

VOCÊ NO COMANDO

COLETÂNEA DE TCC'S DO
CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA
FUCAP

Organização

Emillie Michels

Fernanda Kempner-Moreira



EDITORA FUCAP

FUCAP – FACULDADE DE CAPIVARI

ORGANIZADORAS

EMILLIE MICHELS

FERNANDA KEMPNER-MOREIRA

VOCÊ NO COMANDO

COLETÂNEA DE TCC'S DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP

CAPIVARI DE BAIXO – 2018

EDITORA FUCAP

VOCÊ NO COMANDO
COLETÂNEA DE TCC'S DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP

Organizadores:

Emillie Michels

Fernanda Kempner-Moreira

Revisão Técnica:

Tatiani Fernandes Teixeira

Capa:

Andreza dos Santos

V851v

Você no comando: coletânea de tcc's do curso de administração da FUCAP/ Organizado por Emillie Michels e Fernanda Kempner-Moreira. Capivari de Baixo: FUCAP, 2018.

ISBN: 978-85-6692-13-0

1. Administração. 2. Trabalho de conclusão de curso. I. Michels, Emillie. II. Moreira, Fernanda Kempner. III. Teixeira, Tatiani Fernandes. IV. Título.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Andreza dos Santos CRB 14/866

PREFÁCIO

SUMÁRIO

ANÁLISE DE DESEMPENHO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO EM COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.....	7
ESTUDO DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA EMPRESA POINT LANCHES	27
A VIABILIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO DA MADEIRA TRATADA: UM ESTUDO DE CASO DA MADEIREIRA FREITAS.....	42
ANÁLISE DE ESTOQUES ATRAVÉS DE METODOLOGIA ABC: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA EXCELÊNCIA COUROS	57
IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO POR FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JORFRAN PINTURAS E REFORMAS.....	76
ESTUDO DOS RESULTADOS FINANCEIROS ADVINDOS DO <i>MARKETING</i> DIGITAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO JOALHEIRO	93
ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA NO TRABALHO.....	110
O <i>CROWDSOURCING</i> COMO FERRAMENTA DE <i>MARKETING</i> DIGITAL	126
ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.....	135
O TREINAMENTO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA	151
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 8 P's DO <i>MARKETING</i> DIGITAL EM UMA EMPRESA CATARINENSE DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....	165
ESTUDO DO PROCESSO DE VENDAS EXTERNAS EM UMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO TÉCNICO.....	180
VIABILIDADE DE TROCA DE MODALIDADE DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PROPRIEDADE RURAL	194
O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DE <i>MARKETING</i> DIGITAL: UMA PROPOSTA NA EMPRESA COMCORD CONSTRUÇÕES CIVIS LTDA.....	210

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA
GESTÃO NAS REDES SOCIAIS NO RESTAURANTE TABERNA DOS GAULESES**

.....231

ANÁLISE DE DESEMPENHO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO EM COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Kleber Cardoso Teixeira
Fernanda Kempner Moreira
Halysen Antunes de Oliveira

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o desempenho do estoque de um comércio de materiais de construção. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com natureza qualitativa, tendo como método o estudo de caso. Foi apresentado o controle de estoque existente na organização em estudo, procurando compreender os benefícios da utilização das ferramentas e indicadores de desempenho no controle de estoque, enfatizando a importância dessa estratégia. Os dados geraram como indicadores de retorno de capital = 1.40, giro dos estoques = 4.37, cobertura de estoque = 2,75, nível de atendimento = 96,3% e acurácia dos estoques = 85,10, considerados positivos. Entretanto, especialmente o índice de acuracidade pode ser melhorado. Para tanto foram sugeridas como propostas: a análise e adequação de todos os itens cadastrados no sistema, a organização física dos itens em estoque, a realização de inventários parciais e total, instalação e implantação de leitores de código de barras, instalação de câmeras de vigilância, formulação e determinação dos níveis de estoque mínimos e máximos, juntamente com o ponto de reposição, implantação do sistema de duas gavetas, realização de reuniões formais e *feedbacks*, treinamento inicial, criação e análise de relatórios dos produtos não atendidos. Essas melhorias resultarão em uma melhoria dos indicadores propostos e na confiabilidade dos dados, por meio da alimentação do sistema de informação com dados confiáveis, o que influencia significativamente na gestão de compras, vendas e distribuição das mercadorias, bem como em todo o controle de estoque e atividade da empresa.

Palavras-chave: Gestão de estoques. Ferramentas de gestão de estoques. Desempenho de estoque.

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência da competitividade e do cenário econômico mundial globalizado, surge a importância em refletir como o conhecimento administrativo auxilia no desenvolvimento organizacional para que as empresas se mantenham competitivas. Segundo Chiavenato (2002), a administração é o modo correto de alcançar os objetivos, através da melhor utilização dos recursos.

Os clientes estão mais exigentes, fazendo com que as organizações busquem estratégias administrativas que melhorem seu desempenho, agregando valor aos seus consumidores, tornando-se necessário manter uma diversidade de produtos com qualidade e preço aptos a satisfazê-los. Destaca-se que uma das ferramentas para atingir este objetivo é o controle de

estoque. Os estoques são uma das facetas da cadeia de suprimentos e também se mostram estratégicos para ganhos de economia de escala em compras e transporte, além de proteger a empresa contra oscilações de preço e tempo de ressuprimento (GAVIOLI, 2009).

Na construção civil utiliza-se grande volume de mercadorias, fazendo com que as empresas do ramo varejista mantenham um grande volume em estoque. Desta forma torna-se necessário maior atenção, pois sabe-se que os materiais estocados geram custos. No entanto um processo eficiente de administração de materiais, na medida e na hora certa, reduz seu custo e maximiza seu lucro.

A confiabilidade dos dados, principalmente dos estoques, torna-se necessário para um bom desempenho, e medir este desempenho torna-se essencial para que as organizações tenham um parâmetro para melhorarem seus processos. Saber a correta disponibilidade de seu estoque, o tempo disponível caso não haja um ressuprimento, a sua rotatividade, a eficácia dos estoques referente ao atendimento dos clientes e o retorno do investimento sobre o estoque são essenciais para formação de novas estratégias, além de serem dados importantes para o planejamento e controle.

Assim surge a pergunta de pesquisa: Qual é o desempenho do estoque de uma empresa de materiais de construção? Esta pergunta originou o objetivo geral deste trabalho, analisar o desempenho do estoque de uma empresa de materiais de construção. Para isso, será apresentado o controle de estoque existente na organização em estudo, procurando compreender os benefícios da utilização das ferramentas e indicadores de desempenho no controle de estoque, enfatizando a importância dessa estratégia.

Este estudo possibilitou a oportunidade de compreender o mundo administrativo na prática, além de ser uma preparação profissional e aprofundamento dos conhecimentos adquiridos. Apresenta para a organização dados suficientes para que novas estratégias possam ser criadas, através da apresentação das ferramentas administrativas e práticas relacionadas à administração de materiais. Os resultados podem ser utilizados por quaisquer organizações, por apresentar medidas através de índices de desempenho, resultando no melhor gerenciamento de estoque, de forma a reduzir despesas e maximizar o resultado.

O presente artigo está organizado em cinco capítulos, incluindo esta introdução que contém a pergunta, objetivo e justificativa da pesquisa; o referencial teórico sobre controle de estoque, apresentando as principais ferramentas; o terceiro capítulo apresentará a metodologia aplicada ao estudo; o quarto a análise e discussão dos resultados, e o último capítulo as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 METODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE

O estoque é o ativo circulante responsável pela produção e influência para que não exista interrupções nas vendas, e o mesmo acarreta em significativo valor financeiro (CHIVAENATO, 2014). Constitui-se em recursos materiais para a empresa, existem várias formas de classificá-los, avaliando cada um, a uma política e forma de armazenagem diferentes, podem ser denominados de várias maneiras, na indústria como estoques de matérias primas ou produtos em processo.

Grant (2013) argumenta que a falta de estoques acarreta em uma perda competitiva, pois seus clientes podem mudar de fornecedor para garantir a disponibilidade, e ainda afirma que os custos de compra e manutenção de estoques são grandes e afetam a lucratividade de uma empresa.

Criar indicadores para medir o estoque torna-se necessário diante da busca do melhoramento contínuo. Segundo Szabo (2015), a sequência de evolução das áreas desde o financeiro, dando suporte a produção, a contabilidade de custos, como uma grande ferramenta de decisão, o *marketing* alavancando as vendas e a logística apresenta-se como primordial, sendo importante na redução de custos (logísticos), garantindo uma entrega perfeita e um aumento nas vendas.

A empresa deve conhecer seus estoques e obter dados e informações relevantes, e para isso Chiavenato (2014), afirma que o fichamento de estoque e a classificação ABC são ferramentas indispensáveis. O fichamento de estoque ou banco de dados, popularmente denominado, é o conjunto de documentos e informações, sendo de valor incalculável. Nogueira (2012), sustenta que as informações devem ser objetivas, confiáveis e de fácil entendimento.

A classificação ABC é outra ferramenta utilizada no planejamento e no controle de estoque, ela também é conhecida como curva de Pareto, que tem como princípio que a maior parte do investimento em materiais está concentrada em um pequeno número de itens. Divide os estoques de acordo com as quantidades ao seu valor monetário, a classe A é constituída de 15 a 20% do total, normalmente composta por poucos itens, que tem destaque de 80% do financeiro referente a estoque; a classe B é constituída de 35 a 40% do total, considerados itens intermediários que absorvem 15% do financeiro, já a classe C é constituída de 40 a 50% do total, com uma enorme quantidade de itens considerados de pequeno volume, com uma pequena significância financeira de 5 a 10% dos estoques (CHIAVENATO, 2014).

O sistema de duas gavetas é principalmente utilizado para controlar os itens da classe C, definidos pela classificação ABC, descrito anteriormente, ele tem destaque por ser o método mais simples de controlar estoques. Este sistema utiliza duas gavetas, a primeira fica à disposição com a quantidade de itens equivalentes ao consumo previsto, já a segunda mantém itens como estoque de segurança; quando a primeira tem seus produtos zerados, a segunda é colocada à disposição, e assim emite uma ordem de compra para a reposição das mesmas, evitando falta de materiais (GRANT, 2013).

O sistema máximos e mínimos também é denominado como sistema de quantidades fixas, é muito utilizado quando possui dificuldade para determinar o consumo, ou tempo de reposição. Ele define os estoques máximos e mínimos para cada período, determinando ponto de pedido, que corresponde o momento do estoque que é solicitado uma nova compra (CHIAVENATO, 2014).

Sistema de reposição periódica, segundo Grant (2013), estabelece uma data ou momento para reposição, onde é realizado uma revisão do estoque disponível, em trânsito, e determinado à compra para abastecimento no nível máximo. Este nível deve ser analisado avaliando a demanda, sazonalidade ou tempo de reposição, ou seja, avaliar a quantidade conforme a procura dos clientes, considerando os momentos de maior ou menor procura, principalmente itens destinados a épocas específicas, e o tempo de reposição, onde avalia o tempo da realização do pedido até o recebimento do mesmo.

Chiavenato (2014) descreve que os estoques podem ser registrados manualmente ou por sistemas de computador, com a função de controlar fisicamente e financeiramente os materiais estocados; assim surge uma questão, a de avaliar financeiramente os estoques. O autor afirma que financeiramente os estoques podem ser avaliados, e os métodos mais utilizados são: custo médio, método PEPS, método UEPS, que residem na simplificação dos cálculos.

O custo médio trata-se da somatória do estoque com as compras, dividindo-o pelo total físico de mercadorias; o método PEPS, significa que o primeiro material que entra, será o primeiro a sair, mantendo o valor real de sua aquisição; o método UEPS refere-se ao contrário do PEPS, sendo que o último material que entra, será o primeiro a sair (SZABO, 2015).

Em relação a estoques, outro item importante é a logística, segundo Chiavenato (2014), dentro do processo logístico, contém a estocagem, o fluxo e a movimentação de mercadorias, a principal atividade está no tráfego do transporte interno e externo dos materiais, a logística é responsável pela integridade física dos materiais, além da manutenção de estoques, processamento de pedidos, armazenagem, manuseio de materiais, obtenção e no sistema de informação da empresa.

A função compras é um importante fator para as organizações, e Nogueira (2012), salienta que compras abrangem detalhes, como negociação do preço, análise dos produtos, já obtenção está direcionado a logística, buscando a forma mais rápida de disponibilizar o produto, avaliando a localização, tempo e o custo logísticos, sendo decisivo na gestão de compras.

Armazenagem é o processo de manter estoques que envolvem sua estrutura física, a localização, o dimensionamento de área e o arranjo físico responsável por armazenar as mercadorias e manter a integridade física dos materiais estocados (NOGUEIRA, 2012).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Szabo (2015) afirma que na gestão dos estoques, os indicadores e o bom acompanhamento fazem muita diferença para a empresa como um todo, avaliando custos, além de buscar administrar melhor seu caixa, isto é, dinheiro que têm em mãos. O autor define cinco indicadores utilizados para os estoques:

Retorno de Capital, para calcular basta dividir o lucro de um determinado período da empresa, pela quantidade de dinheiro em estoque. Tendo como resultado um indicador do retorno do investimento referente ao estoque.

$$\text{Retorno de Capital} = \text{lucro da empresa} / \text{quantidade de dinheiro em estoque}$$

Giro dos estoques, representa quantas vezes que os estoques são renovados em um ano, conhecido como rotatividade. Pode ser calculado dividindo o custo das vendas anuais pelo valor médio de estoque anual.

$$\text{Giro de estoque por ano} = \text{custo das vendas anuais} / \text{valor médio de estoques anual}$$

Cobertura de estoque está relacionada à taxa de uso do bem e baseia-se no cálculo da quantidade de tempo de duração de estoque, caso ele não sofra um ressuprimento.

$$\text{Cobertura de estoque} = \text{estoque médio} / \text{demanda}$$

Nível de serviço ou nível de atendimento representa o quão eficaz o estoque está atendendo o cliente, uma das maneiras a ser calculado é pela divisão das requisições atendidas de um período pelas requisições programadas.

$$\text{Nível de serviço ou atendimento} = \text{requisições atendidas} / \text{requisições programadas}$$

Acurácia dos estoques corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques ou reportado no sistema. Seu cálculo é realizado pela divisão do saldo físico atual pelo estoque reportado no sistema, ou pelo valor financeiro do estoque apurado, dividido pelo total financeiro reportado no sistema.

$$\text{Acurácia} = \text{quantidade de registros corretos} \times 100 / \text{quantidade total de itens, ou,}$$

Acurácia = valor financeiro do estoque apurado x 100 / total financeiro do estoque reportado no sistema

Em relação ao retorno de capital, Szabo (2015) afirma que está relacionado diretamente à administração de caixa da empresa, trata-se de um retorno de investimento do ativo, mais apenas voltado ao estoque, e seu resultado significa o quanto teve de lucro para cada real investido, ou seja, quanto maior melhor.

Giro de estoque ou rotatividade é a relação entre o consumo anual e o estoque médio, ele representa o número de vezes que o estoque gira no período, quanto maior for este resultado, maior o giro de mercadorias, tornando menor o investimento financeiro sobre os estoques (CHIAVENATO, 2014).

Sobre a cobertura de estoque, Chiavenato (2014) argumenta que pode ser considerado o antegiro, ele significa quantos meses de consumo equivalem ao seu estoque médio, sendo possível ter a relação de tempo sem ressuprimento.

Szabo (2015) comenta que o nível de serviço, demonstra como está o nível de atendimento aos clientes, pode ser feita por comparação de números de pedidos entregues no prazo, da demanda adequada, com o total de pedidos, em termos percentuais, sendo que toda empresa busca 100% como resultante.

A acurácia é o grau de ausência de erro, e Nogueira (2012), afirma que o levantamento de dados da quantidade física são realizados através de inventários, que podem ser um geral, onde é realizado a contagem física de todos os itens em poder da empresa, normalmente realizado no fechamento do exercício, ou realizado inventários de diversas maneiras, sejam eles por grupos de produtos, pela classificação ABC, gratuito quando o estoque fica zerado, ou outras maneiras que possam contabilizar os dados necessários.

Segundo Nogueira (2012), a gestão de informações relevantes aos estoques pode ser medida através deste indicador de desempenho, o autor relaciona que no Brasil temos 95% de acuracidade, já nos países como Japão e EUA estão entre 99,75% a 99,95%.

Para Grant (2013), empresas que utilizam técnicas de previsão quantitativas têm melhor desempenho perante as que utilizam as técnicas de critérios e julgamentos, neste sentido a acurácia dos dados torna-se importantíssima. Erros de previsão devem ser considerados como, dados inexatos, utilização de informações de vendas em vez de dados estatísticos de demanda ou falhas na utilização de informação disponível.

Nogueira (2012), afirma que manter as informações com exatidão é um dos maiores desafios para as organizações que os mantem, e existem diversas alternativas e procedimentos

como o inventário para acompanhar e manter o bom nível de acuracidade, ou seja, sinônimo de qualidade e confiabilidade da informação.

Os indicadores têm como função ser a direção da empresa, argumentado por Szabo (2015), sendo extremamente relevantes para um bom desempenho da empresa, e ainda comenta que a coleta deve ser feita em um banco de dados preciso e completo, apresentando resultados que não irão confundir as pessoas, sendo diretos no que realmente interessa à empresa. Neste sentido o indicador da acurácia, tem a sustentação da confiabilidade na base de dados das mercadorias da organização e deve ser de extrema atenção a qualquer gestor.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, que de acordo com Andrade (2010), os fatos observados, analisados, registrados, classificados e interpretados sem influência ou interferência do pesquisador. Foram realizados diagnósticos organizacionais em diferentes áreas da organização, durante o ano de 2016, conforme as disciplinas do núcleo profissional do curso de Administração da Faculdade de Capivari, FUCAP.

Também foi utilizado o método de estudo de caso, além da pesquisa bibliográfica. O método de estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa sendo utilizado para a coleta de dados na área do estudo organizacional, documental e bibliográficos. É sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008). Para Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

A coleta de dados foi realizada a partir dos diagnósticos organizacionais e relatórios fornecidos pelo gerente, realizados no período de agosto a novembro de 2017 além de relatórios referentes ao ano anterior. O relatório que determinou a acurácia geral foi realizado pela organização no final do exercício de 2016, referente ao estoque da empresa.

Os demais dados financeiros, as informações sobre a venda de cada produto, a periodicidade de compra e o tempo de entrega foram concedidos pelo gerente, através de conversas e relatórios do sistema utilizado pela empresa, e ainda foram realizadas algumas amostras pelo autor, como o nível de atendimento, além da análise e levantamento de possíveis erros de processo que influenciam no banco de dados do estoque.

Para a realização dos cálculos a empresa forneceu todos os dados necessários, sendo solicitado o sigilo total dos relatórios e números financeiros, portanto respeitando essa determinação, serão apresentados apenas os resultados obtidos.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O OBJETO DE ESTUDO

Trata-se de uma empresa familiar localizada no sul do estado de Santa Catarina, fundada a cerca de 10 anos, criada com intuito de suprir as necessidades de outras empresas que a família possuía na área de madeireira e fábrica de esquadrias. Devido ao crescimento do número de clientes, a loja mudou-se para um espaço maior e, conseqüentemente aumentou a variedade e o número de produtos oferecidos, ou seja, materiais para construção em geral.

Atende um público formado por pessoas físicas e jurídicas, de diversas faixas sociais e etárias, buscando atender às exigências conforme a necessidade deste público, o que torna necessário a variedade e quantidade de produtos ofertados. A variedade de produtos oferecidos constitui-se em cimentos, areias, britas, ferragens, ferramentas elétricas e manuais, pisos, telhas, tijolos, argamassas, rejuntas, louças e metais sanitários, tubos e conexões, pregos e parafusos, equipamentos de proteção individual, produtos elétricos residenciais, entre outros.

A diversidade e a capacidade em estoque de seus produtos, reconhecidos por seus consumidores através do *marketing* e de sua estrutura, agrega valor a qualidade da empresa. Este reconhecimento é também atribuído a alguns fornecedores, que influenciam no comportamento e no processo de compra da empresa e, conseqüentemente, na negociação de garantias dos produtos buscando vantagens perante aos concorrentes.

A empresa tem um grande leque de fornecedores devido a mais de oito mil itens em estoque. Para facilitar a compra e aumentar a visão de novos produtos no mercado foi estabelecido um acordo com uma rede associativa composta por 17 lojas da região sul de Santa Catarina, cujo único objetivo é se unir para comprar grandes volumes e conseguir preços melhores. Essa rede colabora com a empresa através de eventos como apresentação, demonstração e treinamentos dos colaboradores em relação a alguns produtos, assim o aperfeiçoamento facilita no processo de vendas dos mesmos.

A organização possui oito colaboradores diretos e oito indiretos divididos por funções. Dentre os colaboradores diretos estão: o diretor, que faz a função de interligar os objetivos da empresa, além do processo comercial com o processo logístico; o gerente comercial, que

trabalha ativamente no atendimento a fornecedores e clientes juntamente com dois vendedores; um colaborador no controle financeiro juntamente com outro que se dedica principalmente a função caixa; dois colaboradores que trabalham como auxiliar de estoque, um em cada depósito da empresa. Ainda há oito colaboradores indiretos, responsáveis pela logística das empresas da família, fazendo o carregamento e distribuição de produtos externos da loja. Conta com um sistema informatizado para vendas, controle de estoques e controle financeiro, o restante é feito manualmente.

A empresa tem o intuito de trabalhar com produtos que proporcionem resultados na maximização dos lucros, redução dos custos e, sobretudo que satisfaçam os consumidores com sua qualidade no atendimento. Fatores como a diversidade de produtos, confiabilidade, rapidez, flexibilidade, boa aparência e um preço que seja atraente ao público são altamente priorizados.

4.2 CONTROLE DE ESTOQUE

A loja de materiais de construção mantém o controle de estoque através de um sistema de informação ERP. Um gerente é responsável por gerir o estoque e a manutenção deste através das compras.

O sistema de informação fornece um pacote com dois módulos de software, um deles responsável por suprir as necessidades de vendas, recebimentos de contas e atendimento aos clientes da empresa, e outro módulo é o software de retaguarda, utilizado diariamente para manter os processos operacionais de cadastros, administrativos e financeiros, estoques, compras, preparação de promoções, entre outros. Assim como todos os relatórios e controles gerenciais.

O sistema integra sistemas de controle de estoque, entre eles fornece relatórios de grande apreço para a gestão, como a classificação ABC, o sistema ERP ainda disponibiliza a determinação dos estoques mínimos e máximos para controle dos produtos ofertados pela empresa, porém foi diagnosticado que a organização não os utiliza, sendo praticamente esquecidos.

A empresa tem o sistema para agilizar e controlar informações para todo o processo, no entanto, o controle de estoque é uma atividade que apresenta problemas na organização, refletindo diretamente no resultado da empresa, pois a falta das mercadorias acarreta em custos mais altos para manutenção de seus estoques, e a demora no tempo de resposta ao mercado. Já o excesso corre o risco de perda referente a obsolescência dos materiais.

Outro fator determinante, é que no processo das vendas os itens são digitados por seus vendedores no sistema, não possuem nenhum sistema como o código de barras, que identifica o produto, intensificando a divergência de dados com os erros humanos, além do custo financeiro que pode gerar, pois a colocação de itens errados afeta diretamente no valor cobrado.

Todos esses motivos tornam a obtenção muito mais frequente que um processo de compras bem definido, avaliando os custos e as negociações com disponibilidade de tempo, e exigem uma maior logística da empresa para satisfazer seus clientes. O processo de movimentação de mercadorias e a manutenção dos dados é de extrema importância para o controle de estoque, e para melhor compreendermos, foram analisados alguns processos.

4.3 COMPRAS

Todo o processo de compras é realizado por um colaborador, que tem esta atividade como a sua principal função. Utiliza-se o sistema informatizado que disponibiliza informações do estoque, como a descrição dos produtos, fornecedores e dados como custo, relatórios de venda e saldos de estoque, além de impostos entre outros, juntamente com os pedidos solicitados pelos vendedores, sendo avaliados e analisados quanto à quantidade e qualidade dos produtos a serem comprados, e ainda possui avaliação financeira sobre sua viabilidade.

O estoque é reabastecido através do método de reposição periódica, onde a grande maioria dos fornecedores comparece na empresa, os representantes dos produtos diretos de fábrica, costumam passar a cada trimestre, já os de distribuidora, semanalmente, ou conforme a solicitação do comprador. O colaborador responsável realiza uma revisão do estoque, que por sua vez, acaba recorrendo a olhar a disponibilidade um a um, de prateleira a prateleira, pois o relatório das quantidades disponíveis apresentados pelo sistema normalmente possuem divergências com saldo físico. O mesmo busca manter o nível do estoque baixo, porém disponível quando necessário, mas não utiliza de cálculos matemáticos para a realização da quantidade a ser comprada, apenas utiliza de sua experiência, e comunicação com os vendedores, que por sua vez apresentam a necessidade de compra dos produtos.

Os tempos de entrega dos fornecedores são diferenciados. A grande maioria dos pedidos realizados diretamente com as fábricas onde o preço é reduzido, tendo como tempo de entrega de 10 a 20 dias. Já as distribuidoras são fornecedores indispensáveis, o preço não é tão atraente, porém a variedade e agilidade na entrega tornam-se acessíveis na atividade logística.

Alguns produtos específicos não são mantidos em estoque devido ao baixo giro e alto custo, esses são fornecidos através de encomendas realizadas pelos clientes, os produtos são

ofertados em catálogos ou *sites* dos fornecedores, sendo necessário a espera mais longa para entrega aos clientes. A confiabilidade com os fornecedores é de extrema necessidade para a realização dessa atividade.

A maioria dos fornecedores possui um limite mínimo de compra, sendo necessária a compra dos produtos em conjunto, e o esquecimento de um item, pode acarretar em uma falta de estoque por um período, até que o conjunto possa ser comprado novamente, sendo a compra um procedimento de grande influência no desempenho da empresa.

Praticamente todos os produtos comprados são entregues na empresa, onde são conferidos pelo conferente no ato do recebimento, logo após o mesmo encaminha a nota ao comprador que realiza a alimentação da informação, cadastrando-os e ajustando os valores. Neste sentido a empresa utiliza o método de custo médio, somando a quantidade financeira do item em estoque, dividindo pela quantidade disponível, gerando um custo médio. No cadastramento os produtos são lançados manualmente no sistema, separados por grupos e subgrupos. Este processo é realizado com agilidade para que os produtos estejam disponíveis no estoque para comercialização.

4.4 ARMAZENAGEM

A empresa distribui seus produtos em quatro áreas, uma é destinada ao atendimento dos clientes, trata-se de uma área ampla onde os produtos ficam expostos em prateleiras. As áreas de armazenagem de produtos são diferenciadas, sendo que produtos de grande volume como por ex.: tijolos, telhas, ferros são disponibilizados em um local amplo sem cobertura, onde ainda dispõe de caixas de armazenagem de areia, brita e similares, que necessitam carregamento através de uma pá carregadeira. Estes produtos são armazenados sem necessidade de cuidado especial devido sua durabilidade.

Outro depósito é localizado nos fundos da loja, com um amplo espaço físico, dispondo de várias prateleiras que armazenam os produtos para reposição na loja, mantendo as mercadorias de maior giro, com menor volume e peso, ou seja, produtos leves. Os auxiliares de estoques são responsáveis pelo recebimento das mercadorias, conferência e organização; separação dos pedidos para carregamento, quando solicitado, além do cuidado necessário com os produtos, evitando perdas referentes à validade, mau acondicionamento ou quebras, que são grandes geradores de custos com perda em estoques.

Ainda há um depósito localizado ao lado da loja, com uma grande área coberta, onde é realizado o carregamento dos caminhões e nos veículos dos clientes. Para organizar as

mercadorias possui porta pallets nas extremidades, ou seja, prateleiras que armazenam produtos paletizados como argamassas, cimentos, pisos, caixas d'água e produtos que necessitam de armazenamento coberto e uso de empilhadeira para sua movimentação.

Em todos os depósitos busca-se a melhor forma para a disposição das mercadorias, para que os produtos com maior giro estejam com fácil acesso, agilizando todo o processo, estocagem, demonstração, venda e carregamento. A variedade de produtos permite armazená-los separadamente por setores, ou seja, cada prateleira define um setor, elétrico, hidráulico, ferramentas e outros.

O estudo observou que nesta atividade os excessos de mercadorias geram despesas com mão de obra, devido um maior tempo de armazenagem, visto que o excesso faz com que as mercadorias sejam redefinidas nas prateleiras, ou distribuídas em mais de uma única área. Este processo faz com que haja erro nas contagens de compra, pelo esquecimento destas mercadorias armazenadas em local indevido, correndo risco de tornarem-se obsoletas, ou seja, produto ultrapassado ou fora da validade, por exemplo.

4.5 VENDAS OU PROCESSAMENTO DE PEDIDOS

As vendas ou processamento de pedidos são realizados pelos vendedores, que lançam no sistema os pedidos dos clientes item a item, sendo sua descrição digitada manualmente. Este processo acaba tendo grande associação aos erros, devido à existência de mais de 8 mil itens, o que gera divergências nos estoques, pois quando um item é lançado errado, o sistema contabiliza errado, diminuindo o item lançado perante a informação, e conseqüentemente um item de sobra no verdadeiro produto vendido, ou seja, um erro gera duas divergências na contabilização dos produtos.

Um dos problemas analisados sobre a inconsistência dos dados, além do processo de vendas, é referente aos pedidos com entregas futuras, pois estes, após a venda, são baixados instantaneamente do estoque; porém o comprador realiza a contagem de conferência, que antecede a compra, e acaba não os contabilizando quando já vendidos, deixando de supri-los corretamente, assim, quando a entrega é realizada, o estoque acaba ficando com um nível baixo, tornando-se necessária uma nova compra, que nem sempre pode ser realizada no momento, como descrito anteriormente.

Outro fator importante é o conhecimento das mercadorias e códigos de cada produto durante a realização da venda. A rotatividade de funcionários também tem grande influência,

pois os novos colaboradores são mais suscetíveis a erros devido à falta de treinamento adequado.

4.6 MANUSEIO DE MATERIAIS

Para o melhor manuseio de materiais a loja de materiais de construção possui equipamentos como carrinho plataforma e empilhadeira, ela é capaz de movimentar produtos paletizados com facilidade, tendo como diferencial transportar ou mover grandes quantidades, materiais pesados, e destiná-los a alturas superiores, além da facilidade e praticidade na carga e descarga dos caminhões para o processo de entrega e recebimento de materiais de grande porte. Estes equipamentos são de extrema necessidade para a loja, promovendo rapidez e segurança no manuseio dos produtos alocados, além de agilizar a separação das mercadorias e carregamentos dos pedidos.

Este fator tem grande influência para o controle do estoque, pois estes equipamentos são responsáveis por agilizar o processo, porém o estudo observou que a empilhadeira é responsável pela maior movimentação, e sua atividade é geradora de um custo significativo, pois é movida por combustível, no caso, gás, e cada reposição de cilindro de gás gera custo. O excesso de mercadoria faz com que os pallets fiquem empilhados, sendo às vezes necessária a retirada de um item estocado embaixo da pilha, por exemplo. Além de toda a movimentação na organização, quanto maior o estoque, maior o tempo de movimentação.

4.7 DISTRIBUIÇÃO OU ENTREGA DAS MERCADORIAS

Transporte é o meio para movimentação dos produtos. A empresa utiliza o transporte rodoviário como meio de atender seus clientes. Possui uma frota de veículos composto por sete caminhões, buscando atingir de maneira eficaz todo transporte necessário.

A organização busca no processo de transporte uma diferenciação perante seus concorrentes, a partir do pedido do cliente os produtos são separados e carregados conforme a rota programada, essa programação é definida pelo volume e região, objetivando reduzir o custo operacional definido como gastos com combustível, pneus, veículos e mão obra. Preferencialmente a entrega é realizada no dia do pedido ou conforme desejado pelo cliente, e o estoque torna-se responsável pela agilidade deste processo, pois a falta de mercadoria acarreta em perda de tempo e insatisfação do cliente.

O processo de entrega inicia-se quando o motorista recebe a nota, em sequência carrega o caminhão com o apoio dos auxiliares de estoque ou mesmo dos vendedores. A mercadoria é carregada de maneira que não comprometa a integridade do produto e chegue ao destino em perfeitas condições, esta é uma tarefa de extrema responsabilidade, para que não ocorram custos desnecessários e insatisfação aos clientes.

A agilidade no processamento dos pedidos, e principalmente a disponibilidade do estoque e a capacidade dos veículos são itens determinantes para um melhor resultado.

O estudo diagnosticou que erros de carregamento também são responsáveis pela inconsistência dos dados de estoque, além de causarem prejuízos na entrega de produtos com maior valor, assim como provocam avarias necessitando um novo custo de transporte para a reposição da mesma.

4.8 INVENTÁRIO

Por possuir uma grande variedade de produtos o processo de inventário geral, que é o processo de contagem física de todos os itens em poder da empresa, torna-se demorado e difícil, pois leva dias a ser concluído, e a falta deste procedimento acarreta em divergências nos saldos de estoque de vários produtos. A organização realiza esse procedimento principalmente em períodos de feriados, como carnaval ou recesso de fim de ano, que acontece entre o natal e réveillon.

Como forma de minimizar as divergências, efetua balanços parciais no dia a dia, ocasionando alguns erros de contagem, devido à entrada e saídas simultâneas a contagem. A mesma também se beneficia de inventários gratuitos, que são as atualizações dos dados, quando os itens estão zerados.

No momento da realização dos inventários a mesma deixa parado o processo de entrada de produtos, mas o processo de saída funciona normalmente e acaba gerando divergências na contagem, pois podem ocorrer saídas entre a contagem e a atualização do sistema.

Como descrito anteriormente, a falta de treinamento para os novos colaboradores pode ser geradora de erros, e na contagem esses erros são mais frequentes, pois há grande número de itens descritos, de forma que os novos colaboradores acabam confundindo as mercadorias.

Através do inventário a empresa pode identificar possíveis furtos, tais acontecimentos não são observados com frequência, mas por dispor de prateleiras ao público e um depósito praticamente de livre acesso, variáveis de segurança devem ser tomadas para a redução de perdas e controle de estoque.

4.9 INDICADORES DE DESEMPENHO

A partir da coleta de dados, foram realizados os cálculos dos indicadores de desempenho e apresentados a seguir:

O resultado do índice de **retorno de capital** foi de 1.40, mostrando que a empresa possui um retorno positivo. Conforme os autores citados neste artigo, o retorno de capital sendo maior que um apresenta resultado positivo, e afirmam quanto maior ele for, a situação torna-se ainda melhor. Diante destas afirmações a empresa em estudo pode melhorar seus processos, a fim de maximizar seus lucros e aumentar sua taxa de retorno, medidas que possam tornar o estoque mais eficiente e obter uma redução da quantidade de dinheiro investido em estoque podem melhorar esse índice.

O indicador de **giro de estoque** foi de 4.37, o cálculo utilizou a somatória de todas as saídas, ou vendas de materiais durante o período em análise, dividido pelo valor médio de estoques anual, apresentando que o estoque gira 4.37 vezes por ano. Conforme citado pelos autores anteriormente, quanto maior esse indicador melhor, e isso significa menos investimento em estoques, que resulta em maior lucro. Sendo assim, o resultado obtido deve tornar-se base para melhoramento.

Cobertura de estoque, o resultado obtido foi 2.75, conforme já citado representa quantos meses de consumo equivalem ao seu estoque médio, sendo possível ter a relação de tempo sem ressuprimento. Foi utilizado o valor médio de estoques anual, dividindo pela demanda, calculada através da projeção de vendas. Assim pode-se dizer que a empresa possui um valor em estoque que supri 2,75 meses ou 82 dias.

Nível de serviço ou nível de atendimento apresentou 96,3%, representa o quão eficaz o estoque está atendendo o cliente, uma das maneiras a ser calculado é pela divisão de requisições atendidas pelas requisições programadas. Este resultado foi calculado através de uma amostra de 1000 atendimentos; foram deixados 108 atendimentos, 71 por falta de mercadoria que a empresa não trabalha, e 37 por falta de disponibilidade em seu estoque, e o resultando total gerou um índice de 0.89, ou 89%. Já perante seu estoque gerou um resultado de 0.963 ou 96,3%, onde o ideal para qualquer empresa é obter um índice de 1.00 ou 100% no nível de serviço. Por se tratar de um ramo com uma grande variedade de produtos, este resultado ainda é satisfatório, porém percebe-se que seu desempenho pode ser melhorado através do aumento da variedade dos produtos e a melhor distribuição do capital investido em estoques.

Acurácia dos estoques resultou em 85,10%, corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques ou reportado no sistema. Para a realização do cálculo foi utilizado o saldo financeiro do estoque antes do último inventário geral, com o saldo atualizado após o inventário, ou seja, apresenta um erro de valor financeiro considerável, necessitando maior atenção da gestão para o controle das informações. Este índice tem grande influência no controle de estoque, criando um alerta para a organização perante todos os erros apresentados nos diagnósticos acima.

4.10 PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DE ESTOQUE

Diante dos indicadores apresentados várias medidas podem ser tomadas, principalmente para melhorar o índice de acurácia. Primeiramente sugere-se uma análise e adequação de todos os itens cadastrados no sistema, conferindo e organizando os grupos e subgrupos. A organização dos itens em estoque também é necessária, sendo que calcular e definir os locais para armazenagem com etiquetas, identificando a referência ou código para cada produto, trará benefícios para o controle e a realização dos inventários, principalmente reduzindo os erros de contagem por definição errada da mercadoria.

Outra proposta é a realização periódica do inventário parcial, ou seja, contabilizar os itens por setor, necessário para o controle de estoque e manutenção do indicador de acuracidade, sem deixar de realizar o inventário total ou geral no final do exercício, onde é realizada a contagem de todos os itens, este é mais demorado e complexo, porém o de melhor resultado.

Assim, através do indicador de acuracidade melhorar o monitoramento de dados, a fim de organizar e suprir o banco de dados, para que o sistema de informação apresente todos os relatórios e informações de maneira relevante para os gestores, e possa planejar e desenvolver ações mais eficazes.

Além dos indicadores apresentados anteriormente e que passarão a fazer parte da rotina da empresa, sugere-se também a criação de indicadores para a área de compras, buscando estreitar ainda mais a parceria entre os fornecedores atuais e possíveis novos fornecedores que possam surgir.

Prazo médio das entregas: avaliar a responsabilidade dos fornecedores mediante aos prazos definidos nas ordens de compra. Quanto menor for o prazo médio de entrega, melhor será o resultado para a empresa, pois garante que haverá produto em estoque para atender sua demanda dentro dos prazos estabelecidos para criação dos níveis de estoque.

Percentual de devoluções: avaliar a quantidade de materiais que são recebidos e não aceitos, de acordo com o montante de produtos que foram comprados de um determinado fornecedor. As devoluções podem acontecer por diversos motivos, dentre eles: falha nas ordens de compra geradas pelos compradores, entrega dos fornecedores em desacordo com as ordens de compra recebidas, cargas acompanhadas de notas fiscais com erros, entrega de mercadorias em desacordo com critérios do contrato de fornecimento entre outras. Esse indicador permite avaliar as falhas que ocorrem no setor de compras da empresa, bem como a qualidade dos fornecedores contratados. As devoluções podem causar impactos negativos nos níveis de estoque, podendo causar o não atendimento de um determinado cliente por falta do produto.

A implantação do sistema de duas gavetas para os produtos de baixo valor, considerados C pela classificação ABC, pode ser uma alternativa de controle eficaz, sendo que concentra pouco valor financeiro, mas faz parte da consistência no atendimento ao cliente, e pode melhorar o indicador de nível de serviço.

Avaliar os indicadores de forma mais específica, ou perante a análise da classificação ABC, onde a classificação A representa maior impacto, aplicando todo o conhecimento e técnicas adquiridas como vantagem competitiva, esta proposta vem ao encontro de novos estudos, que podem determinar a viabilidade de cada item, ou grupo de produtos.

Diante de dados mais confiáveis a formulação e determinação dos níveis de estoque mínimos e máximos, juntamente com o ponto de reposição facilitará o processo de compras, ou seja, na quantidade e momento apropriado para a reposição.

Alguns autores não recomendam a compra de um produto apenas pelo preço, sendo necessário o gerenciamento de seus recursos materiais, possibilitando desta forma atenderem a diversidade dos seus clientes, de acordo com suas exigências, proporcionando um equilíbrio entre a demanda e o nível de estoques e priorizando o corte de faltas de mercadorias em algumas situações, evitando também o excesso de materiais estocados com baixo giro, considerado custo. Neste sentido a utilização dos indicadores de giro e cobertura de estoque são importantes.

Com o intuito de minimizar os erros, instalar e implantar leitores de código de barras, principalmente nos produtos dispostos na loja. Em relação à implantação a esse sistema, ele poderá atender grande parte dos produtos; e para os produtos impossibilitados de implantar este sistema foi realizado uma análise, e observou-se que estes são itens de grande volume. Neste aspecto, já que o lançamento ainda permanecerá manual, é proposto que seja ampliado e reforçado o processo de conferência na entrega, minimizando os erros.

A instalação de câmeras de vigilância é outra proposta de melhoria para a redução de divergências em estoque, ocasionadas por furtos, pois sua instalação busca inibir os infratores, e ainda podem ser utilizadas para verificações de algum processo.

A empresa não deixa claro seus objetivos, fazendo com que algumas decisões não sejam tomadas de forma eficiente. Uma das ações de melhoria é a realização de reuniões formais, fazendo *feedbacks*, ou seja, troca de ideias entre os colaboradores e a gerência. A imposição de objetivos e avaliação destes, perante a equipe, pode impor uma nova cultura, alinhando as ideias e processos em busca de resultados positivos para a organização como um todo.

A gestão de pessoas também deve ter atenção com os novos colaboradores, principalmente no acompanhamento e treinamento inicial como forma de reduzir erros no controle de estoque e evitar perdas.

Outra melhoria desejável seria a criação e análise de relatórios dos produtos não atendidos, assim a empresa pode planejar a incorporação ou não destes itens, segundo sua viabilidade, melhorando desta forma a qualidade no atendimento. Aprimorando a gestão de compra, evitando excessos de mercadorias e reduzindo o tempo de movimentação e armazenagem, ganhando tempo e dinheiro, como redução de custo com empilhadeiras, por exemplo.

