pela viável crise de produtos substitutos e pelo poder de barganha ou negociação de compradores ou de fornecedores, é apresentado um protótipo constituído de cinco forças competitivas (PORTER, 1986).

Sob a visão de Chiavenato (2016), projeta-se as forças primárias que indicam a competitividade no interior de uma cadeia de concorrentes e demonstra de que maneira as forças estão associadas entre si, e propõe que para elaborar estratégias organizacionais eficientes o administrador precisa entender e reagir a tais forças para determinar o nível de concorrência da empresa frente aos adversários.

Conforme Porter (1989) a competitividade é indicada por cinco forças competitivas, as quais são definidas: 1 Novos entrantes: novas organizações no mercado; 2 Produtos substitutos: produtos ou serviços que podem suceder os que são desenvolvidos pela organização; 3 Capacidade dos fornecedores: de monitorar questões como custos de materiais que as empresas concorrentes usam para fabricar seus produtos; 4 Poder de negociação dos compradores: que têm dentro do mercado; 5 Nível geral de rivalidade: disputa por espaço no mercado entre empresas concorrentes.

Após entender sobre as forças citadas, o gestor pode elaborar estratégias que transformem sua empresa mais competitiva. Para Porter (1986) existem três estratégias genéricas para fazer uma organização se tornar mais competitiva, as quais são: Liderança em custo, diferenciação e foco.

3.5 MARKET SHARE

Segundo Kotler (2000), a palavra em inglês é formada por *Market*, que como já informado significa mercado, e *Share*, divisão ou quota. Sendo assim, market share, em sua tradução exata do inglês “quota de mercado” ou também participação de mercado e fatia de mercado.

4 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, respectivamente. A pesquisa bibliográfica em publicações, como livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações indicativas ao tema (GIL, 2008). O estudo é descritivo, visto que buscou-se identificar as estratégias competitivas apresentadas pela Empresa Modelo, comparando-as com a tipologia proposta por Porter. A pesquisa descritiva colabora para descrever as características de algum fenômeno e formar possíveis relações entre variáveis oferece como foco o levantamento de ideias e atitudes de uma população sobre determinada situação (GIL, 2008).

A pesquisa foi um estudo de caso, vez que se refere aos estudos restritos à Empresa Modelo. Segundo Yin (2001), o desígnio da pesquisa mediante estudo de caso é explorar fenômenos e entendê-los em determinados contextos. A pesquisa foi quantitativa pois norteou-se para a representatividade numérica que busca aprofundar na compreensão de um grupo social, de uma organização empresa. Teve-se ainda abordagem qualitativa para auxiliar a analisar as ações estratégicas que evidenciaram práticas competitivas na Empresa Modelo.

A unidade de análise foi Empresa Modelo distribuidora de medicamentos. Essa amostra não foi probabilística, pois a amostra foi selecionada intencionalmente para responder a entrevista. Este tipo de amostra objetiva selecionar amostras fundamentadas em dados disponíveis e que sejam avaliadas representativas da população (BEUREN, 2004).

O universo selecionado envolveu os respondentes da pesquisa que totalizaram 30 clientes da Empresa Modelo que foram convidados para responder uma pesquisa disponibilizada no *Google Forms* (<https://forms.gle/Fsot8Hf4gJ4m713r8>), cujo aplicativo tem a finalidade de fazer o gerenciamento de pesquisas. Foi utilizado também no presente estudo o *Net Promoter Score* - NPS que se refere a uma métrica que objetiva mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes (REICHHELD, 2011).

Contou ainda com um membro da alta gestão da Empresa Modelo, que por meio de uma entrevista respondeu elementos relacionados a análise da aplicabilidade das 5 Forças de Porter a realização do estudo de caso. As pesquisas foram realizadas no mês de outubro 2020 pelo próprio pesquisador.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Em presença desse contexto vislumbrado por Porter (1986), partiu-se para conhecer como o mesmo se estabelece na Empresa Modelo, a partir da percepção de um membro de sua alta gestão. A seguir, apresenta-se o conteúdo da entrevista realizada, sustentado pelas considerações da teoria analisada.

Pergunta 1: Em presença do alto índice de concorrência em sua área de atuação, como a Empresa Modelo avalia a possibilidade de entrada de outras distribuidoras de medicamentos no mercado em que se encontra inserido?

Bom, o mercado farmacêutico é muito feroz e competitivo, tanto em território nacional quanto em nosso estado de atuação, Minas Gerais. Pelo fato de ser uma área muito aquecida, ocorre a possibilidade de novos entrantes e até mesmo distribuidores muito capacitados que já se encontram em atuação em outros estados. Dessa forma, existe uma preocupação constante por parte dos que já se encontram em atuação por aqui. Porém, por outro lado, caso haja um novo entrante, buscaremos seguir nosso trabalho (como sempre fizemos; de maneira séria, responsável, profissional, buscando parcerias com clientes e fornecedores, trazendo inovações e indústrias de peso para fortalecer nosso mix e sempre andando lado a lado com nossa equipe interna e externa, a qual é de suma importância para que os resultados continuem acontecendo (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

A ameaça de entrada em uma indústria depende da reação que o novo concorrente pode esperar e das barreiras de entrada já existentes. Se forem altas, o novo concorrente deve estar pronto para revanches acirradas.

Cada empresa possui o comum desejo de ganhar uma parcela do mercado e os recursos substanciais. O resultado será a queda dos preços ou a inflação dos custos dos participantes, comprometendo, de tal modo, a rentabilidade. Corporações vindas de outros mercados e que estão se diversificando com aquisições de certa indústria, rotineiramente usam seus recursos para causar uma mudança completa. Muito embora nenhuma entidade nova tenha sido inteiramente criada, a obtenção de uma empresa já existente em uma indústria deve ser vista como uma entrada (PORTER, 1986).

Pergunta 2: Qual é o poder da Empresa Modelo para fazer negociação com os seus fornecedores e como se estabelece as suas políticas de negociação em relação aos seus concorrentes?

Considero o poder de negociação por parte da Empresa frente a seus fornecedores como bastante produtivo e amigável. Como já citado, se trata de um mercado altamente competitivo, dessa forma, é de

extrema importância estar atento às oportunidades que surgem no dia a dia e também contar com a parceria dos fornecedores para que eles nos alertam para fechar negócios vantajosos. Outro fator importante é pelo fato de contarmos com um número interessante de indústrias em nosso mix, o que nos abre oportunidades para negociações e diversificações. Além disso contamos com ferramentas de análise do mercado como um todo, produto a produto, para que possamos ser assertivos (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

O poder dos fornecedores além de estar sujeito a mudanças, também está frequentemente fora do controle da empresa, mas, é possível melhorar a situação através de boas estratégias. Conforme Porter (1986) ao ameaçar subir os preços ou reduzir a qualidade dos bens de serviço fornecidos, os fornecedores também podem exercer um poder de negociação sobre seus compradores, igualmente, pode acontecer de poderosos fornecedores tirarem a rentabilidade de uma indústria que não consegue repassar os aumentos para seus clientes. As principais características de fornecedores poderosos, são: dominados por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende; não é obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria, a indústria não é cliente relevante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de relação para frente.

Pergunta 3: Qual é o poder da Empresa Modelo para fazer negociação com os compradores e como se estabelece as suas políticas de negociação em relação aos seus concorrentes?

Quando se fala em nossos clientes, posso dizer que somos muito abençoados. Contamos com uma base de parceiros extensa, e claro, pretendendo sempre aumentar. Buscamos sempre estarmos presentes na caminhada de nossos clientes, levando produtos e oportunidades para os mesmos, claro, sempre mantendo os pés no chão e respeitando nosso mercado. Outros fatores que aumentam o poder de negociação com nossos parceiros é a presença de pedido eletrônico e um televendas muito ativo (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

O poder de um comprador tem relação com a sua condição no mercado e da importância da quantidade de suas compras. Um grupo forte de compradores deve centrar ou fazer a aquisição de grandes volumes em relação às vendas do vendedor, enfrentar pouco custo de mudança e manter lucros baixos. Os compradores devem dispor de informações irrestritas, uma vez que, os produtos e serviços alcançados estabelecem uma fração significativa de seus custos ou compras. Porter (1986) assegura que os compradores forcem a indústria a baixar os preços, bargando por mais qualidade e serviço e, de tal modo, jogam os concorrentes uns contra os outros, mas, isso custa à rentabilidade da empresa. O poder de um comprador depende da sua

condição no mercado e da importância da quantidade de suas compras. Para um grupo de compradores ser poderoso, este deve ter as seguintes qualidades: estar concentrado ou adquirir grandes volumes em relação às vendas do vendedor, adquirir produtos que represente uma fração expressiva de seus próprios custos ou compras, dispor de pouco custo de mudança, conseguir manter lucros baixos. O poder do comprador pode aumentar ou diminuir com o tempo. Ao descobrir compradores que possuam um poder menor para influenciá-la, uma empresa pode melhorar sua estrutura estratégica.

Pergunta 4: Com a possibilidade de surgir outras distribuidoras de medicamentos no mercado, competentes a substituir os seus produtos e serviços atuais ou partes das funções oferecidas pela sua empresa, como a Empresa Modelo se prepara para essa possível realidade?

Como já vivenciamos esses acontecimentos, ou seja, competimos com distribuidores os quais trabalham com as mesmas indústrias presentes em nosso portfólio, buscamos sempre estarmos atentos ao mercado, o qual vem se transformando com o tempo. Hoje, nota-se que, em uma farmácia encontram-se muitos outros produtos além de medicamentos. Dessa forma também inovamos com o mercado, buscando trazer novidades de qualidade para implementar nas lojas de nossos parceiros. Outro fator que é de extrema importância e assertividade na nossa história é a presença de uma indústria exclusiva dentro do estado de Minas Gerais, a qual nos abre oportunidades de estarmos mais próximos dos clientes e também de levar oportunidade para os mesmos (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

Os produtos substitutos merecedores de mais atenção são aqueles que têm um melhor preço-desempenho e os que são produzidos por empresas com lucros elevados. Deve-se avaliar essas tendências para elaborar estratégias de resposta. Todas as empresas estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos, haja vista que esses reduzem os retornos potenciais de uma empresa. Os substitutos não só restringem os lucros como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria poderia alcançar em tempos bem-sucedidos. Identificar produtos substitutos requer a realização de pesquisas de outros produtos que exerçam a mesma função que o da indústria. Dos produtos substitutos, os que merecem mais atenção são os que possuem um melhor preço-desempenho e os que são produzidos por indústrias com altos lucros. Analisar essas tendências se faz muito importante para elaboração de estratégias de resposta. (PORTER, 1986).

Pergunta 5: Como se estabelece o nível geral de rivalidade, ou seja, a disputa por espaço no mercado entre empresas concorrentes é acirrada? Quais pontos fortalecem a sua empresa para que ela possa manter um nível de rivalidade que intimide a concorrência?

Não apenas em Minas Gerais, mas no Brasil todo, o nível de concorrência é extremamente elevado. Em nosso estado contamos com concorrentes extremamente capacitados. Posso destacar como ponto forte o nosso relacionamento, o qual vem de muitos anos no setor farmacêutico. Além disso, outro fator que contribui para estarmos lutando por espaço nesse segmento é a nossa seriedade e comprometimento frente aos fornecedores e clientes. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

A existência da rivalidade entre os concorrentes determina a forma trivial de disputa por posição, valendo-se de estratégias como concorrência de preços, entrada de produtos, aumento de serviços ou das garantias ao cliente e programas de publicidade. Conforme Porter (1986) diferentes formas de concorrência, especialmente a concorrência de preço, são muito instáveis, podendo deixar empresa em pior situação. Cortes de preços são acelerados e naturalmente iguados pelos rivais, portanto eles diminuem as receitas de todas as outras companhias.

5.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA EMPRESA - ESTRATÉGIAS QUE A EMPRESA MODELO UTILIZA PARA SE TORNAR MAIS COMPETITIVA

Para Porter (1986) existem três estratégias para fazer uma empresa se tornar mais competitiva: Liderança em custo, Diferenciação e foco. Apresentam-se as respostas do gestor entrevistado sobre esse assunto, a seguir;

A empresa modelo consegue oferecer produtos e serviços pelo menor custo possível, para servir ao grupo de clientes sensíveis a preços, sem prejudicar a empresa, consegue ofertar produtos com qualidade e características consideradas únicas pelos compradores, diferenciando-se dos concorrentes e como busca atender desejos e necessidades de um grupo dentro do mercado, como realiza a segmentação?

5.3 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

Conforme a maioria das variáveis receberam PESO 5 = com CONCEITO EXCELENTE = 87,5 a 100%. São elas: Educação e cordialidade no atendimento, Conhecimento do atendente para explicar sobre os produtos, Clareza nas respostas apresentadas pelos atendentes, Atendimento às reivindicações dos clientes, acesso para pedidos no portal da empresa, Variedade de medicamentos disponíveis e Variedade dos laboratórios representados e avaliação da empresa após a entrega do serviço.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora apresentado buscou analisar as políticas de gestão adotadas pela Empresa Modelo, de forma a identificar as suas estratégias, competências essenciais e desafios.

Ao identificar, no contexto da Empresa Modelo, elementos pertinentes à análise da aplicabilidade das 5 Forças de Porter, ficou claro que ações estratégicas têm

relação com forças inerentes ao meio ambiente externo, ou seja, com o mercado em que se concorre. Cujos potenciais podem afetar qualquer tipo de empresa, o que torna fundamental observar o tratamento a que é dado às essas forças externas que, amolda a concorrência empresarial dotada de uma estrutura econômica vulnerável a cinco forças, entrada, ameaça de substituição, poder de negociação com compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Corroborou-se que a Empresa Modelo avalia a possibilidade de entrada de outras distribuidoras de medicamentos com muita cautela e, por estar ciente que se trata de uma área muito aquecida, caso haja um novo entrante, pretende prosseguir com o seu trabalho de forma comprometida, responsável, profissional, de forma a realizar boas parcerias com clientes e fornecedores, buscar inovações e indústrias renomadas para fortalecer o seu *mix* e manter ótimas relações com as equipes internas e externas, para estar em constantes buscas de resultados satisfatórios e garantir a sua parcela do mercado.

Em razão de o poder dos fornecedores está sempre vulnerável, fora do controle da gestão, torna-se necessário que as empresas mantenham a sua estabilidade mediante boas estratégias. Para a Empresa Modelo, o poder para fazer negociação com os seus fornecedores e suas políticas de negociação em relação aos seus concorrentes, deve ser muito produtivo e amigável. Devendo estar alerta às oportunidades cotidianas oferecidas pelos fornecedores para fechar negócios vantajosos. A Empresa Modelo conta com um percentual relevante de indústrias em seu *mix*, o que oportuniza boas negociações e diversificações. Contam-se ainda com ferramentas de análise do mercado produto a produto visando a assertividade.

Uma questão considerável observada incide no fato de o poder do comprador ter relação com a sua condição no mercado e com a importância da quantidade de suas compras. Grupos fortes de compradores fazem compras de grandes volumes, enfrentam pouco custo de mudança e mantêm lucros baixos. Os compradores têm que estar muito bem informados, pois, produtos adquiridos compõem uma fração expressiva de seus custos ou compras. No caso do poder de negociação com os compradores a Empresa Modelo cultiva favoráveis políticas de negociação, pois, a mesma mantém uma extensa base de parceiros visando sempre o seu crescimento. Priorizando aos clientes bons produtos e boas oportunidades, de forma a ser ética e a respeitar o mercado. A Empresa Modelo compreende que operar com o pedido eletrônico e o tele vendas, torna muito ativo o poder de negociação com os seus parceiros.

Referente aos produtos substitutos verificou-se que merecem mais atenção aqueles que proporcionam melhor preço-desempenho e os que são produzidos por empresas com lucros altos, essas são tendências que devem ser analisadas para preparar estratégias de resposta. A Empresa Modelo já compete com distribuidores que operam com indústrias em comum, o que requer ficar alerta com o mercado. Ocorre que as farmácias vendem outros produtos além de medicamentos. O que requer busca de novidades para oferecer as lojas parceiras. Um fator de suma relevância e assertividade na Empresa Modelo versa em ser uma indústria exclusiva no estado de Minas Gerais, fato que abre oportunidades para levar inovações e estar bem mais próximos aos clientes.

O estudo realizado possibilitou compreender que a rivalidade entre os concorrentes estabelece disputa por posição, isso exige cautela com as estratégias norteadas para programas de publicidade, competitividade de preços, inserção de novos produtos, aumento dos tipos de serviços e suas respectivas garantias aos clientes. Para a Empresa Modelo, o nível de concorrência em todo o Brasil é extremamente elevado e capacitado, mas, a Empresa conta como ponto forte o clássico e bom relacionamento com os seus stakeholders do setor farmacêutico, sempre prezando por relações pautadas na seriedade e no comprometimento.

Ao descrever as competências essenciais da Empresa Modelo, de forma a mostrar estratégias que a mesma usa para se tornar mais competitiva no mercado em que atua, referente a *liderança em custo*, a gestão é conhecedora do mercado sensível a preço, em que se encontra, mas esse não é o seu maior plano. Muito embora em algumas circunstâncias a empresa abre mão da margem desejada para ser possível estar junto ao cliente e fechar oportunidades de negociações e parcerias. Alusivo a *diferenciação*, a empresa modelo oferta produtos com qualidade com características únicas pelos compradores, diferenciando-se dos concorrentes, pois, trabalha com uma linha de produtos exclusiva, mesmo sendo um mercado em que a maioria dos concorrentes trabalham com as mesmas indústrias, a mesma consegue oferecer oportunidades diferentes aos seus clientes. Quanto ao *foco*, a empresa modelo prioriza o atendimento de desejos e necessidades de um grupo dentro do mercado, cuja segmentação consegue atender 100% da sua base, para tanto, se coloca pronta a levar ao cliente o que ele necessita. Ao se tratar de redes, associativismo e clientes potenciais, a procura ocorre por preços e negociações maiores. A Empresa considera ainda que os clientes independentes necessitam de um suporte maior da sua equipe de vendedores, que presta auxílio indireto na gestão da loja, identificando quais produtos e onde os expor.

Ao analisar as percepções dos clientes referentes às variáveis relacionadas aos serviços e produtos prestados pela Empresa Modelo, pode-se confirmar que a Empresa obteve CONCEITO EXCELENTE = PESO 5 = 87,5 a 100%, na grande maioria das variáveis apresentadas, são elas: educação e cordialidade no atendimento, conhecimento do atendente para explicar sobre os produtos, clareza nas respostas apresentadas pelos atendentes, atendimento às reivindicações dos clientes, acesso para pedidos no portal da empresa, variedade de medicamentos e produtos disponíveis, variedade dos laboratórios representados e atuação da empresa após a entrega. Resta lembrar que apenas 3,4% dos clientes participantes do estudo utilizaram os serviços da empresa pela primeira vez. E a grande maioria de 96,6% já utilizaram os serviços da empresa modelo outras vezes. Buscou-se saber se os respondentes recomendariam os serviços da Empresa Modelo a algum conhecido, como resposta a maioria absoluta respondeu que sim, o que traz um grande alento para a empresa prosseguir com a sua gestão sobremodo eficiente e competitivo no mercado em que atua.

Ao mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes por meio do *Net Promoter Score*, corroborou-se que a nota geral oferecida pela maioria dos participantes do estudo, 73,3%, foi nota 10. Ao partir para identificar clientes detratores, neutros, promotores, pode-se comprovar que a nota geral da Empresa Modelo procedeu em um percentual de 76,7 %, sendo a superioridade dos clientes avaliada em PROMOTORES,

classificada como ZONA DE EXCELÊNCIA. Esse resultado trouxe sentimento de grande realização e contentamento para os gestores e suas equipes de trabalho, pois a Empresa Modelo sabe que o seu desenvolvimento depende dos bons relacionamentos que mantém com os seus clientes.