O resultado de todas estas ações, juntamente com uma previsão futura de vendas, provavelmente acarretará em um estoque mais eficiente, onde não terá excesso de mercadorias, ou falta delas, resultará em retorno de capital devido melhor utilização financeira evitando estoques indevidos, maximizará a produtividade dos colaboradores, ganhando tempo na limpeza e manuseio de produtos, além de melhorar o desempenho no ato da venda, diminuindo o tempo de espera do cliente durante a conferência das mercadorias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o desempenho do estoque de uma loja de materiais de construção. Para isso foram realizados os cálculos de indicadores de retorno de capital (1.40), giro dos estoques (4.37), cobertura de estoque (2.75), nível de serviço ou nível de atendimento (96,3%) e acurácia dos estoques (85,10%).

Observa-se que a organização teve resultados positivos, porém deve buscar melhorar principalmente o índice de acuracidade, que determina os valores apresentados no sistema, sendo grande influenciador para todo o controle de estoque. Assim foi identificado que o acompanhamento através dos indicadores e o uso de ferramentas como classificação ABC,

estoques mínimos e máximos, sistema duas gavetas, além da realização de inventários são essenciais para o sucesso da organização; através destes obterá um melhor controle, reduzindo custos e utilizando recursos de forma mais eficiente, maximizando o lucro.

O controle de estoque reflete praticamente em todas as áreas da organização, pois perante o controle dos materiais organiza-se o fluxo e também a necessidade de compra dos mesmos. A organização e avaliação do estoque devem ser rigorosas para que alcancem seus objetivos, almejando lucro. Ele é acumulador de recurso financeiro, por isso a necessidade de mantê-los o menor possível. No entanto, a falta do mesmo acarreta perda de vendas, provocando uma ociosidade no processo produtivo e gerando perdas mensuráveis e imensuráveis.

As mensuráveis são de valor financeiro, já as imensuráveis podem ser a perda de clientes, pois os mesmos podem ir aos concorrentes, ocasionando uma nova experiência e a perda da fidelidade do mesmo.

Observa-se que a empresa em estudo tem grande potencial e está em constante crescimento, porém necessita de um bom planejamento, e os indicadores de desempenho são essenciais para propor a direção das ações futuras, buscando o envolvimento de todos os setores e equipe, para assim melhorarem a qualidade de seus processos e serviços de forma sistêmica.

Desta forma as propostas de melhoria apresentadas são interessantes para a melhora dos indicadores de desempenho, desde a acurácia, com a redução de erros nos saldos dos produtos, e posteriormente a uma melhora na distribuição de investimentos em estoques e eficiência nos processos, resultando no melhor retorno de capital, maior giro de estoque, evitando faltas de mercadorias e atendendo as expectativas dos clientes.

Conclui-se que é essencial a constante melhoria dos processos, fazendo com que a empresa acompanhe o mercado atual, que é inesperado e exigente. Assim, surgem novas linhas de estudo sobre análise de outros indicadores de logística, além de pesquisas de satisfação, buscando analisar seus clientes, processos e produtos, diante da busca e conquista de uma qualidade melhor.

REFERÊNCIAS

BARROS, Maria das Graças. Estudo de caso: Plano de *Marketing*: Eficiência e Evolução nas empresas familiares. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.01-22, TRI II. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de materiais**: uma abordagem introdutória. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

GAVIOLI, Giovana, 2009. **Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos**. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais FGV-EAESP, 26 a 28 de agosto de 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, David B. **Gestão logística e cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística empresarial: uma nova visão local com pensamento globalizado**. São Paulo: Atlas, 2012.

SZABO, Viviane. **Gestão de estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ESTUDO DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA EMPRESA POINT LANCHES

Eduardo Galdino Favarin
Ramon Rufino Candido
Fernanda Kempner Moreira
Gisele Gomes Heleodoro Bressan
Nelson Granemann Casagrande

RESUMO

O 5S é um programa de qualidade criado após a 2ª Guerra Mundial pelos japoneses para refazer o País derrotado na 2ª guerra, o 5S pretende que as pessoas consigam tornar o clima mais harmonioso e agradável, melhorando os processos através de algumas práticas. Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da implantação do Programa 5S na lanchonete Point Lanches, localizada na cidade de Tubarão-SC. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso exploratório. Foi realizada a implantação de cada “S”, mostrando por meio de análises, o antes e o pós-implantação, com a contribuição dos gestores e funcionários. Devido ao tempo limitado da pesquisa foram executados os três primeiros sentidos: Utilização, Ordenação e Limpeza. A implantação gerou um resultado satisfatório quanto às melhorias ocorridas na empresa, o melhor aproveitamento dos espaços e dos recursos disponibilizados, assim como em relação à participação das pessoas. O desafio é manter os resultados alcançados nos 3 primeiros sentidos e promover os sentidos de Saúde e Autodisciplina alcançando novos avanços. Por fim, conclui-se que o programa “5S” é simples e de fácil implantação, porém seu sucesso depende do envolvimento de todos os que participam diretamente na organização, além de trazer benefícios imediatos e evidentes de fácil percepção. Considera-se que o programa é essencial para todas as empresas, pois os avanços realizados por ele trazem melhor qualidade de vida e de trabalho, além de melhor produtividade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Qualidade Total. Programa 5S. Estudo de caso.

1. INTRODUÇÃO

A inserção de programas de qualidade nas empresas vem cada vez mais ganhando força em pequenas e médias empresas, que buscam um diferencial competitivo, num mercado de trabalho, onde cada vez mais as pessoas buscam por qualidade e preços acessíveis. Os consumidores atuais estão cada vez mais seletivos e exigentes, com isso se faz extremamente necessário à aplicação de ferramentas que auxiliam no crescimento organizacional, reduzindo perdas no processo e agregando valor ao produto final, dentre todas as ferramentas de qualidades existe o 5S ou 5 sentidos, que será base para este artigo.

A implantação do 5S na empresa, permite que a mesma atinja melhor qualidade em todos os setores, seja no aspecto físico ou no aspecto produtivo (COSTA; REIS; ANDRADE,

2005). O programa cinco sentidos, mais conhecido como 5S, é considerado o passo inicial para a colocação de programas de qualidade (CAMPOS, 1992).

O programa 5S é considerado uma ferramenta fácil de ser implantada, pois não demanda muitos gastos por parte da empresa, e tem fácil entendimento por parte dos funcionários, porém precisa existir uma grande mudança organizacional e comportamental em todos na empresa. Os princípios do 5S além de colaborem tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

A empresa que serve de base para este estudo é a lanchonete Point Lanches fundada no ano 2000, na cidade de Tubarão-SC, ela foi criada para servir de um ponto de encontro e lazer no bairro São João Margem Esquerda, já que não existia muitas formas de lazer no bairro naquela época. Ela possui 10 funcionários no total, e seu horário de atendimento é de terça-feira à domingo, das 19:00 as 00:00 hrs.

Diante do contexto apresentado, o artigo tem como pergunta de pesquisa: Qual o impacto da implantação do programa 5S na empresa Point Lanches? Para ajudar a responder a pergunta foi estruturado como objetivo deste artigo: Analisar os impactos da implantação do programa 5S na empresa Point Lanches.

Esse tema foi escolhido para ser desenvolvido em forma de artigo com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho, os processos executados na empresa e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos produtos oferecidos ao mercado. Pretende-se criar uma proposta de execução para de organizar a empresa, e preparar a mesma para a continuidade da gestão da qualidade.

A contribuição que este artigo trará para a empresa está no fato da necessidade de organização e conscientização dos funcionários no ambiente organizacional, buscando a adequação dos sistemas da qualidade possibilitando a empresa atingir melhores resultados e adquirindo diferenciais competitivos no mercado, o trabalho também possibilitará melhorias na qualidade de vida dos colaboradores e na qualidade dos procedimentos internos que são executados.

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos: a Introdução, com a pergunta, o objetivo e a justificativa da pesquisa, o Embasamento Teórico com a fundamentação dos termos qualidade total e o programa 5S, a Metodologia da Pesquisa com os métodos e técnicas empregados, a Apresentação dos Resultados, com a caracterização da empresa, a análise e discussão dos resultados da pesquisa e as Considerações Finais.

2. PROGRAMA CINCO SENTIDOS (5S)

O programa 5 sentidos foi elaborado por Kaoru Ishikawa, na década de 50, depois que a disputa na Segunda Guerra Mundial ter devastado o Japão. Segundo Oliveira (1997) este programa foi iniciado no Japão, e iniciou o processo de reconstrução do país destruído durante a guerra.

De acordo com o Autor no Japão, os cinco sentidos fazem parte de uma educação que é passada de geração para geração, e seus princípios acompanham as crianças até a fase adulta. Como possui uma característica de gestão doméstica, o programa é conhecido também como *Housekeeping*, que significa limpeza de casa (OLIVEIRA, 1997).

No ambiente empresarial, o programa tem como meta diminuir o uso de documentos, o uso de materiais e equipamentos, ele procura reduzir os custos, acelerando os processos executados, tenta promover a participação de todos, estimulando o trabalho em equipe e a melhoria da qualidade de vida no trabalho (CIERCO, 2003).

O 5S tem origem de palavras em japonês, todas elas começando com a letra S: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*. Estas palavras foram interpretadas e modificadas para o idioma português como cinco sentidos: Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina. Para Oliveira (1997) os sentidos são ações simples a serem praticadas em todos os ambientes, tanto no doméstico quanto no profissional.

O sentido de utilização (*Seiri*) significa identificar e separar os itens necessários e desnecessários, ou, úteis e inúteis, no local de trabalho, buscando utilizá-los da melhor maneira possível, é o 1º sentido do programa é o ponto inicial de todo o processo de implantação do 5S (JORDÃO, 2011). Conforme Ribeiro (1994, p. 17) *Seiri* significa “separar as coisas necessárias das desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente”. No local de trabalho deve ser deixado somente o que funcionário precisa para desempenhar sua função.

O sentido de ordenação (*Seiton*) representa organizar e arrumar aquilo que permaneceu no ambiente de trabalho, essa prática deve ser feita depois do método *Seiri*, é o 2º Sentido implantando na empresa, é onde é feita toda a organização dos setores (ZANINI, 2010). De acordo com Ribeiro (1994, p. 71) o *Seiton* “é um exercício de estudo do ‘layout’ adequado para o ambiente e os objetos”. Após descartar os materiais desnecessários, é preciso ordenar os materiais, o acesso aos mesmos, reduzindo o tempo e o desgaste físico dos colaboradores.

O sentido de limpeza (*Seiso*) diz respeito à manutenção de tudo o que é de responsabilidade do funcionário. Visa evitar o desperdício de materiais, a quebra dos equipamentos e retirar todo tipo de sujeira que venha a prejudicar o bom funcionamento do trabalho, é o 3º Sentido na escala de implantação do programa, esse sentido vem associado com o

senso de ordenação, pois a limpeza da empresa deve vir junto com a ordenação das coisas e objetos (JORDÃO, 2011).

O senso de saúde (*Seiketsu*) tem como objetivo manter boas condições de trabalho, físicas e mentais, preservar os trabalhadores saudáveis, afim de não causar nenhum mal a quem trabalha na empresa. Busca a colaboração de toda a equipe, para uma melhoria do ambiente de trabalho proporcionando bem-estar aos envolvidos. Ele visa melhorar a qualidade de vida, criando condições que favoreçam a saúde física, mental e emocional dos funcionários e todos que participam de forma direta ou indireta da empresa a partir de práticas de higiene (JORDÃO, 2011).

O senso da autodisciplina (*Shitsuke*) é considerado a fase final da implantação, é o sendo que estimula a força de vontade, e a motivação para manter tudo como está. Para preservar as ótimas condições do ambiente de trabalho, é preciso que haja uma vontade comum de todos para que tudo que foi feito se mantenha ou melhore. Na prática o quinto senso é cumprir o que foi estabelecido, com a participação de todos e com o objetivo de promover melhorias ambientais constantes visando o aperfeiçoamento humano e operacional (JORDÃO, 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso, com o intuito de promover uma visão sistêmica da organização, proporcionando maior conhecimento do ambiente pesquisado. Segundo Michels et. al. (2013), o método de estudo de caso é uma ferramenta interdisciplinar através do estágio/TCC, que estuda determinado ambiente, com uma visão sistêmica da organização, contextualizando de forma holística a organização em estudo.

De acordo com Lakatos (1996, p.77), estudo de caso “são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, onde são realizadas análises empíricas e teóricas”.

A coleta de dados teve início com os diagnósticos organizacionais realizados a partir do 5º semestre do curso de Administração da Faculdade Capivari, no ano de 2016. A partir desses diagnósticos elaborados nos setores da empresa, e com os conhecimentos adquiridos ao longo da faculdade, foi analisado como a empresa estava perante o mercado e seus clientes, definindo-se, assim, a pergunta de pesquisa e o objetivo deste artigo.

O começo do processo de realização desse trabalho se deu no dia 17 de agosto de 2017 quando foi conversado com o proprietário do estabelecimento sobre a implantação do programa

na sua empresa. Explicado de forma resumida como aconteceria o programa 5S e os benefícios que o programa traria para a empresa.

Após a autorização do proprietário da empresa aconteceu à fase das análises, para verificar o que poderia ser melhorado, houve a criação de uma comissão do 5S para ficar a frente da implantação do programa. Ainda no mês de agosto aconteceu à implantação do 1ºS, o Senso de Utilização, seguindo das análises feitas e a elaboração de alguns planos de ação para ser colocado em prática na organização.

Com o 1º Senso implantado foi executado o 2ºS, o Senso de Organização, onde a empresa reestruturou todo o seu espaço físico e lugares dos móveis e objetos. Ficou estabelecido que a cada semana um setor fosse organizado, e assim criado um cronograma para sinalizar qual semana o setor seria organizado. Juntamente com o Senso de Ordenação foi implantado o Senso de Limpeza, como já haveria uma mobilização para organização dos setores, esse momento foi aproveitado para também acontecer à limpeza.

Com o tempo escasso para implantação dos 5 Sensos, a execução do programa ocorreu até o 3º S, o Senso de Limpeza. Após isso foi deixado sugestões para o dono da empresa, de como poderiam transcorrer os 2 sentidos restantes.

No final do mês de outubro de 2017 foi feita a finalização do artigo respondendo à pergunta de pesquisa e mostrando as análises dos resultados obtidos através dos 2 meses de aplicação do artigo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Point Lanches foi fundada em janeiro de 2000, está localizada na Rua Geral da Guarda, no Bairro São João Margem Direita na cidade de Tubarão, Santa Catarina. São João Margem Direita era um bairro de Tubarão que não tinha grandes atrativos para os habitantes locais, as pessoas que moravam na localidade precisavam se deslocar até o centro da cidade para ter momentos de diversão com sua família.

Valmir Souza proprietário do Point percebeu essa carência que o bairro possuía e teve a ideia de fundar uma lanchonete que pudesse suprir essa necessidade, Ele queria que as pessoas que moravam no bairro não precisassem se locomover até muito longe para um momento de lazer e distração.

O Point Lanches é uma empresa que conta com 10 funcionários em seu quadro, Cátia que é líder, 3 cozinheiros, 4 garçons, 2 Ajudantes e 1 Caixa, O Point não possui setor de RH por se uma empresa de pequeno porte. Funciona de terça a domingo das 19:00h as 00:00h, produz e vende produtos alimentícios como porções, lanches, doces e bebidas em geral. A empresa não possui missão e visão, mais está centrada em satisfazer os desejos dos clientes através de uma excelente qualidade dos produtos oferecidos, com preços acessíveis à demanda.

O Point Lanches, está disposta a proporcionar serviços que supram e agradam cada necessidade específica dos clientes, na apreciação dos alimentos. Desta forma, desenvolveu uma equipe preparada para viabilizar o efetivo funcionamento da empresa, tencionando alcançar grande lucratividade e credibilidade no mercado.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No dia 17 de agosto de 2017 deu-se início à proposta de implantação do programa 5S na Point Lanches. A primeira iniciativa foi falar com o proprietário do estabelecimento sobre a intenção de introduzir o programa 5S, apresentando a intenção de executar o programa na empresa e melhorar a qualidade da mesma.

O proprietário possuía pouco conhecimento sobre o programa, e nenhum conhecimento sobre qualidade, foi esclarecido como funcionaria o programa, indicando seus benefícios. Já havia percebido que seu movimento estava caindo com o passar do tempo, mais não sabia o que podia ser feito para melhorar a qualidade, e aceitou que o programa 5S fosse executado na empresa como experiência.

A princípio surgiram muitas dúvidas por falta de conhecimento do programa, porem foi explicado que ele seria implantado gradativamente. Foi esclarecido que o 5S é um programa de baixo custo, que traz vários benefícios e melhorias para a empresa, só que precisaria haver uma mudança organizacional.

Nisso ficou acordado que o proprietário escolheria 3 funcionários que ficariam responsáveis juntamente com o ele e a gerente pelo programa. Pela baixa escolaridade dos funcionários e o baixo conhecimento do proprietário sobre o programa nós decidimos implantar 1S por vez para não ficar muito confuso e não causa um estranhamento por parte dos funcionários pelas mudanças que viriam a ocorrer.

No dia 21 de agosto de 2017 foi feita uma análise para descobrir as necessidades de melhoria na empresa, e o que o programa mudaria nos processos realizados diariamente, esta análise foi elaborada juntamente com a comissão do 5S escolhida previamente. Com base no

que os funcionários falaram foi traçada uma estratégia para a implantação do primeiro senso, o senso de Utilização.

Foram analisados todos os locais de trabalho da empresa, e com a análise do primeiro senso foi possível averiguar os seguintes problemas: (a) Excesso de documentos desnecessários (Ex. Contas pagas a mais de um ano); (b) Papéis acumulados sem nenhuma organização e identificação; (c) Materiais e utensílios de cozinha quebrados ou danificados que ainda estavam guardados; (d) Materiais de trabalho sendo armazenados de forma desordenada sem local próprio de sua colocação, não possuíam um fácil acesso para os funcionários.

De acordo com os pontos críticos analisados, foram elaborados os seguintes planos de ação para o 1S: (1) Limpeza geral da empresa descartando tudo o que era inútil, classificando o que é útil, por grau de utilidade e frequência de uso; (2) Classificar os materiais de trabalho por grau de usabilidade do maior tempo ao menor tempo, deixando mais próximos dos locais, também classificar os utensílios, logo diminuindo o tempo da execução da atividade e reduzindo a movimentação do usuário;

Foi elaborado um processo para estabelecer o que seria útil ou descartado. Esse processo levou em consideração a temporalidade de uso e o local onde deveria ser armazenado.

O proprietário juntamente com os 3 funcionários escolhidos para fazer parte da comissão do 5S ficaram responsáveis pela execução dos planos de ação, tendo a orientação do que precisaria ser descartado ou mantido. No primeiro plano de ação aquilo que não seria mais utilizado foi colocado em caixas que seriam descartados posteriormente, o que foi classificado como de utilidade para a empresa foi organizado em caixas com a descrição de cada item.

Com o descarte dos itens desnecessários foi implantado o 1º Senso, o de utilização, com ele pode ser visto que muita coisa que estava sendo guardada a empresa já não utilizava mais, só estava ocupando espaço, e deixando tudo mais desorganizado, foi repassado para o proprietário para que ele não acumulasse mais itens desnecessários e para orientasse seus funcionários a guardarem somente o essencial.

Também se observou que muitos materiais que já não eram encontrados na empresa foram achados, coisas que já eram dadas com perdidas foram achadas (Ex. foram encontrados 4 chaves de fenda que o dono achava que já tinha perdido).

Na execução do 1º Senso puderam ser constatadas as primeiras dificuldades encontradas na execução do programa 5S na empresa, como o baixo nível de conhecimento sobre o programa por parte dos funcionários e aspectos educacionais e culturais que geraram certa resistência por parte dos funcionários.

Durante a semana foi monitorado juntamente com o proprietário o andamento do programa, foi conversado com ele via redes sociais como estava ocorrendo o programa, foi relatado pelo mesmo que no dia 22 de agosto de 2017 ocorreu a organização da empresa por parte dos funcionários feita no período da tarde, nos dias subsequentes onde o movimento de clientes foi baixo a manutenção do que havia sido proposto foi cumprido, porém o dono relatou que a partir de quinta-feira onde tem um fluxo de clientes maior, o programa não conseguiu manter a sua eficiência.

A maior dificuldade vista nesse primeiro momento foram os funcionários saberem o que era para ser guardado ou descartado, eles não possuíam muita noção do que era útil e inútil.

No dia 26 de agosto, a pedido do proprietário, foi esclarecido aos funcionários algumas dúvidas que haviam surgido com o 1S, coisas que eles não tinham assimilado ou não tinham entendido. Neste dia também foi dado andamento ao programa com o começo da implantação do 2S, o Senso de Ordenação, foi explicado para a comissão do 5S como funcionaria essa parte do programa, e pedido que eles fizessem uma listagem dos pontos que acreditavam serem críticos na empresa.

Com base no que foi visto na empresa juntamente com a descrição dos funcionários nós analisamos o que poderia ser mudado na empresa, com isso foi feito um planejamento de como seria desenvolvido o Senso de Organização. Na análise do Senso de ordenação foram vistos os seguintes pontos críticos na empresa:

Os layouts dos móveis estavam mal posicionados, fora de uma posição adequada, acarretando perda de espaço, muitas vezes os funcionários acabavam se trombando na cozinha pela má organização do local;

Talheres eram colocados todos misturados, não havia separação de garfo, facas e demais talheres, materiais de trabalho eram guardados todos juntos sem nenhuma separação ou organização;

As mesas onde são realizados os atendimentos aos clientes, eram dispostas sem nenhuma organização, sem nenhum layout planejado, foi uma reclamação por parte dos garçons que achavam o espaço mal planejado.

Produtos na dispensa e na geladeira não tinha nenhuma separação, os produtos/ matéria-prima, eram colocados sem nenhuma organização, todos juntos, causando estrago em algumas embalagens.

De acordo com o planejamento, e os pontos críticos encontrados, procurou ser observado o que estava errado ou se deixando de fazer, viu-se que a empresa era bem

desorganizada, não havia padrão de organização nem lugares separados para guardar os insumos, matéria-prima e materiais utilizados.

Com o que foi visto durante a análise, foi decidido implantar apenas um plano de ação que iria abranger toda a empresa, usando o mesmo método do 1ºS, que foi utilizado para o Senso de Utilização também foi usado para a ordenação e organização da empresa.

Houve o planejamento de um cronograma semanal para organização da empresa, deixando cada semana do mês de setembro para um setor diferente, concedendo bastante tempo para que os funcionários e o proprietário fizessem tudo como planejado e com tranquilidade.

Decidiu que o Senso de Ordenação daria início na Dispensa e na arrumação dos materiais e insumos, pois não havia nenhum padrão de organização, os alimentos usados nos lanches eram colocados todos juntos sem separação, a primeira semana foi deixada para que os funcionários encontrassem a melhor forma de organizar esses insumos, foi preparada algumas etiquetas para serem colocadas para a identificação de todos, e para ficar de fácil visualização de todos.

Na ordenação da matéria-prima e dos insumos também houve também a organização da geladeira, e do freezer com as bebidas, tudo era colocado misturado na geladeira cada funcionário colocava do jeito que queria, quando pegavam um alimento não colocavam no mesmo lugar.

No relato do proprietário essa parte de organização foi bem crítica, pois não era uma cultura empregada na empresa, os cozinheiros e ajudantes colocavam tudo do jeito que bem entendiam e não havia muito controle nem por ele nem pela gerente da Lanchonete.

A comissão do 5S também relatou que teve dificuldade para manter as coisas no seu devido lugar depois de usadas, houve reclamação de alguns funcionários que no momento de grande movimento dos clientes, não queriam seguir o que haviam planejado, houve algumas discussões na cozinha principalmente nos momentos em que a lanchonete estava lotada, e nos momentos em que se encerravam os turnos de trabalho.

Como ponto positivo pode ser observado pelo dono que o andamento da cozinha ficou melhor da forma que foi remanejado alguns equipamentos, a entrada e saída de garçons e funcionário, e a mobilidade também melhorou, nas palavras do dono a cozinha que parecia bem pequena parecia que tinha ficado enorme depois da organização, e segundo ele a comissão do 5S realizou um belo trabalho com o novo layout da cozinha.

Alguns clientes que costumavam ir assiduamente à Point Lanches, também parabenizaram pela nova disposição das mesas na área de atendimento, disserem a movimentação melhorou, e que antigamente era tudo espalhado.

Com a nova forma as mesas ficaram delimitadas com marcas no chão, para que os funcionários soubessem onde deveriam ficar dispostas na área de atendimento, houve um ganho de espaço nítido também como na cozinha o espaço parece que aumentou de tamanho.

Juntamente com o Senso de Ordenação foi aplicado o Senso de Limpeza que é o terceiro senso na sequência do programa, pois já haveria uma mobilização para organizar tudo da forma correta, com a mudança no local das coisas e também para a retirada dos materiais, os locais que estavam sendo organizados também já estavam sendo limpos. Houve uma grande mobilização para a lavagem na cozinha, antes não havia nenhum controle o dono nem soube nos dizer quando havia sido a última limpeza geral na cozinha.

Com isso foi aplicado um calendário de limpeza tanto para a cozinha quanto dos outros setores da empresa, deixando pelo menos um dia do mês para lavagem dos equipamentos e instrumentos de trabalho do dia a dia, para que isso se torne um padrão na empresa.

Foram colocadas também na área de vendas e na cozinha algumas lixeiras com coleta seletiva para melhorar a divisão do lixo na empresa, antes era colocado tudo numa lixeira em ambos os lugares, isso causava muitos transtornos para os funcionários, com a colocação dessas lixeiras ficou melhor o manuseio e a separação do lixo.

Ao término das atividades da implantação do 3º Senso foi feita uma entrevista com os funcionários, sobre como foi o período de execução dos 3S's e o que eles acharam das mudanças ocorridas com eles e no ambiente organizacional.

A entrevista ocorreu por meio de uma conversa informal, onde foi questionado o que eles acharam do programa até o ponto que se concluiu as dificuldades que ocorreram durante o período da implantação e melhorias que ocorreram na empresa, e também em suas vidas pessoais.

Eles relataram que até o início do programa não possuíam nenhum conhecimento sobre o 5S, nem estavam familiarizados com o que aconteceria e o que mudaria na empresa, isso trouxe uma dificuldade de entendimento e do começo da implantação, até o dono desconhecia e achou que iria trazer desperdício de tempo e de recursos, e que os próprios funcionários receberiam de forma negativa. Porém com as explicações de como seria implantado, e tirando as dúvidas que tiveram no começo, eles tentaram se empenhar para aprender e colocar a teoria em prática.

A comissão que esteve mais à frente de todo o processo relatou que o início foi o momento de maior dificuldade, seja por desconhecimento ou por falta de iniciativa dos próprios funcionários, alguns não assimilaram e outros não estavam tão motivados para executar o programa, pois não tinham um olhar otimista para o resultado final.

Com o final do 1S, visto com o tanto de objetos desnecessários que foram jogados fora ou que não eram necessários, os funcionários começaram a perceber que os objetos ficaram mais acessíveis, e o próprio dono percebeu que existiam coisas que não tinham utilidade e só estava acumulado sujeira e obstruindo o espaço de trabalho.

Depois do Senso de Utilização eles perceberam que o problema maior não era organizar as coisas, mais sim manter as coisas organizadas e nos seus lugares, nos dias de movimento na lanchonete nem todos os funcionários se empenhavam para manter tudo organizado.

Na conversa pode ser observado que no Senso de Organização e de Limpeza, a maior dificuldade foi os funcionários tirarem um tempo de seu descanso na semana para organizarem os setores, e fazerem a limpeza dos moveis e utensílios utilizados, teve que existir um esforço maior do dono e da gerente da lanchonete e da comissão do 5S para incentivar e mostrar que isso melhoraria muito na empresa e não seria um desperdício, mais sim uma economia de tempo e dinheiro.

De acordo com eles no início houve resistência por parte dos colaboradores de abdicar de suas horas de descanso para deixar tudo limpo, mais ao final foi visto a melhoria no ambiente de trabalho, o menor desperdício de tempo e de matéria prima, bem como a melhor organização do espaço físico, eles também citaram que os próprios clientes falaram de como melhorou a qualidade e maior agilidade na entrega do produto final.

Ao final da conversa foi perguntado aos funcionários quais foram as maiores dificuldades e desafios encontrados por eles, e quais as maiores melhorias que o 5S realizou para a empresa. A maior dificuldade relatada por eles foi a adaptação e a mudança da rotina diária, e o maior benefício foi à melhoria de todo ambiente de trabalho em si, facilitando o trabalho de todos.

4.3 CONTINUIDADE DO PROJETO

Como o tempo de aplicação da pesquisa e elaboração do artigo foi curto, desde o início da implantação no dia 17 de agosto de 2017, até o momento do fechamento em outubro de 2017, não foi possível a implantação completa dos 5 sentidos, a implantação do programa ocorreu até o 3º Senso, o Senso de limpeza.

Para que a implantação continue sendo executada na empresa seguem algumas orientações sobre como poderão ser desenvolvidos os 2 sentidos restantes, o Senso de Saúde e o Senso de Autodisciplina. Para a implantação do Senso de Saúde, orienta-se providenciar: avisos que ajudem os funcionários a evitar erros nas atividades do seu local de trabalho, como: Sinais

de perigo, advertências, alertas; informações ou instruções do uso correto dos equipamentos e máquinas, e regras sobre o funcionamento de cada setor; avisos de manutenção preventiva; avisos sobre requisitos de limpeza; setores, uniformes e instrumentos de trabalho, conversar sobre a importância de uniformes limpos. Para a execução do Senso de Autodisciplina, recomenda-se: organizar os horários das tarefas semanais; ter uma comunicação clara e objetiva entre todos; atribuir responsabilidades; criar um clima de colaboração, solidariedade e confiança. No senso de Autodisciplina é importante que o gestor delegue funções e deixe os próprios funcionários comandarem suas ações, orientando-os quando algo divergir do pedido, sempre num tom ameno, com uma conversa, não em tom de exigência.

Para finalizar foi elaborado um *checklist* para ser usado na auditoria do 5S, que deverá ser feito mensalmente na empresa, a fim de saber se a mesma está atingindo o objetivo, e cumprindo com o que foi implantado (Figura 1).

Figura 1 – Checklist para Auditoria do 5S

5S		AUDITORIA 5S - CHECK LIST				Point 4153			
DATA: / /									
Pontuação:	1 a 3	Ruim	7 a 9	Bom	SIM: 1				
	4 a 6	Regular	10	Ótimo	NÃO: 0				
Setores		Cozinha		Dispensa		Atendimento			
Pergunta		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
1) Existem na Área/Setor somente Objetos/Materiais do Mesmo?									
2) Objeto/Materiais estão em seus locais adequados?									
3) O Ambiente Está Limpo?									
4) Os Objetos/Materiais estão identificados?									
5) Bancadas/ Mesas estão Organizadas									
6) Objetos/Materiais estão Limpos?									
7) Os Uniformes Estão Limpos									
8) Os Resíduos/Lixo estão sendo descartados corretamente?									
9) Os Funcionários Respeitam os Padrões Utilizados na empresa?									
10) O Aspecto Visual do setor, encontra-se organizado?									
Resultado:	COZINHA		Ótimo		Bom		Regula		Ruim
	DISPENZA		Ótimo		Bom		Regula		Ruim
	ATENDIMENTO		Ótimo		Bom		Regula		Ruim

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Com essa última sugestão chega-se ao fim do processo da Implantação do programa 5S na empresa Point Lanches. Mesmo sendo implantados apenas 3S, muitas orientações foram encaminhadas para que os funcionários deem continuidade no que foi proposto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar o impacto da implantação do programa 5S na Lanchonete Point Lanches. Nas primeiras análises realizadas a fim de se encontrar os casos mais críticos, percebeu-se elevada desorganização de um modo geral, em todos os ambientes, o que tornava a organização improdutiva e sem qualidade nas suas operações.

Os setores eram muito bagunçados, não havia nenhum padrão, cada funcionário fazia as funções do jeito que achava melhor. Entendendo esse cenário de tamanha desordem, e conversando com os funcionários e gestores da empresa, foi constatado o pouco conhecimento sobre gestão e nenhum conhecimento sobre o programa 5S, com este cenário foi decidido que a implantação acontecesse aos poucos devagar, para que todos assimilassem juntos o propósito do programa e a melhoria que estava sendo proposta.

A implantação dos 5 Sentidos apresentou grandes dificuldades no começo de sua execução, funcionários desconheciam o programa, e não se sentiam muito motivados para causar a mudança necessária, não entendiam muito o porquê e para quê estava sendo executado o programa na empresa.

Com o passar das semanas e outras conversas com o dono, a gerente e funcionários da empresa, a implantação foi ganhando corpo e forma, os colaboradores começaram a sentir o impacto que estava causando e após o Senso de Utilização foi percebido por todos os ganhos de qualidade nos processos e a melhoria num todo.

Pelo pouco tempo disponível para execução completa do programa, a implantação se deu até o Senso de Limpeza, mas as vantagens e melhorias na organização já puderam ser percebidas, como: Ambiente mais organizado e harmonioso, layout adequado ao espaço físico disponível, menor consumo de matéria prima, melhor bem-estar dos funcionários, utilização de procedimentos de qualidade padrão, colaboração mútua da equipe de trabalho, gerando como consequência o aumento de produtividade e a competitividade perante aos concorrentes.

Conclui-se que o programa traz ganhos para todos na empresa, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, pois estimula os colaboradores a realizarem seus trabalhos corretamente, mais motivados e com ânimo para a rotina do dia a dia, e todos aprendem a assumir a responsabilidade pelos resultados.

É um programa fácil de ser implantado em qualquer empresa, não demanda custos muito elevados, só é necessário que todos na empresa entendam sua contribuição, e estejam engajados no seu sucesso. O 5S que contribui significativamente nos resultados e nos processos realizados na empresa, e é o ponto de partida para elas busquem cada vez mais a qualidade total.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente. Falconi. **Qualidade Total: Padronização de empresas**. Belo Horizonte. Falconi Editora, 2014.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total: uma interpretação perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

COSTA, R.M.C. et al. **Implantação Do Programa 5s Em Uma Escola Municipal**. Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais. V. 12, N. 2, p. 128-140, dezembro 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/download/20985/13554>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

COSTA, R. B. F; REIS, S. A. dos; ANDRADE, V.T.de. **Implantação do programa 5S em uma empresa de grande porte: importância e dificuldades**. Trabalho apresentado XXV Encontro de Eng. de Produção. Porto Alegre, 2005.

CIERCO, Agliberto Alvez, *et al.* **Gestão da Qualidade**. 1º Edição. Rio de Janeiro. FGV – Fundação Getúlio Vargas. 2003.

CARVALHO, Pedro Carlos. **O programa 5S e a Qualidade Total**. Editora Alínea, Campinas, SP, 2000.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.

JORDÃO, Sonia. **O 1º S dos 5S's Senso de utilização**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-1-s-dos-5ss-senso-de-utilizacao/54413/>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **O 2º S dos 5S's Senso de ordenação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-2-s-dos-5ss-senso-de-organizacao/54778/>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **O 3º S dos 5S's Senso de Limpeza ou Seisou**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-3-s-dos-5ss-senso-de-limpeza-ou-seisou/55048/>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **O 4º S dos 5S's Senso de Higiene ou Seiketsu.** Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-4-s-dos-5ss-senso-de-higiene-ou-seiketsu/55794/>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **O 5º S dos 5S's Senso de Autodisciplina ou Shitsuke.** Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-4-s-dos-5ss-senso-de-higiene-ou-seiketsu/55794/>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

MEZOMO, J.C. **Gestão da Qualidade na saúde: princípios básicos.** Barueri: Manole, 2001.

OLIVEIRA, José Roberto Cerqueira. **Aspectos humanos dos 5 sentidos: uma experiência prática.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OLIVEIRA, S.T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, Edson, Pacheco. **Implementação De Sistemas De Gestão De Qualidade: Uma Revisão Da Literatura.** X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0258.pdf. 2014>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **Qualidade da qualidade: teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Haroldo. **5S: A base para a qualidade total.** 10. Ed. Salvador: Casa da qualidade, 1994.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática: 5S.** 3. ed. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1996.

SOARES, J.C.S. & JUNGES, W. **O 5S num supermercado de pequeno porte.** XXI ENEGEP, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. 2001.

ZANINI, Edinilson. **A Importância do 5S para as Empresas.** Disponível em: <<http://www.edigital.com.br/categoryblog/113-a-importancia-do-5s-para-as-empresas>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

A VIABILIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO DA MADEIRA TRATADA: UM ESTUDO DE CASO DA MADEIREIRA FREITAS

Jucineide Alexandre Freitas
Fernanda Kempner Moreira
Adriano Fidélis
Antonio da Silva Torres
Murilo Ternes

RESUMO

A terceirização está crescendo a cada dia no cenário empresarial, haja vista a constante busca por redução de custos, tempo e eficiência na prestação de serviços. Sendo assim, o presente artigo propõe-se a analisar a viabilidade do processo de terceirização e da implantação de usina de tratamento de madeira na Madeireira Freitas. Para isso, necessita compreender o desenvolvimento do processo de terceirização, apontar os benefícios e riscos da terceirização do tratamento de madeira e verificar o impacto financeiro da terceirização na Madeireira Freitas. A partir de pesquisa bibliográfica e documental, realizada de janeiro de 2016 a julho de 2017, foi possível perceber que a recuperação do investimento necessário para o início das atividades da usina ocorrerá no quarto ano de atividade após a implantação; já o investimento da terceirização poderá ser recuperado no quinto ano de atividade, mesmo o valor investido sendo menor. Ainda, a Taxa Interna de Retorno (TIR) da implantação é mais que o dobro da TIR da terceirização, totalizando 16% e 7% respectivamente. As VPLs também mostram que as projeções dos fluxos de caixa da implantação apresentam resultado positivo no quinto ano enquanto que no caso da terceirização isso não ocorreu. Desse modo, é plausível concluir que é mais viável investir na implantação a continuar com o serviço de terceirização.

Palavras-chave: Terceirização. Rentabilidade. Viabilidade econômico-financeira. Estudo de caso.

1. INTRODUÇÃO

O setor produtivo existe em qualquer organização. Independente do porte e do ramo de atividade, as atividades da produção devem ser administradas a fim de garantir ao consumidor um produto de qualidade. Em outras palavras, o sistema produtivo de uma empresa é o responsável por transformar as entradas (insumos) em saídas (produto), através de um processo organizado. Nesse processo, todos os recursos, sejam eles tecnológicos, humanos, físicos e financeiros são utilizados a fim de fornecer um produto que atenda às necessidades do consumidor e, conseqüentemente, aos interesses da sociedade.

Nesse contexto, destaca-se a competitividade do mercado que leva as empresas a buscarem meios para melhorar a produtividade sem perder a qualidade e com redução de custos. Isso requer assumir medidas para enfrentar o cenário desafiador e vencer a concorrência. Isso

significa que uma nova conjuntura econômico-financeira ganhou força, na qual o estabelecimento de parcerias com outras empresas recebeu destaque, chamada de terceirização.

A terceirização é uma alternativa nesse processo, uma vez que transfere para outra empresa suas atividades-meio, possibilitando-lhe mais recurso para o desempenho de suas atividades-fim. Assim, em linhas gerais, reduz custos e agiliza o seu processo administrativo. Logo, a horizontalização permite que várias empresas se envolvam em uma única cadeia produtiva, fazendo com que determinadas atividades sejam assumidas por outras empresas, provocando a desverticalização.

Essa alternativa reflete diretamente na estrutura operacional da empresa, pois a contratação de recursos humanos capacitado para o desempenho da função passa a ser responsabilidade da empresa terceirizada. Isso implica, ainda, a redução com encargos trabalhistas, entre outras questões envolvidas. Por outro lado, a atividade apresenta riscos, uma vez que a qualidade ficará sob responsabilidade da empresa contratada e o serviço poderá ser interrompido, prejudicando a organização da empresa contratante.

No caso de empresas do ramo madeireiro, a terceirização pode se dar em diversas etapas, desde o processo inicial de preparo do solo, plantio e colheita, até o transporte da matéria-prima e o beneficiamento da madeira. Essas duas últimas etapas são as mais onerosas para a empresa, uma vez que demanda mais mão-de-obra e recursos. Diante do exposto, cabe refletir sobre o seguinte questionamento: é rentável para uma empresa madeireira terceirizar o tratamento de madeira?

Sendo assim, o presente artigo propõe-se a analisar a viabilidade do processo de terceirização e da implantação de usina de tratamento de madeira na Madeireira Freitas. Para isso, necessita compreender o desenvolvimento do processo de terceirização, apontar os benefícios e riscos da terceirização do tratamento de madeira e verificar o impacto financeiro da terceirização na Madeireira Freitas.

Essa pesquisa se justifica pela complexidade que o processo de terceirização assume no cenário empresarial, cabendo aos gestores avaliar detalhadamente a viabilidade dessa contratação de acordo com a sua realidade empreendedora. Considerando que toda atividade terceirizada implica benefícios e risco, essa análise precisa prever previamente se os benefícios apresentados valem os riscos empreendidos.

É preciso salientar, ainda, que por se tratar de empresa familiar, o empreendimento passou de pai para filho e até o momento não foi feito estudo de viabilidade econômico-financeira de suas atividades, tornando esse trabalho relevante para auxiliar na tomada de

decisão do gestor. E por se tratar de um assunto com pouco registro na literatura, é importante também para servir de ajuda para estudos futuros.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos: (1) Introdução, na qual se apresentou o tema, a situação-problema deste estudo, bem como a justificativa o objetivo proposto, (2) Fundamentação teórica acerca do processo de terceirização, (3) Metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, (4) Apresentação dos resultados, no qual são apresentadas a caracterização da empresa trabalhada e a análise e discussão dos resultados, (5) Considerações finais.

2. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma atividade que vem crescendo na última década, principalmente após novos estudos na área de gestão de negócios. Isso porque a necessidade de redução de custos implica na busca de processos flexíveis para atender a demanda, sem perde qualidade e preço. Nesse contexto, as atividades produtivas passam a ser concentradas em determinada empresa, reduzindo as oportunidades de emprego formal (MARTINS, 2005).

O termo terceirização origina-se da palavra inglesa *outsourcing*, que significa “vindo de fora”. A empresa contratante é chamada de “empresa-mãe” e a empresa contratada denomina-se “empresa terceira”. Logo, a terceirização refere-se à atividade desempenhada e não à empresa que a realiza. (LIMA, 2010). "Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial" (MARTINS, 2005, p. 23).