Ao distinguir como é realizado o pré-venda e o pós-venda na Empresa Modelo certificou-se de que o seu pré-venda tem como primeiro passo a abordagem realizada pela equipe de marketing, que mediante divulgações, apresenta aos clientes as novidades e ofertas. Posteriormente, os vendedores repassam as informações para os seus clientes e entram em contato para realizar as negociações. O pós-venda é visto pela Empresa Modelo com muita seriedade, após a venda, a equipe comercial busca um *feedback* dos clientes, de maneira a se informar se o pedido chegou dentro dos conformes negociados.

Ao verificar como se estabelece o percentual do *Market Share* na Empresa Modelo pode-se vislumbrar, a partir de uma plataforma digital que corrobora a participação no mercado farmacêutico do país inteiro, que o *Market Share* da Empresa Modelo alcança um percentual de 8%, sendo este um grande desafio para a empresa que ambiciona um percentual que alcance 20%. Para isso, algumas ações são sugeridas para a alta gestão, como aumento de representantes, aumento de laboratórios no mix e aumento de positividade.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Ana. **As cinco forças de Porter**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-cinco-forcas-de-porter>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- CARVALHO, Robson. **Funções do Marketing**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/funcoes-do-marketing/58934/>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JONES, Thomas O. **Fidelização de clientes: medindo, gerenciando e criando valor**. Belo Horizonte: MindQuest, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC Editora, 2003.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MATOS, Augusto. **Como fazer um planejamento estratégico para a sua empresa?**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **A pergunta definitiva 2.0**: como as empresas que implantaram o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RICHERS, Raimer. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. **Revista da Administração**, jul./set. 1984.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PREÇO NÃO IMPORTA NO MOMENTO DA COMPRA DE SUAS AÇÕES NA BOLSA DE VALORES (ANÁLISE ITAÚSA)

Bruno Silva¹
Esp. Filipe Guelber²

RESUMO: Nos dias atuais a Bolsa De Valores estimula a disponibilidade de capital, proporciona liquidez para empresas e investidores. De um lado os investidores se tornam sócios das empresas com a intenção de obter lucro e se dispõem assumir os riscos que estão envolvidos no negócio com expectativas de receber uma futura remuneração adequada pelos riscos assumidos. O objetivo geral deste trabalho foi realizar uma análise fundamentalista e uma análise de aportes mensais da empresa Itaúsa no mercado acionário brasileiro. Para atingir o objetivo geral foram executados os seguintes objetivos específicos, analisar cotações de 10 anos passados da empresa, comparar os valores atuais do patrimônio de 2 situações de investimentos, investindo todo dia 5 do mês ou investindo na mínima do mês. Desta forma verificou-se que o preço no momento da compra não importa, visto que o valor dos patrimônios no final do período seria de uma diferença bem pequena, se comparada ao tempo que necessitaria ser gasto para que se ficasse observando e analisando o momento de compra das ações, portanto o melhor é o investidor focar em aumentar os aportes e não em tentar acertar o momento exato de entrada.

PALAVRAS-CHAVE: Aporte mensal; Preço não importa; Ações.

ABSTRACT: In the current days, the Stock Exchange encourages the availability of capital, and offers liquidity to companies and investors. On the one hand, investors become partners in companies with the intention of making a profit and assuming the risks that are committed to the expectations of receiving future responsibility for the risks assumed. The general objective of this work was to carry out a fundamental analysis and an analysis of monthly contributions of the company Itaúsa. in the Brazilian stock market. In order to achieve the general objective, the following objectives were achieved: analyzing the quotations of the company's past 10 years, comparing the current equity values of 2 investment hypotheses, investing every 5th of the month or investing at least in the month. Thus, it was found that the price at the time of purchase does not matter, since the value of the assets at the end of the period would be a very small difference, compared to the time that would need to be spent in order to observe and analyze the moment of purchase of the shares, so it is best for the investor to focus on increasing investments and not trying to set the right time for entry.

KEYWORDS: Monthly contribution; Price doesn't matter; Actions.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho ressalta-se mostrar que no momento da compra de ações na bolsa de valores, o preço não irá importar, a não ser em casos específicos de quem irá investir e colocar valores exorbitantes, e em um aporte único. O trabalho traz a comparação de quem havia investido com aportes constantes todo dia 05 do mês,

¹ Discente do curso de Administração do UNIPAM.

² Professor do UNIPAM.

tendo em contrapartida investimentos com aportes nas mínimas do mês, enfatizando um período de 10 anos de análise. Tendo a empresa Itaúsa como base para a pesquisa. Com o objetivo de salientar o controle e permanência de ações em sua carteira, contextualizados e relacionados à vivência da bolsa de valores. A ideia é mostrar que a bolsa de valores não precisa ser somente para especialistas, e que não é necessário ficar esperando a bolsa “cair” para comprar ações.

A análise é com base em ações da Bolsa de Valores brasileira, a B3. “É preciso distinguir Bolsa de Mercado, embora essas palavras possam às vezes ser entendidas como sinônimos. Bolsa é a parte administrativa dos negócios feitos no Mercado. Mercado é o salão em que operadores, de viva voz e aos gritos, compram e vendem ações em nome de clientes” (BAZIN, 2006).

A empresa que será analisada no presente trabalho será a Itaúsa, uma holding administradora do banco Itaú. Neste sentido, este trabalho teve como objetivo promover uma análise da cotação, assim avaliando o valor patrimonial de seus investidores em um período de 10 anos.

Já os objetivos específicos foram: analisar as cotações ano a ano da empresa, criar uma soma com a acumulação do patrimônio, comparar as duas hipóteses de patrimônio, e assim verificar qual dos métodos de investimento é mais vantajoso para o investidor.

A pesquisa se justifica, pois, colabora com a sociedade ao trazer ao conhecimento que o preço da ação no momento da compra não importa.

A presente proposta de pesquisa é relevante, pois balizará estudos para próximos trabalhos acadêmicos, além de oferecer uma estratégia de alocação simples de ser executada por qualquer pessoa.

A pergunta que a pesquisa busca responder de forma clara é: Por que o preço da ação não importa no momento da compra de suas ações?

Contanto a presente pesquisa foi realizada com a utilização da abordagem metodológica quantitativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão é possível conhecer a bolsa de valores e métodos para análise fundamentalista, tanto para momentos de crise, quanto para momentos tranquilos do mercado financeiro.

2.1 BOLSA DE VALORES

A bolsa de valores é, nada mais, que o local onde se encontram compradores e vendedores que tenham a intenção de negociar suas ações, a bolsa é onde os donos de grandes empresas colocam à venda suas empresas, com a intenção de maior crescimento da empresa ou diminuição de sua participação.

Para se investir nela você precisa ter uma conta em uma corretora de investimentos, ou corretora de valores. Elas são as instituições que distribuem as ofertas de ações, fundos ou títulos e fazem o intermédio das negociações entre compradores, vendedores e a bolsa. Funciona da seguinte forma:

- Uma empresa X resolve disponibilizar ações em troca de verba para realizar investimentos e projetos. Então ela “abre capital”, se registrando na bolsa e “listando” suas ações.
- As corretoras então oferecem essas ações no mercado aos primeiros investidores. Isso é o mercado primário.
- A partir daí começa a surgir uma relação de oferta e demanda por estas ações, sendo que um investidor primário pode querer vender suas ações por acreditar que o preço delas irá cair ou por precisar do dinheiro, e outro investidor pode querer comprá-las, acreditando que o preço irá subir.
- O investidor primário então lança uma ordem de venda de suas ações na corretora pelo valor que pretende obter em troca e automaticamente o sistema da corretora envia essa ordem para a Bovespa.
- O segundo investidor, por sua vez, envia uma ordem de compra à sua corretora, pelo preço que considera interessante para comprar tais ações. Assim como no caso anterior, essa ordem é automaticamente enviada da corretora para a bolsa.
- Se a ordem de compra e a ordem de venda chegarem à Bolsa com o mesmo valor, o negócio é fechado. Isto é o mercado secundário (TORO RADAR, 2016).

Reis e Tadewald (2018) definem a bolsa de valores como um ambiente onde se investe recursos para o longo prazo, talvez décadas, com o intuito de um dia viver apenas de seus rendimentos.

Segundo Correia (2008), as bolsas de valores são locais que oferecem condições e sistemas necessários para a realização de negociação de compra e venda de títulos e valores mobiliários de forma transparente. Além disso, têm atividade de auto regulação que visa a preservar elevados padrões éticos de negociação, e divulgar as operações executadas com rapidez, amplitude e detalhes.

A bolsa é a instituição que organiza o mercado de ações. Quando uma empresa quer levantar dinheiro vendendo ações, elas são disponibilizadas aos investidores por meio da bolsa de valores. O mesmo vale para quando investidores têm interesse em comprar ações de alguma empresa (TREVISAN, 2019).

Empresas que necessitam de recursos financeiros para financiar suas operações, com um menor custo do capital, buscam no mercado de capitais maneiras de captar recursos. Uma dessas maneiras é através do IPO via mercado primário na bolsa de valores (ASSAF NETO, 2018).

“A bolsa de valores é um mercado que funciona de forma parecida a um leilão. Sempre existem pessoas querendo vender suas ações a algum preço qualquer e outras pessoas querendo comprar a outro preço qualquer” (ANDRADE, 2015, p. 14).

Uma sociedade anônima depois de criada, ela divide o capital social dos sócios por meio de ações, recebendo proporcionalmente pelo capital alocado. As sociedades anônimas são divididas entre ordinárias e preferenciais. Itaúsa é um exemplo.

As ações constituem-se em títulos representativos da menor fração do capital social de uma empresa (sociedade anônima, sociedade por ações ou companhia). O acionista não é um credor da companhia, mas um co-proprietário com direito a participação em seus resultados. (ASSAF NETO, 2018).