Esse processo teve início na década de 1940, quando as indústrias começaram a contratar outras empresas para realizar serviços menos essenciais. Essa ação foi vista primeiro no setor automobilístico, que passou a concentrar-se nas atividades prioritárias a fim de ganhar destaque no mercado, vencendo a concorrência. Na década 1970, oficializou-se da maneira como é tratada atualmente, refletindo em um novo modelo de estruturação dos setores produtivos das empresas (DELGADO, 2003).

O avanço tecnológico refletiu diretamente nas relações de trabalho e favoreceu o processo de terceirização no segundo setor, reorganizando a produção das empresas e transformando a estrutura financeira das organizações. O foco a partir da terceirização fica nas atividades-fim, enquanto as atividades-meio são transferidas para outras empresas. Assim, há mais tempo e recurso para trabalhar em cima das prioridades da organização sem deixar de

atender o mercado. Há significativa redução nos custos fixos, permitindo à empresa maior flexibilidade na gestão dos custos variáveis (LEITE, 1994).

O impacto da terceirização sobre as empresas ocorre no setor produtivo e em mão-de-obra, entretanto, não garante o aumento da rentabilidade. O estudo dos riscos e benefícios desse processo deve ser a primeira medida do gestor antes de assumir essa responsabilidade, pois todas as questões envolvidas devem ser consideradas, como características da atividade-meio, perfil da empresa a contratar, custos com a terceirização *versus* custos com a realização da atividade na própria empresa, entre outros (LEIRIA, SARATT, 1995).

O processo de terceirização pode ocorrer de duas maneiras. Em uma delas a empresa compra/contrata de outra o serviço ou produto solicitado por seu cliente e na outra forma ela contrata uma ou mais empresas para desempenhar determinada atividade dentro de sua própria organização, como acontece com casos de serviços de limpeza, entre outros (QUEIROZ, 1998).

De acordo com Silva (1997), as empresas objetivam com a terceirização adquirir maior eficiência, atingir outros clientes potenciais do mercado, facilitar a gestão empresarial, sobrevivência econômica, redução de gastos e custos e, de certa forma, enfraquecimento da organização dos trabalhadores e sindicatos.

A terceirização se caracteriza pela descentralização no setor produtivo, transferindo a responsabilidade da atividade desenvolvida para a empresa contratada. Em linhas gerais, é estabelecida uma parceria entre empresas com o intuito de cada uma concentrar-se em suas atividades mais prioritárias e repassar a outra as ações secundárias.

2.1 BENEFÍCIOS E RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização pode ocorrer em diversos setores da empresa, dependendo da estrutura de cada organização e respeitando a legislação vigente. Ela deve fazer parte dos objetivos estratégicos do empreendimento, sendo positiva sempre que utilizada adequadamente. Em contrapartida, pode acarretar problemas, caso não seja realizada com base nos propósitos pretendidos. (QUEIROZ, 1998).

Empresas de diversos portes estão fazendo uso cada vez mais constante desse processo pensando na economia de recursos dispendidos e na facilidade da promoção de determinados serviços. A falta de tempo, dinheiro, espaço físico e mão-de-obra são predominantes na hora de o empreendedor escolher não oferecer o serviço ou terceirizá-lo (GIOSA, 1997).

Entretanto, a escolha por esse método deve considerar os riscos e benefícios que a atividade impõe, a fim de avaliar sua viabilidade. É preciso sempre analisar cada situação, pois

cada uma possui suas peculiaridades que podem ou não se converterem em resultados distintos. A equipe gestora deve ponderar, ainda, não somente questões relativas ao recurso financeiro envolvido na prestação do serviço, mas também a qualidade no atendimento final ao cliente/consumidor (MARTINS, 2005).

Entre os benefícios gerais da terceirização dos serviços estão: custos reduzidos que envolvem a contratação de empregados, a aquisição e manutenção de equipamentos e o investimento em matéria-prima, em alguns casos, que acarreta na redução do preço do produto ou serviço; menos encargos trabalhistas e pagamento de impostos; mais tempo para dedicar-se às atividades principais da empresa; melhoria na qualidade do produto ou serviço prestado; maior produtividade; redução no espaço físico da empresa e demais despesas na sua manutenção (ESTENDER; MACEDO; AZEVEDO, 2015).

Os riscos apontados envolvem a perda de qualidade na contratação de produtos ou serviços que não atendam às necessidades do cliente/consumidor e, conseqüentemente, perda de credibilidade; punições em virtude da ilegalidade em determinados processos de terceirização; e, ainda, há a visão de que a aparente redução de custos contribuirá para o aumento da rentabilidade da empresa sem que um estudo da viabilidade financeira da ação seja realizado (MARTINS, 2005).

Aldrich (1979) salienta que a terceirização reduz parte do poder da empresa frente a seu ambiente operacional. Acrescenta que arriscado também é acreditar que a terceirização serve apenas para diminuir custos, haja vista que, caso isso não ocorra, todo o processo será desacreditado. Em outras palavras, a terceirização apresenta benefícios e riscos, fazendo com que o gestor tenha a obrigação de avaliar a viabilidade desse processo para a sua empresa antes de assumi-la.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa que serviu de alicerce na realização deste estudo. Para Minayo (2010), a metodologia é mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indicando também as conexões e leituras operacionais que o pesquisador faz do quadro teórico e de seus objetivos de estudo.

A metodologia na verdade é muito mais que uma técnica. Inclui concepções teóricas da abordagem mais a realidade empírica, com os pensamentos sobre a realidade vivenciada. Logo, a partir dos objetivos deste trabalho, a pesquisa se baseará no **método dedutivo de abordagem**, no qual se analisa uma premissa geral a fim de chegar a uma conclusão particular

(MEZZAROBA; MONTEIRO, 2009). Desse modo, consistirá na análise do processo de terceirização para compreender se é mais viável a terceirização do tratamento de madeira ou a implantação de uma usina na Madeireira Freitas.

Quanto aos métodos de procedimento, este estudo utilizará o **método qualitativo**, uma vez que a ênfase estará na compreensão do sistema organizacional a partir da interpretação dos dados, ou seja, a preocupação está em perceber o motivo de certas escolhas e se elas são convenientes para a situação em questão. (LEONEL; MOTTA, 2007). Assim sendo, a partir das informações coletadas na empresa em questão, serão feitas análises aprofundadas e ilustrativas para demonstrar os resultados.

Para atingir os objetivos deste estudo foram utilizadas as **pesquisas documental e bibliográfica**, visto que se baseia em documentos de fontes primárias e secundárias. As informações coletadas na empresa em estudo ocorreram no ano de 2016, com o proprietário da mesma, e serviram como base para estudos diagnósticos de cada setor, e foram atualizadas em 2017 a fim de contribuir para a análise da viabilidade do processo de terceirização da madeira tratada. Foram coletadas também informações acerca da implantação de usina de tratamento com o proprietário da empresa-terceira, no ano de 2017. As demais informações que serviram de embasamento teórico foram coletadas em livros e periódicos digitais ou impressos acerca do tema, bem como na legislação vigente.

Este trabalho, ainda, se caracteriza pelo tipo de **pesquisa descritiva**, uma que vez “analisa, observa e correlaciona aspectos (variáveis) que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los” (LEONEL; MOTTA, 2007, p. 53). Assim, descreve a análise e discussão dos resultados obtidos, a fim de verificar o atingimento dos objetivos propostos, as quais mostrarão se o processo ora tratado é viável ou se a empresa deve investir no tratamento da madeira por conta própria.

Para a coleta dos dados foram utilizadas informações coletadas nos registros de terceirização de madeira tratada na Madeireira Freitas nos meses de janeiro a dezembro de 2016 e janeiro a julho de 2017 e sobre dados gerais da empresa coletados desde o primeiro semestre de 2016, início da análise diagnóstica dos seus setores realizada nas disciplinas do núcleo profissionalizante do curso de Administração da Faculdade Capivari. Para a análise dos dados, foi feita uma pesquisa sobre a implantação de usina de tratamento de madeira em autoclave, com o intuito de levantar valores de investimento, custos e despesas.

Os dados coletados foram confrontados com a fundamentação teórica a fim de verificar a viabilidade do processo de terceirização do tratamento de madeira na Madeireira Freitas e da implantação de usina. Foram consideradas questões relativas ao investimento com a aquisição

de equipamentos para realização do tratamento da madeira na própria madeira, custos fixos e variáveis, despesas e à forma de prestação desse serviço atualmente. Os resultados foram analisados em tabelas através dos seguintes indicadores de análise financeira: Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VLP) e *Payback*.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO DE CASO

A Madeireira Freitas está localizada na Rodovia SC 436, bairro Portinho, em Laguna/SC. Sua razão social é Jucileia Alexandre Freitas e seu segmento é a venda de madeiramentos para construção. Fundada em 2014, é composta atualmente por quatro funcionários, sendo três irmãos. Há três anos no mercado, atende as cidades de Laguna e região.

O fundador, Miguel Otacílio Freitas, trabalhava com o segmento de madeiras, ganhando experiência ao longo dos anos. Entretanto, por ficar longe da família, decidiu sair da empresa e abrir um negócio próprio, adquirindo aos poucos as máquinas para o novo empreendimento. Para continuar com o negócio, contratou algumas pessoas da família. O segmento no início tinha exercício somente de serraria, serrando as madeiras e fornecendo a outras madeireiras. Com o falecimento do proprietário da madeireira, seu filho, Gilson Alexandre Freitas, assumiu o negócio. Atualmente, eles trabalham para venda própria e não mais para terceiros.

Seus principais clientes são pessoas físicas que buscam madeira para construção e, por se encarregarem da extração da madeira para venda, não possuem fornecedores. Os produtos que a Madeireira Freitas apresenta abrange o segmento de madeiramentos para construção: madeira para casas, telhados, acabamentos e cada produto apresenta valores distintos.

Atualmente, a capacidade produtiva é de 2m³ por dia. Entretanto, na Madeireira Freitas não há plano de produção. O planejamento e controle da produção ocorre da seguinte forma: a secretária atende os clientes, anota os pedidos e encaminha para o setor produtivo. Nesse setor, trabalham duas pessoas que são responsáveis por verificar constantemente o estoque, fazer o carregamento dos pedidos e, ainda, em caso de beneficiamento da madeira, um deles é encarregado de levar o insumo à empresa terceirizada no município de Tubarão e buscar a madeira pronta.

Na produção, há o preparo da madeira conforme a necessidade do consumidor. Em caso de madeira bruta, o pedido é despachado no mesmo dia ou no primeiro horário do próximo dia útil. Em caso de madeira planada, é dado ao cliente o prazo de 2 dias para entrega, sendo que

esse serviço é feito na própria madeireira. Para madeiras tratadas, por se tratar de serviço terceirizado, é dado ao cliente o prazo de 10 a 15 dias.

Por haver apenas dois funcionários para desempenhar várias funções, a programação da produção ocorre conforme demanda. Assim que é verificada baixa no estoque, é feito pedido de mais material. Enquanto um dos funcionários se encarrega de levar o insumo à Tubarão, o outro fica à disposição para planar a madeira, quando solicitado, e separar a madeira bruta para entrega. Como eles utilizam um único caminhão, é dada a preferência para a entrega e depois o encaminhamento para o tratamento da madeira.

Em se tratando de uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários e de estrutura familiar, não há subdivisões setoriais. Há o escritório, o setor de armazenamento de matéria-prima e o setor de produção, que também não recebe auxílio tecnológico, uma vez que as máquinas são manuais. A parte logística da empresa é organizada através da agenda de entregas, sem auxílio de programas tecnológicos.

Por esses motivos, a gestão da empresa acha desnecessário investir em tecnologias de informação para gerir um empreendimento desse aspecto. Máquinas controladas eletronicamente poderiam implicar no aumento da produção, entretanto, demandaria investir em outros setores como o de compras de matéria-prima, o logístico, pois há apenas um caminhão para entrega, o *marketing* para divulgar e atrair mais clientes, entre outros.

O armazenamento da matéria-prima e do produto final, por se tratar de uma madeireira, respeitam as peculiaridades de cada produto a fim de assegurar que eles estejam de acordo com o que o consumidor comprou. As entregas são feitas sempre por profissionais capacitados que agregam mais valor ao produto. Enfim, o setor logístico da Madeireira Freitas segue de acordo com as exigências da área, contribuindo para o desenvolvimento e expansão dos seus negócios na região.

4.2 APRESENTAÇÃO DO TRATAMENTO DA MADEIRA

Para abordar a viabilidade da terceirização da madeira tratada, é necessário compreender que, segundo o gestor da Madeireira Freitas, esse processo foi julgado como a maneira mais viável de atender a demanda em tempo hábil, com a garantia de serviço de qualidade e sem precisar fazer um investimento alto no momento da pesquisa. Por esse motivo, essa justificativa se sobrepôs a qualquer estudo de impacto financeiro e mensuração de riscos e benefícios antes de assumir a contratação de serviços de terceiros, haja vista que a outra opção pontual seria não oferecer o serviço.

Tão logo, esse estudo de viabilidade se faz indispensável para avaliar se a tomada de decisão do gestor da empresa estudada pode ser mantida ou precisa ser revista. Outra opção que pode se enquadrar nas necessidades do empreendimento para que ele não deixe de ofertar o serviço é a implantação de uma usina de tratamento de madeira, com o objetivo de passar a prestar o serviço antes terceirizado.

Destaca-se que o tratamento da madeira tem como objetivo aumentar a durabilidade da madeira, seja ela para uso final ou como matéria-prima de outros produtos. Nesse processo são aplicados produtos que visam proteger a madeira de agentes nocivos. O método utilizado pode ser simples ou sofisticado, dependendo do recurso investimento e resultado esperado.

O método em autoclave, terceirizado pela Madeireira Freitas, diferencia-se dos demais por produzir efeito mais rápido e seu resultado ser muitas vezes superior ao dos demais processos. Contudo, não se pode desconsiderar que, segundo Moreschi (2013, p. 79), para o tratamento alcançar o resultado esperado, faz-se necessário haver:

Penetração do produto preservativo, a partir da superfície da madeira, em centímetros: variável de uma camada extremamente delgada a bastante profunda, a partir da superfície da madeira, predefinida em função do tipo de madeira e da utilização a ser dada à madeira tratada, bem como ao tipo de agente a que ela estará suscetível durante a sua utilização;

Retenção do produto preservativo na porção de madeira que recebeu o tratamento, em quilogramas por metro cúbico: variável predefinida em função da espécie de madeira, tipo de utilização a ser dada à madeira tratada e de agente xilófago a que a madeira ficará exposta durante a sua utilização e;

Distribuição homogenia do produto na madeira tratada: uma necessidade para termos materiais tratados uniformemente, sem regiões pobremente tratada ou com tratamento excessivo que, em ambas as situações, redundam em tratamento inadequado.

Os métodos simples geralmente são escolhidos em detrimento do alto custo que métodos mais sofisticados implicam. Nesse caso, evita-se o deslocamento da madeira para usinas de tratamento, uma vez que o produto é aplicado no próprio local de uso do material. Todavia, é preciso considerar que, embora pareça ser a opção mais conveniente em razão do custo-benefício, um resultado efetivo depende da correta aplicação, e demanda conhecimento sobre diferentes fatores que interferem nesse processo.

Esse método recebe esse nome pelo equipamento utilizado denominado autoclave, o qual se trata de um vaso que pode ser totalmente fechado e que é resistente para aguentar grandes esforços, sendo auxiliado por outros equipamentos a fim de garantir o tratamento

adequado. Juntos esses equipamentos formam uma usina de preservação e cada uma possui seus próprios objetivos de tratamento.

Em razão dessas características, esse tipo de tratamento é mais sofisticado e o resultado geralmente atinge a total eficiência, uma vez que é criado um programa específico para cada tratamento. Nesse tipo de tratamento, a madeira precisa estar descascada e seca para receber o produto e o resultado é programado conforme a necessidade do cliente.

Atualmente, segundo dados fornecidos pelos proprietários da usina de tratamento de madeira que presta esse serviço para a Madeireira Freitas, o investimento inicial necessário para a implantação de uma usina, considerando uma autoclave de 1600mm X 12000 mm de diâmetro, suficiente para produzir 530 m³ de madeira tratada, totaliza R\$ 250 mil. Assim sendo, faz-se imprescindível avaliar se para a empresa analisada é mais viável investir esse montante orçado ou se vale continuar terceirizando o serviço, o que será tratado na sequência.

4.3 ANÁLISE DA VIABILIDADE

Estudar a viabilidade de um negócio é indispensável para avaliar até que ponto o investimento previsto ou aplicado é rentável e vale o esforço empregado. Segundo Santos (2001, p. 144) “as decisões de investimentos são importantes para a empresa porque envolvem valores significativos e geralmente têm um alcance de longo prazo”.

Para isso, o método de análise deve ser escolhido conforme as características propostas para o empreendimento, com vistas a perceber quais vantagens ou desvantagens o investimento acarretará. Então, Silva (2005, p. 51) leciona que “[...] para analisar a viabilidade econômica do investimento, utiliza-se a engenharia econômica, que usa métodos de análise [...] que facilitam a escolha da melhor alternativa de investimento”.

Diante do exposto, para análise da viabilidade da terceirização do tratamento de madeira na Madeireira Freitas, serão utilizados os seguintes indicadores: Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VLP) e *Payback*.

4.3.1 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é caracterizada pela análise do capital investido a fim de verificar se está sendo rentável. De acordo com Puccini (2012, p. 88), “A Taxa Interna de Retorno (TIR ou IRR) é definida como a taxa de juros que torna nulo o valor presente de um fluxo de caixa”. Para Santos (2001, p. 154):

A Taxa Interna de Retorno de um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa.

Desse modo, a TIR está diretamente relacionada à Taxa Mínima de Atratividade (TMA), a qual representa a taxa mínima de juros plausível para o investimento atual. Conforme Laponi (2007, p. 9), TMA define-se como “a determinação da taxa requerida de um novo projeto é fundamentada no mercado de capitais e é definida pelo retorno oferecido por outros investimentos disponíveis com risco equivalente ao do novo projeto”.

Logo, baseada nas taxas aplicadas no mercado de capitais referente a fundos de investimentos, a TMA deste projeto analisado, atualmente, é de 10% ao ano. Então, para o investimento ser julgado viável, a TIR deve ser maior que a TMA, caso contrário, não será vantajoso. No caso da madeireira, a análise da TIR do processo de terceirização, bem como da implantação da usina podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise da TIR

	IMPLANTAÇÃO	TERCEIRIZAÇÃO
Investimento inicial	-R\$ 250.000,00	-R\$ 72.000,00
Ano 1	R\$ 50.000,00	R\$ 15.000,00
Ano 2	R\$ 75.000,00	R\$ 18.000,00
Ano 3	R\$ 96.000,00	R\$ 16.000,00
Ano 4	R\$ 82.000,00	R\$ 19.000,00
Ano 5	R\$ 92.000,00	R\$ 21.000,00
TIR	15,91%	7,13%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim, considerando o valor do investimento inicial de R\$ 250 mil, no caso da implantação, mais os fluxos de caixa projetados para cinco anos, baseados em dados extraídos com a empresa-terceira que hoje oferece esse serviço, e R\$ 72 mil destinado à terceirização junto aos fluxos de caixa obtidos nos últimos cinco anos da Madeireira Freitas, encontra-se a TIR de 16% e 7% ao ano, respectivamente.

Portanto, baseando-se na TMA de 10% ao ano, comprova-se que a estimativa de retorno do investimento é superior ao retorno mínimo esperado pelos sócios apenas no caso de implantação de usina de tratamento de madeira. Em outras palavras, a TIR da terceirização é inferior à TMA, o que comprova que, nesse caso, mais rentável investir no mercado de capitais

a investir na terceirização, enquanto que na TIR da implantação o resultado ultrapassou a TMA, mostrando uma situação favorável ao negócio proposto.

4.3.2 Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido (VPL) é um método que avalia o investimento aplicado no decorrer do tempo. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 75), “VPL é o valor presente dos fluxos futuros de caixa menos o valor presente do custo do investimento”. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2008, p. 36), “Este método de análise consiste em trazer para o presente os valores futuros de um fluxo de caixa e compará-los ao investimento inicial. Assim, será possível verificar se é ou não viável a negociação a ser feita”. Aplicando a TMA de 10% ao ano calculada anteriormente, os VPLs da terceirização e da implantação estão representados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise do VPL

	IMPLANTAÇÃO	TERCEIRIZAÇÃO
Investimento inicial	-R\$ 250.000,00	-R\$ 72.000,00
Ano 1	R\$ 50.000,00	R\$ 15.000,00
Ano 2	R\$ 75.000,00	R\$ 18.000,00
Ano 3	R\$ 96.000,00	R\$ 16.000,00
Ano 4	R\$ 82.000,00	R\$ 19.000,00
Ano 5	R\$ 92.000,00	R\$ 21.000,00
VPL	R\$ 42.696,610	-R\$ 5.449,96

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A partir dessa análise pode-se perceber que, no caso da terceirização, o VPL foi R\$ 4.954,51 negativo, enquanto que na implantação foi R\$ 38.818,64. Isso significa que, no período de 5 anos, comparando os dois resultados e considerando que VPL igual a zero significa que não há perda nem ganho no investimento, é mais atrativo o investimento na usina de tratamento, pois no caso da terceirização, no mesmo período, o valor apresentado foi negativo.

4.3.3 Payback

O *payback* representa o período em que o investimento inicial é recuperado. Segundo Santos (2001, p. 150), “este método estima em quanto tempo ocorrerá a recuperação do capital

investido em função do fluxo de caixa gerado”. Logo, para determinar o período de *payback* é preciso analisar o investimento inicial e o fluxo de caixa ano a ano, sem qualquer dedução, a fim de perceber em qual momento haverá a recuperação de capital investido.

No caso estudado, o *payback* da terceirização e da implantação podem ser analisados na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise do *payback*

	IMPLANTAÇÃO		TERCEIRIZAÇÃO	
Investimento inicial	-R\$ 250.000,00	-R\$ 250.000,00	-R\$ 72.000,00	-R\$ 72.000,00
Ano 1	R\$ 50.000,00	-R\$ 200.000,00	R\$ 15.000,00	-R\$ 57.000,00
Ano 2	R\$ 75.000,00	-R\$ 125.000,00	R\$ 18.000,00	-R\$ 39.000,00
Ano 3	R\$ 96.000,00	-R\$ 29.000,00	R\$ 16.000,00	-R\$ 23.000,00
Ano 4	R\$ 82.000,00	R\$ 53.000,00	R\$ 19.000,00	-R\$ 4.000,00
Ano 5	----	----	R\$ 21.000,00	R\$ 17.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observando o resultado da análise, é possível perceber que a recuperação do investimento de R\$ 250.000,00, necessário para o início das atividades da usina ocorrerá no quarto ano de atividade após a implantação. Já o investimento da terceirização poderá ser recuperado no quinto ano de atividade, mesmo o valor investido sendo menor.

Isso se confirma na análise dos indicadores anteriores, sendo que a TIR da implantação é mais que o dobro da TIR da terceirização, totalizando 16% e 7% respectivamente. As VPLs também mostram que as projeções dos fluxos de caixa da implantação apresentam resultado positivo no quinto ano enquanto que no caso da terceirização isso não ocorreu. Desse modo, é plausível concluir que é mais viável investir na implantação a continuar com o serviço de terceirização.

Tendo em vista que o gestor da empresa em questão afirmou durante a pesquisa que não fez a análise de viabilidade, pois não havia recursos para a implantação da usina, para encerrar o contrato com a empresa terceira e iniciar essa atividade em suas dependências, faz-se necessário realizar um financiamento no BNDES. Assim sendo, além de atender os atuais clientes, será possível prestar o serviço de tratamento da madeira para demais empresas da região, haja vista que a usina mais próxima se situa na cidade de Tubarão/SC. Isso abrirá uma nova frente de negócios para a Madeireira Freitas, que poderá expandir seu empreendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da competitividade do mercado de madeiras, faz-se necessário investir em métodos diferenciados para atender os consumidores e driblar a concorrência. A terceirização é uma alternativa para minimizar custos, porém, nem sempre é viável e rentável, obrigando o gestor a fazer um estudo de viabilidade antes da tomada de decisões.

A elaboração deste artigo enfatizou a análise de viabilidade como ferramenta estratégica de gestão com o intuito de auxiliar o gestor a decidir entre a terceirização e a implantação da usina de tratamento de madeira. O estudo de rentabilidade é fundamental para verificar se o capital investido vai ser resgatado, quando e a qual taxa de retorno.

Com a simulação da implantação a partir de pesquisa de mercado, projetou-se investimentos e retornos para embasar esse estudo. Vale ressaltar que essa análise levou em consideração dados reais apresentados pelo gestor da Madeireira Freitas referentes à terceirização, porém, como mencionado na caracterização da empresa, não há detalhamento da totalidade das despesas, custos e retornos, haja vista a falta de informatização e controle de fluxo de caixa.

O resultado comprovou que a atual situação de terceirização não atende às expectativas do gestor, uma vez que o capital investido dará mais retorno se aplicado no mercado de capitais, segundo a TMA identificada. Já a implantação, apesar de demandar um alto investimento inicial, mais capacidade física e, conseqüentemente, aumento de contratação de funcionários e outras características envolvidas, é mais rentável.

Com base nessas informações, foi possível atingir aos objetivos propostos e contribuir com a tomada de decisão do gestor da Madeireira Freitas quanto à escolha mais viável para seu negócio, respondendo completamente à pergunta-problema deste artigo. Enfim, compreendeu-se o quanto é importante o estudo de viabilidade econômica e financeira na gestão estratégica das empresas.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E. **Organizations & Enviroments**. N. J. Prentice-Hall Inc., 1979.

CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria. **Análise econômica de investimento**: guia básico/Eletróbrás [et al.]. Brasília: IEL/NC, 2008.

ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luiza de; AZEVEDO, Elis Regina. Vantagens e desvantagens em terceirizar atividades. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.8, n.1, Pub.3, Janeiro 2015.

DELGADO, Gabriela Neves. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo**. São Paulo: LTr, 2003.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEIRIA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, **Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. Ed. São Paulo: Gente, 1995.

LEITE, J. C. **Terceirização em informática**. São Paulo: FGV, 1994.

LEONEL, Vilson; MOTTA, Alexandre de Medeiros. **Ciência e pesquisa**. 2ªed. rev. atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

LIMA, Jacob Carlos. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2010, vol. 13, n. 1, pp. 17-26.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORESCHI, João Carlos. **Biodegradação e preservação da madeira**. 4 ed. Curitiba: UFPR, 2013.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes; 2010.

PUCCINI, Ernesto Coutinho. **Matemática financeira e análise de investimentos**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES/UAB, 2012.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

ROSS, Stephen; WESTERFIELDS, Raandolph W. e JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Ciro Pereira. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTr, 1997.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANÁLISE DE ESTOQUES ATRAVÉS DE METODOLOGIA ABC: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA EXCELÊNCIA COUROS

Gabriel Mendes
Alessandro Ramos Costa

RESUMO

O artigo tem como objetivo geral apresentar gerenciamento do estoque da empresa Excelência Couros, pertencente ao setor varejista de tapetes de couro situada no município de Gravatal/SC. O objetivo específico concentrou-se em executar uma análise retroativa ao período de um ano o gerenciamento do estoque em relação com a demanda de seus clientes. É considerado comum para a gestão de estoque o argumento que os produtos não podem ser todos controlados com a mesma atenção. Para auxiliar essa análise foi utilizada a ferramenta de classificação ABC, também encontrada com outras denominações como Gráfico de Pareto ou análise 80/20. A mesma contribui notavelmente para esse tema classificando os produtos em grupos, em ordem de materiais por relevância, em uma classificação que parte do nome da classificação (ABC), dividindo em três grupos, a primeira a classe A é a que representa maior relevância, a B com um pouco menos relevante e C com baixa relevância. Esse mecanismo simplifica a gestão de estoque e auxilia as tomadas de decisão dos gestores. Para o trabalho foi utilizado o auxílio do software Microsoft Office Excel 2010, onde foram inseridos os dados disponibilizados pela empresa, e com o método foi possível classificar os produtos e analisar como foi elaborada a gestão de fornecimento da empresa. Após a análise foi possível notar que a empresa possui conhecimento dos produtos que requerem maior atenção, com alguma controvérsia podendo ser levantada mediante a classificação B e C. A empresa não exerce tal desempenho, repondo um produto que representa apenas 2,30% das vendas, supera a reposição do produto costurado passadeira, classificado como A que representa 22,14%.

Palavras-chave: Classificação ABC. Gestão de Estoque. Organização de Estoques.

1. INTRODUÇÃO

Esse artigo tem como objetivo realizar a aplicação do método da curva ABC junto aos controles de estoques da empresa Excelência Couros, onde buscou-se identificar como foi executada a gestão de estoque dentro do período de um ano partindo do mês de outubro de 2016 a outubro de 2017.

Para esse trabalho foram utilizadas informações obtidas sobre um estudo de caso que se iniciou na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I, que acabou por contribuir com a coleta de dados sobre os temas distintos presentes na rotina da empresa. Com as análises dos assuntos foi possível notar um déficit de informações no setor de produção em função do controle de estoques, assim pondo em xeque uma problemática para o presente artigo. Durante

a realização dessa etapa, foram desenvolvidas ações orientadas ao empreendedorismo norteadas pela visão sistêmica aplicada a gestão empresarial com foco em gestão de estoques.

O problema buscou analisar a gestão e administração de estoque da Excelência Couros com aplicação da metodologia ABC para separação e priorização de itens com maior participação percentual junto a movimentação de materiais. Torna-se problema: como viabilizar um método de informações voltadas a gestão de estoques?

O objetivo geral busca analisar a viabilidade na implementação de um sistema eficaz de controle de estoque, a partir da análise pela metodologia ABC de priorização de itens em estoques. Já os objetivos específicos buscam apresentar a empresa, descrever os processos e áreas organizacionais, a viabilidade na implementação da administração estoques, identificar oportunidades de melhorias e criar sugestões de melhorias.

Entre as vantagens de ser ter um controle de estoque estão a identificação de produtos que não estão girando, acompanhar mudanças nos hábitos dos consumidores, além de conciliação de saldos físicos, contábeis, retirada de itens obsoletos e relatórios.

Assim entendido a Excelência Couros é uma empresa pequena que atua em Gravatal, começou familiar e hoje já compreende maior produtividade e reconhecimento. Obtém a consolidação de seus clientes por um pós-venda com retorno rápido e eficaz, com produtos de durabilidade e qualidade, porém continua com métodos manuais gerando falhas nos dados obtidos, muitos gerados através de erros de interpretação nas saídas de estoque e venda das mercadorias.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Os estoques são considerados capital imobilizado por não gerar lucros imediatos à organização, contudo trazem uma certa segurança, visto que evitam a falta de produtos, garantindo a disponibilidade destes ao cliente. Desta forma, a gestão de estoques visa o equilíbrio entre oferta e demanda (SLACK, 2009).

Segundo Betts et al. (2008), o estoque permite às organizações tirarem vantagens das oportunidades em curto prazo. Além disso, um estoque baixo pode ocasionar elevados custos de falta de produtos e, por outro lado, altos estoques podem acarretar custos operacionais e afetar o capital de giro da empresa (GARCIA et al., 2006).

Segundo Chambers et al. (2002), não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda. Se o fornecimento de qualquer item ocorresse

exatamente quando fosse demandado, o item nunca necessitaria ser estocado. Quando a taxa de fornecimento excede a taxa de demanda, o estoque aumenta; quando a taxa de demanda excede a taxa de fornecimento, o estoque diminui. O ponto óbvio a ressaltar é que, se uma operação pode fazer esforços para casar as taxas de fornecimentos e de demanda, acontecerá uma redução em seus níveis de estoque.

O ato de controlar a quantidade de produto armazenado, decidir quando fazer uma nova compra, a organização e distribuição por lotes ou datas, identificação, classificação e outros, pode-se denominar de gerenciamento de estoque ou de gestão de estoque. Gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. A abordagem reativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição (BALLOU, 2006).

“A utilização do sistema ABC, ou como muitos autores o denominam, classificação ABC foi fundamentada com base nos estudos realizados por Vilfredo Pareto (1842 – 1923), economista italiano” (GONÇALVES, 2004, p.134).

No início da década de 1950 os engenheiros da General Electric, nos Estados Unidos, sob a orientação do H. Ford Dickie, começaram a estudar esse “efeito de distribuição de renda” na administração de materiais para os milhares de itens existentes na organização. O resultado desses estudos foi que no universo de itens existentes, uma pequena percentagem era representativa do maior valor de consumo e, conseqüentemente deveria ser de maior atenção na gestão de seus estoques. Esses estudos passaram a ser conhecidos como análise ABC (GONÇALVES, 2004, p.135).

Na prática, a curva ABC é conhecida como lei dos 20/80 isso porque cerca de 20% dos itens representam em torno de 80% do valor de consumo. É evidente que esses percentuais variam significativamente em função do perfil da empresa, do número de itens de estoque e da evolução de seus consumos (GONÇALVES, 2004).

Segundo Gonçalves (2010) o principal objetivo da análise ABC é identificar os itens de maior valor de demanda e sobre eles exercer uma gestão bem mais refinada, especialmente porque representam altos valores de investimento e seu controle mais apurado vai permitir grandes reduções nos custos de estoque.

Dias (1993) afirma que a curva ABC tem sido usada para administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação da produção e uma series de outros problemas usuais nas empresas.

Segundo Dias (1993, p. 69), como resultado de uma típica classificação ABC surgirão grupos divididos em três classes, como segue:

- a) Classe A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração.
- b) Classe B: grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C.
- c) Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração.

Para definir os critérios de participação e estabelecer a divisão entre as classes A, B e C reforça-se a afirmação de Gonçalves (2010) que, na prática, dependendo do perfil da empresa, utilizam-se valores entre 75% e 80% do valor de consumo para identificar a classe A e cerca de 5% do valor de consumo para identificar a classe C. Como consequência, a classe B fica na participação intermediária de A e C.

Slack também reforça a afirmação de Gonçalves. Os produtos/itens são alocados em três classes diferentes (SLACK et al., 2002):

- Classe A: 20% dos itens que possuem um alto valor (de demanda ou consumo anual) representam cerca de 80 % do valor monetário do estoque.

- Classe B: itens de valor intermediário (de demanda ou consumo anual), usualmente 30% dos itens que representam cerca de 10% do valor monetário total do estoque.

- Classe C: são itens de baixo valor, representam 50% do total de itens estocados e representam apenas cerca de 10 % do valor total dos itens estocados.

Os critérios mais utilizados para a classificação de estoque, segundo a curva ABC, são o uso anual e do valor, mas em alguns casos outros critérios podem contribuir: efeitos da falta de estoque, fornecimento incerto e risco de deterioração ou obsolescência (SLACK et al., 2002).

“A ordenação dos itens segundo as classes permitirá ao gerente de materiais estabelecer prioridades e critérios de análise e acompanhamento de cada classe” (GONÇALVES, 2010, p. 141).

A análise do sistema ABC de estoques, através da multiplicação do custo unitário pelo volume comprado, permite que cada classe tenha esse tratamento diferenciado. Por outro lado, essa análise pode ser prejudicial para a empresa, pois ela não considera a importância dos materiais como um todo no estoque e não permite ver o sistema integrado onde todos os itens são importantes para o bom funcionamento, pois ter-se-ão situações distintas na empresa onde ambas podem impactar diretamente nos resultados das cadeias produtivas como itens de alto valor e consumo essenciais para o seu funcionamento e também itens de baixo valor e consumo mais que em um determinado momento a sua falta no estoque pode paralisar toda uma produção (SIMÕES, 2007).

Posteriormente o autor ainda apresenta como elaborar uma análise ABC (SIMÕES 2007, p. 7) para cada item registra-se o valor unitário, o consumo no período determinado. Com

esses valores em mãos será possível calcular o valor do consumo do período sendo que este é o produto da quantidade consumida pelo valor unitário de cada item.

Tabela 1: Cálculo do valor monetário consumido no período 01

<i>Itens</i>	<i>Consumo</i> <i>(unidades/ano)</i>	<i>Custo (unidades)</i>	<i>Valor do consumo (\$/Ano)</i>
1010	450	2,35	1.057,50
1020	23.590	0,45	10.615,50
1030	12.025	2,05	24.651,25
1045	670	3,60	2.412,00
1060	25	150,00	3.750,00
2015	6.540	0,80	5.232,00
2035	2.460	12,00	29.520,00
2050	3.480	2,60	9.048,00
3010	1.250	0,08	100,00
3025	4.020	0,50	2.010,00
3055	1.890	2,75	5.197,50
5050	680	3,90	2.652,00
5070	345	6,80	2.346,00
6070	9.870	0,75	7.402,50
7080	5.680	0,35	1.988,00
Total	72.975	188,98	107.982,25

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Simões ainda apresenta uma segunda tabela com percentual de consumo e consumo acumulado (SIMÕES 2007, p. 7) “Na tabela 2 há ordenação dos dados (ordem decrescente segundo diagrama de Pareto). Nessa etapa, ordenam-se todos os itens, calcula-se o percentual distribuído e o percentual acumulado”.

Tabela 2: Curva ABC

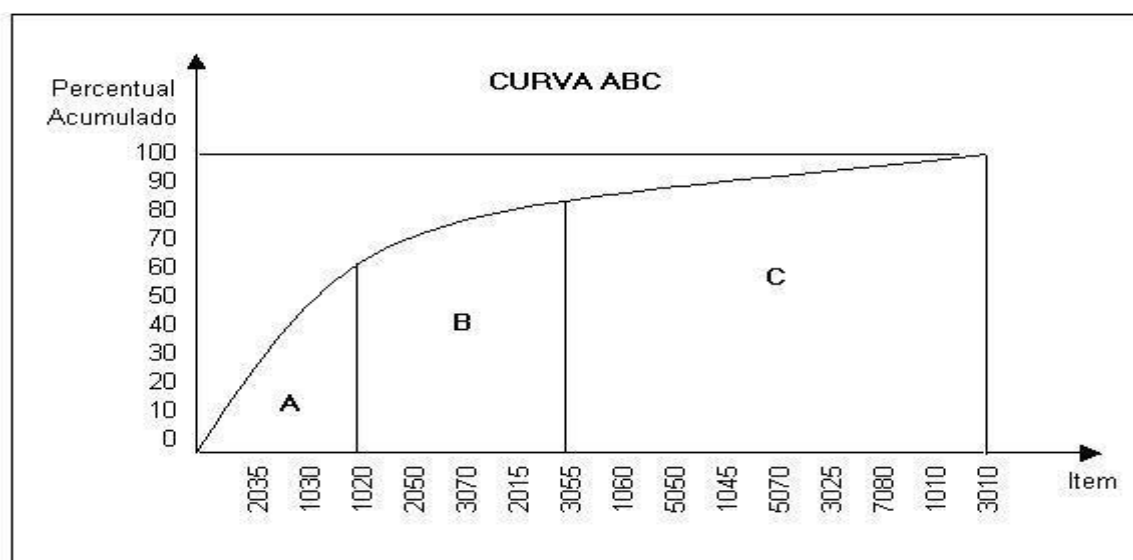
<i>Itens</i>	<i>Valor Consumido</i>	<i>Percentual de Consumo</i>	<i>Percentual Consumo Acumulado</i>	<i>Ordenação</i>
2035	29.520,00	27,34	27,34	1
1030	24.651,25	22,83	50,17	2
1020	10.615,50	9,83	60,00	3
2050	9.048,00	8,38	68,38	4
6070	7.402,50	6,86	75,23	5
2015	5.232,00	4,85	80,08	6
3055	5.197,50	4,81	84,89	7
1060	3.750,00	3,47	88,36	8
5050	2.652,00	2,46	90,82	9
1045	2.412,00	2,23	93,05	10
5070	2.346,00	2,17	95,23	11

3025	2.010,00	1,86	97,09	12
7080	1.988,00	1,84	98,93	13
1010	1.057,50	0,98	99,91	14
3010	100,00	0,09	100,00	15
Total	107.982,25	100,00	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Após estabelecer a ordenação dos itens Simões elaborou a curva ABC (SIMÕES, 2007, p. 7) “Com os dados ordenados pode-se construir a curva ABC, que é formada em um eixo cartesiano onde na abscissa são registrados os números de itens do estoque, e nas ordenadas, são registradas as somas dos valores de consumo acumulado”.

Figura 1 - Modelo Curva ABC



Fonte: (SIMÕES, 2007).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Metodologicamente, este relatório adotou o tipo de pesquisa acadêmica e teve como técnica de pesquisa aplicada, a documentação indireta, envolvendo a pesquisa documental. A sua natureza quanto ao objeto foi utilizada a pesquisa bibliográfica e, quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva, tendo como método de procedimento, o método do estudo de caso, com abordagem qualitativa.

Este projeto é uma pesquisa acadêmica e teve como técnica de pesquisa aplicada, a documentação indireta (com fontes primárias e secundárias), envolvendo a pesquisa documental.

Para Chibenni (2010, p. 1), “O que caracteriza um texto acadêmico é, antes de tudo, o seu objeto: ele veicula o fruto de alguma investigação científica, filosófica ou artística. Deve, pois, refletir o rigor, a perspectiva crítica, a preocupação constante com a objetividade e a clareza que são parte inerente da pesquisa acadêmica”.

A natureza quanto ao objeto foi utilizada a pesquisa bibliográfica e, quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva. “Levantar o conhecimento disponível na área, possibilitando que o pesquisador conheça as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender ou explicar o seu problema objeto de investigação. (MALHEIROS, 2010, p. 20).

Levando em consideração Tiviños (1987, p.) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Por fim, o projeto teve como método de procedimento o estudo de caso, com abordagem qualitativa. Conforme Deslauriers (1991), na pesquisa qualitativa o cientista é, ao mesmo tempo, o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados elencados têm por objetivo esclarecer a caracterização da empresa utilizando tópicos que expressem o seu ramo de atuação, produtos que oferece, como é sua gestão e quais seus concorrentes. Para a introdução ao tema objetivo desse artigo é descrita a avaliação da área de logística com foco em estoques, para poder utilizar a análise ABC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa Excelência Couros, fundada em 06 de março de 2007, está situada em Termas do Gravatal/SC, atuando no mercado varejista há dez anos. Seu objetivo é vender tapetes de couros bovinos com maior durabilidade e conforto, para os clientes que desejam usufruir de seus produtos.

Trabalha no ramo do varejo oferecendo como produto tapetes de couro bovino, e segue com dois tipos de produto. O primeiro, o tapete em formato bovino, que por sua vez tem a forma

de um boi, para ambientes um pouco mais rústicos, mas também pode ser colocado em apartamentos e residências, é produzido através das peles compradas de frigoríficos e passam pelo processo de curtimento feito por uma empresa terceirizada, é um produto com saída mais acelerada com menor taxa de retorno.