Segundo Bazin (2006), a sociedade se chama, portanto, por ações. Ação é a parcela mínima do capital. Equivale à escritura de um título de propriedade da parte ideal da empresa.

A denominação do mercado financeiro tem como sinônimo sistema financeiro ou bancário. De acordo com Mellagi Filho e Ishikawa (2012, p. 1) “é o conjunto de instituições e operações ocupadas com o fluxo de recursos monetários entre os agentes econômicos. Basicamente, é o mercado de emprestadores e tomadores de empréstimos, sendo que o valor da remuneração destes é chamado de juro”.

2.2 DIVIDENDOS

Dividendos é o nome dado ao lucro distribuído por uma empresa de capital aberto aos seus acionistas. Segundo Reis (2018) “dividendo é uma forma de remuneração que as empresas fazem aos seus acionistas de tempos em tempos”.

Dividendos são proventos pagos por empresas de capital aberto. Essa distribuição de parte do lucro de uma determinada empresa é o que muitos acionistas buscam.

Grande parte das empresas que são consideradas seguras oferece dividendos como forma de remunerar os seus acionistas (RICO, 2019).

De acordo com Reis e Tosetto (2017, p. 7), a palavra dividenda vem do verbo dividir e equivale a algo que pode ser fracionado. No mercado de capitais, os dividendos são, em linhas gerais, as frações dos lucros das empresas repassadas aos seus acionistas.

De acordo com Reis (2018) a remuneração do dividendo é feita em dinheiro e é anunciada pelo Conselho de Administração e então é estabelecida uma data para o seu pagamento. Os dividendos são, portanto, a parte que os investidores têm dos lucros da companhia, uma vez que são sócios desta empresa.

O direito dos acionistas de receber dividendos da companhia é válido tanto para detentores de ações ordinárias quanto as preferenciais. Porém, os acionistas preferenciais terão que receber 10% a mais que os portadores de ações ordinárias (FORTUNA, 2011).

De acordo com BTG Pactual Digital (2018), dividendos são parcelas do lucro apurado de uma sociedade anônima, distribuídos na forma de remuneração aos acionistas, por ocasião do encerramento do exercício social. Essa remuneração pode ser paga na forma de dinheiro, ações ou direitos de propriedades, de maneira anual, semestral, trimestral ou até mesmo mensal, de maneira menos comum, dependendo do estatuto de cada empresa, pago proporcionalmente pela quantidade de ações do investidor, atraindo novos investidores as companhias.

Segundo Money Times (2018), “ao comprar uma ação, você se torna sócio da empresa e, assim, recebe parte dos lucros. Inclusive, segundo a Lei das Sociedades Anônimas, toda companhia de capital aberto deve distribuir aos acionistas no mínimo 25% de seu lucro líquido ajustado”.

2.3 AÇÕES

Uma sociedade anônima depois de criada, ela divide o capital social dos sócios por meio de ações, recebendo proporcionalmente pelo capital alocado. As sociedades anônimas são divididas entre ordinárias e preferenciais. Itaúsa é um exemplo.

As ações constituem-se em títulos representativos da menor fração do capital social de uma empresa (sociedade anônima, sociedade por ações ou companhia). O acionista não é um credor da companhia, mas um co-proprietário com direito a participação em seus resultados. (ASSAF NETO, 2018).

De acordo com BTG Pactual Capital (2017), como definição ações são papéis que representam pequenos pedaços de uma empresa. Quando se compra uma ação, na prática você está adquirindo uma parcela do capital social de uma companhia com capital aberto. É como se você se tornasse sócio dela: se ela se valorizar, você ganha mais. Também podemos dizer de outra forma: ao comprar uma ação.

Segundo Bazin (2006), a sociedade se chama, portanto, por ações. Ação é a parcela mínima do capital. Equivale à escritura de um título de propriedade da parte ideal da empresa.

As empresas no momento de estarem remunerando seus acionistas, também poderão remunerar por meio dos juros sobre capital próprio, ou seja, fazendo uso de uma reserva dos lucros retidos em períodos anteriores. O que acaba sendo bom para a empresa, pois a empresa ao remunerar seus acionistas na forma de juros sobre capital próprio, leva vantagem. Isso, pois, ao ser considerado um custo, será deduzido do imposto de renda pago pela empresa (PINHEIRO, 2016).

As ações podem ser de dois tipos, ordinárias ou preferenciais, sendo que a principal diferença é que as ordinárias dão ao seu detentor direito de voto nas assembleias de acionistas e as preferenciais permitem o recebimento de dividendos em valor superior ao das ações ordinárias, bem como a prioridade no recebimento de reembolso do capital (B3, 2017).

2.4 VALOR DE MERCADO DE UMA EMPRESA

Segundo Wainberg (2018), o valor de mercado (VM) é um número pronto, disponível publicamente. A sua fórmula é a seguinte:

2.4.1 Valor de mercado = número de ações emitidas x cotação

“(...) é o seu valor de mercado – ou o valor pelo qual uma companhia efetivamente é (ou seria) negociada. Resumidamente, é o valor que o mercado estaria disposto a pagar por ela. Pode soar vago, mas não é tanto assim. Pense em um imóvel – uma casa, digamos” (SIGA OS NÚMEROS, 2018).

O valor de mercado é um valor que mede o montante pelo qual a companhia está sendo negociada no mercado em um determinado momento. Assim, percebemos que se trata de uma métrica dinâmica, que muda sempre que a cotação varia ou número de ações muda de patamar (WAINBERG, 2018).

“O valor de mercado pode ser utilizado como um indicador fundamentalista, fazendo com que os investidores evitem comprar ações de uma empresa a um preço superior ao seu valor potencial ou valor justo. Sendo utilizado em análises fundamentalistas, ele ajuda o investidor a encontrar um preço mais justo para o ativo” (THE CAP, 2020).

“É o quanto o ativo está sendo cotado em um determinado momento. O mercado é quem dita todo o comportamento do preço das ações de uma empresa, pois através de uma maior ou menor oferta e/ou procura o preço do ativo ganha ou perde valor de acordo com a tendência do mercado” (CAPITAL E VALOR, 2014).

Segundo THE CAP (2020), podemos ver o valor de mercado como um ótimo indicador para medir o real valor de uma empresa, pois reflete quanto vale o ativo em função das perspectivas futuras de receitas, despesas e lucro, diminuindo ou aumentando esse valor dependendo das perspectivas individuais de cada investidor no momento que realizar sua análise.

2.5 VALOR CONTÁBIL DE UMA EMPRESA

Segundo Reis (2018), o valor contábil, segundo a definição dada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), é a quantia pela qual um ativo ou passivo está registrado na contabilidade da empresa. Ele considera a depreciação acumulada deste item e as provisões para perdas por redução ao valor recuperável.

Uma dessas formas é o valor patrimonial, também conhecido como valor contábil. O nome já diz muito: é o valor dos recursos próprios de uma empresa, que aparecem no seu balanço patrimonial. Basicamente, é quanto vale o patrimônio líquido da companhia (SIGA OS NÚMEROS, 2018).

Segundo REIS (2018), “o valor contábil é aquele reconhecido pela empresa em seu balanço. Ou seja, o bem em questão passa por uma perda de valor programada, seguindo preceitos estabelecidos”.

O termo valor contábil é definido pela somatória dos ativos e passivos de uma empresa, como maquinários, insumos e patrimônios tangíveis e intangíveis. Os valores originais dos bens são declarados no balanço geral da empresa e normalmente são corrigidos anualmente. Para se definir o valor contábil de um ativo ou passivo, deve-se considerar o valor original de compra e subtrair o seu valor de depreciação, amortização ou exaustão acumulada (MAIS RETORNO, 2017).

2.6 RENDA VARIÁVEL

Esse tipo de aplicação costuma ter uma fama distorcida. Algumas pessoas acreditam que os investimentos de renda variável sejam um meio de ganhar dinheiro rápido e fácil. No outro extremo, há quem acredite que essas aplicações são extremamente arriscadas. A bolsa de valores é um exemplo de renda variável.

Segundo o blog Magnetis (2019). A renda variável é caracterizada pela imprevisibilidade dos rendimentos, você não consegue saber o que terá no momento que for liquidar seus investimentos. Em outras palavras, quem investe não tem certeza de quanto terá ao final do processo o contrário da renda fixa, em que há certa previsibilidade.

Isso ocorre porque o rendimento dos ativos está ligado a diversos fatores que costumam oscilar ao longo do tempo, como:

- PIB (Produto Interno Bruto);
- inflação;
- taxa de juros;
- câmbio;
- cenário político nacional e estrangeiro;
- políticas econômicas.

A bolsa de valores é o palco onde os investidores de renda variável se encontram. Mas esse é um ambiente seguro para as pessoas aplicarem seu dinheiro? Essa é a principal função da B3: organizar, manter, controlar e garantir sistemas apropriados para a realização de negócios. Para assegurar a confiabilidade, uma série de regras sobre a transparência na divulgação de informações e a segurança na compensação e liquidação dos negócios foi estabelecida (INFOMONEY, 2018).

O investimento mais conhecido de renda variável são as ações. Ação é a menor parte de uma empresa. Um investidor que adquire uma ação empresarial vira acionista e sócio dessa companhia a partir de um investimento simples. A quantia desembolsada será definida pela própria movimentação do mercado. Você pode comprar ações de uma empresa a determinado preço e vendê-las a um preço maior ou menor. É a partir disso que sua rentabilidade investindo em ações será determinada (Genial, 2018).

2.7 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS OU FINANCEIRAS

Segundo Gonçalves (2015). As demonstrações são documentos que uma empresa elabora e divulga, com o objetivo de representar seu fluxo contábil e financeiro em um certo período. A divulgação destes demonstrativos é obrigatória segundo a lei 6404/76 para empresas de sociedade por ações, apresentadas ao público que tenham interesse, como os acionistas ou sócios.

Iudícibus (2012) relata que as demonstrações contábeis mais relevantes são o Balanço Patrimonial (BP) e a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). No BP as informações serão divididas em duas colunas, sendo que do lado esquerdo será possível encontrar o valor dos Ativos e a direita as informações do Passivo e Patrimônio Líquido. Já a DRE, será ordenada de forma dedutível. Sendo assim do lançamento da receita bruta serão retiradas as deduções, despesas e impostos com intuito de encontrar o lucro líquido da empresa.

As demonstrações financeiras têm como objetivo apresentar a estrutura econômica e financeira das empresas. Devem exibir de forma ordenada os principais fatos ocorridos para que grupos de interesse – governo, bancos, acionistas, futuros investidores – tomem ciência das informações financeiras da empresa, de modo a facilitar a sua tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2012).

O investidor que recorre a análise fundamentalista utiliza os dados contidos nestas demonstrações para gerar indicadores financeiros (WALTER; BRAGA, 1980).

3 DESENVOLVIMENTO

Esta pesquisa estudou as demonstrações contábeis de 2008 e 2018 da empresa ITAÚSA a fim de verificar, e mostrar, com base na análise fundamentalista que é mais viável investir a curto prazo, do que a longo prazo. Verificou-se que é mais válido comprar as ações por vários anos, aportando constantemente e segurando em sua carteira, do que ir investindo constantemente. Neste sentido a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa documental, visto que utilizou dados e documentos publicados pelas próprias empresas através dos seus demonstrativos financeiro-contábeis e notas explicativas.

A pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana (FERRARI, 1982, p. 224).

Neste sentido Marconi (2002) complementa que a pesquisa descritiva tem preocupação em observar, analisar, registrar, classificar e interpretar os fatos. Já com relação a abordagem da pesquisa, esta se deu como quantitativa, visto que durante as análises dos resultados foram utilizados números e técnicas matemáticas/estatísticas. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável.

A unidade de análise e o sujeito de pesquisa coincidem. Trata-se de uma empresa disposta na bolsa de valores brasileira (B3). Para a análise dos dados foram utilizadas informações dispostas nos relatórios explicativos das empresas, os quais estão disponíveis na internet, visto que tratam de empresas de capital aberto e, por este motivo, devem colocar todas as informações de forma transparente e ao alcance de todos os interessados. Após o levantamento das informações necessárias, foram realizados os cálculos necessários para chegar nos resultados.

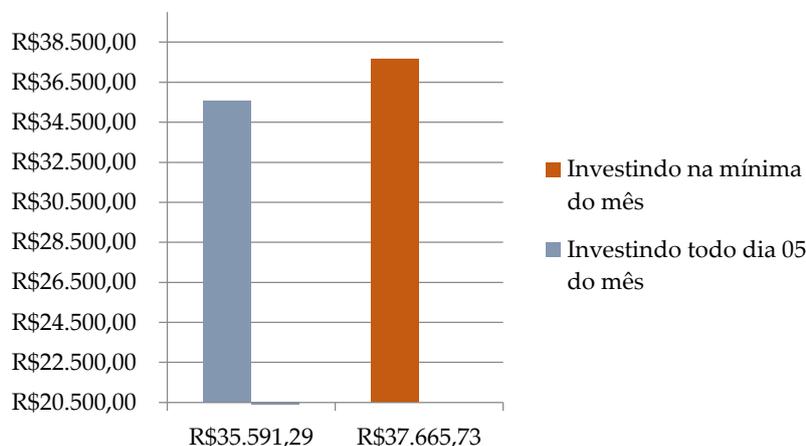
Segundo Bússola do Investidor (2018), a cotação é o preço de um determinado ativo num dado momento e é definida pela oferta e procura do mesmo no mercado. Quando a procura aumenta, conseqüentemente o preço sobe, quando a oferta é maior o preço cai.

As cotações mostram o preço de mercado atual da empresa. Com isso, será possível avaliar a diferença na compra das ações sem uma profunda análise, seguindo somente uma data fixa no mês, no caso o dia 05, ante uma compra mensal em seu valor mínimo.

O valor investido mensalmente no exemplo foi de R\$250,00, totalizando R\$3000,00 ao ano. Com isso o valor aplicado mensalmente foi dividido pelo preço da ação, assim encontrando a quantidade que foi comprada mensalmente. Depois para

encontrar o valor do patrimônio, a quantidade de ações foi multiplicada por R\$10,00, que é um preço que a ação costuma valer em média.

Gráfico 1: Comparação de 10 anos investindo na mínima do mês ante investindo todo dia 05 do mês.



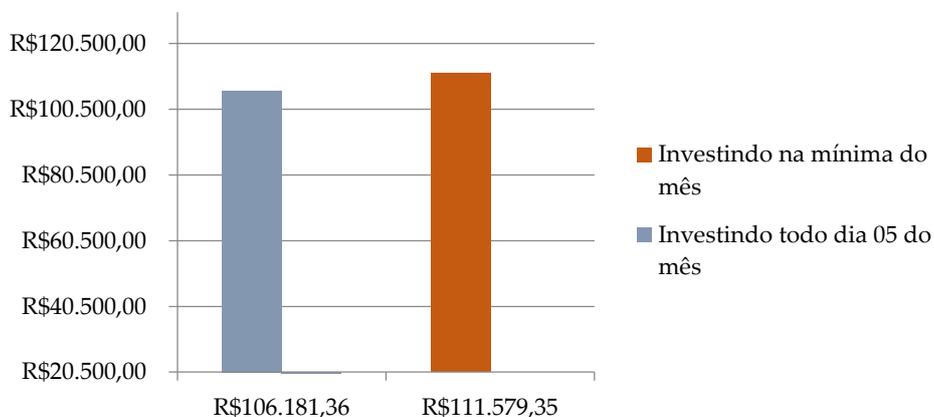
Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

No gráfico acima os anos analisados foram de 2008 a 2018.

O que se pode observar analisando o gráfico, é que mesmo com uma variação da cotação, com o tempo, se o valor investido não for quantias exorbitantes e existir investimentos constantes, verifica-se que o preço da ação não terá peso. Já que para que sempre entre na baixa de uma empresa, mesmo sendo algo imprevisível, será necessário um maior acompanhamento e análise, e mesmo assim será impossível acertar sempre o preço mínimo em questão.

Um valor que dentro de dois anos se difere apenas pouco mais de R\$700,00 em um investimento de R\$250,00 mensal, nos mostra que não acaba sendo viável o desperdício de tempo que seria colocado para analisar o melhor ponto de entrada.

Gráfico 2: Comparação de 10 anos investindo na mínima do mês ante investindo todo dia 05 do mês. Com os valores dos aportes aumentando ano a ano.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O que se verifica com esse gráfico é que mesmo com os aportes aumentando todos os anos, com um aporte anual inicial de R\$250,00 até uma máxima de R\$1.250,00, a diferença após os 10 anos acaba sendo apenas de R\$5.397,99. Mostrando que é mais interessante que o investidor não se preocupe com o preço de compra, pois com o tempo isso pouco importará.

4 RESULTADO

Através da pesquisa foi possível verificar que o preço da ação com o tempo não irá importar. Por meio dos gráficos, podemos verificar que o valor patrimonial de quem investe em data fixa com aportes constantes e quem investe na mínima do mês não diverge tanto.

Levando em conta que a maioria dos investidores da bolsa hoje são pessoas físicas comuns, e não especialistas e/ou analistas e que mesmo os especialistas não conseguem acertar sempre qual vai ser a cotação mais baixa de certo período. Essas pessoas trabalham ou possuem outra ocupação, então a escolha certa será com toda a certeza o investimento em data aleatória, agora que verificamos que com o tempo o preço médio se adequa a valores mais inferiores.

REFERÊNCIAS

BAZIN, Décio. **Faça fortuna com ações**. 6. ed. São Paulo: CLA Cultural, 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes.htm. Acesso em: 09 abr. 2020.

BLOG MAGNETIS, 2019. **Renda variável**: conheça os tipos de investimento dessa categoria. Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/renda-variavel/>. Acesso em: 27 ago. 2020.

BTG PACTUAL CAPITAL. 2018. **O que são dividendos e como ganhar dinheiro com eles?**. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/renda-variavel/o-que-sao-dividendos-e-como-ganhar-dinheiro-com-eles?>. Acesso em: 27 maio 2020.

BTG PACTUAL CAPITAL. 2017. **Tudo sobre ações**: o que são, como funcionam, comprar e investir. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/acoes/tudo-sobre-acoes?>. Acesso em: 27 maio 2020.

BÚSSOLA DO INVESTIDOR, 2018. **O que é a cotação de uma empresa?**. Disponível em: https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/cotacao. Acesso em: 06 ago. 2020.

CAPITAL E VALOR. 2014. **Valor patrimonial, valor de mercado e enterprise value**. Disponível em: <https://www.capitalevalor.com.br/artigo.php?id=117>. Acesso em: 09 abr. 2020.

CORREIA, Joseilton. **Operando na bolsa de valores utilizando análise técnica**. 7. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2016.

FERRARI, Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

ARMANDO FILHO, Mellagi; ISHIKAWA, Sérgio. **Mercado Financeiro e de capitais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**. 18. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

GENIUS INVESTIMENTOS. **O que é Renda Variável? Aprenda tudo sobre essa forma de investimento**. 2018. Disponível em: <https://blog.genialinvestimentos.com.br/o-que-e-renda-variavel>. Acesso em: 27 ago. 2020.

GONÇALVES, Juliana. **Demonstrações contábeis**. 2015. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/sobre/>. Acesso em: 09 abr. 2020.

INFOMONEY, 2018. **Renda variável: um guia completo para conhecer e investir**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/renda-variavel>. Acesso em: 27 ago. 2020.

JUNIOR, Frederico Herrmann. **Análise de balanços para a administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAIS RETORNO. **O que é Valor Contábil?**. 2017. Disponível em: <https://maisretorno.com/blog/termos/v/valor-contabil>. Acesso em: 09 abr. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, Tiago; TOSSETO, Jean. **Guia Suno Dividendos: a estratégia para investir na geração de renda passiva**. São Paulo: Suno Research, 2017.