O segundo tipo é o tapete costurado os retalhos do couro bovino precisam passar por processos até chegar à parte de costura para tomar forma esse é o acabamento final. Este produto torna-se o investimento com maior taxa de retorno e maior prazo de saída, porém tem quatro diversificações, com diversos tamanhos. Criando maior diversidade desse produto conseguem-se atingir e criar outras necessidades dos clientes, consequentemente reduzindo o tempo de retorno investimento.

A empresa tem como missão “Fornecer tapetes de couros bovinos, com durabilidade, e que se adeque ao gosto de seus clientes”, e visão “Tornar-se uma empresa referência em seu nicho, com durabilidade de seus produtos e satisfação de seus clientes”.

Possui uma loja localizada no bairro de Pouso Alto, e o estoque das peles é localizado em Termas, ambos na cidade de Gravatá/SC. A estrutura da empresa tem cinco funcionários, sendo que dois trabalham na parte do estoque, dois são vendedores e um desenvolve as funções administrativas. Contém espaço físico próprio da loja e do local de armazenagem.

Sua administração é familiar, não possuindo setores definidos. Os responsáveis pela compra de suprimentos são os proprietários que ainda fazem parte da produção. A Excelência Couros tem três tipos de fornecedores, dois fornecem matéria-prima e um fornece um serviço sendo eles açougue, curtume e loja de tapetes no atacado. Do açougue é comprada a matéria-prima o couro, passa pelo serviço de curtimento fornecido por um curtume, compra dos tapetes costurados no atacado para revender.

Trabalha no ramo do varejo com clientes avulsos que apenas visitam e compram uma vez em sua maioria estão de viagem e são de outros estados e os clientes fidelizados que são de municípios próximos ou dentro do estado de Santa Catarina e compram frequentemente, esses dispõem de um fator informativo de novos produtos através de telefonemas, *e-mails* ou *WhatsApp*.

Sua concorrência é maior com as empresas atuantes no estado do Rio Grande do Sul, pois a parte do processo de curtimento das peles e aquisição dos tapetes costurados é feito lá, assim agregando um custo de logística ao produto para que o mesmo tenha uma maior garantia de durabilidade, logo as empresas estabelecidas no estado acabam tendo vantagem competitiva com o preço, ofertando a mesma qualidade do produto.

“Diversos métodos são utilizados para a avaliação dos estoques que levam em conta as diversas formas de computar o preço de cada um dos itens existentes no estoque” (GONÇALVES, 2010, p. 184). Por mais que a empresa seja pequena ela necessita de uma administração mesmo que mínima no seu estoque, para ter controle de seus bens.

A Excelência Couros tem problemas de gestão de armazenamento, por exclusivamente depender dos proprietários para dizer o quê e quando produzir, gerando custos desnecessários com produtos, ficando tempo demais no armazém ou estragando a peça pelo fato de ser um produto que se decompõe mais rápido.

Na loja ocorrem erros na baixa de itens vendidos por não oferecer um sistema funcional, o registro desses materiais é apenas por anotação de referência, assim acaba que o vendedor se confunde. “Complexidade do fluxo de materiais que é composto por diferentes atividades gera incertezas, e seu entendimento permitirá dar garantia necessária para atingir o nível de serviço desejado às características da empresa” (GONÇALVES, 2010, p. 115)

A logística da empresa conta com apenas um caminhão utilizado para recolher peles verdes de frigorífico, distribuição de peças prontas para a loja, viagens mais longas quando o estoque de pele verde enche, o transporte é feito até Estância Velha - RS onde o couro verde passa pelo processo de curtimento e seleção, aquisição de produtos acabados. Para ambos os processos logísticos são necessárias três pessoas.

No procedimento para carregamento da pele verde é utilizado trabalho braçal, com proteção botas, luvas, avental, touca e máscara sem auxílio de equipamentos, salvo quando frigorífico disponibiliza uma empilhadeira e equipamentos básicos como carrinhos de carga. Para amenizar a fadiga e facilitar carga e descarga o proprietário fez uma doca em seu estoque.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise da curva ABC foram utilizados os dados de vendas, estoque e reposição de materiais da loja situada em Gravatal/SC, no período de outubro de 2016 a outubro de 2017, fornecidos pela empresa. Por escolha da empresa foi decidido que não serão fornecidos os relatórios dos estoques de matéria-prima.

Com esses dados buscou-se identificar quais produtos têm maior índice de saída e a projeção do estoque comparado com as entradas na loja para elencar como foi feito o reabastecimento da loja. Essa comparação teve como elemento de avaliação o valor monetário de cada produto. Os cortes para classificação foram efetuados na porcentagem acumulada na seguinte forma: 80% do valor para a classe A, 95% para a classe B e 100% para a classe C.

A seguir é demonstrada a curva ABC de vendas:

Quadro 1 - Análise ABC de vendas

Item	Produto	Qtd	Valor Unitário	Valor Total	Porcentagem De Venda Individual	Porcentagem De Venda Acumulada	Classificação
1	Costurado Retangular	22	900,00	27.000,00	36,86%	36,86%	A
2	Costurado Passadeira	41	290,00	11.890,00	22,14%	59,00%	A
3	Formato Bovino Natural	22	490,00	10.780,00	20,07%	79,07%	A
4	Costurado Redondo	5	860,00	4.300,00	8,01%	87,08%	B
5	Formato Bezerro Natural	11	220,00	2.420,00	4,51%	91,58%	B
6	Beira Cama 60x 1,0	13	115,00	1.495,00	2,78%	94,37%	B
7	Formato Bovino Serigrafia	3	450,00	1.350,00	2,51%	96,88%	C
8	Costurado Beira Cama 45x 90	19	65,00	1.235,00	2,30%	99,18%	C
9	Formato Bezerro Serigrafia	4	110,00	440,00	0,82%	100,00%	C
10	Artigo de Revenda	0	545,00	0,00	0,00%	100,00%	C
			Total	53.710,00			

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os cálculos efetuados no estudo foram executados utilizando o software Excel®. Para o início do cálculo, após a coleta de dados, foi necessário ordenar os itens de forma decrescente de acordo com a coluna “Valor Total”, após a ordenação utilizou-se a fórmula de auto soma digitando o seguinte comando “=SOMA” abaixo da coluna e selecionando apenas os valores, revelando o total de 53.710,00. Esse comando é necessário para desenvolver as tabelas de porcentagem individual e acumulada.

A porcentagem individual é calculada utilizando o valor total de cada item dividido pelo total dos itens vendidos, como exemplo no item 1: $27.000,00/53.710,00 = 36,86\%$, item 2: $11.890,00/53.710,00 = 22,14\%$, assim sucessivamente até o item 10. Na porcentagem acumulada o primeiro item será igual percentual individual, a partir do segundo é somada a porcentagem individual do item mais o acumulado, sendo que para o item 1 igual ao acumulado ficou 36,86%, no segundo soma-se o individual $22,14\% + 36,86\% = 59,00\%$, no item 3 $20,07\% + 59,00\% = 79,07\%$, assim sucessivamente.

Para a classificação é obrigatória a definição de cortes por classe (demonstrado no quadro 2), sabendo que o método é dividido em três classes A, B e C é dividido na seguinte forma a classe A vai os constar itens com até 80% do percentual acumulado, a classe B até 95%

e a classe C com o restante. A partir do corte pode-se classificar os itens de acordo com a porcentagem acumulada.

Para a análise foi necessário elencar quais produtos a empresa ofertou e quais foram as quantidades demandadas. Através do quadro 1 foi possível elencar esses objetivos, ao passo que foi demonstrado o valor monetário individual e a taxa de porcentagem de demanda tanto por item quanto acumulativa. Com os dados capitados foi possível classificá-los de acordo com a Curva ABC. Para os cortes foram utilizadas as porcentagens descritas no parágrafo anterior.

Ao agrupar os determinados itens em classes torna-se mais fácil elencar quais produtos tem proporção de valor, como demonstra o quadro 2.

Quadro 2 - Resultado da análise

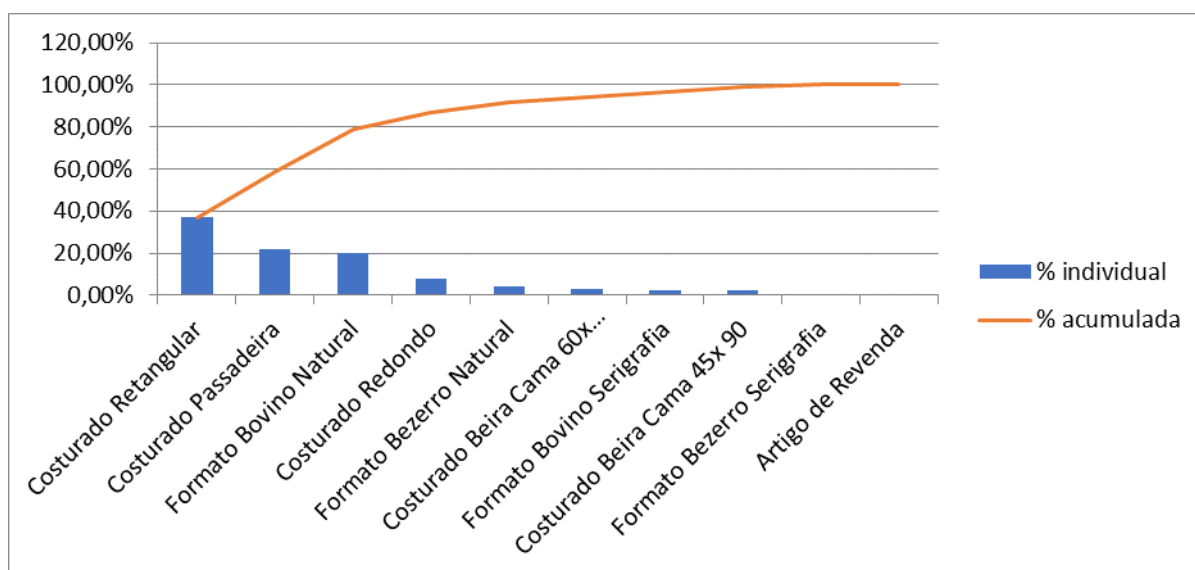
Classe	Corte	Venda de Produtos	Proporção de Valor
A	80%	30,00%	79,07%
B	95%	30,00%	15,30%
C	100%	40,00%	5,63%

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Para o quadro 2 a coluna “Proporção de Produtos” se remete a quantos itens do total se refere a cada classe utilizando a coluna “Classificação” no quadro 1, será somado o total de quantos itens a coluna tem, após divide-se a quantidade de itens por classificação com o total exemplo: 3 itens classificados como A e na coluna tem 10 itens $3/10 = 0,30 = 30,00\%$ o mesmo com as demais classes, de “Proporção de Valor” se refere ao percentual individual, para cada classe vai se somar os itens elencados nela e somados seus valores individuais exemplo: Classe A item 1 = 36,86, item 2 = 22,14% e item 3 = 20,07% , somando $36,86+22,14+20,07 = 79,07$.

Ao tomar como base para o objetivo do artigo os dados do quadro 1, os resultados dessa análise serão comparados às análises de estoque e reposição para elencar se os percentuais e valores seguiram a linha da demanda.

Gráfico 1 - Curva ABC de vendas



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Através do quadro 1, que indica as vendas ocorridas no período de outubro de 2016 a outubro de 2017, percebe-se que 30 % da produção das vendas dos produtos é responsável por 79,07% do valor obtido com as vendas. Os produtos com maior índice de vendas classificados como classe A são os Tapete Costurado Retangular com 36,86% do total de vendas, Tapete Costurado Passadeira 22,14% de venda e Formato Bovino Natural com 20% do total de vendas, ambas somadas geram um total de R\$ 42.470,00.

A seguir está apresentada a Curva ABC do estoque final existente na loja:

Quadro 3 - Análise ABC de estoque

Item	Produto	Qtd.	Valor Unitário	Valor Total	Percentual Individual	Percentual Acumulado	Classificação
1	Formato Bovino Natural	153	490,00	74.970,00	46,93%	46,93%	A
2	Costurado Retangular	31	900,00	27.900,00	17,46%	64,39%	A
3	Costurado Passadeiras	63	290,00	18.270,00	11,44%	75,83%	A
4	Costurado Beira Cama 45 x 90	195	65,00	12.675,00	7,93%	83,77%	B
5	Formato Bovino Serigrafia	22	450,00	9.900,00	6,20%	89,96%	B
6	Costurado Redondo	9	860,00	7.740,00	4,85%	94,81%	B
7	Beira Cama 60 x 1,0	37	115,00	4.255,00	2,66%	97,47%	C
8	Artigos de Revenda	6	545,00	3.270,00	2,05%	99,52%	C
9	Formato Bezerro serigrafia	5	110,00	550,00	0,34%	99,86%	C
10	Formato Bezerro Natural	1	220,00	220,00	0,14%	100,00%	C

	Total	159.750,00	
--	-------	------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

O quadro 3 avalia o estoque final da empresa após o período de um ano. Ao analisar os itens classificados como A pode-se notar que, mesmo com algumas divergências nas ordens, a empresa soube gerenciar seu estoque. Os itens com maior porcentagem de valor são os mesmos que demonstram maior demanda.

De acordo com o quadro 1, no entanto, é possível notar que os itens não estão na mesma colocação. O item Formato Bovino Natural representa a segunda maior quantidade em estoque e o primeiro em valor, contudo sua colocação em vendas torna-se a terceira, gerando um grande estoque. Para a demonstração do resultado dessa análise utilizou-se as regras ditas anteriormente para os cortes.

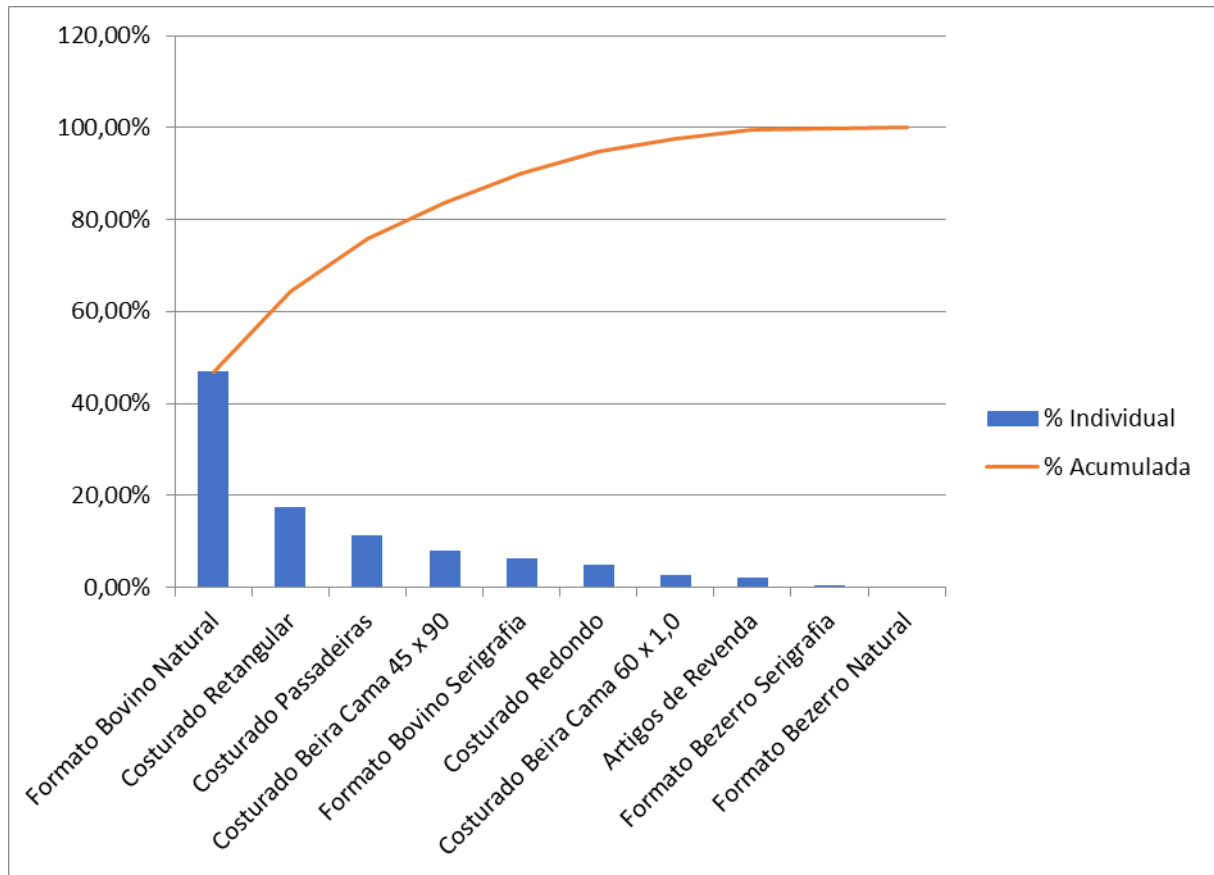
Quadro 4 - Corte e resultado da análise de estoque

Classe	Corte	Proporção Produtos	Proporção em Valores
A	80%	30,00%	70,08%
B	95%	30,00%	23,57%
C	100%	40,00%	6,35%

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Ao utilizar os cortes e comparar os resultados com a demanda de vendas é possível notar que empresa consta em seu estoque os itens classificados como B e C um valor proporcional aos resultados demonstrados no quadro 2. É possível verificar essa afirmação no gráfico a seguir onde nota-se que o produto Artigos de Revenda, mesmo não tendo saída, continuou classificado como C, porém com um estoque baixo.

Gráfico 2 - Curva ABC de Estoque



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

De acordo com o quadro 4, do valor total do estoque 70,08% está localizado em apenas 30% dos produtos. Ainda através dos resultados demonstrados é possível notar que a empresa gerou um estoque alto de Formatos Bovinos Naturais tanto quantitativamente quanto em valor monetário. Utilizando a análise da Curva ABC de vendas foi possível notar que o produto se encontra classificado na classe A, porém com um percentual de vendas inferior ao do produto Costurado Retangular no mesmo período. A seguir a Curva ABC das entradas de produtos:

Quadro 5 - Análise das entradas dos produtos

Item	Produto	Qtd	Valor Unitário	Valor Total	Porcentagem individual	Porcentagem Acumulada	Classificação
1	Costurado Retangular	21	900,00	18.900,00	46,15%	46,15%	A
2	Formato Bovino Natural	20	490,00	9.800,00	23,93%	70,08%	A
3	Costurado Beira Cama 45 x 90	107	65,00	6.955,00	16,98%	87,06%	B
4	Formato Bovino Serigrafia	6	450,00	2.700,00	6,59%	93,65%	B
5	Costurado Passadeiras	6	290,00	1.740,00	4,25%	97,90%	C

6	Costurado Redondo	1	860,00	860,00	2,10%	100,00%	C
			Total	40.955,00			

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Com esse quadro é possível notar que a empresa optou por não repor todos os itens do estoque, constando apenas seis dos dez itens que o compõe. Algo que é nítido na comparação com a demanda é a quantidade repostada dos itens Costurado Retangular e Formato Bovino Natural ser bem aproximada. Em contrapartida o Costurado Passadeira tornou-se classificação C, sendo que em comparação com a demanda o mesmo ultrapassa o item Formato Bovino Natural. Como demonstrado no quadro 6 o produto Costurado Passadeira representa, junto com o produto Costurado Redondo, 6,35% dos itens repostos, sendo que suas demandas somam 24,44% do total.

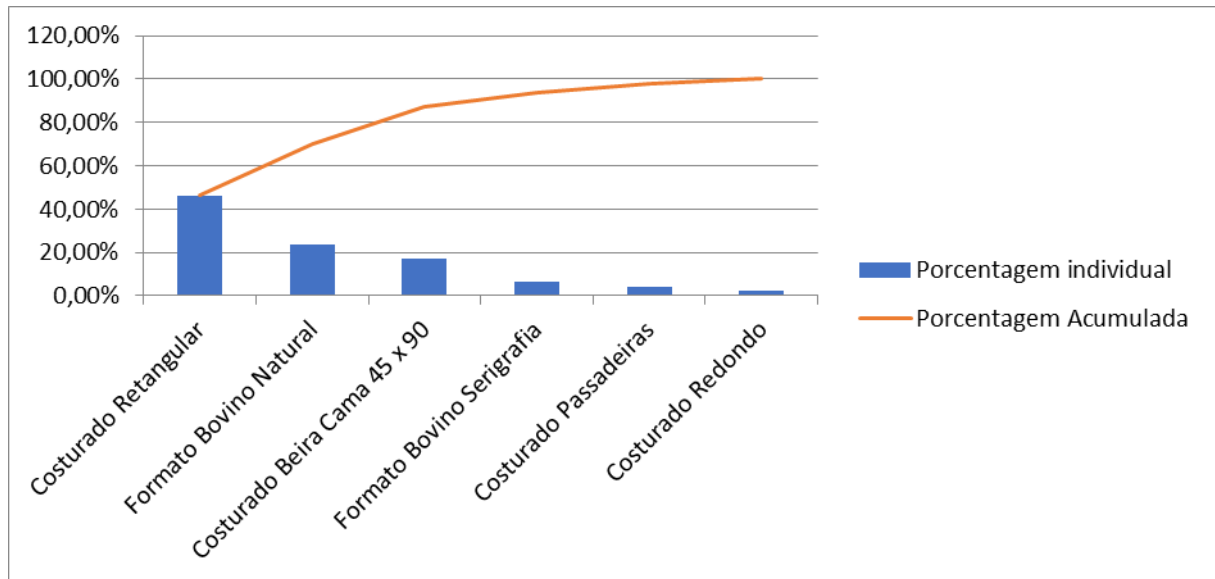
Quadro 6 - Corte e resultado das entradas

Classe	Corte	Proporção de Produtos	Proporção de Valor
A	80%	33,33%	70,08%
B	95%	33,33%	23,57%
C	100%	33,33%	6,35%

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Através do gráfico é possível avaliar que os resultados pelo valor monetário o produto Costurado Retangular representa quase metade do valor repostado, e o dobro o Formato Bovino Natural. A representação gráfica do item Costurado Passadeira é mínima.

Gráfico 3 - Curva ABC de entradas



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Após a análise do quadro 5 é possível ver que a empresa tem em mente os seus produtos com maior porcentagem de consumo, levando em consideração os itens Formato Bovino Natural e o Costurado Retangular, onde a empresa efetuou reposição de estoque com percentual acumulado dos dois itens em 70,08% do total em um ano. A empresa acabou por deixar o produto Costurado Passadeira com percentual individual de 4,25%, sendo que o produto representa 22,14% das vendas no ano.

Com as análises da curva ABC de vendas, estoque e reposição prontas pode-se verificar que a empresa operou o estoque junto com a reposição parcial de acordo com as classificações usadas na curva ABC de vendas. Isso se prova verdadeiro a partir do pressuposto em que considerando a classificação A para todas as análises, os itens Costurado Retangular, Costurado Passadeira e Formato Bovino Natural estão elencados nessa classificação, com exceção do Costurado Passadeira que se encontra na classificação C da Curva ABC de Reposição.

No entanto a empresa pecou nos itens de classificação B e C representado pelo gráfico como itens de maior volume. A seguir encontram-se as tabelas dividindo os itens de cada análise por Classificação.

Quadro 7 - Itens das análises alinhados por classificação

Classificação	Vendas	Estoque	Reposição
A	Costurado Retangular	Formato Bovino Natural	Costurado Retangular

	Costurado Passadeira	Costurado Retangular	Formato Bovino Natural
	Formato Bovino Natural	Costurado Passadeiras	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Quadro 8 - Itens das análises alinhados por classificação

Classificação	Vendas	Estoque	Reposição
B	Costurado Redondo	Costurado Beira Cama 45 x 90	Costurado Redondo
	Formato Bezzer Natural	Formato Bovino Serigrafia	Formato Bovino Serigrafia
	Beira Cama 60x 1,0	Costurado Redondo	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

Quadro 9 - Itens das análises alinhados por classificação

Classificação	Vendas	Estoque	Reposição
C	Formato Bovino Serigrafia	Beira Cama 60 x 1,0	Costurado Passadeiras
	Beira Cama 45x 90	Artigos de Revenda	Costurado Redondo
	Formato Bezzer Serigrafia	Formato Bezzer serigrafia	
	Artigo de Revenda	Formato Bezzer Natural	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho evidenciou-se dados da empresa como o seu ramo de atuação, quais produtos oferece, como é a sua estrutura corporativa e objetivo específico do artigo de informar como foi executada a gestão de estoque, tendo como método aplicado a análise ABC ou Gráfico de Pareto.

Após a apresentação dos resultados foi possível notar que a empresa possui certo conhecimento de quais produtos representam maior porcentagem de venda e, conseqüentemente, necessitam de maior atenção na gestão. Por outro lado, para os produtos classificados com B e C, tal afirmação não pode ser tratada como verídica, pois para os produtos que representam maior volume na reposição não está clara para a a empresa sua real

importância. Um exemplo é a reposição do produto Costurado Beira Cama que representa 16,98% do total reposto no estoque, onde o mesmo representa apenas 2,30% do total de vendas, e para o produto Costurado Passadeira classificado como A em vendas é reposto um volume 4,25% classificando-o como classe C.

Como sugestão a empresa primeiramente deve reconhecer a importância do estudo aplicado nesse artigo, para realmente conhecer como está sua gestão de materiais, e em uma tentativa para melhorar sua gestão deve elaborar um estudo de tempos para futuras intervenções, a fim de descobrir quanto tempo que cada produto permanece em estoque, e quanto tempo leva até a reposição. Para tal deve-se elencar qual a quantidade necessária para a reposição e qual a capacidade de carga que a empresa pode transportar.

Como sugestões de trabalhos futuros seria acrescentar a esse artigo a inclusão de análises do estoque de matéria-prima que compõem uma gama maior de opções de ferramentas disponíveis para esse estudo.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETTS, A. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CHAMBERS, S; JOHNSTON, R; SLACK, N. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIBENI, S. S.; **O texto acadêmico**. Via Moderna, 2010.

DESLAURIERS, 1991, p. 58, **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

DIAS, **Administração de Materiais**, ed: ATLAS 1993.

GARCIA, E. S.; DOS REIS, L.M.TV.; MACHADO, L.R; FERREIRA FILHO, V.J.M. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. 1 ed. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

GONÇALVES. **Administração de Materiais**. Campus, 2004.

_____. **Administração de Materiais**. 3 ed: Campus, 2010.

MALHEIROS, **Pesquisa Bibliográfica: Transcrevendo Conceitos e Citando Autores nos Trabalhos Acadêmicos.** Disponível em:

<<http://silvanosulzarty.blogspot.com.br/2010/04/pesquisa-bibliografica-transcrevendo.html>>.

Acesso em: 20 abril 2016

SIMÕES. **A CURVA ABC COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE DE ESTOQUES,** 2007. Disponível em:

<<http://www.unisaesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC04099565629A.pdf>>.

Acesso em: 08 out. 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção. 2ª ed.,** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração da produção. 3. ed.** São Paulo: Atlas, 2009.

IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO POR FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JORFRAN PINTURAS E REFORMAS

Luana Cosmin Francelino Paes
Talita Francisco Ribeiro
Alessandro Ramos Costa
Adriano Fidelis

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo implantar um controle financeiro gerencial com base em fluxo de caixa diário. Com a utilização deste controle foi possível identificar os valores correspondentes de contas a pagar e receber, bem como o respectivo saldo diário. Tal ação, permite uma avaliação dos resultados financeiros diários, mensurados por cálculos entre as entradas e saídas, assim como os saldos disponíveis no caixa da empresa. O estudo foi realizado na JORFRAN, que desenvolve atividades de pinturas e reformas de casas, prédios e telhados. A empresa busca, através da implantação do controle financeiro, formalizar informações sobre suas operações de contas a pagar e receber, permitindo uma maior compreensão de suas atividades do ponto de vista financeiro. O objetivo principal deste trabalho foi implantar o controle financeiro por fluxo de caixa diário no período de 1 a 30 de setembro de 2017, realizando uma separação diária das contas, permitindo uma análise de saldo de caixa e concentração de entradas e saídas. Com este estudo de caso, foram identificadas as concentrações de numerários e suas origens, o que permite uma compreensão da forma como a empresa administra suas finanças, constatando-se que a empresa possui capacidade de pagamento superior às despesas geradas no mês, devido ao maior fluxo de entradas em comparação as saídas, conforme registros no fluxo de caixa diário. Observou-se que a utilização do controle financeiro implantado possibilitou a separação e visualização dos valores de custos e das despesas, assim como das entradas e das saídas, permitindo a melhor utilização dos recursos financeiros, possibilitando a mensuração das sobras de caixa diariamente. Essas informações, permitem ao administrador financeiro uma melhor tomada de decisão com base na análise periódica do controle diário de caixa.

Palavras-chave: Controle. Fluxo de Caixa. Contas a pagar. Contas a receber. Caixa.

1. INTRODUÇÃO

Pequenas empresas têm grande participação na economia do país, visto que esse segmento vem ganhando destaque e crescendo no meio empresarial. De acordo com o artigo publicado pelo Portal Administradores (2015) “as micro e pequenas empresas vem ganhando relevância na economia chegando a 27% de participação em 2011, hoje o Brasil já conta com mais de 10 milhões de MPEs, sendo mais de 95% das empresas do país consideradas como pequenos negócios”.

Indiferente do ramo de atuação da empresa, existem grandes dificuldades quanto ao planejamento financeiro, dado o baixo conhecimento e falta de planejamento do controle financeiro. De acordo com o site Finanças Práticas (2014, p. 36) “é natural que os microempresários encontrem dificuldades e obstáculos ao longo do caminho, porém, é necessário encara-los como aprendizado, sabendo identificar os erros ocorridos para que a empresa tenha uma boa saúde financeira e com isso elevando o sucesso empresarial”.

A empresa JORFRAN atua no mercado de pinturas e reformas desde 1998, sendo reconhecida pela qualidade do serviço prestado, além do diferencial de limpeza e organização das obras. O ramo de pinturas é bastante amplo e não se resume somente ao ato de pintar, há também a lavação, vedação de parede, trabalhos com massa corrida, além do entendimento para reformas, conforme afirmado no blog Asaas (2014), “para ampliar os negócios, no ramo de pintura, não é suficiente executar um bom serviço, é necessária uma gestão de qualidade e exclusividade no serviço.”

Os estudos sobre a empresa tiveram início com a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I. Ao realizar a análise dos dados tornou-se possível identificar uma dificuldade no departamento financeiro, o que resultou no objeto do presente artigo, em executar de maneira periódica controles financeiros gerenciais com base em fluxo de caixa diário.

Esse descontrole financeiro, ocasionou uma desestruturação nas operações administrativas de controle de contas a pagar e receber, causando insegurança quanto a veracidade dos dados financeiros da empresa, impossibilitando uma tomada de decisão com base em informações confiáveis. Durante a realização desta etapa, foram elaboradas ações orientadas ao empreendedorismo voltadas à visão sistêmica e empregada a gestão empresarial focada em finanças.

Por meio do controle financeiro é possível indicar formas em que as metas empresariais podem ser alcançadas, por isso mantê-lo é muito importante. O ponto a ser analisado é que a empresa em estudo não possui controle financeiro, o que resulta na falta de percepção da real situação em que se encontra.

Apesar do tempo de mercado da empresa JORFRAN é possível identificar uma dificuldade na realização de seu controle financeiro, o que leva à questão de pesquisa: A implantação do controle financeiro com base na ferramenta fluxo de caixa trará retornos significativos a empresa?

Este artigo tem como objetivo geral a implantação do controle financeiro gerencial através de fluxo de caixa diário, tendo como objetivos específicos: a aplicação prática do

controle durante o período compreendido em 1 a 30 de setembro de 2017 e análise dos dados obtidos durante a aplicação prática.

2. CONTROLE FINANCEIRO

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A área financeira é um dos setores mais importantes da organização, o que a torna tão interessante de ser estudada. A mesma é primordial, pois permite que se tomem as melhores decisões de onde investir ou não o dinheiro.

Segundo Gitman (2004) finanças podem ser determinadas como a arte e a ciência de administrar fundos. Em geral, qualquer pessoa, sendo ela organização ou não, possui receitas, gastos ou investimentos. Finanças trata do processo, instituições e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas e empresas.

A administração financeira é o conjunto de ações que envolve o controle, planejamento e análise de todas as movimentações financeiras de uma empresa ou residência. É de suma importância em todos os tipos de negócios, independentemente de seu segmento. Essencialmente, trata-se de uma atividade que lida com a administração das finanças de uma empresa ou organização visando planejá-las, controlá-las e utilizá-las para obter o melhor resultado possível para o negócio (GITMAN, 2004).

A administração financeira traz algumas preocupações básicas, como qual tipo de estratégia de investimento a ser adotada, como levantar recursos para financiar investimentos necessários, qual tipo de planejamento e controle adotar e entre outras.

Segundo Oliveira (2005) a administração financeira é a disciplina que trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de empresas e organizações. Trata-se de um ramo privativo à administração. É o gestor de finanças quem dirige e administra as finanças de uma empresa.

De acordo com Gitman (2004, p. 04) “os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer empresa”. Esse tipo de administração permite que o investimento de capital seja realizado de maneira mais racional e otimizada, gerando lucro e economia. É o administrador financeiro que vai tomar as decisões em relação ao financeiro da organização, pois é ele que saberá o melhor momento para realizar investimentos ou não. É o responsável pela gestão e retorno do capital investido pelos sócios e acionistas, de forma rápida e com o menor risco possível.

O que diferencia as atividades financeiras das contábeis é que a administração financeira enfatiza o fluxo de caixa, que são as entradas e saídas de dinheiro, responsáveis por demonstrar a real situação e capacidade financeira para satisfazer suas obrigações e obter novos ativos, a fim de atingir as metas da organização. “As duas atividades atuam com as informações geradas a partir do dia-a-dia das transações da empresa. Porém, a principal diferença entre contabilidade e gestão financeira está no foco de cada uma” (MAGNIFINANCE, 2017).

Em uma empresa a administração financeira deve ter autonomia para tomar algumas decisões, especialmente no que diz respeito ao orçamento, a estrutura do capital e a administração do capital de giro. Uma boa administração financeira é a chave para a solidez da empresa. Assim como as empresas podem caminhar mais intensamente para o sucesso com uma boa administração financeira, a ausência e má execução dessa atividade podem representar a decadência de um negócio. Segundo Souza (2017, p.7), “A área de administração financeira está relacionada à análise de investimentos, estrutura de capital e administração do capital de giro. Assim, o administrador financeiro decide onde investir os recursos da empresa, como financiar as necessidades de investimentos e administração diária do caixa”.

Portanto, a administração financeira empresarial está diretamente relacionada à maneira como uma empresa lida com suas finanças, os resultados e benefícios que consegue obter através do seu manuseio.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

O planejamento financeiro trata do processo pelo qual é calculado o numerário necessário para que a empresa continue em atividade e sem acúmulo de dívidas que possam levá-la ao encerramento de suas operações. De acordo com Bazzi (2016, p. 44) “planejamento financeiro consiste em transformar todos os dados contábeis da empresa, de forma que, quando estes forem utilizados, possam auxiliar no monitoramento da situação financeira atual e futura” Um planejamento financeiro é importante para que a empresa tenha sempre controle sobre a renda que possui e não fique sem recursos para pagar seus compromissos.

Com base nisso, Gitman (2004) menciona que planos financeiros são utilizados para direcionar ações financeiras visando atingir objetivos de longo e curto prazo, envolvendo uma grande soma de recursos.

O planejamento financeiro guia a administração da empresa sobre futuros investimentos e também sobre onde será necessário reter valores para investimentos futuros. De acordo com Zdanowicz (2001) o planejamento financeiro vem da necessidade de crescimento. Para que o

mesmo ocorra de maneira ordenada são criados métodos e princípios a serem seguidos, para que a empresa possa alcançar os resultados almejados.

Um controle financeiro bem estruturado é fundamental para se obter sucesso e gerir a empresa. Sem dúvidas, o que todo empresário almeja é o lucro, e para que isso ocorra deve haver extrema atenção nos registros do caixa da empresa. Utilizar controles financeiros, denota que a empresa tem consciência de sua situação financeira atual, ou seja, tem conhecimento sobre o melhor momento para efetuar investimentos ou não.

Braga (1989, p. 23) afirma que “[...] a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa.” A administração financeira tem base em técnicas de análise e também de planejamento, objetivando possibilitar o controle de troca de recursos entre as pessoas e as empresas.

A ideia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos. Por meio do controle financeiro o gestor conseguirá ter sempre a melhor visão da real situação da organização. Seleme (2012, p. 22) menciona que “O controle de finanças é um requisito importantíssimo para a rotina de qualquer indivíduo, não apenas no que diz respeito a sua vida profissional, cujo foco está direcionado para o constante melhoramento dos resultados da empresa, evitando as perdas e o e o descontrole dos recursos existentes”.

O controle tem a finalidade de assegurar que os rendimentos do que foi planejado e administrado se enquadrem às metas anteriormente definidas. Além disso, permite controlar datas de entradas e saídas, analisar as fontes financeiras, verificar prazos para pagamentos e recebimento, compreender a capacidade de novos investimentos e separação de pessoas física e jurídica.

Existem variados tipos de controle financeiro que podem ser aplicados a uma empresa, dentre eles estão o controle de caixa diário, controle bancário, controle de contas a pagar e controle de contas a receber. “Controles financeiros são essenciais para todas as decisões a serem tomadas na empresa, esse acompanhamento é fundamental para o cotidiano da empresa” (SEBRAE, 2016).

O controle de caixa diário permite monitorar as entradas e saídas diárias, com a finalidade de demonstrar o saldo existente ao fim do dia. Para Seleme (2012) a importância desse controle dá-se devido a possibilidade de determinar em que atividades o dinheiro foi investido ou gasto, as despesas pagas no decorrer do dia, disponibilidade dos saldos bancários e identificar possíveis desvios de verba.

O controle bancário é o registro de operações bancárias e do controle dos saldos existentes. De acordo com Seleme (2012, p. 24) “O registro diário ou mensal no caso de empresas com pouca movimentação mensal) facilita o levantamento da situação financeira bancária da empresa, auxiliando, auxiliando, por exemplo, na verificação se o saldo existente na conta é suficiente para realização de uma nova compra”.

O controle de contas a pagar traz para a empresa a visualização das contas que devem ser honradas de cada semana/mês. Além disso, esse controle oferece a visualização de contas que já foram pagas, evitando assim a duplicidade de pagamentos. Attie (2011, p. 89) afirma que “[...] um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos”.

O controle de contas a receber é o controle dos valores a receber, ou seja, o dinheiro que entrará em caixa resultante de serviços prestados. De acordo com Bazzi (2016, p. 210) “[...] consiste na conversão das receitas para o regime de caixa, prevendo todos os recebimentos na data em que se prevê a entrada de dinheiro no caixa da empresa”.

O fluxo de caixa é o controle financeiro que possui informações abrangentes. Padoveze (2011, p. 3 apud SALEME, 2012) apresenta uma definição clara deste controle: “[...] conjunto de movimentações financeiras decorrentes do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital”.

2.3 FLUXO DE CAIXA

Embora não seja obrigatória, a demonstração do fluxo de caixa é de suma importância para as organizações. Para as empresas novas ou em fase de crescimento, essa ferramenta pode ser o fator decisivo entre o sucesso e o fracasso. Já para as empresas consolidadas mostra o seu comportamento, se está em crescimento ou estagnada.

O fluxo de caixa representa a previsão, o controle e o registro, contendo informações sobre a vida financeira da empresa. Através dele se obtém informações sobre o estado de liquidez da empresa. É uma ferramenta que ajuda o administrador na hora de tomar decisões dentro da organização, pois por meio dela é possível ter uma visão do que ocorrerá com as finanças da organização em um determinado período. Em uma visão diária, semanal ou mensal, oferece instrumentos de verificação e análise para os negócios.

Fluxo de caixa é um instrumento que organiza todas as entradas e saídas financeiras, retratando como estará o caixa para o período projetado. “Deve ser considerado como uma estrutura flexível, no qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa” (SEBRAE, 2011, p.1).

Quanto mais detalhado for o lançamento das receitas e despesas, por menor que sejam, mais eficiente será o processo. A partir das informações coletadas o administrador poderá contar com uma verdadeira base de dados na hora da tomada de decisão, pois ao realizar o fluxo de caixa terá uma visão muito mais precisa da real situação da empresa.

Uma das tarefas mais importantes do administrador financeiro é controlar. Se não for realizado um planejamento prévio das atividades o gestor corre o risco de ser pego de surpresa, colocando a empresa em sérias dificuldades e até mesmo levando-a à falência. A vida da empresa não pode ser uma aventura que a expõe ao acontecimento futuro, incerto, sem um mínimo de planejamento e de controle financeiro.

Além disso, a falta do planejamento feito por meio do fluxo de caixa faz com que a empresa não possa prever quando e em quanto tempo terá uma sobra de caixa, a qual poderia ser aplicada a fim de gerar mais receita.

Quanto à análise do fluxo, as observações a serem feitas são simples: caso o saldo apresentado pela empresa seja negativo a interpretação é de que a mesma possui gastos além do que pode pagar. E quando o fluxo se encerra com saldo positivo, denota que a empresa consegue pagar suas obrigações e tem financeiro disponível para investimentos.

O fluxo de caixa, é utilizado em formato de planilha, porém existem alguns modelos a serem seguidos. Todos com a mesma definição, contudo, finalidades diferentes. O fluxo de caixa chamado de livre tem a finalidade de demonstrar quanto dinheiro a empresa é capaz de constituir depois de separar o dinheiro necessário para manter ou adquirir aquisições

A efetividade desse modelo encontra-se em prever os próximos passos da empresa. Em concordância, Gitman (2004, p. 91) afirma que: “O fluxo de caixa livre da empresa representa o volume de fluxo de caixa disponível para os investidores – os fornecedores de capital de terceiros (credores) e capital próprio (proprietários) – após a cobertura de todas as necessidades operacionais e o pagamento de investimentos”.

De acordo com Campos (1999) o fluxo de caixa projetado é instrumento que o administrador financeiro utiliza para considerar, com antecedência, determinadas situações de risco, impedindo que elas ocorram.

Fluxo de caixa projetado, como o nome indica, é aquele em que é feita a projeção a partir das apresentações realizadas, com ele é possível, além de conhecer as entradas e saídas, planejar os passos futuros da empresa, baseados em seu resultado.

2.4 GESTÃO DE CONTAS A PAGAR E A RECEBER

A gestão financeira de uma empresa está relacionada com planejamento, análise e controle das somas que entram e saem da empresa, com objetivo de aumentar o patrimônio da empresa, através de melhoras dos resultados, fazendo assim um registro correto das transações realizadas tanto nas contas a pagar, como a receber. Entre os elementos decisivos para o funcionamento de pequenas e médias empresas, se destacam o controle financeiro e o planejamento, ambos, ferramentas indispensáveis para organizar, controlar e conduzir um negócio (FLUA, 2016).

O gerenciamento de entrada e de saída de seus recursos está intimamente relacionado com a gestão do caixa, o que a torna um importante instrumento de apoio às decisões. Para Silva (2005) a movimentação de entradas e saídas de recursos financeiros dentro de um determinado período é o principal objetivo da ferramenta fluxo de caixa.

Uma análise do fluxo de caixa realizado é fundamental para construir um fluxo de caixa projetado, pois o realizado mostra as tendências e serve como base para a projeção futura. Dessa forma, faz-se necessário o uso de planilhas e relatórios para se obter um controle de caixa qualificado, apurando as receitas despesas, visualizando de forma organizada e antecipada o cumprimento de suas obrigações e necessidades com os fornecedores.

Contas a pagar condizem com as obrigações da empresa com terceiros, sejam elas compras de produtos ou prestações de serviços. Através do controle financeiro das contas a pagar é possível ver quais foram os compromissos assumidos pela organização, proporcionando um controle dos pagamentos a serem efetuados. Seleme (2012, p. 28) afirma que “[...] o controle de contas a pagar auxilia na organização das contas que devem ser pagas conforme os seus períodos de vencimento”.

Contas a receber são chamadas de crédito, representado na maioria das vezes por notas promissórias, e estão relacionadas às receitas da empresa. Assim como as contas a pagar, é preciso uma boa administração das contas a receber, para que não haja inadimplências em seu fluxo de caixa. Segundo Gitman e Madura (2003, p. 188) “[...] as contas a receber representam o montante total em dinheiro devido à empresa por seus clientes, de vendas a créditos feitas a eles”.

Através de um bom controle de contas a receber se tem uma visão melhor de como os clientes estão se comportando em relação aos pagamentos à empresa. Lembrando que todo o processo de contas a receber parte de uma boa análise da concessão de crédito aos clientes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos apresentados foram utilizados alguns procedimentos metodológicos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 44):

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o ‘caminho do pensamento’ que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a ‘criatividade do pesquisador’, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Esse artigo utilizou-se de uma pesquisa de campo em que foram colhidos os dados e observações que são essenciais para sua execução. De acordo com Santos (2004, p. 36) “A pesquisa de campo é aquela que recolhe dados in natura, como percebidos pelo pesquisador. Normalmente, a pesquisa de campo se faz por observação direta, levantamento ou estudo de caso”.

Seguiu-se o método de campo para maior análise dos setores da empresa JORFRAN utilizando o método qualitativo.

A pesquisa qualitativa trata-se de um levantamento de dados que objetiva compreender melhor o comportamento de determinado grupo, também é exploratória. De acordo com Rodrigues (2015, p. 95) “A pesquisa qualitativa proporciona visão e compreensão mais adequadas do problema. Ela o explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação”.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica para obtenção de embasamento teórico. Conforme Gil (2002, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O método de estudo de caso caracteriza-se por ser uma ferramenta multidisciplinar para estudar um determinado fenômeno social em seu ambiente, orientado para promover a visão sistêmica da organização. Michels (2013) afirma que este método é uma técnica qualitativa de pesquisa, que tem a atenção voltada do pesquisador para a descrição e para o diagnóstico de um caso.

No próximo capítulo, retratar-se-á a importância de elaborar e seguir um planejamento e controle financeiro; o quanto a empresa pode crescer usando ferramentas simples, que podem trazer resultados surpreendentes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A JORFRAN Pinturas e Reformas fica localizada na cidade de Capivari de Baixo/SC, onde atua no ramo de pinturas, reformas, lavação de casas, prédios e telhados, atendendo pessoas físicas e jurídicas.

Fundada em 1998, a empresa tem como missão “Prestar serviços de pintura e reforma com qualidade e eficiência, buscando sempre aprimorar nossas técnicas a fim de atender todas as necessidades de nossos clientes”. Mantendo o foco em sua visão de “tornar-se referência na área de pintura e reforma no estado de Santa Catarina, juntamente com a expansão para trabalhos com materiais”.

Apesar de estar há tempo no mercado, não possui um controle financeiro definido. Existe verba suficiente para manter funcionários, empreitadas, materiais e não atrasar obras por falta de recursos, além de também manter as finanças pessoais do proprietário. No entanto, não é possível saber claramente de quais serviços vêm o dinheiro que suprem todas essas necessidades, pois as despesas da empresa facilmente se juntam às despesas pessoais.

A gestão da parte financeira é realizada pelo proprietário. A empresa possui um escritório que está localizado na residência do dono (o que dificulta ainda mais a separação entre valores pessoais e valores empresariais). Algumas vezes o dinheiro recebido não chega ao escritório para que se faça a contabilidade, o mesmo já é distribuído para pagamento de fornecedores e novos investimentos, podendo ser estes privados ou empresariais.

O pagamento dos funcionários é realizado no início do mês, sempre até o quinto dia útil, e todo dia vinte é disponibilizado um vale de valor igual a todos os funcionários.

A falta de controle financeiro reflete diretamente em seu crescimento, pois com um controle financeiro bem estruturado, além do planejamento, seria possível separar as despesas da empresa das despesas pessoais, podendo assim haver maiores investimentos para o crescimento e ampliação da mesma, trazendo maior lucratividade.

Sugeriu-se que a empresa efetuasse em seu financeiro a implantação do fluxo de caixa diário, no qual será possível verificar com clareza suas entradas e saídas detalhadas dia-a-dia, possibilitando direcionar futuros investimentos com o valor remanescente.

Tabela 1 - Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA				
SALDO INICIAL DE CAIXA			R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Dia	Saídas	Entradas	Saldos	Saldo acumulado
01/set	R\$ 8.820,00	-	-R\$ 8.820,00	R\$ 180,00
02/set	R\$ 760,00	-	-R\$ 760,00	-R\$ 580,00
03/set	-	-	-	-R\$ 580,00
04/set	-	-	-	-R\$ 580,00
05/set	-	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 6.420,00
06/set	-	-	-	R\$ 6.420,00
07/set	-	-	-	R\$ 6.420,00
08/set	-	-	-	R\$ 6.420,00
09/set	-	-	-	R\$ 6.420,00
10/set	R\$ 276,00	-	-R\$ 276,00	R\$ 6.144,00
11/set	-	-	-	R\$ 6.144,00
12/set	R\$ 544,92	-	-R\$ 544,92	R\$ 5.599,08
13/set	-	-	-	R\$ 5.599,08
14/set	-	R\$ 6.250,00	R\$ 6.250,00	R\$ 11.849,08
15/set	R\$ 1.465,05	-	-R\$ 1.465,05	R\$ 10.384,03
16/set	-	-	-	R\$ 10.384,03
17/set	-	-	-	R\$ 10.384,03
18/set	R\$ 847,00	-	-R\$ 845,00	R\$ 9.539,03
19/set	-	-	-	R\$ 9.539,03

(Continua)

(Continuação)

FLUXO DE CAIXA				
SALDO INICIAL DE CAIXA			R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Dia	Saídas	Entradas	Saldos	Saldo acumulado
20/set	R\$ 3.025,00	R\$ 8.000,00	R\$ 4.975,00	R\$ 14.514,03
21/set	-	-	-	R\$ 14.514,03
22/set	-	-	-	R\$ 14.514,03
23/set	-	-	-	R\$ 14.514,03
24/set	-	R\$ 6.250,00	R\$ 6.250,00	R\$ 20.764,03
25/set	-	-	-	R\$ 20.764,03
26/set	-	-	-	R\$ 20.764,03
27/set	R\$ 2.100,00	-	-R\$ 2.100,00	R\$ 18.664,03
28/set	-	-	-	R\$ 18.664,03

29/set	-	-	-	R\$ 18.664,03
30/set	R\$ 2.000,00	-	-R\$ 2.000,00	R\$ 16.662,03
TOTAIS	R\$ 19.837,97	R\$ 27.500,00		

Fonte: dados fornecidos pelo proprietário da empresa (2017).

A seguir apresenta-se separadamente os dados de entradas e saídas pessoais e empresariais, inserida no mês de setembro.

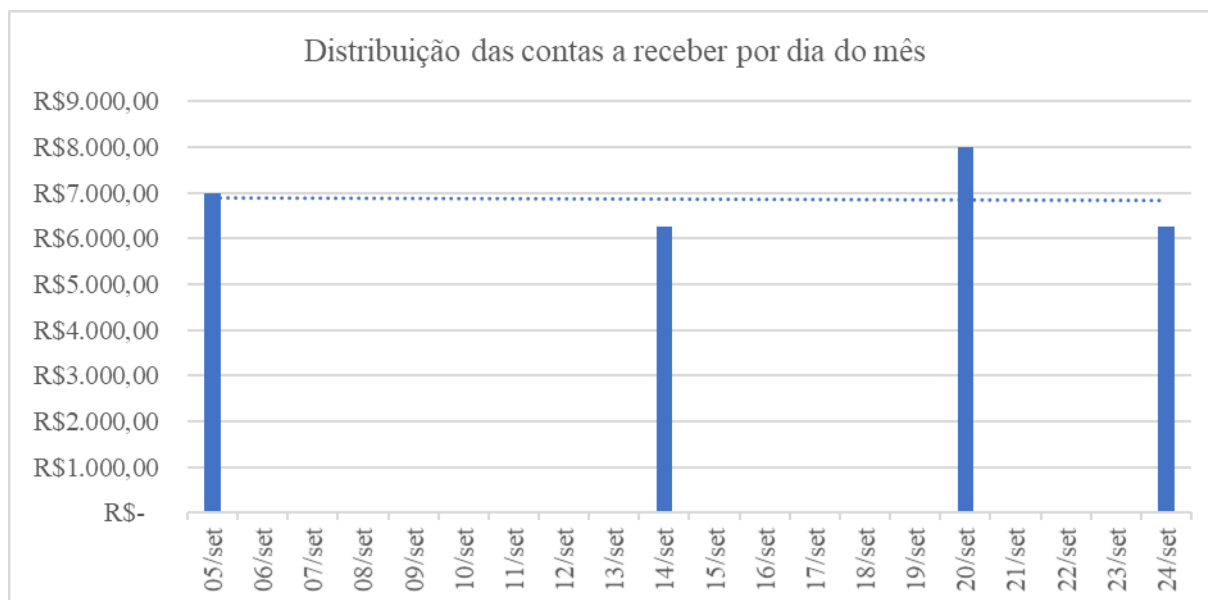
Tabela 2 - Entradas

ENTRADA / VENDAS				
Data	Produto/Serviço	Valor	Prazo	Cliente
05/set	Obra 1	R\$ 7.000,00	A vista	Cliente 1
14/set	Obra2	R\$ 6.250,00	A vista	Cliente 2
20/set	Obra3	R\$ 8.000,00	A vista	Cliente 3
24/set	Obra2	R\$ 6.250,00	A vista	Cliente 2
Total		R\$ 27.500,00		

Fonte: dados fornecidos pelo proprietário da empresa (2017).

No gráfico 1 é possível verificar em qual período do fluxo do mês de setembro de 2017, encontra-se a maior concentração de entradas do mês.

Gráfico 1 - Distribuição das contas a receber



Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

Na tabela 3 verifica-se a quantidade de gastos particulares e da empresa, além disso, é possível identificar que as entradas (tabela 2) são suficientes para suprir as saídas e ainda assim gerar lucro.

Tabela 3 – Saídas

SAÍDA / CONTAS A PAGAR					
Data	Pessoal/ Empresa	Valor	Prazo	Identificação da conta	% representativo
01/set	Salário	R\$ 8.700,00	A vista	Funcionários	43,9%
01/set	Contas	R\$ 120,00	A vista	Casa	0,6%
02/set	Escadas	R\$ 760,00	A vista	Delupo	3,8%
10/set	Abastecer carro particular/ Empresa	R\$ 196,00	A vista	Posto A. nunes	1,0%
10/set	Abastecer carro empresa	R\$ 80,00	A vista	Posto A. nunes	0,4%
12/set	Água, luz e telefone	R\$ 544,92	A vista	Casa	2,7%
15/set	Contas empresa	R\$ 560,73	A vista	INSS/ FGTS	2,8%
15/set	Lojas	R\$ 514,42	A vista	Diversas	2,6%
15/set	Compras particulares	R\$ 289,90	A vista	Diversas	1,5%
15/set	Farmácias	R\$ 100,00	A vista	Diversas	0,5%
18/set	Lanches	R\$ 380,00	A vista	Diversos	1,9%
18/set	Mão-de-obra uniformes	R\$ 210,00	A vista	Costureira dô	1,1%

(Continua)

(Continuação)

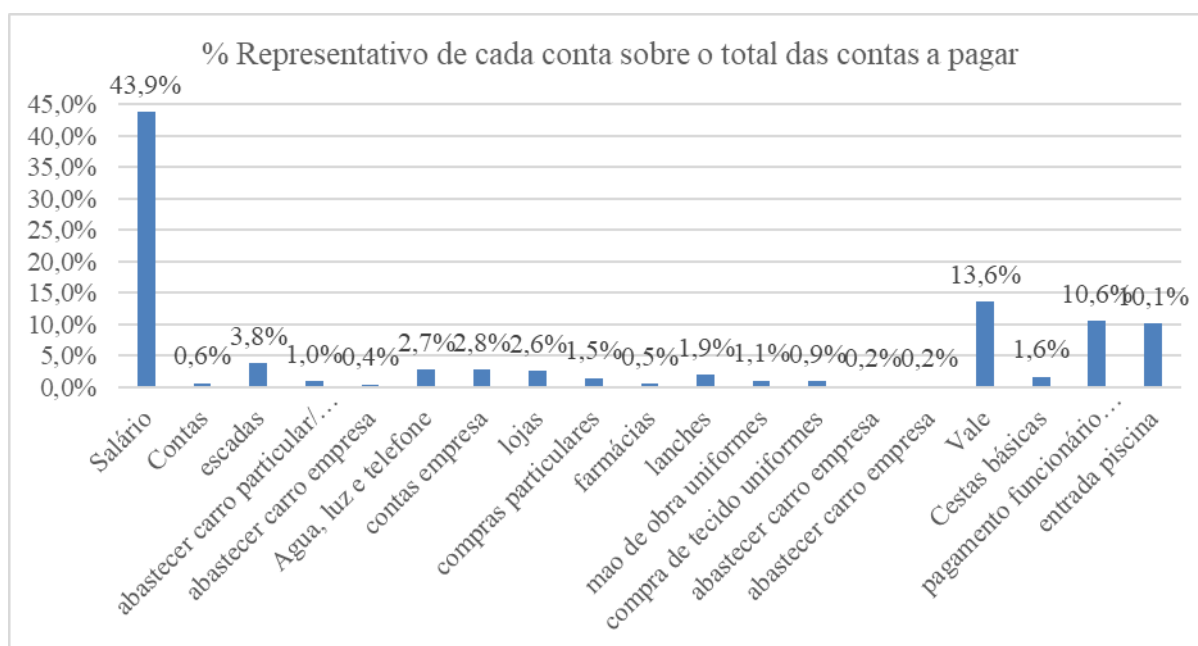
SAÍDA / CONTAS A PAGAR					
Data	Pessoal/ Empresa	Valor	Prazo	Identificação da conta	% representativo
18/set	Compra de tecido uniformes	R\$ 177,00	A vista	Magazine Center	0,9%
18/set	Abastecer carro empresa	R\$ 40,00	A vista	Posto A. nunes	0,2%
18/set	Abastecer carro empresa	R\$ 40,00	Avista	Posto Presidente	0,2%
20/set	Vale	R\$ 2.700,00	A vista	Funcionários	13,6%

20/set	Cestas básicas	R\$ 325,00	A vista	Funcionários	1,6%
27/set	Pagamento funcionário empreitada	R\$ 2.100,00	1 parcela	Funcionários	10,6%
30/set	Entrada piscina	R\$2.000,00	1+1	Glass piscinas	10,1%
Total		R\$ 19.837,97			

Fonte: dados fornecidos pelo proprietário da empresa (2017).

A maior dificuldade da empresa está em organizar e separar suas entradas e também em controlar suas saídas. Contudo, como é possível identificar no gráfico 2, seu maior custo está concentrado no salário dos funcionários, os demais gastos pessoais, ainda que elevados, não são fixos, podendo variar para mais ou para menos.

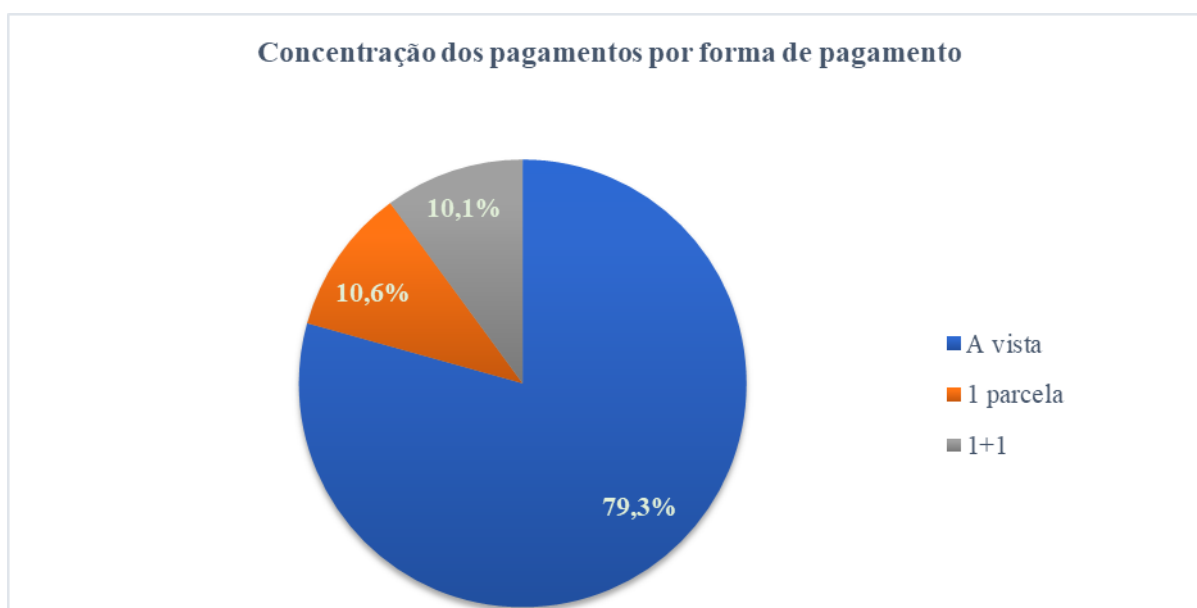
Gráfico 2 - % Representativo



Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

Apesar do pouco controle financeiro existente na empresa, a mesma consegue efetuar a maioria de seus pagamentos à vista, não havendo a necessidade de grandes parcelamentos, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Concentração dos pagamentos.



Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

A empresa apresenta um saldo de caixa positivo, o que demonstra que consegue manter suas contas a pagar em dia. Porém, essa constatação não é garantia que a empresa conseguirá atingir uma maior longevidade. Manteve-se atuante desde 1998 sem acumular dívidas nem atrasos, tanto nas contas da empresa como nas contas de despesas pessoais de seus sócios.

Contudo, para uma maior organização e execução do fluxo de caixa é preciso, primeiramente, que todos os valores recebidos cheguem ao escritório para que seja possível indicar sua origem e destinar onde é necessária sua aplicação. Em seguida, iniciar o fluxo com todas as informações detalhadas, para obter clareza de seus pagamentos, e com a execução do fluxo, se tornará possível estabelecer novas metas de investimento possibilitando a melhora de seu desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso, a inicialização do controle financeiro com base em fluxo de caixa diário foi o principal objetivo. Sua implantação permitiu a análise dos dados financeiros da empresa, pertinentes a evolução de contas a pagar, receber e saldos diários. Também se evidenciou que o mesmo é um instrumento que fornecerá auxílio à administração da empresa. Se aplicado agora, em curto prazo é possível realizar uma comparação entre fluxo de caixa presente e passado, proporcionando o planejamento de passos futuros e antecipando possíveis problemas de caixa.

O fluxo de caixa apresentado no estudo foi realizado apenas no mês de setembro de 2017. No entanto, foi possível demonstrar o equilíbrio e segurança financeira que é possível obter com a utilização do mesmo. Os dados apresentados trouxeram maior clareza sobre o destino das entradas e suas aplicações, trazendo compreensão acerca da diferença positiva que a ferramenta pode trazer para a empresa.

Para artigos futuros, dada a relevância deste assunto para a rotina das empresas, propõe-se a expansão do assunto por novos observadores e aplicação do fluxo de caixa em novas instituições. Ainda, sugere-se a observação para melhorias no fluxo em empresas que já atuem com essa ferramenta.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. Auditoria: **conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

BLOG ASAAS. Como aumentar seu negócio de pintura de paredes. Disponível em: <<https://www.asaas.com/blog/como-aumentar-o-seu-negocio-de-pintura-de-paredes/>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

BLOG FLUA. Controle financeiro e planejamento: por que são importantes? Disponível em <<https://www.flua.com.br/blog/controle-financeiro-e-planejamento-por-que-sao-importantes/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**. Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

COMUNIDADE ADM. **A participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-participacao-das-micro-e-pequenas-empresas-na-economia-brasileira/91176/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

FINANÇAS PRÁTICAS. **Guia de gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.financaspraticas.com.br/recursos/pdfs/GuiadeGestaoFinanceira.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009. In: MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

MAGNIFINANCE blog. **Entenda as diferenças entre contabilidade e gestão financeira**. Disponível em < <https://www.magnifinance.com/Blog/entenda-as-diferencas-entre-contabilidade-e-gestao-financeira>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

OLIVEIRA, Dílson campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Brasil, 2015.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SEBRAE. Análise e Planejamento Financeiro – Manual do Participante. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa** – Sebrae. Brasília, 2011. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017

_____. **Controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro**. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de-giro,df395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: Princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

ESTUDO DOS RESULTADOS FINANCEIROS ADVINDOS DO *MARKETING* DIGITAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO JOALHEIRO

Ingridy Fernandes Mendes
Emillie Michels
Luciane de Carvalho Pereira
Oscar Pedro Neves Júnior

RESUMO

O presente estudo foi realizado numa organização do ramo joalheiro, com objetivo de estudar os resultados financeiros advindos do *marketing digital*. Para o desenvolvimento deste estudo de caso foi diagnosticada a área de *marketing*, com o intuito de verificar, por meio da consultoria inovadora, propostas de melhoria que a organização possa adotar a curto e a médio prazo. Para alcançar os objetivos pretendidos, utilizou-se o método qualitativo, por meio da pesquisa descritiva, explicativa, aplicada, bibliográfica e documental, cujo intuito é apresentar e estudar os dados que representam os resultados financeiros da organização, por meio das ferramentas de *marketing digital*. Pode-se constatar que, para a organização se desenvolver, é necessário reconhecer a importância e o impacto financeiro que o *marketing* proporciona, alinhando seus objetivos de crescimento com as ferramentas de *marketing*. Com o desenvolvimento do setor joalheiro, a organização passou a direcionar sua atenção aos clientes existentes e em potencial, e em como se manter bem posicionada no mercado competitivo. A estratégia neste caso é oferecer muito mais do que jóias com design diferenciado, mas todo um serviço agregando valor ao produto final.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional. *Marketing* Digital. Ramo Joalheiro. Resultados financeiros.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado joalheiro no Brasil vive um momento de expansão e crescimento contínuo. Segundo o Infojoia (2017), mesmo com a crise econômica brasileira dos últimos anos, não houve impedimentos para que o setor se desenvolvesse e crescesse continuamente.

Os especialistas apontam que em 2025 o Brasil, China, Rússia e Índia representarão 52% do consumo de luxo no mundo, mas que é preciso se preparar para atender essa demanda e consumo, que hoje ainda estão pautados significativamente em produtos, mas que estão migrando para experiências e serviços atrelados aos produtos que as empresas e pessoas poderão oferecer (INFOJOIA, 2017).

Com a tecnologia e o grande número de concorrentes, os consumidores passaram a ser cada vez mais exigentes e começaram a procurar muito mais do que o produto em si. Hoje, as

vendas tornam-se efetivas quando o cliente percebe o valor agregado que o produto carrega consigo como, por exemplo, a autoestima elevada, design diferenciado, status e qualidade.

Rosa (2001) ressalta a importância de saber de onde e por quê os problemas existem para que, assim, seja possível intervir em prol da melhoria dos resultados. O diagnóstico permite que os gestores tenham uma visão holística da organização ou situação específica, o que, conseqüentemente, melhora sua capacidade de superação de obstáculos. Segundo Souza (2016), o diagnóstico organizacional tem por finalidade comunicar os dados apurados, bem como as oportunidades de melhoria detectadas numa organização. Ou seja, serve de base para que a organização obtenha o detalhamento sobre todas as etapas dos processos, a fim de buscar melhorias internas e externas continuamente.

O objetivo geral deste estudo de caso é estudar os resultados financeiros advindos do *marketing* digital na organização, por meio da análise e diagnóstico de um plano. E para isso, será necessária a caracterização da organização, a descrição do público-alvo, linha de produtos e processos que a compõem, a contextualização do financeiro e *marketing*, a elaboração de uma linha do tempo destacando os procedimentos realizados até então, e por fim, um prognóstico com propostas de melhorias, com foco na consultoria inovadora.

Sabendo que a organização se trata de um comércio do ramo joalheiro, e que os consumidores são ferramentas-chave para o crescimento contínuo da mesma no mercado competitivo, observa-se a importância do planejamento estratégico para a prospecção e retenção de clientes, bem como o aumento da receita em vendas, por meio do diagnóstico dos resultados ganhos com o *marketin* digital.

Portanto, este artigo apresenta o embasamento teórico com ênfase nos conceitos de análise e diagnóstico organizacional, financeiro, análise e estratégias de *marketing*. Apresenta, também, a metodologia utilizada para a realização deste, a apresentação dos resultados, subdividida na caracterização do objeto de estudo e análise e discussão dos resultados.

2. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2012), análise organizacional é o estudo de um negócio de maneira holística, cujo objetivo é o de conhecer detalhadamente suas particularidades, proporcionado, assim, uma visão aprofundada da organização como um todo. Nesta análise, os gestores devem coletar o máximo de informações sobre a organização para diagnosticar cada problema corretamente e engajar a equipe a se comprometer com o processo de mudança (JONES, 2010).

Certo e Peter (2010) salientam a ideia de que a administração estratégica é um processo cujo foco é a manutenção da organização como um todo, cada qual adequada ao seu ambiente, e de maneira contínua. “Esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico” (CERTO; PETER, 2010, p. 18).

A análise do ambiente, segundo Certo e Peter (2010) é o conjunto de fatores internos e externos que possam influenciar de alguma maneira, o crescimento e desenvolvimento da organização.

Um dos motivos pelos quais os administradores precisam realizar a análise do ambiente está relacionado à Teoria Geral dos Sistemas. De acordo com essa teoria, as organizações modernas são sistemas abertos que recebem influência do ambiente e estão em constante interação com ele. Assim, os fatores ambientais influenciam, e cabe aos administradores assegurar que essa influência seja canalizada para uma direção positiva e contribua para o sucesso organizacional (CERTO; PETER, 2010).

Ainda conforme os autores, de modo geral, o objetivo de se analisar o ambiente é avaliá-lo em prol de prever, reagir e intensificar o sucesso da organização. Rocha (2012, p. 59) complementa que “O passo a passo de uma análise ambiental pode variar muito de uma organização para outra, mas, no fim das contas, o objetivo é sempre o mesmo: avaliar o ambiente em que a empresa está inserida para que ela possa atingir suas metas e reagir bem diante das mudanças”.

2.1 RESULTADO FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Assaf Netto e Lima (2011), a organização deve, sobretudo, delinear seus objetivos para que posteriormente, seja possível avaliar os resultados provenientes das tomadas de decisões financeiras.

A avaliação por meio de índices é um importante instrumento para a medição de desempenho de uma organização. Estes por sua vez, são subdivididos em cinco categorias principais: liquidez, atividade, endividamento, lucratividade e valor de mercado. Basicamente, os índices de liquidez, atividade e endividamento medem o risco; os de lucratividade medem retorno e os de valor de mercado captam tanto risco quanto retorno (GITMAN, 2010).

Neste caso, o índice visto neste estudo de caso, é o da lucratividade ou rentabilidade que, segundo Gitman (2010), permite a avaliação dos lucros da organização em relação às vendas, ativos ou investimento. Estas são subdivididas em margem de lucro bruto, que mede a

porcentagem de vendas após a dedução dos custos das mercadorias vendidas; margem de lucro líquido, que mede a porcentagem de vendas após a dedução de todos os custos e despesas; e a margem de lucro operacional, que mede a porcentagem de vendas após a dedução de todos os custos e despesas, com exceção dos juros, dividendos de ações e imposto de renda.

Assaf Netto e Lima (2011) afirmam, ainda, que um dos objetivos mais populares dentre os empreendedores é a maximização de lucro. Entretanto, é importante ressaltar que uma organização deve ser avaliada como um todo, como a tecnologia, qualidade, imagem, preços, e não somente por um único componente.

2.2 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Segundo Kotler e Keller (2012), diante das constantes variações do cenário econômico, as organizações têm como desafio se manterem bem posicionadas no mercado competitivo e, com isso, o *marketing* vem se destacando como sendo fundamental, visto que todos os setores da organização dependem da demanda de produtos e/ou serviços oferecidos. Por isso, muitas vezes, observa-se o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e sucesso das ações do departamento de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) definem o *marketing* como a capacidade de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, gerando lucratividade. Kotler e Armstrong (2015) destacam, ainda, dois objetivos principais do *marketing*, que são: atrair clientes potenciais e cultivar os atuais.

Para elaborar uma estratégia de *marketing*, o gestor de *marketing* deve responder a duas importantes perguntas: A quais clientes pretende-se atender e como pode-se atender melhor a esses clientes, ou seja, qual é a proposição de valor (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 8)

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2015), a segmentação de mercado e a seleção do público-alvo é importante, porque se sabe que não é possível atender e satisfazer a todos. Já a proposição de valor diz respeito ao conjunto de benefícios que estão agregados ao produto ou serviço que são oferecidos aos clientes, respondendo indiretamente o porquê comprar de determinada organização, e não do seu concorrente.

2.2.1 Mix de *marketing*

Segundo Reichelt (2013) o composto de *marketing*, ou quatro P's, são elementos fundamentais para uma estratégia de *marketing*, sendo constituídos pelo produto, preço, praça e promoção.

O produto “se refere ao produto ou serviço que é ofertado ao mercado para satisfazer às necessidades do público-alvo, bem como à sua marca e à embalagem, que fazem parte da oferta total do produto” (REICHELT, 2013, p. 84). Essa deve ser a primeira etapa a ser pensada, visto que é a partir disso que a organização começa a desenvolver os outros P's.

Segundo Reichelt (2013), o preço refere-se à quantia a ser paga pelo produto ou serviço oferecido, bem como as formas de pagamento que serão concedidas. Kotler e Armstrong (2015) complementam que gestores inteligentes dão muita importância para a determinação de preços, porque como afetam diretamente o financeiro da organização, pode e deve-se utilizar dessa ferramenta para criar e conquistar valor para o cliente.

A praça está relacionada com a “estratégia de distribuição do produto, designando todo o caminho que o produto percorre, desde o fabricante até chegar às mãos do consumidor final” (REICHELT, 2013, p. 85).

E por fim, a promoção, conforme Reichelt (2013), está relacionada com a divulgação do produto. Após a organização desenvolver um bem ou serviço a ser ofertado, definir seu preço e distribuí-lo, ela então deve utilizar os diversos canais de comunicação a fim de promover e divulgar seu produto para o público-alvo.

2.2.2 Marketing digital

Turchi (2012) aduz sobre o *marketing* digital nas pequenas empresas, onde um funcionário que já desempenha algumas outras tarefas, geralmente não dispõe de tempo para focar em fazer quaisquer que sejam as campanhas de *marketing* em prol da organização. Embora esta seja uma ferramenta importante para reter e prospectar clientes, aumentar as vendas, divulgar os produtos e serviços oferecidos, e fortalecer a sua marca/imagem no mercado competitivo.

Kotler e Armstrong (2015) por sua vez, ressaltam a importância da internet como ferramenta de comunicação, relacionamento e propaganda e, por conta disso, as organizações não podem ficar estagnadas, esperando com que os clientes as procurem. Pelo contrário, as organizações devem usar esta ferramenta para se fazer presente na mente do consumidor constantemente.

Deitel (2004) ressalta que gerar notoriedade não é o suficiente. É importante analisar com cautela os resultados obtidos, para então avaliar a importância e a eficácia desta ferramenta como estratégia competitiva. E, ao encarar de fato o *marketing* digital como estratégia, deve-se manter o foco no público que se deseja atingir, para que o retorno seja satisfatório para a organização.

“As redes sociais contribuíram para dinamizar o *social commerce*, que, por definição é o *e-commerce* envolvendo o relacionamento entre pessoas” (TURCHI, 2012, p. 57). Um exemplo, de acordo com Turchi (2012) é o *Facebook*, acessado principalmente por mulheres, do público consumidor. Com isso, muitos processos de compra e vendas são iniciados na rede, por fatores diversos como a economia de tempo, facilidade na troca de informações com outros consumidores e na negociação de preços, esclarecimento de dúvidas, contato mais direto com a organização em questão, facilidade e relacionamento mais próximo. “Vale reiterar que as empresas já deveriam, no mínimo, estar se questionando sobre como fazer o *social commerce*, uma vez que não se trata de uma moda passageira, mas sim de uma tendência que realmente veio para ficar” (TURCHI, 2012, p. 60).

Strauss e Frost (2012) registram a rapidez com que as informações e comentários são disseminados através de internet, podendo facilmente fortalecer ou prejudicar uma imagem, cabendo assim, às organizações a utilizarem corretamente estes recursos e tirarem o melhor proveito possível dos seus benefícios.

Turchi (2012) destaca alguns diferenciais do *marketing digital* nas organizações, como o crescimento do número de internautas e de compradores pelo meio virtual por ano, rapidez nas respostas e, conseqüentemente, redução no tempo de negociação, fidelização de clientes pré-existentes e atração de clientes potenciais, aumento da visibilidade da organização em questão, em comparação com seus concorrentes, notoriedade da marca, possibilidade de customização de ofertas e promoções de acordo com os gostos e necessidades dos clientes.

Além disso, Stefano e Zattar (2016) elencam algumas vantagens da internet, como os serviços facilitados e que economizam tempo, comunidades de pessoas com interesses em comum e facilidade de troca de informações, o atendimento que, por estar na rede, passa a ser 24h, ou seja, o consumidor pode acessar a hora que quiser, a facilidade de lidar com os fornecedores, e o baixo custo do *marketing*. Há também a imagem da organização, que a partir do momento em que é bem posicionada, transmite a impressão de ser forte e de se importar com seus clientes, tirando proveito da tecnologia em benefício próprio.

Além de anunciar produtos e serviços na televisão, no rádio, em revistas e jornais, as organizações estão, cada vez mais, incluindo endereços na web e realizando também anúncios

em mídias sociais. Tal postura permite aos consumidores trocar informações sobre o produto ou a marca em questão, contar e compartilhar experiências e avaliar a qualidade oferecida como um todo.

Stefano e Zattar (2016) citam que, daqui a alguns anos com o avanço da tecnologia, a plataforma principal do *e-commerce* mudará para a plataforma móvel, que já vem se destacando e influenciando os consumidores no momento da compra.

Em suma, Turchi (2012) enfatiza o *marketing* digital como uma grande tendência no ambiente organizacional, pelos motivos anteriormente citados. No entanto, ele deve ser utilizado em conjunto com as estratégias da organização, bem como a análise de seus ambientes e setor financeiro, a fim de usar esta ferramenta com objetivos pré-definidos, para que os resultados realmente sejam positivos.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a elaboração desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou um plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 2005).

A coleta de dados para a análise qualitativa deu-se por meio da observação participante, documentos e incidentes críticos. Considerando os dois aspectos básicos para descrever os tipos de pesquisa que foram realizadas, proposto por Vergara (2010), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se o seguinte.

Quanto aos fins, tratou-se inicialmente de uma pesquisa descritiva, explicativa e aplicada. Descritiva porque expõe as características e correlações entre as variáveis, servindo de base para a explicação do projeto como um todo. Explicativa, porque, segundo Vergara (2010), tem como objetivo principal tornar algo inteligível, justificado os motivos, de forma a esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno.

E, por fim, aplicada, porque ela “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática” (VERGARA, 2010, p. 43). Isto é, após a verificação e estudo de todos os processos da organização, foram propostas sugestões de melhoria para a otimização da mesma.

Quanto aos meios, a técnica escolhida foi o estudo de caso que, segundo Vergara (2010, p. 44) “tem caráter de profundidade e detalhamento”. Durante o estudo, foi necessário fazer a

análise da concorrência e a técnica utilizada foi a de cliente oculto. Isso significa que, para a obtenção das informações desejadas, foi necessário solicitar orçamentos sem identificar o real motivo para tal. Neste caso, foram necessárias duas semanas para a reunião de todas as informações, onde a primeira foi destinada à solicitação de orçamentos via aplicativo de *whatsapp* e negociações, como formas e condições de pagamentos. Na segunda foi solicitado alguns preços pessoalmente, onde observou-se as joias oferecidas pelas concorrentes que eram iguais as que a empresa objeto de estudo trabalha.

Deste modo, foi possível saber quais seus respectivos fornecedores e descobrir a margem de lucro utilizada na formulação do preço das concorrentes. Assim, por meio desse levantamento, foi possível fazer um comparativo com a empresa objeto de estudo, em relação aos seus preços de venda.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se deu por meio das pesquisas anteriormente descritas, para que fosse possível observar a organização de maneira holística, para então, selecionar as melhores estratégias para contribuir com o desenvolvimento contínuo da mesma. A seguir, apresenta-se a descrição dos dados obtidos com relação à organização e ao *marketing digital*, bem como o diagnóstico obtido através deste estudo de caso.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização objeto de estudo é do setor joalheiro, fundada em 2007 e localizada na cidade de Tubarão – SC. Seus principais produtos são anéis, alianças, brincos, pulseiras, correntes, pingentes, pulseiras e tornozeleiras em ouro 18k, a pronta entrega, ou então peças personalizadas de acordo com o que o cliente deseja. No caso de peças personalizadas é importante ressaltar que a organização aceita o metal do cliente para derretimento e fabricação da peça desejada, sendo este metal de diferentes tipos de ouro, como, por exemplo, o ouro 10k, que posteriormente é transformado em 18k.

Os clientes são prospectados por meio da indicação dos clientes já existentes, ativos ou não, e normalmente são clientes que prezam a discrição; serviço este, que a organização oferece em todas as etapas do processo, desde a localização e a segurança do escritório, até a venda em si e o pós-venda.

Já seus fornecedores são selecionados por meio da Feira Nacional da Indústria de Joias (Feninjer), relógios e afins, que ocorre duas vezes ao ano (em fevereiro e agosto). Segundo o site da Feninjer (2017), a feira é o maior e mais importante evento do setor joalheiro na América Latina, e é onde os fornecedores disponibilizam seus serviços, lançam suas novas coleções e apresentam sua organização de maneira geral.

Atualmente a organização conta com quatro funcionários, cujas responsabilidades são assim distribuídas: financeiro, responsável por todas as finanças e pagamento de funcionários; administrativo, responsável pela verificação de orçamentos com fornecedores, pelas solicitações de compras, pelo controle de estoque e das vendas mensais; cobranças, cuja função é um tanto quanto diferenciada, pois no ato da venda é apresentada a opção de que nos vencimentos de cada parcela, uma funcionária entre em contato e agende um local para receber o pagamento (neste caso, conseqüentemente, é mantido contato no pós-venda, e verificadas as necessidades dos clientes, se mantendo presente na mente dos mesmos); e por fim, a proprietária, responsável pelas vendas e atendimento ao cliente.

Em relação a organização, trata-se de um escritório diferenciado, uma vez que não possui fachada, nem está localizado na área central da cidade, justamente para atender as exigências de seu público-alvo: a discrição. Deste modo, os atendimentos são feitos com horários pré-agendados, em um lugar indicado pelo cliente. Os clientes prospectados pela organização são, normalmente, indicações de outros clientes. Isto é, o ramo joalheiro na região é bastante comum, mas o serviço oferecido em questão é diferenciado.

A organização está em constante busca por inovação, a fim de oferecer um serviço diferenciado para a sua carteira de clientes, pois reconhece que qualquer organização pode abrir neste segmento, mas para manter-se bem posicionada no mercado competitivo é necessário adotar estratégias diferentes e criativas para se tornar referência no que faz.

4.1.1 Estratégias de *marketing*

Priorizar o *marketing* não é tarefa apenas de um setor específico. É importante que os colaboradores da organização percebam que a preocupação com o cliente é responsabilidade de todos, devendo ocorrer em todas as etapas do processo, pois de nada adianta o setor de *marketing* criar estratégias competitivas, se todos não estiverem comprometidos. Isto é, todos os funcionários da organização são responsáveis pelo *marketing* e pela construção de uma boa imagem da marca e da organização no mercado.

A empresa objeto deste estudo não tem um setor específico voltado para o *marketing*, mas reconhece a importância de fazer com que todas as etapas do seu processo sejam bem-feitas, pois, dessa forma, mantém-se bem posicionada na mente de seus clientes, facilitando a retenção dos mesmos e prospecção de potenciais.

4.1.2 Análise dos concorrentes, clientes e fornecedores

Com o crescimento contínuo do mercado, faz-se necessária uma análise dos concorrentes, a fim de verificar seus pontos positivos e negativos, e melhorá-los. Afinal, uma organização que permanece com as mesmas estratégias dificilmente ganhará espaço no mercado.

A seguir, o quadro da análise da concorrência, comparando a organização objeto de estudo com duas concorrentes, sendo denominadas como concorrentes A e B.