REIS, Tiago. **101 Perguntas e Respostas para Investidores Iniciantes**. São Paulo: Suno Research, 2018.

RI ITAÚSA, 2019. **Quem somos**. 2019. Disponível em: <http://www.itausa.com.br/pt/conheca-a-itausa/quem-somos>. Acesso em: 27 maio 2020.

RI ITAÚSA, 2019. **Resultados**. 2019. Disponível em: <http://www.itausa.com.br>. Acesso em: 05 ago. 2020.

RICO. Dividendos: **O que são e como funcionam**. 2019. Disponível em: <https://blog.rico.com.vc/dividendos>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SIGA OS NUMEROS. **Valor de Mercado ou Patrimonial**. 2018. Disponível em: <https://sigaosnumeros.com/sumario/pacotes-de-cobertura-com-dados/a-cobertura-de-negocios/conceitos-essenciais-de-negocios/valor-de-mercado-x-patrimonial>. Acesso em: 09 abril 2020.

THE CAP RENDA VARIÁVEL. **O que é valor de mercado e as maiores empresas da bolsa**. 2020. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-e-valor-de-mercado-maiores-empresas-bolsa/>. Acesso em: 27 maio 2020.

TORO RADAR. 2016. **Aprenda o que é e como funciona a Bolsa de Valores**. Disponível em: <https://www.tororadar.com.br/blog/bolsa-de-valores-como-funciona>. Acesso em: 09 abr. 2020.

TREVIZAN, Karina. O que é a bolsa de valores e para que ela serve?. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/educacao-financeira/noticia/2018/07/25/o-que-e-a-bolsa-de-valores-e-para-que-ela-serve.ghtml>. Acesso em: 12 de mar. de 2020.

WAINBERG, Rodrigo. **Valor de mercado**: descubra quais são as 4 classificações de empresas. 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/valor-de-mercado/>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO¹

Mirely da Cruz Barbosa²

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos³

RESUMO: A qualidade é um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Além disso, a mesma tem grande importância para definir o nível do atendimento e satisfação do cliente. Para este estudo foi utilizada a pesquisa quantitativa-descritiva e contou com uma amostra de 24 consumidores. Os dados foram analisados através da estatística descritiva, aplicada na plataforma Google Formulários, o qual também forneceu os gráficos para resolução. Ao final, concluiu-se como principais fatores que influenciam os clientes na escolha da loja de departamentos, foram apontados: o bom atendimento, como também, segurança e confiabilidade, melhor qualidade dos produtos e preço. O cliente da loja valoriza a tradição da empresa, aliado à oferta de produtos com qualidade. A pesquisa mostrou ainda, que a satisfação dos clientes se deve ao preço compatível com o exercido pelos concorrentes locais, atendimento e qualidade dos produtos.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação dos Clientes, Marketing de Relacionamento, Indicador de desempenho.

ABSTRACT: Quality is one of the main differentials for the survival of any organization. In addition, it is very important to define the level of customer service and satisfaction. For this study, quantitative-descriptive research was used and included a sample of 24 consumers. The data were analyzed using descriptive statistics, applied on the Google Forms platform, which also provided the graphics for resolution. In the end, it was concluded that the main factors that influence customers in choosing the department store were pointed out: good service, as well as safety and reliability, better product quality and price. The store's customer values the company's tradition, coupled with the offer of quality products. The survey also showed that customer satisfaction is due to the price compatible with that exercised by local competitors, service and product quality.

KEYWORDS: Clients satisfaction, Marketing of relationship, Performance Indicator.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, tem se observado que as diversas transformações e desenvolvimentos no que dizem respeito à tecnologia, economia, política e social, influenciam de forma direta no pensamento e no comportamento das pessoas, as quais se tornam cada vez mais exigentes e seletivas, e assim, forçando as empresas a se planejarem da melhor forma para atender os seus clientes que estão sempre buscando qualidade no produto e ótimo atendimento.

¹ Trabalho de conclusão de curso em Administração/2020, apresentado na área temática comunicação oral.

² Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: mirelybarbosa@unipam.edu.br.

³ Professor Orientador (UNIPAM). E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

Dessa forma, as organizações se veem na necessidade de sempre inovar, lançar novos produtos, mais inovadores e competitivos, de acordo com o que está sendo oferecido no mercado. Por outro lado, o investimento também está no marketing, que é a maneira como a empresa deseja que o cliente enxergue o seu produto, assim, as ferramentas utilizadas por ela são essenciais para a construção do objetivo principal, que é o diferencial competitivo.

Neste sentido, é importante o estudo direcionado à satisfação do cliente, e perceber o esforço da organização em atuar em performances diferenciadas, se comprometendo a entender as mudanças do mundo capitalista. Assim, é essencial pesquisar e analisar o comportamento dos clientes, permanecendo atentos às tendências e ajustando-se na mesma linha daqueles.

Com esse estudo, podemos responder às seguintes indagações: Qual o nível de satisfação dos clientes na perspectiva da qualidade do atendimento da empresa? E na perspectiva de qualidade dos produtos? E o que a empresa tem feito para fidelizar os clientes? Diante disso, o objetivo geral do trabalho é analisar o nível de satisfação dos clientes do ponto de vista da qualidade do atendimento e do ambiente.

Os objetivos específicos são os seguintes: compreender o nível de excelência no atendimento e as possibilidades de melhora através das pesquisas que serão realizadas; identificar os elementos positivos que auxiliam no melhor atendimento e por fim, avaliar o nível de satisfação dos clientes nos fatores classificados como importantes, tais como, ambiente, atenção e cordialidade da empresa.

O que motivou o início desse estudo foram a necessidade de entender os motivos da importância de se colocar o cliente em primeiro lugar e quais estratégias as organizações têm adotado para conseguir cada vez melhores resultados, além disso, o tema também é importante já que as empresas representam um papel fundamental na sociedade, gerando empregos e prazer para os consumidores.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A história da Espaço WM começa exatamente há 25 (vinte e cinco) anos atrás, com a história do vestido de noiva da fundadora, Micheline Cunha. A qual sempre foi alguém muito ligada à moda, que era algo que a fascinava e estimulava a buscar um elemento especial no seu vestido. A fundadora buscava algo diferente que causou um burburinho na sociedade.

O vestido de noiva era a peça chave do seu casamento, e o primeiro item da sua lista, mas no decorrer do percurso, surgiram vários imprevistos. Há 25 (vinte e cinco) anos atrás não havia internet, então se buscava conceitos em moda nupcial apenas em revistas importadas. Teve a ideia de procurar modista e lojas de tecidos, e achou que seus problemas estavam resolvidos, porém, faltando apenas 2 (dois) meses para o casamento, a modista não atendia às suas ligações, e por fim, disse que não poderia realizar a confecção do seu vestido de noiva. Então, chegou o desespero.

A fundadora foi novamente para Belo Horizonte e São Paulo na expectativa de encontrar o vestido perfeito, mas infelizmente, não conseguiu. E assim, teve que casar sem o vestido dos sonhos. Momento em que o seu marido deu a ideia de abrir um negócio. Há 6 (seis) anos atrás a fundadora começou a procurar outro vestido de noiva

para comemorar suas bodas de papel, e pela segunda vez, não encontrou o que desejava. Foi então que percebeu que não só na sua cidade, mas também toda aquela região estava carente de novos estilos. E assim, começou a estudar esse mercado durante 3 (três) anos.

A ideia inicial seria abrir a loja em Brasília, mas devido à situação de enfermidade na família a fundadora teve que se reinventar e abrir a loja em Patos de Minas – MG. Não foi uma missão fácil, já que estaria instituindo um estilo europeu de vestidos, onde não existe pedraria em vestidos. Na Europa, encontram-se artigos sustentáveis, leves e fluidos. A fundadora teve que se reinventar e estudar por várias vezes, já que suas ideias eram inicialmente rejeitadas, mudando até mesmo seu plano de negócio, atrelando-se a ferramenta do Instagram para almejar o tão sonhado sucesso.

A segunda loja começou a ser montada no final do ano de 2019 e seria inaugurada em fevereiro de 2020, porém, devido a um atraso na obra e à situação da pandemia, a inauguração restou impossibilitada. Atualmente, a loja está pronta, e se aguarda o retorno das atividades para realizar a inauguração.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO

Segundo o autor Chiavenato (2000) para que uma empresa seja bem-sucedida deve se refletir em toda a sua estrutura organizacional, e para que isso ocorra, o capital humano é de suma importância.

Esse mesmo autor afirma que “com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade” (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Tendo em vista essa instabilidade que gerou mudanças no contexto econômico e cultural das organizações, tais transformações afetam diretamente todas as áreas da organização. Por este motivo, se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção o método principal que é o capital humano (SANTOS, 2004).

Chiavenato afirma que é bem mais barato administrar inteligência, do que gerir a empresa somente com a força do capital financeiro, que depende da força humana (CHIAVENATTO, 2000).

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente, bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATTO, 2000, p. 02).

Neste sentido, Bolgar (2002), afirmou que na medida em que ocorrem transformações nas organizações, tendo em vista as constantes pressões e a grande competitividade, serão mais recorrentes e presentes os novos papéis do profissional de gestão de pessoas.

3.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

No mercado consumidor, há vários tipos de consumidores. De forma geral, as campanhas publicitárias visam um grupo de mercado em especial, assim, é importante definir o comportamento de cada tipo de consumidor. Ou seja, além da segmentação cultural, os profissionais de marketing separam sociedades maiores em grupos menores, que são chamadas de subculturas, que são pessoas parecidas nas suas origens étnicas, seus costumes e/ou as maneiras como se comportam (SHIFFMAN; KANUK, 2000).

Os consumidores estão separados em uma hierarquia, divididos da seguinte forma: suspect, pessoas ou empresas que possam ser consideradas possíveis compradoras do produto ou serviço, já os prospects, são as empresas ou os clientes que podem se beneficiar do serviço e também possuem o capital financeiro e poder de decisão para a compra (DIAS, 2003).