Quadro 1 – Análise da Concorrência

Organização	Qualidade	Preço	Condições de pagamento	Localização	Atendimento	Garantias	Serviços
Empresa objeto de estudo	Ótima	Regular	10 vezes no cartão de crédito ou carnê	Regular	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Empresa concorrente A	Ótima	Ótimo	1+9 vezes no carnê 10 vezes no cartão	Ótimo	Ótimo	---	Regular
Empresa concorrente B	Ótima	Ótimo	1+9 vezes no carnê 10 vezes no cartão	Ótimo	Ótimo	Regular	Regular

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Em relação à qualidade, observa-se que as organizações trabalham com os mesmos fornecedores, havendo diferenças entre alguns, mas a maioria se trata dos mesmos. Estes fornecedores estão no mercado há bastante tempo e desenvolvem peças de qualidade excelente, então, neste quesito, a organização, bem como seus concorrentes, estão bem posicionados.

Sobre o preço, verificou-se que a concorrente A possui o preço mais baixo, seguido pela organização objeto de estudo, e por último, a concorrente B. A organização em questão tem uma gama maior de condições de pagamento para oferecer aos seus clientes, aceitando pagamentos em 10x no cartão, carnê ou boleto. A concorrente A pede uma entrada para pagamentos no carnê, podendo parcelar em mais nove vezes, e no cartão, em 10x. Já a concorrente B, pede 1+9 para compras no carnê, e oferece parcelamento de no máximo 6 vezes no cartão.

A localização de ambas as concorrentes é considerada melhor, visto que estão localizadas no centro comercial da cidade, sendo um lugar de fácil acesso e boa visualização. A organização objeto deste estudo está localizada em um bairro mais afastado do centro da cidade, e não tem placas para identificação, o que dificulta a visualização e o acesso.

O atendimento de todas as organizações é considerado excelente, com atendentes simpáticas e dispostas a ajudar. A garantia também se iguala nas concorrentes analisadas, onde ambas oferecem um certificado com o termo de autenticidade do ouro. Já a organização deste estudo, além desse termo, oferece também o prazo de três meses para algum defeito que a peça possa vir apresentar.

E a maior diferença entre a organização e suas concorrentes, está nos serviços oferecidos aos clientes, pois ambas as concorrentes estão bem posicionadas no centro comercial da cidade á disposição do cliente, ou seja, a localização é ótima, mas são os clientes que devem ir à loja para comprar, pagar, fazer orçamentos, dentre outros. Já na organização objeto de estudo, embora a localização não chame atenção justamente porque sua carteira de clientes preza a discrição, ela oferece o serviço de logística até o cliente, seja para atendê-lo no conforto da sua casa, para cobrar as parcelas vencidas pessoalmente, ou para fazer entregas de pedidos e compras feitas através do aplicativo *whatsapp* (aplicativo este, que facilita muito o envio de fotos, orçamentos e novidades para os clientes, a fim de manter um contato no pré e pós-venda).

Segundo dados da pesquisa, com relação aos concorrentes, a organização conta com uma carteira de fornecedores bastante ampla, contendo atualmente quarenta fornecedores ativos. Todos oferecem produtos de qualidade, a diferença está na flexibilidade, prazos de pagamentos, preços e tipos de peças que vendem. Por isso, há a necessidade de dispor de uma ampla lista de fornecedores, pois um acaba suprimindo o que o outro deixa a desejar.

Então, quando é necessário fazer pedidos, verifica-se qual a necessidade do cliente, se for, por exemplo, agilidade, busca-se o fornecedor com prazos de entrega mais rápidos, ou se for, preço, faz-se orçamentos a fim de escolher o menor preço. Em suma, os fornecedores são

selecionados de acordo com o que oferecem e a necessidade do cliente e da organização em determinado momento.

Já o público-alvo da organização pode ser classificado em mulheres de 18 a 60 anos, de classe média e alta, que residem em Tubarão-SC. Existe uma grande variabilidade destas mulheres em questão de nível de escolaridade e média salarial. Mas de modo geral, são mulheres que encaram a compra de jóias como um investimento, além da busca pela elevação da auto-estima, e clientes ativas, que adquirem peças com os valores variados, desde que atendam suas necessidades e expectativas.

O atendimento de algumas clientes não é feito na loja física, e sim em lugares pré-determinados pelas mesmas, que costumam ter uma rotina bastante ativa e pouco tempo para se deslocar até a loja.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

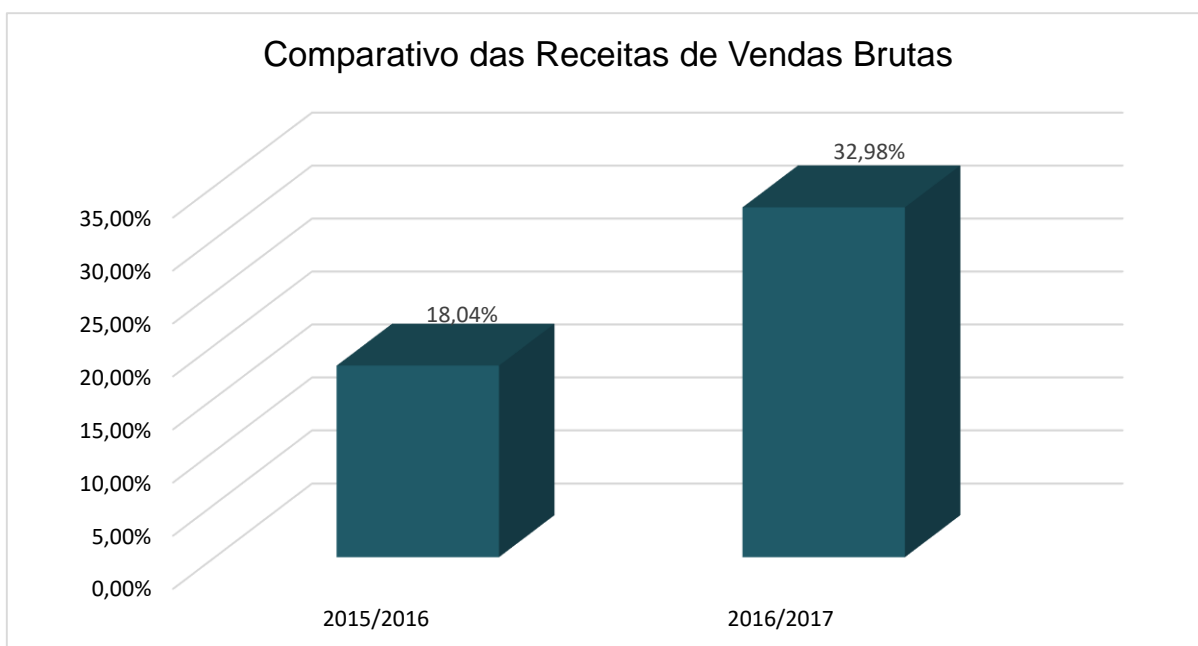
Durante todo o período em que a organização se posicionou no mercado, o *marketing* não foi explorado. A estratégia era, basicamente, oferecer um serviço diferenciado para o cliente, desde atendimento e cobrança personalizada, com opção de ser no escritório ou no local indicado por ele, até a disposição de procurar e/ou fabricar peças específicas para atender as exigências propostas pelo consumidor, e flexibilidade de negociações. Além, de oferecer peças de qualidade, com garantia e suporte.

Deste modo, a divulgação boca-a-boca, indicações específicas e aplicativo de *whatsapp* eram as únicas aliadas da organização na prospecção e retenção de clientes. Sendo que o aplicativo era utilizado como uma ferramenta apenas de auxílio, caso o cliente solicitasse uma foto ou quisesse agendar um horário para atendimento.

Os gestores aceitaram a proposta de explorar o *marketing digital*, percebendo outras empresas de diferentes segmentos explorarem esta ferramenta, e entraram num consenso de que poderia causar um efeito benéfico para a organização.

As ferramentas escolhidas foram o *Instagram* e *Facebook* pessoal, por serem de fácil acesso, populares e sem custo. Entretanto, por ser uma organização pequena e o quadro de funcionários já ser enxuto, a função de fotografar, editar e fazer as postagens passou a ser da auxiliar administrativo, no intervalo entre tarefas, ou seja, a dedicação era pouca se comparada com o seu real potencial de abrangência.

Gráfico 1 – Comparativo das receitas de vendas brutas



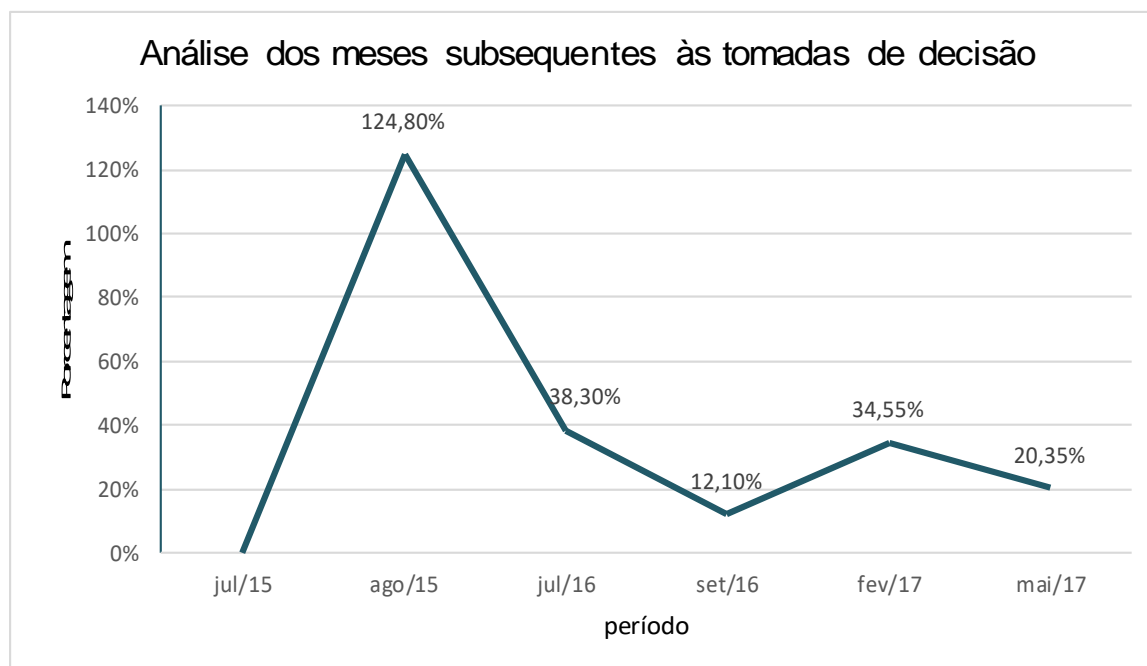
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O Gráfico 1, mostra a comparação dos anos de 2015 e 2016. Embora a criação do *Facebook* e *Instagram* tenha ocorrido apenas no final de julho de 2015, por meio deste comparativo é perceptível o aumento de 18,04% nas vendas brutas da organização.

Para o período de janeiro a julho de 2016 *versus* janeiro a julho de 2017, o aumento já é de 32,98%, possibilitando uma prospecção de aumento até o final do ano ainda mais significativa. No entanto, sabe-se que continuar apostando nas mesmas estratégias durante um longo período de tempo pode acabar deixando a organização em desvantagem se comparada com seus concorrentes. Isto fica evidente ao analisar o gráfico 2, que traz os resultados num período mais extenso.

O gráfico 2 considera o mês de julho de 2015 como ponto de partida para análise, onde foram criados o *Facebook* e o *Instagram*, aumentando em 124,80% o percentual de vendas em agosto do mesmo ano.

Gráfico 2 – Análise após às tomadas de decisão



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para o mês de junho de 2016 foi feita a análise e diagnóstico da organização como um todo e, por meio disso, verificou-se que os concorrentes estavam se sobressaindo perante a organização, por oferecerem preços de venda melhores. Optou-se, então, pela diminuição da margem de lucro das peças personalizadas. No mês seguinte o aumento das vendas brutas foi de 38,30%. Em agosto de 2016, o *Whatsapp* passou a ser melhor explorado, a fim de manter-se presente na mente do consumidor, e o aumento das vendas em setembro foi de 12,10%. Já em janeiro de 2017, com a percepção concreta de que estas ferramentas impactaram significativamente no financeiro da organização, considerando as vendas brutas, a organização passou a levar a sério a qualidade e a frequência das postagens, e no mês seguinte o aumento das vendas foi de 34,55%.

Entretanto, por se tratar de uma organização pequena, este capricho não perdurou, devido às outras variadas funções que as funcionárias tinham que cumprir. Então em abril de 2017, estas postagens voltaram a ser constantes, chegando a 20,35% das vendas no mês subsequente.

Após observar os resultados positivos apenas com as ferramentas do *Facebook* e *Instagram*, percebe-se a necessidade de expandir esses meios através da criação de uma *Fanpage*, pois, desta forma, é possível impulsionar as publicações para o público que a organização deseja alcançar, e ainda, escolher o tempo que a publicação deve ficar no ar e o custo a ser pago para que isso aconteça.

Deste modo, as publicações devem ser também aprimoradas para que prendam a atenção dos clientes existentes e potenciais. Neste caso, a ideia é fazer vídeos curtos, que permitam mostrar todos os detalhes da peça, por diferentes ângulos, facilitando a interação do consumidor com a joia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional contribuiu para que, através de uma visão holística, fosse possível observar as oportunidades de melhoria para que a organização objeto de estudo cresça e se desenvolva ainda mais. Nesse sentido, a área de *marketing* foi percebida como a área que precisava de atenção, pois até então, era pouco explorada, embora tivesse grande capacidade de obtenção de resultados.

Sendo assim, o objetivo deste estudo de caso, que se tratava de estudar os recursos financeiros advindos do *marketing* na organização, foi devidamente alcançado. Por meio da análise financeira em relação ao comparativo das vendas brutas em determinados períodos, a visão sobre o tema, e sobre o real impacto que a implantação de estratégias pode acarretar, torna-se mais ampla, e gera assim, a constatação de que com o avanço das tecnologias, as organizações precisam se modernizar e investir no *marketing*.

Neste caso, as estratégias de *marketing* foram implantadas em um ano, e por meio de comparativos com o ano anterior, já se percebeu a sua importância para o desenvolvimento da organização, incluindo a parte financeira, que vem acompanhada de fatores essenciais, como a divulgação da marca, a prospecção e retenção de clientes, e conseqüentemente um giro maior de peças no estoque.

Levando em consideração a importância de uma análise e diagnóstico organizacional, espera-se que a organização objeto de estudo possa efetivamente dar seqüência às sugestões de melhoria detectadas pela pesquisa, como sendo necessárias para o desenvolvimento contínuo da organização e como modelo para pequenas empresas que não possuem um departamento de *marketing* e precisam melhorar seus resultados financeiros.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

DEITEL, H.M. **E-business e e-commerce para administradores** /H. M. Deitel, P.J Deitel, K. Steinbuhler. Tradução Maurício Stocco, Monica Rosemberg, José Carlos Barbosa dos Santos. Revisão técnica Danielle Gomes S. T. Fonseca, Pedro de Campos Azevedo. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

FENINJER. **Sobre a feira**. Disponível em <<http://feninjer.com.br/sobre-a-feninjer-2/>> Acesso em: 08 out. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

INFOJOIA. **Para o alto e avante**. Publicado em 19 jun. 2017. Disponível em <<http://novo.infojoia.com.br/noticias/15021/para-o-alto-e-avante>>. Acesso em: 12 out. 2017.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Ed. 15. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane **Administração de marketing**. 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

REICHELT, Valesca Perch. **Fundamentos de marketing**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2013.

ROCHA, Ágida Garreth Ferraz. **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, José Antônio. **Roteiro análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOUZA, Ovanildo Gonçalves. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016

STEFANO, Nara; ZATTAR, Isabel Cristina. **E-commerce**: conceitos, implementação e gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016.

STRAUSS, Judy; FROST, Judy. **E-marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA NO TRABALHO

Bruna Regina do Nascimento
Magda Ternes Dittrich
Simone Machado Moretto
Tatiani Fernandes Teixeira

RESUMO

Uma política de segurança e saúde constitui-se uma das principais bases para a preservação da força de trabalho nas organizações. Este artigo faz uma reflexão sobre cultura de segurança e, por meio de um estudo de caso, e comprova que fatores como crenças, valores e comportamentos, que compõem a essência de uma cultura, têm relevância para a implantação de uma política de segurança e saúde em uma empresa do setor alimentício. Com o propósito de contribuir para os estudos que possibilitam o aumento da eficiência e eficácia organizacional, oportunizou a realização deste estudo com o objetivo central de identificar a situação atual da cultura e práticas de segurança da empresa, bem como a percepção de seus funcionários quanto ao tema. Esta pesquisa apresenta uma revisão de literatura, abordando sobre temas de cultura organizacional, segurança do trabalho normas regulamentadoras. Para o levantamento dos dados foram utilizadas observação e entrevista. Os dados foram tratados mediante a análise de textos descritivos. Conclui-se, por meio desta pesquisa, que a partir do conhecimento do comportamento das pessoas de uma organização é possível incorporar gradativamente as mudanças necessárias nos diversos níveis de gestão e fornecer as bases para a implantação de novas políticas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Segurança do Trabalho. Política de Segurança.

1. INTRODUÇÃO

A segurança no trabalho pode ser entendida como um conjunto de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2003).

Segundo De Cicco (2003) para o desenvolvimento de uma cultura de segurança, é necessário o apoio e incentivo da alta direção da empresa, todos devem estar comprometidos, assim a cultura de segurança se torna sólida. Essa afirmação parte do princípio de que segurança não é somente o resultado de medidas e práticas de segurança, mas também consequência da cultura organizacional.

O que se entende por cultura organizacional é a representação de crenças comuns que se manifestam nos hábitos e tradições, sendo a base da organização (MINTZBERG et al., 2000). A cultura organizacional direciona os funcionários, e Moscovici (2005) corrobora que a mesma

está relacionada aos acontecimentos que norteiam a vida corporativa, ou seja, resulta da associação de fatores como: normas, valores, ações, entre outros elementos sociais, formando um grande modelo de referência, simbólicas ou não, para uma comunidade, grupo ou organização. Sendo assim, chega-se a seguinte pergunta: como a cultura organizacional pode influenciar a implantação de políticas de segurança no trabalho?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da cultura organizacional na implantação de um programa de saúde e segurança. A importância deste artigo está em conhecer as atitudes dos colaboradores e, principalmente, daqueles responsáveis pela tomada de decisões dentro de uma organização, bem como conhecer as forças e fraquezas na área de segurança no trabalho.

Serão abordados assuntos relacionados a cultura organizacional, tais como: mudança na cultura organizacional, higiene e segurança no trabalho, normas regulamentadoras e política de segurança no trabalho.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização possui sua própria cultura. E particularmente, pode ser dito que se trata de um conjunto de valores, ideologias, regras, práticas/hábitos, rotinas ou até mesmo formas de interação e de comunicação (TORRES, 1997).

A cultura representa o ambiente de crenças, valores, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social que são compartilhadas, sendo a empresa a maneira mais eficiente de satisfazer diversas necessidades humanas, pois a cultura também envolve o relacionamento entre as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Entende-se a segurança do trabalho como um conjunto de padrões técnicos, educacionais, médicos e psicológicos que são utilizados com a finalidade de prevenir acidentes de trabalho ou decorrente de alguma atividade, instruindo as pessoas da implantação de práticas de prevenção. E, portanto, tem relação direta com a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2003).

De modo geral, pode-se destacar que os valores presentes na cultura de uma empresa podem impulsioná-la a atribuírem importância à segurança do trabalho, baseada na premissa de sua prioridade. Para identificar as implicações da cultura de segurança em relação à implantação de um programa de segurança e saúde no trabalho é necessário avaliar o clima, o comportamento e as práticas adotadas pela empresa e seus funcionários (LUZ, 2003).

2.1 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o decorrer do tempo a cultura organizacional passa por mudanças resultantes da adaptação da empresa ao ambiente interno e externo. Em uma organização, a expressão mudança pode significar: uma modificação de sua posição no mercado; alterações em seus objetivos estratégicos, com uma possível mudança em sua missão, e até mesmo em sua cultura, com a reavaliação de seus valores institucionais e suas práticas (LOPES *et. al.*, 2003).

Oliveira (2016) explica que a mudança na cultura organizacional é necessária, e deve ser contínua. Isso exige dos dirigentes habilidade para trabalhar com os limites culturais, desenvolvendo a capacidade de perceber as diferenças e saber lidar com elas, e assim propor novas formas de gestão.

O mesmo autor ainda destaca que, muitas vezes, a mudança cultural é confundida com mudança de valores, o que não deve acontecer, já que os valores centrais são os formadores da cultura de uma empresa. No entanto os comportamentos evoluem e até mudam e, assim, ocorre a mudança e a aprendizagem, de modo que a organização não realiza algo novo, mas sim constrói uma capacidade de mudança constante, o que implica na criação do compartilhamento de conhecimento. Gerenciar a informação dentro de uma perspectiva de aprendizagem torna-se um recurso poderoso para a mudança de atitudes e de comportamentos.

2.2 NORMAS REGULAMENTADORAS

A legislação brasileira garante uma série de direitos aos trabalhadores através de normas regulamentadoras, portarias e decretos relativos à saúde e segurança do trabalho. Essas normas estabelecem diversos procedimentos que toda empresa deve realizar para se adequar à legislação.

Costa e Costa (2004) destacam como fator importante na evolução histórica da saúde e segurança do trabalho as ações regidas pela Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, que aprovaram diversas normas regulamentadoras (NR), abrangendo variados assuntos, estabelecendo assim a concepção de saúde operacional no país. Foram estabelecidas cerca de 32 NRs, incluindo a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), os programas de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), até questões de como manusear e transportar máquinas, equipamentos e materiais de risco (líquidos inflamáveis,

resíduos, gases), bem como questões envolvendo atividades que possam gerar estresse ou doenças psíquicas no trabalhador.

As Normas Regulamentadoras (NRs) estão em constantes mudanças, sendo periodicamente revisadas. Hoje existem 36 normas aprovadas. São obrigatórias pelas empresas públicas, privadas e pelos órgãos de poderes legislativo e judiciário, que contenham empregados pelo regime da CLT. O descumprimento de suas obrigações legais, acarretam em penalidades ao empregador previstas na legislação (BRASIL, 2017).

Nos processos de produção há riscos físicos, químicos, ergonômicos, de acidente, as normas regulamentadoras aplicáveis às atividades desempenhadas pela Jucil são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Normas regulamentadoras aplicáveis

Norma	TÍTULO
6	Equipamento de Proteção Individual – EPI
7	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO
8	Edificações
9	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA
14	Fornos
15	Atividades e operações insalubres

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

De acordo com a Norma Regulamentadora NR-6, considera-se Equipamento de Proteção Individual como todo dispositivo de uso individual utilizado pelo trabalhador com o intuito de proteção aos riscos sujeitos de ameaça a segurança e a saúde no ambiente trabalho (BRASIL, 2017).

Conforme Campos (2007) o PCMSO, segundo a NR-7, tem o objetivo de promover e preservar a saúde dos trabalhadores por meio de exames médicos - admissional (funcionários novos), periódico (monitoramento da exposição), retorno ao trabalho após afastamento e demissional (desligamento do funcionário).

De acordo com a NR-8 as edificações devem possuir requisitos mínimos para que a segurança e conforto dos trabalhadores estejam garantidos. Assim sendo, deve possuir pisos nivelados, rampas e escadas fixas em bom estado de conservação, guarda-corpos tem 0,90m de altura no mínimo a contar de nível do piso (BRASIL, 2017).

A NR-9 estabelece a obrigatoriedade, por parte dos empregadores, da elaboração do PPRA, que tem por objetivo preservação da saúde e integridade dos trabalhadores, mediante a

antecipação, reconhecimento, avaliação e controle de ocorrências de riscos ambientais existentes e que possam surgir, levando em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. É um processo de melhoria contínua por meio de acompanhamento periódico (CAMPOS, 2007).

Em relação a NR-14, os fornos utilizados devem ser instalados em locais adequados e oferecer segurança aos trabalhadores na empresa, revestidos com material refratário e dotados de chaminés de modo que haja a livre saída dos gases queimados (BRASIL, 2017).

No que se refere as práticas e exigências legais em relação ao meio ambiente com base na NR-15, que tem como objetivo analisar os danos provocados aos trabalhadores no ambiente de trabalho, deve-se constatar se há existência ou não de periculosidade e insalubridade, identificando seu grau de acordo com cada função dentro da empresa (BRASIL, 2017).

2.3 POLÍTICA DE SEGURANÇA NO TRABALHO

A administração das atividades exercidas em uma organização será mais eficaz quando estiver fundamentada em uma política bem definida de segurança e saúde no trabalho, estando em conformidade com as obrigações legais e com os princípios essenciais de combate aos infortúnios de trabalho (CAMPOS, 2007).

Diante disso, Zocchio (2001) ainda afirma que algumas empresas mantêm a segurança do trabalho simplesmente por força de lei, sendo apenas uma atividade simbólica dentro da organização e, em consequência disso, destaca-se o despreparo e a falta de percepção por parte dos dirigentes. Ressalta também que a prevenção de infortúnios no ambiente de trabalho não é apenas uma obrigação legal da empresa e, sim, uma tarefa de valor administrativo e financeiro que visa benefícios econômicos à empresa, aos empregados e à sociedade como um todo.

Oliveira e Minicucci (2001) entendem que o homem é um dos principais causadores de acidentes, confirmado também pelos autores nos estudos das empresas brasileiras, onde classificou-se que 32,2% dos acidentes são causados pelo homem por falta de atenção, autoconfiança e demais fatores psicossociais. A Fundacentro (2005) diz que fator de risco ou perigo é tudo aquilo que é suscetível a causar danos ou lesões à saúde das pessoas. Sendo assim, todo trabalho apresenta certo grau de risco, em algumas situações maiores em outras menores.

Para Zocchio (2001) a política de prevenção deve fazer parte do conjunto de princípios de uma empresa, pois trata-se de assunto importante no que diz respeito às atividades relacionadas à segurança e saúde dos trabalhadores, fatores de qualidade de vida e produtividade.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O presente artigo classifica-se como uma pesquisa descritiva que, de acordo com Gil (2008), possui como finalidade o detalhamento das características de uma população, evento ou de uma experiência. Vergara (2000) complementa que, além de expor características de determinado público ou evento, pode também definir sua natureza, bem como estabelecer correlações entre variáveis.

Quanto às fontes de dados foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e pesquisa de campo (chão-de-fábrica), por meio de um estudo de caso, propiciando o maior conhecimento do ambiente pesquisado.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados foi utilizada a pesquisa qualitativa e uma amostragem do tipo não probabilística.

Aplicando-se um questionário semiestruturado, organizado em duas partes, foram investigadas as informações sobre a percepção dos funcionários em relação a segurança e saúde no ambiente de trabalho, e identificadas primeiramente características sócio-demográficas como: idade, sexo, escolaridade, função, tempo de empresa. Foram aplicados 08 questionários.

As entrevistas foram realizadas individualmente, no período de outubro de 2017, em ambiente reservado, com fins de identificar as práticas de segurança da empresa e a compreensão dos funcionários em relação aos mecanismos de segurança e saúde no ambiente de trabalho, contemplando as questões direcionadas às práticas de saúde e segurança no trabalho, considerando as categorias de Zocchio (2001), relacionadas no quadro abaixo.

Quadro 2 – Categorias e definições

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES
Práticas de segurança	Práticas que a empresa utiliza
Exames periódicos	Realização de exames periódicos
Treinamento	Investimento em treinamentos
Ambiente de trabalho	Limpeza, iluminação, ventilação
Utilização de EPIs	Orientação, controle, necessidade
Acidentes e afastamentos	Levantamento de acidentes
Condições de higiene e segurança	Reclamações, tratamento, inspeção

Fonte: Adaptado com base em Zocchio (2001).

Limitou-se a pesquisar os funcionários da produção considerando que as questões relacionadas aos riscos de acidentes estão concentradas neste setor.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em 26 de julho de 1951, sob denominação Irmãos Junkes S.A, atualmente Produtos Alimentícios Jucil Ltda EPP, localizada na Travessa A. M. Castro, centro na cidade de Tubarão - SC.

Atua no ramo alimentício tendo como atividade principal a produção de massas e biscoitos produzidos de forma semi-artesanal, sem a utilização de equipamentos automatizados, identificando assim um diferencial, oferecendo produtos de qualidade com sabor caseiro, destacando sua variedade nas massas: talharim, *spaghetti* e parafuso, e em biscoitos doces e salgados.

Inicialmente sua base administrativa era composta por seis sócios familiares. A partir de 2014 houve uma reestruturação na direção da empresa, passando a ter uma única gestora, garantindo a legitimidade da tradição.

A empresa possui um posto de vendas próximo à fábrica, onde os produtos são comercializados a granel. Possui dois caminhões e um carro que auxiliam na distribuição dos produtos. Atende o estado do Rio Grande do Sul, Paraná, e Santa Catarina, se destacando nos mercados da região Sul do estado de SC, toda a região da AMUREL (ao norte até Paulo Lopes e ao sul até Praia Grande). Os produtos são fornecidos para supermercados, restaurantes, mercearias, bares e a comunidade em geral.

A empresa em estudo é considerada de pequeno porte e de capital privado, sendo composta por um proprietário, dois funcionários no setor administrativo, onze no setor produtivo, e dois representantes comerciais.

A Jucil não possui uma área de gestão de pessoas estruturada formalmente, porém, ressalta-se que alguns processos são desempenhados, como a integração de novos funcionários que é realizada por meio da escolha de um “padrinho” que orienta o novo funcionário no início, quando são apresentadas as atividades e suas respectivas responsabilidades.

A forma de remuneração adotada pela Jucil é a remuneração básica por meio de um salário mensal. Não são realizadas pesquisas salariais, pois os salários são definidos pelo Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Fumo e Alimentação da cidade de Tubarão, de acordo com a função. Outra forma de recompensa é o incentivo vinculado ao tempo de serviço do funcionário, a cada intervalo de três anos há um valor agregado ao salário.

A Jucil fornece os benefícios legais exigidos pela legislação trabalhista como: férias, 13º salário, salário-família, e benefícios espontâneos por meio de uma gratificação junto ao salário para cada funcionário que não tenha nenhuma falta e/ou atraso.

A comunicação dentro da empresa é informal, através de um ambiente com abertura entre empregador e empregados. A empresa não possui um programa de segurança no trabalho, que deveria ser composto por práticas e políticas voltadas à prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, a fim de eliminar riscos existentes no ambiente e garantir a produtividade e segurança na empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram levantados alguns dados com o intuito de caracterizar a cultura de segurança existente na empresa, bem como a percepção da gestora em relação ao tema.

A Jucil não possui seus objetivos organizacionais especificados formalmente, mas em sua política de gestão faz a seguinte declaração: “Receita do sucesso, onde os melhores ingredientes se encontram com o carinhoso preparo artesanal e, como resultado, extrema qualidade com delicioso sabor caseiro”. Para o alcance dos objetivos são necessárias pessoas capazes de estabelecer a missão, visão e os valores, definir estratégias, administrar recursos, estabelecer metas, entre outras atividades (VERGARA, 2003).

Identificar a percepção da gestora com relação a uma empresa bem-sucedida, compreende que essa empresa é aquela que se propõe a alcançar os objetivos estabelecidos, que sobrevive às variações do mercado, da competitividade do setor, que gera lucro. A respeito de uma empresária bem-sucedida, a gestora responde que a paixão é o princípio no qual se baseia o funcionamento da empresa, pois há anos é dirigida por sua família.

Quanto ao ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal, a entrevistada destaca que acontece na base do respeito mútuo, sem abrir mão da autoridade e hierarquia. São realizadas confraternizações de final do ano, comemorações de aniversariantes do dia, todos os funcionários participam. Pensando em proporcionar um maior conforto aos seus funcionários, foi construída em sua nova sede uma sala de repouso com sofá e televisão.

Não há programas de gerenciamento de sugestões implantado. A gestora acrescenta que nem todos os funcionários se manifestam, pois, acredita haver receio por parte deles.

Sobre as práticas de segurança e saúde, a Jucil não possui nenhum programa. Suas práticas consistem em fornecer os equipamentos de segurança necessários para cada posição operacional, e orientar verbalmente os funcionários quanto aos riscos. Há também uma empresa

terceirizada de medicina do trabalho que realiza anualmente o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) onde são obtidas a caracterização das atividades de cada setor e o tipo da exposição, riscos ambientais e danos à saúde.

No que se refere às práticas e exigências legais em relação ao meio ambiente a gestora informou que o Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT) é realizado por um engenheiro de uma empresa terceirizada. Sobre a realização dos exames médicos, são feitos exames médicos admissionais, demissionais e periódicos conforme exigências da legislação. A SAMET é a empresa terceirizada que realiza os exames anualmente de acordo com a função, conforme a determinação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), de acordo com a NR-7, responsável por monitorar a saúde dos trabalhadores, articulada com as demais NRs, sendo elaborado pelo médico do trabalho.

Em 2005 a Jucil estabeleceu uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), porém não havia participação dos funcionários. A gestora salienta que, mediante ao alto índice de rotatividade neste período e com a falta de interesse e participação dos funcionários, pois muitos não querem ficar após o expediente de trabalho, a comissão acabou ficando em segundo plano.

A empresa não possui um programa de treinamento na área de segurança do trabalho apenas tem consciência de sua importância para seus funcionários, sendo estes apenas orientados verbalmente em relação ao modo seguro de executar a sua atividade.

Em relação ao uso dos Equipamentos de Proteção Individuais (EPI), de modo geral os funcionários utilizam os equipamentos fornecidos e quanto ao uso é compulsório. Para cada funcionário é fornecido e exigido o uso dos EPIs: protetor auricular, óculos de proteção, luvas e coturnos impermeáveis, tanto para os funcionários quanto para os trabalhadores de servente que operam na obra da empresa, pois a mesma preocupa-se e zela pela segurança de todos.

O fornecimento de tais equipamentos se dá por meio da assinatura de um termo de entrega e Ficha de Controle de Equipamento de Proteção Individual. Toda empresa almeja ter uma cultura na qual dispensa a necessidade de obrigação em relação ao uso do EPI por parte de seus funcionários, entretanto entende-se pela observação que ainda não alcançou esse estágio, sendo necessário realizar cobranças. Quanto aos Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) observou-se a inexistência de extintores de incêndios e placas de sinalização de segurança.

Em relação à segurança e saúde no trabalho a gestora menciona que “o grande causador dos acidentes de trabalho é a cultura do operário, bem como a falta de atenção, a dificuldade dos funcionários de entenderem a necessidade do EPI”. As maiores dificuldades encontradas

para implantação de uma política de segurança estão relacionadas com a cultura de rejeição dos funcionários e com a falta de assessoria competente a quem possa terceirizar esse serviço.

A Jucil compreende a importância das campanhas de prevenção de acidentes para conscientizar os funcionários, mas não utiliza esse recurso por não possuir setor específico e pessoas capacitadas na organização.

Em relação aos acidentes e afastamentos de trabalho foi indicado que as principais causas de acidentes estão relacionadas à falta de atenção. Constatou-se que, no período de funcionamento da empresa, houve apenas três acidentes com afastamentos, em 1980, 2002 e 2017, ocorrido no mesmo maquinário, todos contendo como registros os atestados médicos.

A atividade e local de trabalho considerado mais perigoso é o cilindro, equipamento que define a espessura da massa, onde se requer atenção. É operado por dois funcionários, onde um trabalha de frente para o outro, e pode ocorrer de prender braço/mão. Os equipamentos não possuem nenhum dispositivo ou travas de segurança.

Analisando a segurança do trabalho versus produção, percebe-se existir um conflito entre ambos, ou seja, a segurança do trabalho tem a obrigação de zelar pela integridade dos trabalhadores, contudo gestores/supervisores apesar de terem consciência da importância e necessidade da segurança do trabalho, concordam em colaborar desde que não traga nenhum empecilho à produção.

Diante dos dados apresentados, em uma visão geral pode-se perceber a importância de uma política de segurança no trabalho em uma organização, o prejuízo de não possuir uma prática estabelecida acarreta em funcionários afastados e contratação de substituto.

Verifica-se a necessidade de inserir uma mudança na cultura em relação às práticas de segurança, já que a empresa adota poucas medidas, e uma atividade de segurança no trabalho não tem a devida orientação. Essa preocupação em mudar visa transmitir os valores organizacionais e, assim, treinar, capacitar e, principalmente, zelar pela saúde e segurança, evitando os riscos legais e implementando um programa que estabeleça indicadores.

4.1.1 Perfil e identificação da percepção dos funcionários em relação às práticas de Saúde e Segurança no Trabalho

Inicialmente identificou-se o perfil dos funcionários através dos seguintes aspectos: gênero, faixa etária, grau de escolaridade, função e tempo de serviço. O conhecimento do perfil pode revelar possíveis potenciais a fim de contribuir para implantação de práticas de segurança, bem como fragilidades que possam ser tratadas.

Considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais nas áreas consideradas, a empresa é composta por 50% de mulheres, na maioria acima dos 30 anos, que estão trabalhando há mais de dez anos, ocupando as funções de almoxarife e encarregada de produção, demonstrando que as mulheres desta empresa desempenham tarefas de maior responsabilidade. O restante da amostra é composta por homens, entre 18 a 40 anos, que trabalham a menos de cinco anos na empresa, nas funções de cilindros e operador de forno, desempenhando tarefas com maior grau de riscos a acidentes.

O alto índice de empregados acima dos 40 anos na empresa está relacionado ao fato de a atividade desempenhada por eles exigir um nível de responsabilidade muito elevado no resultado de seu trabalho e que está diretamente ligado à fabricação do produto final.

O setor de produção exige um número maior de mão-de-obra devido a diversidade de operações e equipamentos, o maior número de pessoas se enquadra na função de cilindro e limpeza. O percentual de 50%, relativamente alto para funcionários com até cinco anos de empresa, pode ser explicado pelo fato de a produção de um dos produtos ser suspensa nos 12 meses devido a problemas de maquinários, entre outros fatores, ou seja, com ocorrência de pico de produção. Entretanto, a empresa está sendo reestruturada em função do aumento da produção para atender também o mercado externo.

Quanto ao grau de escolaridade dos funcionários a maioria tem o segundo grau completo. A Jucil não faz exigências quanto ao nível de escolaridade para função operacional. No que diz respeito ao quesito relacionado ao clima organizacional, quando questionados quanto ao grau de satisfação em trabalhar na empresa, obteve-se resposta unânime “tem prazer”.

No que se refere ao relacionamento com colegas 75%, correspondendo a seis funcionários, responderam que “é tranquila”, e 25%, correspondendo a dois funcionários, responderam como sendo “um pouco conturbada”. Verificou-se que, conforme as respostas dos entrevistados, os relacionamentos fluem de maneira tranquila, sem muitos conflitos, o que confronta com o relato da gestora, que mencionou ter muitos conflitos no ambiente de trabalho.

Quando questionados se consideravam seu trabalho estressante, 50% disseram que “não”, enquanto 37% disseram que “sim”, e 13% responderam “pouco estressante”. É importante que a empresa adote um programa de segurança e saúde, com objetivo de proporcionar conforto e integridade para a saúde física e mental de seus funcionários.

Com base nas respostas coletadas observa-se que os funcionários estão abertos a novas atividades e responsabilidades, um ponto positivo para a implantação de um programa de segurança e saúde no trabalho.

Ao questionar os funcionários se já participaram de algum programa relacionado a segurança e saúde no trabalho, apenas uma funcionária disse que “sim”, que participou da CIPA instituída na empresa em 2005. Ao questionar sobre se gostariam de participar de algum programa de saúde e segurança, 37% dos funcionários responderam que “não”, apenas um justificou que, por ser mais velha, não gostaria de ter mais responsabilidades, porém busca fazer o seu melhor, um não respondeu à questão, e outros 50% disseram que “sim”. As justificativas citadas foram: para ficar informado em relação aos perigos, poder ajudar a resolver questões de segurança no trabalho, pois já presenciou um acidente na empresa. Mais uma vez percebe-se o interesse de participação de alguns funcionários.

Em relação ao fornecimento de EPIs 63%, correspondendo a cinco funcionários disseram que “sim” é fornecido, e outros 37% disseram que “não”, a empresa não fornece.

Quanto ao seu uso, observou-se que três funcionários afirmam que utilizam, outros três não responderam e, dois responderam “as vezes”.

Ao verificar a percepção dos funcionários em relação a segurança na atividade que desenvolve, 63% disseram que “sim” o trabalho é seguro. Dentre as justificativas: o trabalho não é perigoso, pois são utilizados equipamentos de segurança, apenas requer atenção do funcionário. Outros 37% dos entrevistados responderam que “não”, justificando que trabalham com equipamentos perigosos e com risco de prender as mãos, pois não há dispositivo de segurança instalado no maquinário.

Nesta questão pode-se observar pontos de vistas divergentes, pois deve-se considerar a atividade que o funcionário exerce e a conscientização que ele tem ao realizá-la, por exemplo, o entrevistado A que trabalha no almoxarife declara que considera seguro porque os equipamentos manuseados não oferecem riscos. Enquanto outro que trabalha com equipamento que oferece risco, como o entrevistado D, declarou que, dependendo do maquinário que se trabalha, o nível de risco aumenta.

As respostas dos funcionários descritas acima estão relacionadas ao tipo de serviço realizado, entretanto todas as atividades exigem seus cuidados e atenção, ainda que seja em uma descida da escada. Portanto, todo trabalhador apresenta algum nível de risco, o que pode ser amenizado pela devida atenção e cuidados com cada tarefa realizada, bem como pelo uso dos EPIs.

Em síntese percebe-se um confronto entre a resposta da gestora e dos funcionários em relação ao fornecimento de EPIs, devido a alguns afirmarem que não são fornecidos os equipamentos. Destaca-se também que algumas respostas se contradisseram quando dizem que a empresa não dispõe os EPIs, e quanto ao uso respondem que utilizam “as vezes”. Deve-se

verificar se os funcionários conhecem os equipamentos e instruí-los quanto ao uso correto e a importância na execução de sua atividade.

Para isso é necessário haja sinergia de todos os funcionários, indispensável quando se deseja implantar uma política de saúde e segurança do trabalho que todos estejam comprometidos com os objetivos, buscando melhorar a qualidade de vida e a integridade física.

O quadro 3 apresenta em síntese a situação atual da empresa em relação a segurança e saúde no trabalho.

Quadro 3 – Segurança e Saúde no trabalho - Jucil

CATEGORIAS	EMPRESA
Práticas de segurança	Ausência de uma política de segurança, realização do PPRA LTCAT anualmente.
Exames periódicos	Realiza exames médicos admissionais, demissionais e periódico de acordo com a função.
Treinamento	Ausência de um programa de treinamento, apenas orientação verbal.
Ambiente de trabalho	Ambiente bom e agradável para a maioria dos entrevistados, sugestões para instalação de alguns ventiladores.
Utilização de EPIs	Falta de conscientização dos funcionários, ausência de punições e falta de treinamento.
Acidentes e afastamentos	Principais causas: ausência de treinamentos, placas de sinalização e falta de atenção dos funcionários.
Condições de higiene e segurança	Ausência de um programa de gerenciamento de sugestões, ausência de inspeções.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

O quadro 3 retrata de maneira resumida as observações da pesquisadora e dos funcionários em relação às práticas de segurança do trabalho que são realizadas na Jucil.

Para melhorar a comunicação sugere-se a colocação de quadros de avisos, possibilitando transparência a acessibilidade perante as informações divulgadas e facilitando a sua disseminação. Devem ser colocados não somente avisos, mas a instauração dos próprios objetivos organizacionais, missão, visão e valores da empresa, estabelecendo de forma clara e concisa, fortalecendo e orientando sua cultura organizacional.

Um planejamento estratégico que defina missão, visão e valores para a organização, criando uma base para o desenvolvimento sadio de uma cultura organizacional que prepara para instauração de segurança no trabalho. Bem como treinamento e comprometimento dos principais gestores avaliando sobre a integridade de seus funcionários e ambiente de trabalho.

Sugere-se que este treinamento poderá ter uma carga horária de vinte horas abrangendo os seguintes tópicos: estudo do ambiente, condições do trabalho e riscos; medidas de controle de riscos e prevenção; noções sobre a legislação trabalhista e previdenciárias relativas à segurança e saúde no trabalho; princípios gerais sobre segurança e saúde.

Recomenda-se também a implantação de um programa de gerenciamento de sugestões elaborando-se um plano de ação para cada sugestão, bem como um programa de treinamento por meio de um cronograma anual, pois o treinamento gera desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, e conseqüentemente a motivação.

No que diz respeito a sinalização, recomenda-se que se façam demarcações das áreas de equipamentos, circulação de pessoas e armazenamento de materiais; adequação dos equipamentos com proteção fixas, inserção de sinalização e sensores de segurança quanto ao local e equipamentos. Deve-se investir em proteção contra incêndio e explosões, primeiramente deve-se adquirir extintores, e posteriormente realizar treinamento dos funcionários no uso desse equipamento de proteção coletiva. Providenciar saída de emergência, sinalização sonora como dispositivo de segurança de máquinas e equipamentos, além da sinalização visual definindo um padrão de cartazes com alerta sobre os riscos existentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo serviu para a melhor compreensão acerca da cultura organizacional adotada pela empresa em relação às práticas de segurança e saúde, bem como a percepção de seus funcionários a este respeito.

Esta investigação identificou na prática que a cultura organizacional é fundamental, e norteia o comportamento, o estilo, a filosofia e as escolhas feitas pela gestão em relação às práticas de segurança e saúde e de gestão. Permitiu identificar as mudanças necessárias e sugeridas para fomentar a criação de bases para a implantação de novas políticas de segurança e saúde.

Espera-se que este artigo contribua para o desenvolvimento da empresa, através de uma reflexão que não se esgota pela complexidade envolvida, levando a considerar estudos futuros para acompanhar este fenômeno, complementando este estudo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras**. Disponível em:

<<http://trabalho.gov.br/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>>. Acesso em: 20 set. 2017

CAMPOS, Armando Augusto Martins. **CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**: uma nova abordagem. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barroso. **Segurança e saúde no trabalho**: cidadania, competitividade e produtividade. Qualitmark. Rio de Janeiro, 2004.

DE CICCIO, Francesco. **Manual sobre Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**. vol.2. São Paulo: Tecnotexto S/C LTDA, 1996. DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FUNDACENTRO. **Diretrizes sobre Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**. São Paulo: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do trabalho, 2005. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/biblioteca/biblioteca-digital/publicacao/detalhe/2013/3/diretrizes-sobre-sistemas-de-gestao-da-seguranca-e-saude-no-trabalho>>. Acesso em: 24 out. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. **Gestão da Mudança Organizacional**. Publicatio UEPG Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação de talento humano. 10.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; OLIVEIRA, Roniton Rezende; LIMA, Juvêncio Braga de. **Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan/jun, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23033>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

TORRES, Leonor Lima. **Cultura Organizacional escolar**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de

Janeiro: Atlas, 2000.

_____, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZOCCHIO, Álvaro. **Segurança e Saúde no Trabalho**: como entender e cumprir as obrigações pertinentes. São Paulo: LTR, 2001.

O CROWDSOURCING COMO FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL

Arthur Gonçalves Figueredo
João Pedro Da Costa Raimundo
Eliane Duarte Ferreira
Tatiani Fernandes Teixeira

RESUMO

O *marketing* vem evoluindo através de décadas. Com a popularização da tecnologia nos anos 90, aconteceu uma grande mudança no cenário mundial e, conseqüentemente, no ambiente mercadológico das empresas iniciado por uma nova era, a era digital. Com foco no *marketing* digital, este estudo é fruto de uma pesquisa realizada em uma organização privada que atua na área alimentícia na fabricação de sorvetes e sobremesas congeladas de Santa Catarina, cujo problema de pesquisa foi assim delimitado: De que forma a empresa pode trabalhar o fortalecimento da sua marca para ser mais competitiva no mercado? O objetivo deste estudo é analisar o cenário mercadológico da empresa em questão e, especificamente, apresentar o *crowdsourcing* como estratégia mercadológica para a empresa e propor ações de *marketing* digital que contribuam para o fortalecimento da marca. Para que os objetivos fossem alcançados, como procedimentos metodológicos, o presente trabalho é tipificado quanto aos fins como uma pesquisa aplicada e descritiva, pois exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar e, quanto aos meios, apresenta-se como estudo de caso e bibliográfica. Como resultado observou-se que nenhuma ação é realizada em redes sociais ou qualquer outro meio de divulgação digital. Oportunamente, aproveitando a tendência do *marketing* digital, sugeriu-se a criação de página nas redes sociais para que se obtenha maior interatividade entre marca e clientes. Apresentou-se para os gestores a ferramenta digital, *crowdsourcing*, uma estratégia de colaboração coletiva em grupos de pessoas por meio da internet.

Palavras-chave: *Marketing. Marketing Digital. Crowdsourcing. Internet.*

1. INTRODUÇÃO

Com a popularização da tecnologia nos anos 90, aconteceu uma grande mudança no cenário mundial, principalmente no *marketing*, criando um novo ambiente de comunicação entre empresas e clientes. Inovações como a TV a cabo, a popularização dos celulares e computadores conectados à internet influenciaram diretamente a comunicação das empresas com seus consumidores, iniciando uma nova era, conhecida como a era digital (DANTAS, 2009).

Através do estudo do ambiente organizacional na empresa, percebeu-se que a mesma opera com um parque fabril de alta tecnologia, que permite oferecer ao mercado produtos de

alta qualidade, que fazem frente às maiores detentoras de *marketshare* do segmento, como Kibon e Nestlé. Seu mix de produtos vai de picolés e sorvetes até as linhas mais elaboradas, que a empresa denomina como linha Premium, além de uma linha que oferece produtos sem glúten e lactose para um público-alvo específico.

Apesar de toda tecnologia e qualidade, a empresa ainda está aquém de fazer frente a essas grandes marcas, uma vez que seus investimentos em comunicação são ínfimos.

Com base na realidade descrita, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a empresa pode trabalhar o fortalecimento da sua marca para ser mais competitiva no mercado? O objetivo geral deste estudo é analisar o cenário mercadológico da empresa em questão. Com o intuito de atender ao objetivo geral desta pesquisa buscou-se os seguintes objetivos específicos: a) Analisar o setor de *marketing* da empresa em estudos; b) apresentar o *crowdsourcing* como estratégia mercadológica para a empresa; c) Propor ações de *marketing* digital que contribuam para o fortalecimento da marca.

Este artigo está organizado em cinco capítulos, cujos objetivos estão descritos a seguir. Nesta introdução, foram descritos os principais elementos da investigação: problema, objetivos e justificativa. Trata-se, pois, de uma descrição dos procedimentos que balizaram a realização do trabalho, ao mesmo tempo em que permitem ao leitor a compreensão dos eixos norteadores dos pesquisadores, propiciando-lhe o acompanhamento das proposições que serão apresentadas.

No Capítulo 2, intitulado “*Marketing*”, através da revisão da literatura, busca-se desenvolver uma reflexão sobre o *Marketing* para, na sequência tratar do *Marketing* Digital e por seguinte da utilização do *Crowdsourcing* como ferramenta de *Marketing* Digital. No capítulo 3, objetivando detalhar o percurso percorrido, apresenta-se a metodologia, onde são descritas as etapas da investigação.

Efetivando a metodologia proposta na investigação, os resultados do estudo são apresentados no Capítulo 4, cujo título é “O *crowdsourcing* como ferramenta de *marketing* digital em uma indústria de sorvetes de Santa Catarina”, onde, após breve apresentação da empresa, o *crowdsourcing* é apresentado como estratégia mercadológica para a empresa e ações de *marketing* digital são propostas para contribuir para o fortalecimento da marca. E, por fim, apresentam-se as Considerações Finais.

2. MARKETING

O *marketing* é tratado como uma atividade residual, que precisa ser feita depois de executada a função vital de criação e fabricação do produto (LEVITT, 1960).

Na década de 1970 o *marketing* passou a ser vastamente utilizado dentro das organizações. Nesta época começaram a surgir os primeiros departamentos e diretorias de *marketing* como tendência, em empresas como hipermercados e shoppings. Outras grandes empresas começaram a se adaptar a essa nova visão de mercado e passaram a substituir as suas estratégias até então voltadas diretamente para a venda de produtos e serviços para estratégias de atender as necessidades e desejos do seu público-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Definido por Drucker (1999) como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores o *marketing* tem sido alvo de estudos e evoluído atravessando décadas. Kotler (2000, p. 30) definiu *marketing* sob uma perspectiva que é respeitada até hoje, encarando-o como um processo social “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Segundo Kotler, 2000 o *marketing* é a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas. O *marketing* integrado ocorre em dois níveis: o primeiro faz menção às diversas funções de *marketing* – força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, gerência de produto, pesquisa de *marketing*. Essas funções devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente. O segundo nível é o responsável pela integração do *marketing* a todos os setores da organização, fazendo com que toda a organização passe a pensar sob a ótica cliente.

Na era digital, onde o mundo está cada vez mais conectado, o *marketing* digital vem se tornando cada vez mais importante como meio interação da empresa com o mercado.

2.1 MARKETING DIGITAL E A UTILIZAÇÃO DO CROWDSOURCING

Kotler e Armstrong (2003) expõem que o *marketing* digital, ou o novo *marketing*, é um conjunto de ferramentas capaz de atingir indivíduos diretamente ou indiretamente através de mídias sociais. Os autores afirmam que o *marketing* digital proporciona um relacionamento direto com o público, no qual propõe ao consumidor uma participação direta no processo produtivo. Para que as empresas trabalhem com essas ferramentas, é preciso que tenham em mente a constante mudança de cenário e a necessidade de adaptar-se.

Na perspectiva da ENDEAVOR (2017) o novo *marketing* é de fácil aplicabilidade, podendo aproveitar-se das mídias sociais para divulgação de seus produtos, além de

proporcionar o conhecimento da opinião de clientes sobre produtos, serviços e marcas. Isso pode acontecer desde que as organizações alinhem equipes de trabalho, plataformas e ferramentas a serem utilizadas. A combinação desses elementos contribuirá para o crescimento das organizações, solidificando seu espaço no mercado

Turchi (2000) menciona que, através da interatividade do *marketing* digital, os clientes participam ativamente de comunidades com os mesmos objetivos, interesses, publicando vídeos, influenciando marcas, colaborando em lançamentos de novos produtos e realizando constante diálogo com as empresas, através de comentários nos perfis das empresas, para opinarem, sugerirem e criticarem os produtos que consomem.

Esta intensa participação através das redes sociais, ou fora delas, acaba proporcionando aos responsáveis pelo *marketing* nas organizações uma nova ferramenta, que vem ganhando muita força e gerando bons resultados (TURCHI, 2000).

Nesses termos, surge o *crowdsourcing*, ou em português colaboração coletiva, que, segundo Bittencourt e De Moraes Filho (2014) é formado por grupos de pessoas que, por meio da internet, contribuem para o desenvolvimento de projetos e resoluções de problemas pelo simples prazer de colaborar ou se desafiar, sem nenhum tipo de remuneração.

2.2 CROWDSOURCING

Howe (2009, p. 5) introduziu o termo *crowdsourcing* em artigo para a revista Wired de junho de 2006, para definir uma nova forma de “terceirização” (*outsourcing*) que as empresas *web* estavam realizando. Apresentando-o, assim, como um modelo de negócios em que as empresas envolvem as pessoas na busca de solução para um problema, ou sugestões de melhoria, ou ainda novos produtos, capturando ideias do público e estabelecendo com ele relacionamentos mais fortes.

Em tradução livre pode ser entendido como “delegar responsabilidades e tarefas para a multidão”. Para Howe (2009) *crowdsourcing* é um novo mecanismo na *web* que substitui a realização de processos restritos a um grupo seleto de especialistas, para um processo que alavanca a força de muitas pessoas dentro e fora da organização. Neste contexto, a “multidão” é mais inteligente, talentosa, criativa e produtiva, ativando o poder da tecnologia para liberar o talento latente dentro de todos os envolvidos.

A participação do público-alvo das organizações na determinação das soluções e sua contribuição para as estratégias empresariais são questões intimamente relacionadas ao que foi denominado *crowdsourcing*.

Estellés e González (2012, apud BERGAMO et al., 2017, p.76) afirmam que existem oito características básicas nos processos de *crowdsourcing*: a multidão; a tarefa em mãos; a recompensa obtida; o *crowdsourcer*, ou iniciador da atividade *crowdsourcing*; o que é obtido por eles seguindo o processo *crowdsourcing*; o tipo de processo; a chamada para participar; e o meio, no caso a Internet. Tais fatores possibilitam que o *crowdsourcing* funcione, pois ele é um convite aberto a partir do qual qualquer um pode produzir conteúdo. As decisões de cada consumidor se combinam às sabedorias individuais dos outros colaboradores, contribuindo mutuamente para a melhoria de um serviço ou produto. Pode-se ter uma recompensa a ser recebida ou não, e a monitorização constante de todos os participantes envolvidos auxilia a obtenção de um resultado positivo.

Esse processo ajuda a reduzir os custos e cria uma relação direta, uma ligação sentimental com os clientes, colaborando para o desenvolvimento da economia afetiva. Assim, as marcas estimulam as relações para criar vínculo das empresas com seus consumidores. Bittencourt e De Moraes Filho (2014) afirmam que a utilização do *crowdsourcing* como ferramenta estratégica proporciona o conhecimento rápido da opinião de consumidores a respeito de produtos e futuros projetos, o que pode auxiliar diretamente os gestores nas tomadas de decisões.

A obtenção de informações acerca do comportamento e interesses dos consumidores são valiosas. Suas opiniões a respeito de produtos desejados, sugestões de preços, críticas, elogios, podem ser obtidos com a agilidade que as redes sociais proporcionam.

O *crowdsourcing* tem sido utilizado no processo de promoção da inovação, sobretudo nos setores mais competitivos (HOWE, 2006). No entanto, há um ponto adicional para a efetividade do uso da inovação por *crowdsourcing*. O engajamento das pessoas com a marca é essencial, já que o consumo colaborativo mostra que as pessoas participam apenas de marcas que as motivam para a interação, que tenham uma boa gestão de *branding* e invistam no relacionamento e lealdade com seu público.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Este estudo é fruto do relatório de estágio de conclusão do curso de Administração realizado em uma indústria de sorvetes de Santa Catarina. Para o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos deste estudo foram utilizadas como referência principal as proposições de Matias-Pereira (2010) o qual defende o método científico como o caminho e uma forma lógica para nortear o pesquisador.

No que se refere a classificação da pesquisa, quanto aos fins, o presente trabalho é tipificado como uma pesquisa aplicada, pois é motivado a resolver problemas concretos com uma finalidade prática, e descritiva, uma vez que pretende descrever características de determinada situação (DIAS, 2003).

Raupp e Beuren (2006) expõem que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos meios, apresenta-se como estudo de caso e bibliográfica. Amaral (2007) relata que a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que entusiasmará todas as etapas de uma pesquisa, no alcance em que fornecerá embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Yin (2001) define estudo de caso como investigação aprofundada do fenômeno no seu contexto da vida real.

4. O CROWDSOURCING COMO FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL EM UMA INDÚSTRIA DE SORVETES DE SANTA CATARINA

A empresa objeto de estudo é uma organização privada que atua na área alimentícia na fabricação de sorvetes e sobremesas congeladas há mais de 30 anos. Possui a missão de oferecer produto de qualidade para o mercado, buscando surpreender positivamente as expectativas dos clientes.

Os principais clientes da empresa são pessoas jurídicas que revendem seus produtos. A comunicação da indústria com seus clientes acontece através de seu site pouco atualizado e através das plotagens em freezers e geladeiras disponíveis nos pontos de venda.

Observou-se que, apesar da visão empreendedora dos gestores, o principal foco é voltado para a produção. As ações de *marketing* realizadas referem-se ao elemento comunicação e são relativas a embalagens, plotagens em freezer nos pontos de venda, catálogos de preços e plotagens nos caminhões que realizam a distribuição dos produtos. Nenhuma ação é realizada em redes sociais ou qualquer outro meio de divulgação digital.

Dessa forma, sugere-se a criação de uma página no *Facebook* e *Instagram* para que se obtenha maior interatividade entre marca e clientes. A divulgação de folders digitais, imagens, produtos, dicas de sabores acarreta a interação dos clientes ao pedir sugestões e críticas a respeito de seus produtos.

A partir desta interação o *crowdsourcing* pode ser usado como estratégia para aproximação com o cliente. Informações acerca de preferências de sabores, promoções, buscar investir nas ideias que muitas vezes surgem durante estes comentários, sendo esta a essência do *crowdsourcing*.

Feita tal aplicação, é preciso esperar os resultados aparecerem e, como em todo investimento, será necessário tempo para aumentar sua visibilidade. Também existe a possibilidade de erros acontecerem ao longo do caminho, principalmente por ser algo novo na organização. Entretanto, durante esta espera, desanimar não é uma opção e continuar investindo durante a espera dos resultados também é algo imprescindível.

Por fim, sugere-se à empresa que a aplicação do *crowdsourcing* comece imediatamente, para que ao longo da temporada que está se iniciando a empresa possa receber algum retorno de seus investimentos e também lucrar com os mesmos, fazendo com que sua marca seja conhecida em todo o litoral do estado, que seus picolés e sorvetes de todos os tipos sejam saboreados por todo o público, mesmo aqueles com restrições, pois há linhas de produtos específicas para eles que até o presente momento são pouco conhecidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada em uma organização privada que atua na área alimentícia na fabricação de sorvetes e sobremesas congeladas. Após analisar o setor de *marketing* da organização, conclui-se que as ações de *marketing* realizadas se referem ao elemento comunicação e são relativas a embalagens, plotagens em freezer nos pontos de venda, catálogos de preços e plotagens nos caminhões que realizam a distribuição dos produtos. Nenhuma ação é realizada em redes sociais ou qualquer outro meio de divulgação digital.

Aproveitando a tendência do *marketing* digital, apresentou-se para os gestores a ferramenta digital *crowdsourcing*, uma estratégia de colaboração coletiva por grupos de pessoas, por meio da internet, que contribuem para o desenvolvimento de projetos e resoluções de problemas pelo simples prazer de colaborar ou se desafiar.

Essa estratégia tem se mostrado eficaz no que se refere ao conhecimento rápido da opinião de consumidores a respeito de produtos e futuros projetos, o que pode auxiliar diretamente os gestores nas tomadas de decisão. Suas opiniões a respeito de produtos desejados, sugestões de preços, críticas, elogios, podem ser obtidos com a agilidade que as redes sociais proporcionam.

Como proposta de ação sugeriu-se a criação de uma página no *Facebook* e *Instagram* para que se obtenha maior interatividade entre marca e clientes. Através deste canal sugeriu-se a confecção de folders digitais, imagens, produtos, dicas de sabores e outras informações pertinentes aos produtos que despertem o interesse do consumidor.

Dessa forma, sugere-se a criação de uma página no *Facebook* e *Instagram* para que se obtenha maior interatividade entre marca e clientes. A divulgação de folders digitais, imagens, produtos, dicas de sabores acarreta a interação dos clientes pedir sugestões e críticas a respeito de seus produtos.

A partir desta interação o *crowdsourcing* pode ser usado como estratégia para aproximação com o cliente. Informações acerca de preferências de sabores, promoções, buscar investir nas ideias que muitas vezes surgem durante estes comentários, sendo esta a essência do *crowdsourcing*.

REFERÊNCIAS

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza: UFC, 2007.

BERGAMO, F. V. M. ; TEIXEIRA, F. ; MAC-ALLISTER DA SILVA, M. A. Cibercultura e Inovação: Reflexões sobre o ambiente inovativo das organizações na Era da Informação e seus cenários futuros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, p. 64-84, 2017

BITTENCOURT, L. C.; DE MORAES FILHO, R. M. **Colaboração em Massa (Crowdsourcing) na comunicação corporativa**, 2014. Disponível em: <<http://bocc.unisinos.br/pag/bittencourt-filho-colaboracao-em-massa-crowdsourcing.pdf>>. Acesso em: 23 out 2018.

DANTAS, E. B. **Mídia eletrônica, novas mídias e sustentabilidade** Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. [s.l.] Pioneira, 1999.

ENDEAVOR. **Mil cabeças pensam melhor que uma:** saiba tudo sobre crowdsourcing. 2017.

HOWE, J. **O Poder das Multidões:** porque a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Trad. Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI.** [s.l.] Futura, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Fundamentos de marketing.** [s.l.] Pearson Educación, 2003.

LEVITT, T. **Marketing myopia.** [s.l.: s.n.].

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** [s.l.] Atlas, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências:** Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce.** [s.l.] Editora Atlas SA, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Januário Corrêa Bitencourt Neto
Fabiano Pires de Oliveira
Claudineia da Silva de Oliveira
Nelson Granemann Casagrande
Fernando Pacheco

RESUMO

As mudanças no mercado financeiro muitas vezes trazem dificuldades para as empresas que não conseguem se adaptar em tempo hábil à realidade econômica imposta, tornando investimentos outrora rentáveis, em fonte de prejuízo. O objetivo geral da pesquisa é avaliar a situação financeira e econômica da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). A natureza da pesquisa é aplicada, caracterizando-se como qualitativa e as fontes de informações foram bibliográficas. A técnica empregada na pesquisa foi a documentação indireta (com fontes primárias e secundárias) e o instrumento técnico utilizado foi o estudo de caso. Para alcançar o objetivo da pesquisa foram aplicados e analisados os indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade, bem como análises horizontais e verticais dos demonstrativos financeiros da empresa. Após realizada a pesquisa, concluiu-se que a empresa não é viável financeiramente, e possui pouco poder de recuperação.

Palavras-chave: Indicadores financeiros. ECT. Análise de demonstrativos financeiros.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças na economia mundial, o rápido avanço tecnológico e a concorrência partindo de todos os cantos do globo influenciam o modo como as organizações se posicionam no mercado. Esses fatores têm exigido das empresas esforços para que não desapareçam em seu mercado de atuação.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) não é exceção a essa regra. Mesmo que sua principal atividade seja um monopólio, seus produtos e serviços tiveram que sofrer atualizações recentemente para que a empresa não pereça no mercado. Desde 2013 a situação financeira da ECT vem apresentando resultados preocupantes em relação aos seus indicadores financeiros. Declarações recentes da gestão estratégica do governo indicam o desejo de privatizar a empresa.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a situação financeira e econômica da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Neste contexto busca-se analisar, do ponto de vista financeiro e econômico, se a ETC dever ser privatizada. Para tanto, realizou-se um levantamento da situação financeira e econômica da empresa dos anos 2014 e 2015, por meio dos principais indicadores, análise das demonstrações financeiras vertical e horizontal, de forma

a observar a evolução da empresa nos últimos períodos, bem como a participação de cada item contábil na composição das demonstrações financeiras no período.

A escolha de empresa se deu pelo fato de o pesquisador atuar como colaborador e a mesma possuir um programa de incentivo para que seus colaboradores façam o estágio na própria empresa. Com essa atitude ela garante a retenção de talentos. Em contrapartida, como colaborador, o autor tem a chance de conhecer melhor a organização onde trabalha, perceber com uma visão empresarial os problemas e vantagens existentes, além de proporcionar oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

2. ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é um elemento essencial a qualquer tipo de avaliação da saúde financeira de uma organização. Ela engloba instrumentos e métodos que permitem que se avalie a situação financeira e o desempenho de uma empresa (COHEN, 1995).

Engloba um conjunto de instrumentos e de métodos que permitem uma avaliação da situação financeira e, também, do desempenho de uma empresa, e tem sido aplicada cada às mais variadas organizações dotadas de autonomia financeira (COHEN, 1990).

A partir de informações contábilístico-financeiras, a análise financeira afere a solidez e o equilíbrio financeiro de uma empresa, sua eficiência e rentabilidade, o risco a que está exposta e o seu potencial de crescimento e desenvolvimento (MOREIRA, 2001; NEVES, 2012). É ferramenta útil a investidores, credores, clientes, fornecedores, colaboradores, gestores e ao próprio Estado, que assume especial importância no apoio à gestão e tomada de decisão (NEVES, 2012).

Destarte, a gestão financeira deve consistir em um conjunto de decisões e medidas que convirjam para a regulação do fluxo financeiro das empresas, de aplicação e de origem (FERNANDES et al, 2012). O fluxo financeiro de entradas deve, pelo menos, igualar o fluxo de saídas, sob pena da empresa se desequilibrar financeira e economicamente.

Na prática, a gestão financeira engloba a necessidade de fazer comparações com valores de períodos anteriores para identificar como ocorre a evolução dos resultados, a análise do equilíbrio financeiro e da rentabilidade.

Para se fazer uma comparação relevante de valores de períodos anteriores do controle financeiro da empresa as Análises Vertical e Horizontal são muito importantes. Na análise vertical do balanço verifica-se o percentual que cada conta representa em relação ao total do ativo. No caso da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o percentual é calculado

em relação ao total das vendas. Na análise Vertical constata-se a real importância de cada elemento para a demonstração financeira a que pertence (MATARAZZO, 2003).

Na análise do equilíbrio financeiro busca-se identificar a harmonização entre as origens e as aplicações financeiras. Ela reflete a capacidade da empresa em solver os seus compromissos, sejam eles a curto, médio ou longo prazo (FERNANDES et al, 2012).

O equilíbrio financeiro a curto prazo corresponde a correta adequação entre liquidez dos elementos do ativo e a exigibilidade das dívidas a curto prazo (MATARAZZO, 2003).

Gitman (2010) afirma que o índice de liquidez corrente é um dos índices mais utilizados em análises financeiras e consiste em identificar a capacidade da empresa em pagar suas obrigações em curto prazo. Já o Índice de Liquidez Seca, segundo Hoji (2014), refere-se à capacidade da empresa de firmar seus compromissos, contando apenas com recursos de fácil liquidez, ou seja, excluindo a conta “estoques” do ativo circulante. Despesas antecipadas também devem ser descontadas, pois não apresentam liquidez efetivamente.

Quanto a obrigação da empresa de pagar suas dívidas a médio e longo prazo, os índices de endividamento revelam quão comprometida com capitais de terceiros se encontra a empresa. Suas principais fontes de indicadores são a relação de capital de terceiros/capital próprio e a relação capital de terceiros/passivo total.

Assaf Neto (2014) define a relação de capital de terceiros/capital próprio como sendo a medida que revela o nível de dependência da empresa em relação ao seu nível de endividamento, sendo o seu resultado uma representação de que, para cada unidade monetária de terceiros, a empresa apresenta tanta quantidade de unidade de capital próprio. Já a Relação capital de terceiros/passivo total é definida como a porcentagem dos recursos totais da empresa que são financiados por capital de terceiros, e destaca que o crescimento deste índice pode significar diminuição da rentabilidade da empresa.

Na análise da rentabilidade busca-se identificar a capacidade da empresa em obter lucro, resultado de uma gestão eficiente de recursos materiais, humanos e financeiros (FERNANDES et al., 2012). Os indicadores de rentabilidade medem o rendimento dos capitais investidos na empresa, e ressaltam sua importância por ser o tipo de índice que evidencia o sucesso (ou o fracasso) de uma empresa (HOJI, 2014).

A margem bruta representa o quanto a empresa obtém de lucro bruto para cada unidade monetária de receita líquida. Logo, neste índice espera-se o maior resultado possível. A margem líquida representa a rentabilidade da empresa no período. Para tanto utiliza como base de cálculo o lucro líquido da empresa no período. Assim sendo, espera-se um número positivo e, quanto maior o for, melhor para empresa (HOJI, 2014).

A ROA, ou retorno sobre o ativo, é dos mais importantes indicadores de rentabilidade de uma empresa, definindo uma relação entre o lucro líquido e o ativo da empresa. O ROE, determina o impacto que o investimento societário tem e o quanto o seu capital obteve de retorno para a empresa (GITMAN, 2010).

3. ORGANIZAÇÕES ESTATAIS E A PRIVATIZAÇÃO

Para Pereira e Grau (1999) a propriedade pública estatal possui total domínio do estado e está subordinada ao seu aparato de governança, como a ECT. A privatização dessas empresas pode ocorrer de cinco formas distintas: Desregulação, que diminui a intervenção do Estado em determinados setores econômicos; Desmonopolização, que é abrir determinados mercados para outras empresas, aumentando a concorrência no setor; Venda de ações de empresas estatais, que visa passar parte do financiamento e lucro de empresas estatais ao interesse privado; Concessão de serviços públicos, ou seja, transferir toda a responsabilidade e benefícios de determinado serviço que vinha sendo de responsabilidade governamental ao setor privado, e; Terceirização, que visa contratar por meios de convênios.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A natureza da pesquisa é aplicada, caracterizando-se como qualitativa e as fontes de informações foram bibliográficas. A técnica empregada na pesquisa foi a documentação indireta (com fontes primárias e secundárias) e o instrumento técnico utilizado foi o estudo de caso.

As pesquisas qualitativas, segundo Zanella (2006), são o modo de pesquisa em que se permite conhecer a realidade dos sujeitos objetos, sem medir ou utilizar elementos puramente estatísticos para a análise dos dados, portanto este método foi utilizado para o levantamento de questões relevantes dentro da ECT, facilitando a identificação de problemas.

Segundo Gil (2010) as informações bibliográficas são feitas a partir de materiais já publicados, principalmente de livros, periódicos e material publicado na internet, e são fontes sólidas, que perpassam informações práticas sobre o conteúdo do projeto de pesquisa.

Estudo de caso, pela definição de Rauen (2002), é uma técnica de pesquisa qualitativa que busca analisar um objeto de estudo que seja único. Mesmo que existam objetos similares, o que será pesquisado apresenta características que o tornam distinto e, por isso, causa interesse próprio.

Para Lakatos e Marconi (2003) a coleta de dados baseada em documentação indireta é fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, tendo como subdivisões as fontes de documentação primárias, que está restrita à documentos, escritos ou não, e podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois, e as fontes de documentação secundárias, que abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Por este trabalho ter uma natureza prática foram utilizadas como método as pesquisas de natureza aplicada, que segundo Silva e Menezes (2005) têm como objetivo gerar conhecimento para aplicações práticas dirigidas a soluções de problemas específicos. Logo, o estudo de caso é o instrumento técnico ideal, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

5. APRESENTAÇÃO DE DADOS E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) é uma empresa pública de responsabilidade do Governo Federal do Brasil, e vinculada ao Ministério das Comunicações, com sede em Brasília (DF), localizado no SBN – Quadra 01 Bloco A Ed. Sede dos Correios, CEP 70002-900.

Oficialmente, como atividade operacional em território brasileiro, os Correios iniciaram a sua atividade em 25 de janeiro de 1663, data em que atualmente se comemora o dia do carteiro. Ao decorrer da sua história os Correios foram se modificando para se adaptar aos negócios e governos, em constante mudança através dos séculos. Com o desenvolvimento da empresa, foram adicionados alguns segmentos de atuação, destacando-se entre estes o *marketing* direto, os serviços internacionais e os serviços de correspondente bancário.

As agências de correios têm como função realizar vendas dos produtos e serviços de conveniência ofertados pela ECT, nos seus diversos segmentos. A agência ainda serve como base de operações de entrega de correspondências e encomendas em endereço, e como ponto de entrega de correspondências e encomendas para localidades e comunidades municipais que não façam parte do perímetro de entrega domiciliar.

5.2 ANÁLISE FINANCEIRA DA ETC

5.2.1 Balanço patrimonial da ETC em 2014 e 2015

Balço patrimonial, segundo Chiavenato (2014), é uma demonstração financeira primária que reflete com maior clareza a situação financeira de uma empresa, em determinado período (ou exercício), e apresenta, em grupos de ativos e passivos, os direitos, obrigações e bens de uma empresa.

Assim sendo, no quadro 1 é apresentado o Balço Patrimonial da ECT, durante os períodos (exercícios fiscais) de 2014 e de 2015:

Quadro 1 – Balço patrimonial da ECT em 2014 e 2015 (ativos)

ATIVOS	2014	2015	PASSIVO	2014	2015
Ativos Circulantes	4.060.890	4.404.655	Circulante	3.507.565	4.112.434
Caixa e equivalentes	1.405.528	1.196.100	Fornecedores	662.027	1.099.131
Caixa	568	737	Salários e Consignações	1.073.087	1.097.622
Bancos	38.214	5.025	Encargos Sociais	230.736	213.097
Aplicações	1.366.746	1.190.338	Impostos e Contribuições	151.705	154.250
Contas a receber	2.108.555	2.570.820	Arrecadações e Recebimentos	56.757	58.595
Estoque	55.639	71.777	Adiantamento de Clientes	301	3.680
Créditos com Pessoas Ligadas	5.125	61.704	Contas Internacionais a Pagar	70.016	104.460
Outros Valores e Bens	486.043	504.254	Precatórios Judiciais	80.134	87.840
Adiantamentos	122.268	122.774	Empréstimos e Financiamentos	3.358	0
Valores a compensar	337.825	349.049	Participações nos Lucros e Resultados	32.929	29.667
Inadimplência	10.557	967	Receitas a apropriar	18.932	17.537
Valores a apurar	0	0	Benefício Pós Emprego	335.270	331.107
Outros Créditos	15.393	31.463	Obrigações Financeiras a Pagar	701.972	864.391
			Convênio Postal Saúde	53.491	20.632
			Outros Débitos	36.850	30.425
Não-Circulante	12.767.508	11.104.554	Não circulante	10.843.224	9.934.188
Realizável a Longo Prazo	5.699.828	3.831.868	Empréstimos e Financiamentos	0	0
Aplicações	2.066.435	790.578	Benefício Pós Emprego	7.658.881	7.204.117
Investimentos Não Permanentes	4.411	4.411	Passivos Contingentes	447.449	438.939
Imóveis Funcionais Vendidos	571	2	Tributos Compensados	10.639	10.911
Tributos Diferidos	3.279.698	2.687.195	Tributos Diferidos	1.737.834	1.755.386
Depósitos Judiciais	101.639	107.776	Mandados e Precatórios	15.077	38.163
Valores a compensar	139.492	139.492	Receitas Recebidas Antecipadamente	0	0
Convênio Postal Saúde	100.000	100.000	Obrigações Financeiras a Pagar	973.344	486.672
Outros	7.582	2.413	Patrimônio Líquido	2.477.609	1.462.587
Investimentos	403.289	526.638	Capital	3.179.458	3.179.458
Investimentos Permanentes	403.323	526.672	Ajuste de Avaliação Patrimonial	3.296.110	3.275.631
(-) Perda ao Valor Recuperável	-34	-34	Reserva de Lucros	308.237	0
Imobilizado	6.560.893	6.632.705	Reserva Legal	274.303	0
Imóveis	5.743.878	5.680.945	Reserva de Lucros a Realizar	33.934	0
(-) Depreciação Acumulada	-237.066	-297.532	Outros Resultados Abrangentes	-4.120.962	-3.036.788
(-) Perda ao Valor Recuperável	-50.926	-50.926	Prejuízos Acumulados	-185234	-1.955.714
Móveis	2.876.376	3.104.294			
(-) Depreciação Acumulada	-1.771.369	-1.804.256			
Intangível	103.498	113.343			
Softwares	326.178	363.717			
(-) Amortização	-222.680	-250.374			
TOTAL	16.828.398	15.509.209	TOTAL DO PASSIVO	16.828.398	15.509.209

Fonte: Correios (2017).

5.2.1 Análise Horizontal dos Ativos e Passivos da empresa em 2014

Ao se analisar os ativos e passivos da empresa de forma horizontal é possível observar que, do ano 2013 para o ano 2014, houve um aumento de 348,52% na conta “bancos”, o que demonstra que a empresa converteu dinheiro de aplicações para dinheiro em conta bancária obtendo mais recursos em caixa.

Outro ponto de destaque da evolução da conta do ativo são as contas não circulantes, que tiveram um aumento de 53,58%, o que indica que a empresa investiu em recursos de longo prazo, principalmente em investimentos, que tiveram um aumento de 2.031,21% e imobilizados, que tiveram um crescimento de 284,16%.

Já no passivo, os pontos de destaque são os empréstimos e financiamentos, que obtiveram queda de 100% e foi uma conta zerada em 2014, e várias contas de antecipação de receitas, que demonstram que a empresa não conseguiu captar adiantamento de recursos de terceiros.

Porém a conta que se destaca horizontalmente perante as demais é a de reserva de lucros, que apresenta queda de 91,53%, indicando que a empresa teve que gastar recursos de emergência de forma abundante.

Sendo assim, os destaques da análise horizontal da ECT entre 2013 e 2014 foram:

Quadro 2 - Destaques da análise horizontal do balanço patrimonial da ECT entre 2013 e 2014

Item	Varição
Bancos	+348,52%
Ativos Não Circulantes	+53,58%
Investimentos Não Circulantes	+2031,21%
Imobilizados Não Circulantes	+284,16%
Empréstimos e Financiamentos	-100,00%
Reserva de Lucros	-91,53%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De forma geral, as contas do Balanço Patrimonial indicam que a empresa imobilizou recursos para tentar se sobressair a uma situação de decadência, o que é uma decisão coerente com a situação. Porém, o problema é que os investimentos realizados foram em longo prazo, indicando que, se eles forem efetivos, a capacidade de recuperação será demorada.

5.2.2 Análise Horizontal dos Ativos e Passivos da empresa em 2015

A análise horizontal dos ativos da ECT em 2015 segue a tendência de queda de resultados dos anos anteriores. Porém, conforme esses resultados vão se acumulando negativamente no decorrer dos anos, mais difícil se torna a retomada de crescimento.

Uma das contas que chama a atenção é a redução nas contas caixas e equivalentes (redução de 14,90%), indicando queda dos recursos disponíveis na empresa.

As aplicações decaíram tanto em curto prazo (redução de 12,91%), quanto em longo prazo (redução de 61,74%), que indica que a empresa vem tomando decisões ruins em suas aplicações financeiras. Uma outra explicação é que a empresa vem resgatando suas aplicações para transformar em caixas ou ativos, o que não vem dando resultado, visto que o ativo total teve redução de 7,84%.

É notável também, o aumento de 66,03% na conta fornecedores, indicando o aumento do capital de terceiros sendo investido na empresa.

Alguns aspectos positivos podem ser observados nessa análise, como a redução dos gastos com o plano de saúde financiado pela ECT (redução de 61,43%) e a liquidação de empréstimos em curto prazo. Uma interpretação desses dados é que os mesmos são reflexos de decisões administrativas de redução de gastos, e, que algumas decisões vêm dando certo.

Por outro lado, os aspectos negativos se sobressaem nesta análise visto que as reservas de capital da empresa foram liquidadas e, em contrapartida, os prejuízos acumulados se elevaram em 955,81%, mostrando a real situação da ruína financeira da empresa.

Sendo assim, os destaques da análise horizontal da empresa entre 2014 e 2015 foram estes:

Quadro 3 - Destaques da análise horizontal do balanço patrimonial da ECT entre 2014 e 2015

Item	Variação
Caixas e Equivalentes	-14,90%
Aplicações de Curto Prazo	-12,91%
Aplicações de Longo Prazo	-61,74%
Ativo Total	-7,84%
Fornecedores	+66,03%
Gastos com Plano de Saúde	-61,43%
Reserva de Capitais	-100,00%
Prejuízos Acumulados	+955,81%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5.2.3 Análise vertical dos ativos e passivos da ECT em 2014 e 2015

Verticalmente, as contas da ECT apresentam um comportamento padrão e são bem distribuídas, tanto em 2014, quanto em 2015. No entanto, se faz necessário observar que os ativos e passivos não circulantes representam a maior parte das contas, sendo os ativos não circulantes de 2014 equivalentes a 75,27% do total de ativos, e os passivos não circulantes de 2014 equivalem a 61,43% dos passivos totais. Já em 2015 os ativos não circulantes correspondem a 71,6% do total de ativos, enquanto os passivos não circulantes correspondem a 64,05% das contas do passivo.

Sendo assim, os destaques da análise vertical do balanço patrimonial da ECT em 2014 e 2015 foram:

Quadro 4 - Destaques da análise vertical do balanço patrimonial da ECT entre 2014 e 2015

Item	Composição
Ativos Não Circulantes (2014)	75,27%
Ativos Não Circulantes (2015)	71,60%
Passivos Não Circulantes (2014)	61,43%
Passivos Não Circulantes (2015)	64,05%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Estes dados indicam que boa parte dos patrimônios e obrigações da empresa estão comprometidos a longo prazo, ou demorarão para gerar recursos para a empresa, sinalizando mais um dificultador da reabilitação da empresa.

5.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE)

A DRE é, segundo Gitman (2010), a demonstração financeira que fornece o resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa em determinado período (geralmente de um ano). A DRE se inicia com os faturamentos brutos do período, e, conforme descontos, termina com o lucro líquido ou prejuízo do período.