Depois destes, veem os clientes de primeira compra, que são aqueles que experimentam o produto, depois, os clientes de segunda compra, que são divididos em clientes fiéis, os quais já estão satisfeitos com a aquisição e repetem a compra, possuem um comportamento favorável em relação a esta, mas não concentram a maioria do volume comprado naquela marca específica, e por fim, os repetidores, os quais concentram a maior parte da compra em determinada marca (DIAS, 2003).

E, finalmente, os chamados advogados da marca, que são os clientes que além de repetirem a compra, possuem um envolvimento emocional com a marca e indicam o produto para outras pessoas. O intuito das empresas é atingir esse nível de lealdade do cliente com a marca, sendo um forte aliado para isso o marketing de relacionamento chamado de efeito boca a boca (DIAS, 2003).

A partir das análises de como funciona o comportamento do consumidor, passa-se a aprofundar o estudo do marketing de relacionamento, que é primordial para alcançar a satisfação dos clientes.

3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Vavra (1993), discorre que o marketing de relacionamento tem que mudar a mentalidade, a ideia de vender deve ser trocada pela ideia de iniciar um relacionamento com o cliente, e a ideia de fechar um negócio deve ser convertida em construir lealdade. De acordo com este autor, os estudos e planejamentos tem se empenhado muito com o intuito de conquistar novos clientes. E para que isso ocorra, as empresas deverão se dedicar a satisfazer os clientes, demonstrando cuidado e interesse por eles, até mesmo na pós-venda.

O marketing de relacionamento deve difundir outros elementos além de produto, preço, praça e distribuição. Uma nova composição de marketing propõe a

comunicação pós-venda com o cliente, observando a satisfação do cliente em relação aos produtos ou serviços que foram vendidos. Essas pequenas atitudes aumentam as possibilidades de o cliente retornar mais de uma vez (VAVRA, 1993).

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22) “marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. Eles afirmam também que é a partir das relações entre consumidores e fornecedores que o relacionamento é construído. É criado um pacto de segurança entre as partes, estabelecendo confiança e um relacionamento duradouro em longo prazo.

Neto (2000) afirma que a confiança pode oportunizar uma diferenciação competitiva, criando benefícios relevantes, reduzindo os esforços para conquistar clientes novos. Assim, é criado um aumento de comunicação e maior chance de flexibilização dos preços em razão do valor almejado pelo cliente.

Marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir ideias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Incorpora toda a miríade de processos de mudança para distribuir produtos e serviços. Requer também previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia (VAVRA, 1993, p. 41).

Os profissionais de marketing têm a necessidade de desenvolver vários papéis, Vavra (1993) diz que o estrategista possui uma função essencial, onde a execução das atividades é desenvolvida para almejar o incremento das vendas. Além do mais, o profissional precisa também saber atuar como cliente dentro da organização, relacionando-se com outros colegas e extraíndo pontos positivos advindos dessa relação.

É considerado um processo que supervisiona e avalia as metas, nutrindo sistemas de benefícios e recompensas, controlando o planejamento, criando, complementando e conduzindo estratégias e identificando os problemas e falhas, de acordo com Miranda e Silva (2002). Estes autores afirmam que é necessário definir as características importantes na avaliação de desempenho e comparar com os atributos que se julgam importantes.

Neely (1998) define a mensuração de desempenho como o procedimento de quantificar a efetividade e eficiência de ações passadas, com a coleta, classificação, análise, interpretação e propagação dos dados apropriados, fornecendo informações necessárias para que sejam tomadas ações preventivas ou de correção.

3.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Hoje em dia, um dos instrumentos principais para o desenvolvimento de estratégias relacionadas ao marketing é que as empresas busquem identificar as necessidades dos consumidores, com o objetivo de entender como funciona o processo de compra e os fatores que os influenciam. Assim, estudar o comportamento do

consumidor é muito importante para a organização que tem como foco o cliente. O conceito de Schiffman (2009, p. 1)

O comportamento que os consumidores apresentam na procura, na compra, na utilização, na avaliação e na destinação dos produtos e serviços que eles esperam que atendam às suas necessidades. O comportamento do consumidor focaliza como os indivíduos tomam decisões para utilizar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relativos ao consumo.

Para alcançar o sucesso no mercado dinâmico e competitivo, as organizações precisam conhecer as tendências e necessidades dos seus clientes, e a partir daí, definir estratégias eficazes com o intuito de proporcionar a satisfação dos clientes e “segurá-los”.

A última fase do processo de decisão de compra é o comportamento pós-compra, a qual transmite a ideia do valor no consumo ou do uso de algum produto. A partir dessa fase se dará o resultado se o cliente ficou satisfeito ou não com a sua decisão de compra.

De acordo com Kotler (2011, p. 53), a satisfação do consumidor após a compra, depende do desempenho da oferta em razão das expectativas. Ele também conceitua satisfação como “sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Analisa-se que a satisfação é função do desempenho e das expectativas, então, o cliente estará insatisfeito se o desempenho estiver distante das expectativas, estará satisfeito se as expectativas forem alcançadas, e muito satisfeitos se o desempenho superar as suas expectativas.

As empresas almejam a maior satisfação possível, já que os consumidores satisfeitos podem mudar de opção quando surgir uma nova oferta, e por outro lado, os clientes altamente satisfeitos dificilmente vão mudar. A alta satisfação deles gera uma afinidade emocional com a marca e, conseqüentemente, proporciona alta lealdade por parte deles (KOTLER, 2011).

Então, o comportamento do consumidor, é extremamente relevante para as organizações, sendo essencial para o desenvolvimento de estratégias a fim de conquistar os clientes, possibilitando que as empresas compreendam e analisem o seu comportamento para tomar decisões assertivas e aplicar ações eficazes e capazes de proporcionar a satisfação aos consumidores.

4 METODOLOGIA

Segundo o autor Gil (2007), é preciso seguir a metodologia na pesquisa investigativa com o intuito de encontrar a forma mais racional para alcançar os objetivos propostos para um projeto. Já o autor Roesch (1999), diz que a metodologia vai além do conjunto de alternativas que compõem o esboço da pesquisa, o plano do estudo, o critério de seleção do caso, o foco analítico e a validade dos resultados, dentre outros.

Essa pesquisa teve como preceito básico a pesquisa bibliográfica, e a partir dessas leituras que o tema será melhor aprofundado. Além disso, também será realizada uma pesquisa de campo com os clientes da organização escolhida.

O estudo também é caracterizado como descritivo, pois descreve as opiniões e visões que os clientes têm sobre a organização. Segundo Vergara (2007), esse tipo de pesquisa tem o intuito de apresentar as características de determinado grupo de pessoas ou determinadas situações.

No que diz respeito à abordagem, a pesquisa é quantitativa. Buscando-se quantificar os dados alcançados e chegar aos resultados da amostra. De acordo com Malhotra, a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

O estudo de caso também envolve a coleta de dados, por instrumentos quantitativos e qualitativos, e pode englobar várias formas de coleta de dados, tais como entrevistas e questionários, dentre outros. Os resultados obtidos na pesquisa serão mensurados e concluídos com base nas respostas. Vale salientar que o questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Formulários, para evitar o contato direto com o pesquisado e o entrevistador, devido ao momento de pandemia do Covid 19 em que nos encontramos.

A pesquisa de campo foi realizada no Espaço WM, com a realização de um questionário online, em um computador para o uso dos clientes, contendo perguntas diretas e objetivas no intuito de se avaliar a satisfação dos clientes, considerando o ambiente de trabalho da Autora.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, obtendo respostas de 24 clientes. Os sujeitos da pesquisa foram os clientes que prestaram opiniões e sugestões acerca do atendimento, qualidade do produto e serviço e possibilidade de retorno. Os clientes serão separados de acordo com idade e gênero.

Nas entrevistas foram analisados os seguintes aspectos: a satisfação do cliente com os produtos oferecidos pela organização, se estes estão em perfeito estado de conservação e com todas as características que lhe foram prometidas, a satisfação quanto ao atendimento, se o cliente indicaria a empresa para as outras pessoas, se os preços estão de acordo com o oferecido no mercado e se as condições de pagamento são favoráveis.

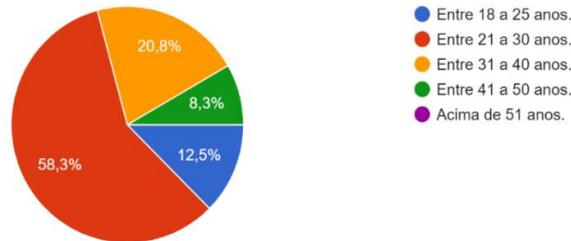
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No que diz respeito à etapa, os dados coletados foram armazenados em planilhas eletrônicas, fornecidas pela própria plataforma de aplicação, o Google Formulários, realizando-se assim, a análise qualitativa dos resultados encontrados e chegando-se na interpretação do fenômeno investigado, respondendo à questão de pesquisa. Foram respondidos 24 questionários completos. Abaixo serão analisados cada resultado de acordo com as perguntas respondidas pelos mesmos.

Em relação à faixa etária (Gráfico 1), a maior incidência com 14 respostas (58,3%), encontra-se na faixa etária dos 21 a 30 anos. Sucessivamente, 5 estão entre 31 a 40 anos; 3 acima de 41 a 50 anos; e 2 estão acima de 51 anos.

Gráfico 1: Faixa etária

Quantos anos você tem?
24 respostas



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

De acordo com o Gráfico 2, onde foi perguntado sobre a satisfação do cliente quanto a qualidade do atendimento, podemos observar que 100% deles responderam que estão satisfeitos, sendo um considerado um resultado brilhante quando Kotler (2000, p. 56) cita que as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas retenham clientes e superarem a concorrência, precisam realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

Gráfico 2: Qualidade do atendimento

De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado por nossa empresa?
24 respostas

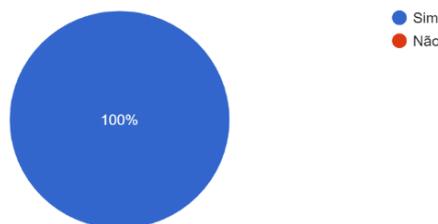


Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Relacionado com grau de satisfação, tivemos também 100% de aprovação quando questionados se as dúvidas e preocupações foram esclarecidas. Santos (1995, p. 31) diz que o cliente que não é tratado como objeto, certamente voltará a sua empresa para fazer novas compras e garantirá não só a continuidade, mas também o sucesso de seu negócio. Procure encantá-lo o tempo todo.

Gráfico 3: Duvidas e preocupações atendidas

Nossas consultoras conseguem entender adequadamente suas dúvidas e preocupações?
24 respostas

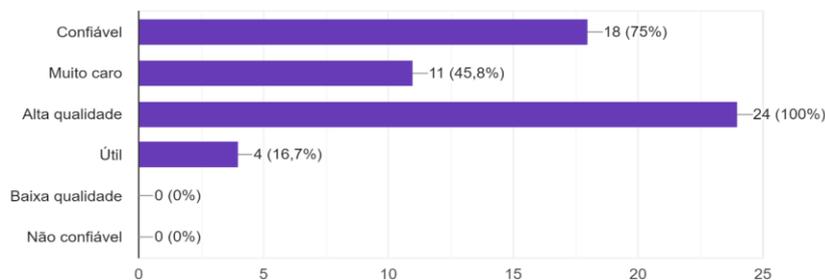


Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Segundo Kotler (2000, p. 79) qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Com isso, os resultados mostrados no Gráfico 4, onde a alta qualidade do produto tem sua máxima (100%), dado esse segundo o cliente, são de grande importância e diz muito sobre os produtos oferecidos. Além de que 75% disseram confiar nos produtos oferecidos. O que vem de encontro com o resultado referente ao valor, mencionado como “muito caro”, pois se há qualidade há preço e por esse motivo os clientes se sentem mais seguros e confiantes.

Gráfico 4: Descrição do produto segundo o cliente

Qual das seguintes palavras você usaria para descrever nossos produtos ou serviços? Selecione tudo que achar adequado.
24 respostas

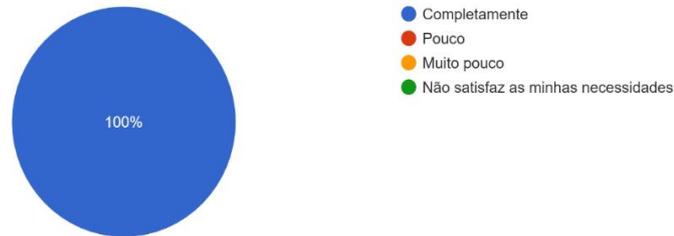


Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Devido aos resultados positivos acima, não foi surpresa que quando perguntados se “nossos produtos ou serviços atendeu às suas necessidades” (Gráfico 5) e se “indicariam a loja para outras pessoas” (Gráfico 6), também tivemos resultados com pontuação positiva, onde todos os 24 entrevistados responderam “completamente” e “sim”, referente às perguntas, apresentando 100% de aprovação.

Gráfico 5: Atendeu a necessidade?

Como nossos produtos ou serviços atendem às suas necessidades?
24 respostas

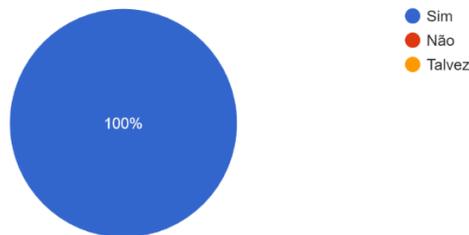


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 477) clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo.

Gráfico 6: Indicaria a loja?

Você indicaria os serviços ou produtos de nossa loja para uma amiga ou conhecida?
24 respostas

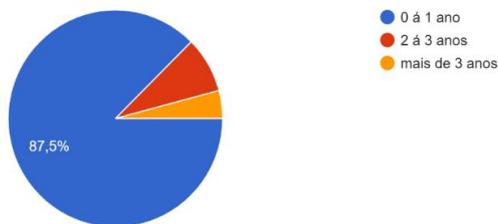


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Questionados sobre há quanto tempo são clientes da loja WM (independentemente da localização da loja), 4,2% é cliente a mais de 3 anos; 8,3% de 2 a 3 anos e 87,5%, de 0 a 1 ano, conforme apresentado no Gráfico 8. Salientando que, devido o segmento da empresa ser voltado para casamentos, ter 12,5% deles de 2 a mais de 3 anos como clientes é de grande importância.

Gráfico 7: Há quanto tempo é cliente da loja?

Há quanto tempo você é cliente da nossa loja?
24 respostas

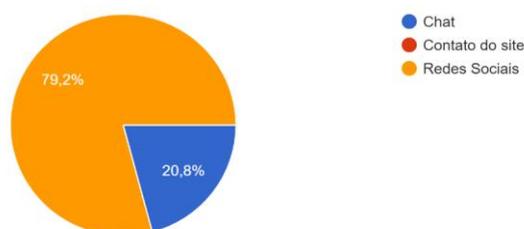


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quanto aos meios de comunicação com a loja, foi possível observar que 19 dos 24 entrevistados responderam ter contato ou encontraram a loja pelas redes sociais. Número bastante significativo e de grande importância para sabermos onde devemos focar. Nesse contexto Bezerra (2013, p. 12) descreve que os meios de comunicação como a internet que possui diversos websites, redes sociais, blog, entre outros estão à nossa disposição 24 horas por dia. Informações são passadas para milhões de pessoas instantaneamente.

Gráfico 8: Canais de comunicação

Como foi a sua escolha pelos canais de comunicação?
24 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Segundo Abdala (2008), as estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procuraram e ainda comentaram sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento. Diante desse fato o cliente teve o espaço para perguntas abertas sobre o que tem a dizer a respeito do atendimento, a experiência vivida na EW, além de sugestões para a empresa.

Quanto ao fato do que pode ser melhorado no atendimento, 75% disse estar "ok", "não precisa mudar da", "perfeito". Quanto a pergunta sobre "algum problema" apenas duas pessoas responderam que "sim", ambas com tamanho de vestido para daminha, mas foi resolvido com agilidade. E quanto a "sugestões", na sua grande maioria foi apenas de elogios, ressaltando apenas a importância de manterem-se dentro das tendências.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 45), para serem bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças do mercado e o aumento das inovações tecnológicas, os clientes possuem uma variedade de meios na internet para adquirir o que melhor atenda a suas necessidades, estão cada vez mais exigentes e seletivos em suas escolhas. Nesse contexto, as empresas estão em meio a um grande desafio, que é a busca pela qualidade e satisfação do cliente. É necessário que as organizações tenham pleno conhecimento dos seus clientes para descobrir quais são as suas necessidades e expectativas, assim, aumentar as chances de atendê-los.

Difícilmente um cliente que foi maltratado voltará a prestigiar a empresa, sendo que clientes insatisfeitos irão rapidamente para a concorrência, além de fazer a propaganda “boca a boca” no sentido negativo. A preocupação com o cliente deve ser contínua, dessa forma, investir em treinamentos adequados aos funcionários é fundamental para a empresa crescer, a visão do gestor e da organização precisam estar voltadas para qualificar a si mesmo e a todos que fazem parte da organização. Quem nunca passou pelo desprazer de ser mal atendido, seja em ambientes públicos ou privados; quem nunca falou ou ouviu alguém dizer: “O local é bonito, animado, mas o atendimento é péssimo!” (Bezerra, 2013, p. 09).

Nos resultados apresentados foi obtido 100% de satisfação, de negociação, de qualidade do atendimento, além de suprir as expectativas. Ressalta-se que, esta pesquisa limita-se apenas em observar os fenômenos que determinam a satisfação dos clientes da loja WM, 24 clientes pesquisados dos vários clientes que a empresa possui, procurando descrevê-los, classificá-los, interpretá-los, sem, no entanto, interferir ou manipular a realidade.

Podemos descrever melhor a satisfação do cliente e quais suas sugestões observando o resultado dos gráficos, principalmente do gráfico 4 onde mostra a que 100% acharam os produtos de qualidade, 75% diz ser confiáveis e 16,7% úteis e 45,8% consideraram muito caro, que quando analisado vemos que a satisfação qualidade e confiança, juntas, agregam valor o produto oferecido, dando assim maior segurança aos clientes, não sendo considerada uma reclamação por estes fatos.

Finaliza-se o presente artigo, ressaltando a qualidade dos produtos, serviços e atendimentos prestados aos clientes das empresas e que as sugestões sejam analisadas para contribuir e auxiliar os empreendedores que ainda não perceberam o quanto é fundamental investir na satisfação do cliente para ter sucesso nos empreendimentos. Contudo, fica claro que o cliente é a razão da existência de uma organização. Atendê-lo bem e com qualidade, ouvi-lo, dar atenção às suas necessidades e saber o que ele espera da sua empresa, torna-se cada vez mais importante para as organizações.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca24horas, 2013.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREULT, M. S. The service encounters: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 54, n. 2, p. 71-84, 1990.
- BOLGAR, P. H. O papel do profissional de RH. **Portal Rh.com.br**. Artigo, n. 3374, set. 2002
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CUNHA JR., M. V. M.; BORGES JR, A. A.; FACHEL, J. M. G. **Esquema CBF para a mensuração da satisfação de clientes: uma proposta conceitual e prática**. 22^º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, 2009. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-mkt-13.pdf>.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionízio Gomes. Medição de desempenho. *In*: SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of operations & Production management**, v. 20, n. 10, p. 1119 -1145, 1998.

NETO, J. C. Os serviços ao cliente como diferencial competitivo: implicações para a estrutura e a gerência das organizações. **Anais do 24º ENANPAD**, p. 1 - 16, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisas em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIFFMAN, Leon G. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.