A seguir podem ser encontrados os dados da DRE da ECT, dos exercícios de 2014 e de 2015:

Quadro 5 - DRE da ECT em 2014 e 2015 (ativos)

DRE	2014	2015
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	16.055.019	17.138.728
Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	-13230830	-14611729
LUCRO BRUTO	2.824.189	2.526.999
Despesas com Vendas e Serviços	-1.111.508	-1.204.293
Despesas Gerais e Administrativas	-2.316.739	-3.754.792
Outras Receitas Operacionais	456.420	248.127
Outras Despesas Operacionais	-151.790	-170.302
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	-299.428	-2.354.261
Receitas Financeiras	588.904	827.164
Despesas Financeiras	-302.922	-554.304
RESULTADO FINANCEIRO	285.983	272.860
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	-13.445	-2.081.401
Imposto de Renda	-2.453	-29.291
Contribuição Social	-4.411	-10.546
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODOS	-20.309	-2.121.238

Fonte: Correios (2017).

5.3.1 Análise horizontal da DRE em 2014

Ao observar horizontalmente a demonstração de resultados do exercício de 2014, os aspectos mais notáveis a serem citados na avaliação é que, apesar de um bom aumento na receita (8,53%), os custos de produção aumentaram em escala maior (13,23%), ocasionando a diminuição da lucratividade dos produtos e serviços vendidos.

Complementando a queda na lucratividade, é necessário falar sobre o considerável aumento das despesas com vendas em serviços (aumento de 837,21%), que apesar de ser alta, teve seu valor compensado pela redução das despesas gerais e administrativas (35,06%).

O resultado puramente operacional da ECT apresentou melhora em relação ao exercício anterior (aumento de 68,51%), mas não o suficiente para cobrir as despesas com vendas e administrativas.

O resultado líquido obteve melhora em relação ao período anterior (redução de 93,50% do prejuízo), mas percebe-se que a melhora se dá pela grande redução em pagamentos de impostos, e ainda assim o exercício acabou em prejuízo.

Sendo assim, os destaques da análise horizontal da DRE da ECT entre 2013 e 2014 foram:

Quadro 6 - Destaques da análise horizontal da DRE da ECT entre 2013 e 2014

Item	Varição
Receita Líquida	+8,53%
Custos do Produto Vendido	+13,23%
Despesas com vendas em serviços	+837,21%
Despesas Gerais e Administrativas	-35,06%
Lucro Bruto	+68,51%
Prejuízo	-93,50%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5.3.2 Análise horizontal da DRE em 2015

No ano de 2015 a empresa novamente apresentou um crescimento das receitas, mas assim como no período anterior, foi um crescimento abaixo do aumento do custo dos produtos. O diferencial na análise da DRE neste período é a escalada de números negativos de forma assustadora, com destaque para o lucro líquido antes do resultado financeiro, que teve um aumento de prejuízo de 685,25%, o resultado antes dos tributos, que teve um aumento de 15.380,86% dos prejuízos, e o próprio resultado líquido do período, com um aumento de 10344,82% dos prejuízos.

O principal influenciador do prejuízo do período foi o aumento de 62,07% nas despesas gerais e administrativas, enquanto nenhum outro resultado apresentou uma melhora significativa.

Sendo assim, os destaques da análise horizontal da DRE da ECT entre 2013 e 2014 foram:

Quadro 7 - Destaques da análise horizontal da DRE da ECT entre 2014 e 2015

Item	Varição
Prejuízo antes do Resultado Financeiro	+685,25%
Prejuízo antes dos Tributos	+15380,86%
Prejuízo	+10344,82%
Despesas Gerais e Administrativas	+62,07%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5.3.3 Análise vertical da DRE em 2014 e 2015

Uma peculiaridade a se observar nas contas da ECT é a constância em apresentar resultados negativos mesmo antes de se levar em conta o resultado financeiro, significando que

a empresa não tem lucratividade o suficiente para suprir as suas despesas com pessoal, administrativo entre outras coisas que são necessárias para o seu funcionamento.

Os custos dos produtos e serviços da ECT em 2014 foram equivalentes a 82,41% do faturado, enquanto que em 2015 foi de 85,26%, demonstrando que a empresa não conseguiu reduzir o impacto dos custos dos produtos de um ano para o outro. Outros dados relevantes são as despesas gerais e administrativas, que representaram para empresa, em 2015, um custo de 21,91% do arrecadado com as vendas.

Tendo essas informações, se observa que o ápice da situação financeira da empresa passa pela administração de seus custos e despesas, e sua evolução no decorrer dos anos vêm minando a expectativa de recuperação financeira. Se existir alguma tentativa de reerguer a empresa, o foco deverá ser em diminuir os custos operacionais e as despesas gerais e administrativas.

Sendo assim, os destaques da análise vertical da DRE da ECT em 2014 e 2015 foram:

Quadro 8 - Destaques da análise vertical da DRE da ECT em 2014 e 2015

Item	Composição
Custos do Produto Vendido (2014)	82,41%
Custos do Produto Vendido (2015)	85,26%
Despesas Gerais e Administrativas (2015)	21,91%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5.4 ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO A CURTO PRAZO

Encontram-se no quadro 9 os índices dos indicadores de liquidez da ECT, retirados das demonstrações contábeis: DRE e Balanço Patrimonial dos exercícios de 2014 e 2015:

Quadro 9 – Indicadores de liquidez da ECT em 2014 e 2015

Indicador	2014	2015
Índice de Liquidez Corrente	1,09	1,07
Índice de Liquidez Seca	0,98	1,05

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A ECT apresentou em 2014 e 2015 um número positivo, representando que possui condições de pagar suas obrigações de curto prazo. Em 2014, para cada real de dívida, a empresa tinha R\$ 1,09 para quitá-la, enquanto em 2015, possuía R\$ 1,07. Porém este número

está longe do ideal, logo é um indicativo de crise. É possível verificar uma queda de desempenho nesse critério no decorrer dos exercícios.

Observando a liquidez seca da empresa, em 2014 o resultado obtido é desanimador, representando que se não contar com os estoques, para cada real de dívida, a empresa possui apenas R\$ 0,98 para quitá-la, sendo insuficiente para liquidar suas dívidas de curto prazo, adicionando assim mais um indicador de crise.

Em 2015, observando a liquidez seca da empresa, o resultado obtido é razoável, tendo uma avaliação que apresentou evolução de um exercício para outro, e parecida com a do índice de liquidez corrente, positiva, mas ainda insatisfatória, com apenas R\$ 0,05 sobrando para cada real de dívida.

5.5 ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO A MÉDIO E LONGO PRAZO

Os índices de endividamento da ECT nos exercícios de 2014 e 2015 são representados no quadro 10:

Quadro 10 – Indicadores de endividamento da ECT em 2014 e 2015

Indicador	2014	2015
Relação de capital de terceiros por capital próprio	5,32	9,61
Relação de capital de terceiros pelo passivo total	84%	91%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O índice de relação de capital de terceiros por capital próprio representa, em 2014, que para cada R\$ 1,00 a empresa contém em sua estrutura R\$ 5,32 de capitais de terceiros, mostrando um endividamento preocupante. Preocupação que se intensifica no exercício seguinte, onde para cada R\$ 1,00 que a empresa contém na sua estrutura, R\$ 9,61 provém de terceiros.

A situação não melhora na relação de capital de terceiros pelo passivo total, onde de um número já considerado alto em 2014, se expande ainda mais no ano seguinte, indo para 91% do capital da empresa provindo de terceiros.

5.6 ANÁLISE DA RENTABILIDADE

No quadro 11 se encontram os índices de rentabilidade da ECT nos exercícios de 2014 e 2015:

Quadro 11 – Indicadores de rentabilidade da ECT em 2014 e 2015

Indicador	2014	2015
Margem Bruto	17,59%	14,7%
Margem Líquida	-0,13%	-12,38%
ROA – Returns on Total Assets	-0,12%	-13,67% %
ROE – Returns on Comum Equity	-0,82%	-145,23%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Estes índices seriam mais precisos se fosse possível fazer comparativos com empresas que atuam no mesmo setor, porém, como a ECT opera em grande parte em mercado de monopólio, estas comparações não se fazem possíveis. No entanto, pode-se observar a sua evolução de um período para o outro, e os resultados não são animadores, pois além de já apresentarem números baixos em 2014, esses valores sofreram uma redução desastrosa, principalmente no índice ROE, provando que a ECT, recentemente, não representa um bom investimento para o Estado.

Os indicadores negativos de margem líquida, ROA e ROE, mostram que a lucratividade da empresa é insuficiente para apresentar retorno de capital, e, conseqüentemente, se confirma como um mau investimento, sendo inclusive a poupança uma alternativa mais rentável que o próprio investimento na estatal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises de indicadores da ECT provam que, do ponto de vista financeiro, a empresa passa por situação complicada. No exercício anterior a empresa tentou cortar gastos e reanalisar investimentos para conseguir uma reabilitação financeira.

Com os dados atuais, conclui-se que a recuperação da empresa não acontecerá de forma fácil, ainda mais se considerar que o Governo Federal também passa por cortes de gastos, o que torna a injeção de mais dinheiro na empresa estatal uma alternativa pouco provável.

De acordo os dados contábeis de 2016, o exercício terminou com um prejuízo líquido de mais de dois bilhões e quatrocentos milhões de reais, sendo um indicador de que as medidas tomadas não estão sendo efetivas.

A constante evolução das formas de comunicação e a demanda por velocidade de informação, junto com a pouca liberdade disponível para as empresas estatais se adaptarem ao

mercado de maneira rápida, fizeram muito mal à sustentabilidade da ECT, anteriormente uma das estatais mais rentáveis, hoje fonte de prejuízos para o Governo Federal.

Tendo sua rentabilidade questionada, este artigo se propôs a identificar através de índices e análises, se a empresa deveria ser privatizada, com base nos relatórios contábeis dos períodos de 2014 e 2015.

Ao analisar os indicadores de liquidez, percebe-se que neste quesito a empresa se encontra próximo demais dos índices aceitáveis, indicando a dificuldade de conseguir quitar seus compromissos em dia, mas ainda não é determinante e prudente atestar a privatização da empresa.

Os indicadores de endividamento apresentaram resultados ainda mais desanimadores, mostrando que boa parte do capital da empresa se encontra comprometido à terceiros, apontando que recuperar a empresa é uma tarefa quase impossível sem a aporte de recursos dos investidores.

O índice que apresentou o maior indicativo do caos financeiro, entretanto, foi o índice de rentabilidade, que evidenciou que a empresa não vem se fazendo um bom investimento ao Governo Federal nos últimos exercícios, trabalhando inclusive, com margem negativa.

As análises verticais e horizontais mostraram que, mesmo com a tentativa de recuperação, a empresa não evoluiu o suficiente e até regrediu em contas importantes, sendo assim, sua capacidade de recuperação foi avaliada negativamente.

De acordo com os dados levantados, conclui-se que, para o governo brasileiro, a ECT não é financeiramente um bom investimento e deve-se buscar um planejamento estratégico para a sua gestão, permitindo a entrada de investidores privados, seja por meio da abertura de capital da empresa ou a sua total concessão.

É importante ressaltar que essa posição parte exclusivamente do ponto de vista financeiro e, visto como uma organização estatal, as finanças não devem ser o único indicador da decisão, já que ela presta serviços sociais e as suas operações possuem importância para a comunidade brasileira como um todo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COHEN, Elie. **Analyse Financière. Ed. Economica.** Paris. [Versão portuguesa: tradução de Carl Nunes da Silva, Editorial Presença, Lisboa, 1995]. Editora. 4 ed, 2001.

FERNANDES, Carla; et al. **Análise Financeira: Teoria e Prática.** Edições Sílabo, Lda. **gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução de: Allan Vidigal Hastings.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, José António. **Análise Financeira de Empresas:** da teoria à prática. 3.^a ed., Porto: Associação da Bolsa de Derivados dos Porto, 1999.

NEVES, João Carvalho. **Análise e Relato Financeiro:** uma Visão Integrada da Gestão. 5.^a Edição. Lisboa: Texto Editores. 2012.

PEREIRA, Luiza Carlos Bresser; GRAU, Nuria Cunill. **O público não-estatal na reforma do Estado.** 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Unisul, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** 1 ed. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

O TREINAMENTO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

Fabiana Teodoro da Rosa
Tânia Cesca Vitoreti
Magda Ternes Dittrich
Simone Machado Moretto
Tatiani Fernandes Teixeira

RESUMO

O mercado competitivo e em transformação requer, a cada dia, profissionais fundamentalmente qualificados e competentes, que desenvolvam nas organizações a preocupação por melhorias nos processos e a busca por demais métodos para evoluir e atingir o sucesso. Sendo assim, este artigo apresenta um estudo de caso sobre treinamento, estudando e esclarecendo seu funcionamento e importância para o crescimento organizacional e profissional, a partir da ótica de uma Clínica de Fisioterapia. Trata de relatar as dificuldades que a empresa enfrenta na otimização de seus processos pela falta de colaboradores qualificados. O objetivo geral é compreender a importância do treinamento como ferramenta estratégica na gestão de pessoas para a otimização dos processos da empresa, como forma de melhorar a execução das tarefas diárias. Para tanto, apresenta-se como objetivos específicos: a) levantar a importância da gestão do treinamento na gestão de pessoas; b) identificar as necessidades de treinamento na empresa estudada; e, c) propor melhorias. A metodologia utilizada é um estudo de caso realizado por meio de pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e com coleta de dados através da aplicação de questionário ao gestor e colaboradores. Neste estudo foram levantadas as necessidades de treinamento e, mediante os resultados, foram propostas algumas sugestões de melhorias como a implantação de um programa de treinamento e a conscientização da gestora sobre a importância desta ferramenta. As propostas de melhorias contribuíram significativamente para a melhora na qualidade dos processos da Clínica de Fisioterapia. A relevância desse trabalho remete ao fato de que em um ambiente de grande concorrência e que impõe às empresas novos desafios e mudanças, a satisfação, qualificação e o comprometimento dos trabalhadores são exigências que determinam o sucesso para a sustentabilidade dos negócios.

Palavras-chave: Treinamento. Capacitação. Gestão de pessoas. Qualidade.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente de negócios cada vez mais competitivos e exigentes, a procura por estratégias adequadas para superar as mudanças no mercado torna-se constante. A busca pela permanência no mercado e a adaptação de forma rápida às novas necessidades vem sendo construída a partir da preocupação estratégica relacionada ao ambiente interno das empresas, como os recursos humanos. O capital humano passou a ser uma questão essencial para o sucesso

do negócio, e também o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014). Logo, as pessoas necessitam ser qualificadas, capacitadas e preparadas para desenvolver suas atividades diárias de forma eficiente e alinhadas com os objetivos da empresa.

Um dos métodos que pode ser percebido como um diferencial em qualquer empresa é o treinamento dos recursos humanos, oportunizando aos indivíduos que investem na qualificação e na capacitação dos colaboradores, o incremento nos processos e na prestação de serviço com qualidade, pois é por meio da capacitação de pessoas que há lucratividade e resultados positivos no negócio. Empresas bem-sucedidas investem fortemente em treinamento, a fim de obter maiores e melhores resultados (CHIAVENATO, 2014).

Diante desse contexto, levanta-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa: É possível o treinamento contribuir como ferramenta estratégica na gestão de pessoas para a otimização dos processos na Clínica de Fisioterapia?

Com vistas a dar resposta à problemática de partida, o presente artigo tem como objetivo geral: compreender a importância do treinamento como ferramenta estratégica na gestão de pessoas para a otimização dos processos na Clínica de Fisioterapia. Para atingir tal objetivo, foi necessário delinear os seguintes objetivos específicos: a) levantar a importância da gestão do treinamento na gestão de pessoas; b) identificar as necessidades de treinamento da empresa estudada; e, c) propor melhorias.

A razão deste estudo se prende ao fato de que os colaboradores da empresa estudada apresentam dificuldades nas atividades desempenhadas, por não disporem de informações e conhecimento suficientes para desenvolver bem suas tarefas, tampouco um treinamento adequado. Portanto, surgiu a oportunidade de realizar este estudo de caso para levantar as necessidades de treinamento, a fim de proporcionar qualidade em todas as atividades realizadas, contribuindo para melhorar a imagem e o serviço prestado da Clínica de Fisioterapia.

Trata-se de um estudo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e com coleta de dados através de questionário. As perguntas foram aplicadas com uma amostragem de 05 colaboradores, e a proprietária da empresa. A aplicação foi realizada de forma individual e sem campos de identificação com objetivo de manter a participação oculta do funcionário.

O artigo apresenta a seguinte estrutura: o segundo capítulo contém o embasamento teórico apresentando as teorias que envolvem o tema treinamento. O terceiro capítulo refere-se à apresentação dos resultados, na qual primeiramente apresenta-se a caracterização da empresa estudada, expondo um breve histórico sobre a organização, destacando no item seguinte a

apresentação dos resultados encontrados e as possíveis sugestões de melhorias para a empresa. E no quarto capítulo, as considerações finais.

2. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

O treinamento é uma forma de capacitar e qualificar as pessoas de uma empresa, passando a serem mais produtivas, inovadoras e criativas, contribuindo para a melhoria dos processos e o crescimento da organização. “É importante tanto para o funcionário novo quanto para aquele que já trabalha na empresa há mais tempo” (IVANCEVICH, 2008). Trata-se de um conjunto de métodos com a finalidade de informar aos novos e antigos funcionários da organização as competências necessárias para um adequado desempenho do trabalho (DESSLER, 2003).

Para Marras (2011) o treinamento é o processo de assimilação cultural em curto prazo que tem o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente ligadas à execução de tarefas ou à melhoria no trabalho.

Milkovich e Bourdreau (2010) também afirmam que o treinamento é um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes, resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e às exigências diante de sua função. Auxiliando as pessoas a serem mais eficientes, prevenir erros, melhorar atitudes, obter maior produtividade e mudar comportamentos (REGINATTO, 2004).

Em outras palavras, o treinamento é a atividade que se dedica à transmissão de conhecimentos com a finalidade de suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades e competências, visando um crescimento tanto no aspecto profissional e cultural do indivíduo e da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O treinamento desenvolve qualidades nos indivíduos pois os habilita a serem mais produtivos e a contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014). São técnicas ou atividades que colaboram para o desenvolvimento dos funcionários, seja para torná-los aptos a exercerem determinada atividade ao ingressarem na organização, para aumentar suas habilidades e exercerem melhor as atividades durante a carreira no trabalho ou quando desempenharem novas funções na empresa (LACOMBE, 2011).

É uma ferramenta de extrema importância para qualquer função exercida, pois para realizar uma atividade é necessário conhecer e treinar os processos. O treinamento está diretamente ligado ao cotidiano no cumprimento das atividades dentro das empresas, assim

torna-se importante independente da complexidade da função, para o aperfeiçoamento das habilidades (MARRAS, 2011).

Com a evolução da informação, o conhecimento a partir da aprendizagem se transformou em uma ferramenta importante para as empresas, permitindo crescer de forma eficiente e eficaz. Diante desse cenário, percebe-se que o conhecimento aprimorado através do treinamento é um método essencial para o diferencial competitivo nas organizações, pois visa à assimilação das informações, que processará o conhecimento, voltado para o desenvolvimento ou o aprimoramento das habilidades ou atitudes, bem como, as competências das pessoas, possibilitando grande probabilidade de retorno para a empresa (ROBBINS, 2002).

A aprendizagem é um processo dinâmico por meio do qual a pessoa aprende novos conhecimentos, habilidades e atitudes, proporcionando ao treinando novas informações, habilidades e hábitos em relação ao seu trabalho (RIBEIRO, 2005). Muda o comportamento dos colaboradores, orientando-os para os objetivos da empresa, estando relacionado com as capacidades e habilidades que a tarefa exige, em busca da produtividade individual (TANKE, 2004), proporcionando motivação para realizar a função. Logo, referindo-se à educação por meio do treinamento Chiavenato (1994) argumenta que treinar é o ato de permitir meios para proporcionar a aprendizagem, é educar, ensinar a mudar o comportamento, e ensinar a mudar atitudes.

O treinamento envolve mudanças no comportamento dos funcionários de várias categorias por meio de transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de conceitos e desenvolvimento ou modificações de atitudes (OLIVEIRA, 2014). Proporciona motivação nas pessoas quando engajadas na empresa e transmite segurança e satisfação no trabalho bem realizado.

Assim como os colaboradores, os gestores também possuem um papel relevante na organização, por isso o treinamento possibilita o aperfeiçoamento de suas atividades. Para Maximiano (2011) o gestor possui o papel de direcionar a empresa para alcançar seus objetivos. Deve compreender os desafios que a organização enfrentará, identificando os possíveis fatores que poderão afetar o desempenho organizacional.

A técnica do treinamento não é caracterizada somente pela apresentação formal, mas também pelo ensinamento a cada dia do chefe ou pessoa responsável pelo setor. Assim, cada vez que é mostrada a uma pessoa a forma como realizar uma tarefa, é um treinamento sendo efetuado (LACOMBE, 2011). A orientação do chefe é a principal maneira de treinamento, pois cada vez que o chefe ensina o funcionário, o mesmo está treinando. O nível de qualidade desse treinamento é definido de acordo com a forma com que o chefe instrui essa pessoa.

O treinamento apresenta como principal objetivo preparar as pessoas para realizar as funções, proporcionando oportunidades, não apenas em cargos atuais, mas para as tarefas onde o colaborador pode se adaptar e mudar a atitude das pessoas, gerando um clima mais harmonioso entre funcionários, aumentando a motivação. Entende-se que o treinamento tem como objetivo melhorar o desenvolvimento profissional das pessoas nas empresas e no desempenho das atividades (CHIAVENATO, 2000).

Geralmente, as organizações não têm a noção de sua real necessidade de treinamento. Por isso, é preciso elaborar e implementar um programa de treinamento, voltado a identificar as deficiências em seus processos, visando a qualidade, a partir de um estudo de caso, que é uma técnica que incentiva a criatividade e instiga a relação com os problemas do dia-a-dia (MARRAS, 2000).

3. O TREINAMENTO NA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

A Clínica de Fisioterapia é uma empresa que atua há 13 anos no mercado de Santa Catarina, prestando serviços na área da saúde com a Fisioterapia Pélvica, especializada em Uroginecologia e Obstetrícia, atendendo públicos de todas as faixas etárias, desde crianças até idosos.

A empresa oferece serviços especializados em terapias para a reabilitação do assoalho pélvico, com o objetivo de tratar os músculos da região pélvica, importantes para as funções urinárias, intestinais, sexuais e gestantes. Não possui um setor de recursos humanos estruturado e capacitado para identificar as necessidades de treinamento e compreender a sua importância como ferramenta estratégica.

A fim de buscar respostas para os objetivos do estudo, colaboradores e gestor foram questionados a respeito dos aspectos de treinamento percebido no ambiente interno da empresa. Os dados obtidos foram ordenados e organizados em forma de gráficos para análise, discussão e interpretação. Tais dados facilitaram a identificação dos pontos que necessitam de atenção.

Para maior eficiência na coleta dos dados, foi utilizada uma ferramenta *online* chamada Google Docs, onde foi inserido o questionário. Para iniciar a coleta, foi compartilhado um *link* de acesso rápido para os *e-mails* dos colaboradores, explicando do que se trata e de como participar, e dessa forma, a ferramenta salvou as respostas fornecendo toda a tabulação dos dados coletados, relatados a seguir.

A primeira pergunta se baseou na compreensão do colaborador sobre a importância do seu trabalho dentro da empresa. O resultado apontou que 100% dos colaboradores responderam

ter consciência de que suas atividades são relevantes para o desempenho da organização, procurando exercer suas atividades com responsabilidade e cautela. Questionados quanto ao grau de relevância do treinamento para a melhoria do desempenho das atividades executadas na empresa e também para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, 80% dos colaboradores consideram que o treinamento é muito importante e 20% que o treinamento é importante.

Observa-se que a maioria dos colaboradores tem consciência de que o treinamento é um fator muito importante para a eficiência do trabalho, pois possibilita adquirir capacitação para o melhor desenvolvimento das tarefas da empresa.

Porém, em relação à pequena porcentagem de 20% dos colaboradores que não consideram o treinamento muito importante, é relevante orientá-los a fim de mantê-los informados sobre o quanto o treinamento pode melhorar as atividades realizadas na clínica e, conseqüentemente, aumentam o conhecimento e as habilidades.

A gestora da organização considera muito importante a contribuição do treinamento para o melhor desempenho das funções dos seus colaboradores, para a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados e para a efetividade das tarefas. Porém, a gestora afirma não ter a cultura de praticar o treinamento com seus colaboradores.

Diante disso, é necessário que a gestora da Clínica de Fisioterapia se conscientize sobre a relevância do treinamento, bem como todos os benefícios que contribuem para o desenvolvimento do colaborador na função que atua e também para o desempenho e resultados da empresa.

Questionados se seria possível melhorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes através da participação de treinamentos 100% dos colaboradores responderam que sim. A gestora confirma que a aplicação de um programa de treinamento pode aperfeiçoar os conhecimentos, habilidades e atitudes por parte do colaborador dentro da empresa. Além disso, com investimento em treinamento o colaborador se sente capaz e seguro na realização das tarefas, contribuindo para a eficácia na organização, garantindo que realizem as atividades corretamente e evitando o temido retrabalho.

Quanto a concordância ou não de que um treinamento adequado na empresa possibilita um melhor desempenho em suas atividades e na organização 100% dos colaboradores responderam que sim. A gestora também considera que o treinamento é um fator muito importante para melhoria do desempenho da organização. Constando que todas as pessoas questionadas aceitam que o treinamento realizado de forma correta é um fator que favorece a

melhoria do desempenho da empresa, e percebe-se também que o ambiente interno da empresa se mostra apto a aceitar mudanças.

Os colaboradores foram perguntados se foram submetidos a algum tipo de treinamento direcionado a atividade que iriam realizar quando da sua contratação. 80% dos colaboradores afirmaram ter recebido treinamento no momento da admissão para a função que iriam exercer, porém, 20% disseram não ter recebido treinamento. Isso confirma a existência de algum tipo de treinamento, mas provavelmente não é aplicado a todos os colaboradores da empresa ou nem todos são considerados treinamentos na opinião dos respondentes. Apesar da maioria das pessoas receberem instruções, há colaboradores aprendendo as atividades por meio de pessoas que trabalham há mais tempo na empresa, e que possuem maior conhecimento sobre o funcionamento dos processos. Neste caso, estes colaboradores que estão recebendo instruções, acreditam estar participando de um treinamento.

Questionou-se sobre o recebimento ou não de treinamento quando surgem novas tarefas ou processos a desempenhar. 40% dos colaboradores recebem treinamento, 40% às vezes e os outros 20% nunca receberam treinamento no surgimento de novas tarefas. Percebe-se, neste momento, uma deficiência de treinamento na maioria dos colaboradores, e a falta de capacitação e informação é um fator que impede o desempenho das atividades de toda a equipe, bem como os resultados esperados.

Verifica-se que a empresa não considera o treinamento como quesito essencial na admissão de um colaborador. Posto que se assim a gestora da empresa considerasse, o treinamento como uma técnica importante, a cada admissão aplicaria treinamentos na forma correta de realizar as atividades da Clínica, reduzindo os erros e proporcionando qualidade em seus serviços prestados.

A gestora foi questionada se os colaboradores recebem algum tipo de treinamento ao ingressar na empresa e ao surgir novos procedimentos agregados às tarefas. Ela afirma que somente às vezes o colaborador é submetido a algum tipo de treinamento quando contratado e quando surgem novas tarefas ou processos necessários. Este resultado demonstra que em algumas ocasiões o colaborador está recebendo algum tipo de treinamento quando não é aplicado algo formal, sendo que este pode ser oferecido por um colega de trabalho ou pode estar sendo realizado durante o atendimento ao cliente através do esclarecimento de dúvidas e de acompanhamento da rotina do setor. Isso reforça a opinião dos colaboradores de que treinamento na empresa é muito importante para o andamento das atividades diárias.

Do mesmo modo, a gestora pode entender que o treinamento é uma modalidade de capacitação aplicada no próprio local de trabalho, mas que também existe o investimento mais

formal, por isso afirma que executa somente algumas vezes. Uma proposta de melhoria indicada é conscientizar a gestora de que o ideal é planejar um programa de treinamento mais formal para todo colaborador que é contratado para trabalhar na Clínica.

A gestora precisa compreender a importância do treinamento, e se não puder realizá-lo junto a seus colaboradores, necessita procurar uma empresa de consultoria que possa dar assistência na aplicação de um treinamento. Uma solução a considerar seriam as empresas de consultoria para obter informações acerca dos treinamentos oferecidos, e ao contratar seus serviços, irão dar suporte à empresa fazendo com que os colaboradores sempre que admitidos ou quando surgem novas tarefas ou processos a realizar recebam uma integração inicial e um treinamento adequado das principais atividades desenvolvidas pelo seu cargo e sobre a empresa num geral, bem como as competências necessárias para desempenhá-las.

Questionados se os procedimentos de trabalho são passados de forma clara, 60% dos colaboradores afirmaram sempre receber as informações dos procedimentos de forma clara, 40% dos colaboradores responderam que às vezes os procedimentos são passados de forma declarada. Da mesma forma, a gestora foi questionada sobre o repasse de informações claras sobre os procedimentos, e respondeu que os colaboradores são sempre instruídos com clareza. Não passar os procedimentos com clareza para os colaboradores poderá prejudicar o fluxo da produção, podendo ocasionar erros e desperdício de tempo ao resolver os problemas ocorridos pela falta de informação, e também buscando sanar dúvidas geradas durante a execução do trabalho.

Considerando que se as informações fossem dispostas de forma clara e objetiva desde o início, não necessitaria repetir a explicação. Assim, o não repasse das informações ou explicações distorcidas, faz com que o colaborador se sinta desmotivado perante seu trabalho por não aprender de forma precisa os procedimentos que a Clínica realiza. Portanto, repassar aos colaboradores os procedimentos com clareza faz com que o trabalho seja realizado de forma certa e contínua, sem muitas interrupções, o que possibilita o desempenho de um trabalho eficiente em busca de resultados positivos, evitando assim prejuízos à organização.

Diante dos resultados encontrados sobre o quesito disposição de informações claras sobre atribuições e atividades foi identificada uma divergência de opiniões, pois uma amostra dos colaboradores afirmou não conseguir coletar informações claras, e já o gestor diz sempre transmitir todas as informações de forma correta e com entendimento.

Quando questionada a respeito do método utilizado para transmitir as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades, a proprietária afirmou transpor as informações de forma verbal aos colaboradores. Contudo, para não afetar o serviço da empresa,

é necessário repassar as informações com precisão para todos os colaboradores, ou criar um método eficaz para deixar claros os procedimentos.

O método utilizado na empresa para transmitir as informações necessárias dos procedimentos das atividades aos colaboradores é de forma verbal. E, de acordo com a pesquisa, os procedimentos de trabalho não são passados com clareza para todos os colaboradores. A sugestão para esta situação é o planejamento e execução de um treinamento mais formal através da assistência de empresas de consultoria, estudando os processos, para sua melhor efetividade, através de um detalhamento das informações necessárias de cada processo.

E ainda, para garantir maior efetividade, tais informações sobre treinamento devem estar bem visíveis aos colaboradores através de lembretes fixados nos setores, quadros, e avisos detalhando todas as informações necessárias para desenvolver cada atividade e ainda estar disponível aos colaboradores manuais dos procedimentos desenvolvidos nas atividades.

Ao utilizar tais métodos, faz-se necessário treinar os colaboradores e acostumá-los a utilizar as informações disponibilizadas na área de trabalho. A exposição das informações ajudará no desempenho do fluxo da produção, evitando erros e desperdício de tempo ao resolver os problemas ocorridos pela falta de instrução repassada de forma clara, e também buscando sanar dúvidas geradas durante a execução do trabalho.

Um ponto importante da análise está na constatação que a gestora apresenta dificuldades em comunicar-se, e não há transmissão de informações claras e precisas para cada colaborador. Por isso a sugestão de participação da gestora também nos treinamentos junto a uma empresa de consultoria para aprimorar sua forma de comunicação, fazendo com que todos os colaboradores compreendam as instruções repassadas.

Sobre o índice de ocorrência de erros durante a execução do trabalho e a principal causa desses erros, 100% dos colaboradores afirmaram que às vezes cometem erros na execução das atividades realizadas na Clínica e que o principal motivo da causa dos erros é a desatenção nas atividades. A porcentagem de erro ocorrido poderia ser menor se o gestor mantivesse seus colaboradores sempre atentos sob a forma correta de execução das atividades.

A gestora também informou que os erros na execução do trabalho na empresa ocorrem às vezes e concorda que a razão é a falta de atenção. A solução para este caso foi propor um treinamento com uma empresa de consultoria, e, além disso, esclarecer e realçar sobre a responsabilidade por parte do gestor em reforçar os procedimentos de trabalho junto a seus colaboradores, através de quadros de exposição com informações próximas ao local de trabalho, tornando visíveis procedimentos a serem realizados, com a finalidade de se evitar erros e fazendo com que as atividades sejam feitas corretamente para alcançar melhores resultados.

Foi questionado à gestora se existem protocolos de execução das atividades com o intuito de auxiliar na melhoria dos processos da empresa. A proprietária afirma não possuir protocolos fixados nos setores e, por isso, sugere-se que todo o protocolo de procedimentos das atividades seja descrito e disponibilizado para visualização dos colaboradores. Ao criar rotinas novas e uma organização padrão das tarefas, o colaborador poderá verificar o documento sempre que surgir dificuldades e dúvidas, e ainda terá mais conhecimento das atividades que estão sendo executadas.

Com o objetivo de esclarecer o entendimento dos protocolos de atendimento, se percebeu a necessidade de questionar os colaboradores sobre os reais motivos que causaram a falta de atenção durante a execução das atividades. Diante dos resultados levantados, os colaboradores descreveram que os maiores motivos que causam a desatenção da equipe é a falta de instrução, falta de informações expostas no setor, desorganização dos materiais e do espaço de trabalho, bem como a falta de exposição dos procedimentos padronizados.

A partir das informações coletadas, foi identificado que na Clínica de Fisioterapia não existem métodos que dão suporte para auxiliar os colaboradores no momento das atividades, a equipe não é orientada e nem as regras e obrigações são claras no ambiente de trabalho para facilitar a prática das atividades. Portanto, a porcentagem de erro que ocorre na empresa poderia ser menor se o gestor mantivesse seus colaboradores sempre atentos sobre a correta execução das atividades. Desse modo, há a necessidade de reforçar os procedimentos de trabalho por meio de lembretes fixados nos setores, quadros, e avisos detalhando todas as informações necessárias para desenvolver cada atividade de forma correta.

Questionados se na função em que trabalham já ocorreu algum erro que poderia ser evitado com um treinamento adequado, 100% dos colaboradores, e inclusive a gestora, afirmaram que sim, os erros poderiam ser evitados se tivesse treinamento. Logo, conclui-se que todos estão cientes que é necessário treinar e capacitar o colaborador para minimizar os erros e dificuldades que geram problemas para a organização, melhorando assim os serviços da empresa.

É preciso aplicar o treinamento de forma contínua para capacitar os colaboradores, sendo que estes estão cientes que na sua área de atuação os erros podem ser evitados, ou seriam menores se o treinamento fosse realizado com frequência. Como orientação de melhoria, propõe-se que a gestora contrate uma empresa de consultoria para aplicar os treinamentos necessários. E ainda estar sempre atenta, verificando de tempos em tempos o nível de aprendizagem dos colaboradores nas atividades, alinhando ao que foi proposto no treinamento, averiguando a sua efetividade. Uma avaliação de desempenho realizada pela gestora poderá

auxiliar a identificar o nível de aprendizagem dos colaboradores perante as atividades que atua na empresa.

A avaliação dos colaboradores com relação à forma de comunicação com a equipe de trabalho durante a execução do serviço na empresa é boa para 80 % dos colaboradores, e regular para 20% dos colaboradores, devido à falta de entrosamento entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Embora ocorra uma indicação positiva sobre a forma de comunicação se observa que ainda há pontos que precisam melhorar para que os processos internos da Clínica de Fisioterapia sejam eficientes e o sucesso desejado seja alcançado. É fundamental que os colaboradores estejam bem informados e integrados, pois a comunicação no ambiente de trabalho é essencial.

A Clínica necessita manter seus colaboradores integrados, trabalhando em equipe e de forma organizada, mantendo uma comunicação que favoreça o trabalho e o desenvolvimento das atividades corretamente. O treinamento fornecido por empresas especializadas em consultorias empresariais pode dar suporte com foco em comunicação, para que tanto gestor quanto colaboradores possam se comunicar melhor.

Melhorando a comunicação no ambiente de trabalho, expressando-se de maneira efetiva, compreendendo e fazendo-se compreender, se solidifica um bom relacionamento interpessoal, podendo atingir resultados extraordinários no trabalho em equipe. Uma boa comunicação pode promover envolvimento e participação das pessoas, e incentivar o trabalho em equipe, proporcionar ambiente criativo, propor soluções e discutir estratégias, de maneira clara e objetiva.

Na avaliação dos colaboradores o uso da tecnologia como ferramenta no desempenho de suas atividades é ruim para 20% dos respondentes, regular para outros 20%, bom para 40% e 20% declaram ser ótimo. Conforme esses resultados verifica-se uma empresa que possui necessidade de treinamento visando aprimorar conhecimentos e habilidades no uso da informática, equipamentos, aparelhos e sistemas utilizados para realizar os procedimentos da clínica, inclusive da secretária. Para isso se identifica a contratação de uma empresa de consultoria, a fim de ensinar e preparar a gestora em como elaborar um treinamento para treinar a parte técnica da fisioterapia na própria empresa para todos os colaboradores. Neste treinamento propõe-se selecionar todas as informações necessárias de cada procedimento, bem como instruções de manuseamento de cada equipamento e aparelho utilizado.

Para aprimorar as habilidades na secretaria acerca de aprendizagem de sistemas utilizados, pesquisou-se junto aos planos de saúde se ofereciam treinamentos para a execução das habilidades do sistema, e os mesmos afirmaram que são oferecidos e de forma gratuita para

clínicas conveniadas. A aplicação de treinamento para o correto manuseio das tecnologias possibilita um bom desempenho das atividades, sendo importante para o sucesso das operações e ajudando a empresa a conquistar valores diferenciais de competitividade.

Ao se autoavaliarem acerca da forma de atendimento prestado ao cliente, 80% se autoavaliaram como regular, e 20% como bom. Em função dos dados apresentados verifica-se que a empresa possui necessidade de treinamento de seus colaboradores para melhorar seu atendimento, pois para uma empresa ser reconhecida pelos seus clientes é fundamental ter uma equipe empenhada a desenvolver um trabalho com qualidade, proporcionando satisfação com os serviços prestados.

A Clínica de Fisioterapia precisará disponibilizar treinamentos para seus colaboradores, juntamente às empresas de consultoria, com orientações voltadas ao correto atendimento dos clientes. O alcance da satisfação do cliente é o resultado de um treinamento focado em satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas.

Por fim, para demais coletas de informações, utilizou-se outras questões diretamente à gestora da Clínica de Fisioterapia. Primeiramente, a gestora informou que acredita que as pessoas formam importante patrimônio das empresas, passando a ser uma questão essencial para o sucesso do negócio, e também o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas. A proprietária também compreende que as pessoas precisam ser qualificadas, capacitadas e estar preparadas para desenvolver suas atividades diárias de forma eficiente, por meio da aplicação de um bom treinamento.

Outros pontos abordados foram referentes a sua forma de ensinamento para sua equipe de trabalho, onde avaliou como sendo boa sua forma de instrução. Para amplificar o entendimento nesta questão, foi perguntado para a gestora a respeito da forma de ensino adotada na empresa para transmitir os conhecimentos aos colaboradores sobre as atividades de cada função a desempenhar. A gestora esclareceu que o colaborador é ensinado mediante a observação de cada tarefa realizada e também por meio das atividades práticas no decorrer da execução dos trabalhos.

Por isso, este ponto confirmou que a gestora não investiu em treinamentos formais. Para tanto, sugere-se novamente contratar empresas de consultoria para aplicar treinamentos aos colaboradores para mantê-los qualificados e capacitados na execução das atividades em busca de melhores resultados. Buscou-se saber se a gestora tem consciência da importância em investir em treinamento. E, apesar das deficiências identificadas sobre o funcionamento de instrução na empresa, a proprietária considera que o treinamento é um importante investimento

para manter a qualidade do serviço prestado e o crescimento da organização, porém, apesar dessa consciência sobre o treinamento, o investimento ainda não foi realizado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que pessoas treinadas e capacitadas se tornaram uma questão essencial para o crescimento de uma empresa, é fundamental que as mesmas busquem estratégias por meio de ações que promovam o desenvolvimento dos seus recursos humanos, e assim atinjam os resultados esperados pela organização.

O presente estudo teve como propósito mostrar o quanto o treinamento é uma ferramenta importante na gestão de pessoas para o crescimento da Clínica de Fisioterapia, contribuindo para a melhoria dos processos e das atividades diárias, através de colaboradores treinados e preparados.

Os resultados mostraram que as dificuldades identificadas ser podem evitadas através de um programa de treinamento. O principal ponto fraco encontrado na empresa é a inexistência de um programa de treinamento, além de apresentar dificuldades na comunicação interna, na utilização de tecnologia, no atendimento ao cliente e erros na execução das atividades.

Sugere-se em primeiro momento conscientizar a gestora, a partir da apresentação dos resultados encontrados no estudo, sobre a importância de aplicar um treinamento. Assim como sua participação nestes treinamentos e cursos, visando elaborar um programa de treinamento e realizar na própria empresa. Caso não seja possível, contratar uma empresa de consultoria empresarial para dar assistência nos treinamentos necessários.

Outra proposta está na disposição de lembretes, quadros, avisos e manuais contendo todas as informações necessárias para realizar as atividades e protocolos dos procedimentos, com fácil visualização e acesso durante o trabalho. E a elaboração de uma avaliação de desempenho para acompanhar o nível de aprendizagem dos colaboradores nas atividades e após a participação de treinamentos. É importante que o treinamento seja periodicamente repetido com todos os colaboradores da empresa, para que seja construída uma cultura organizacional de aprimoramento constante.

Conclui-se que as ações de treinamento estão diretamente ligadas ao crescimento da empresa, contribuindo significativamente para a melhora na qualidade do processo da Clínica de Fisioterapia. Todavia, não deve ser considerado como encerrado, pois servirá de referência em pesquisas futuras e será adaptado conforme as necessidades de pesquisadores que desejem um maior aprofundamento no assunto.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 8 P's DO MARKETING DIGITAL EM UMA EMPRESA CATARINENSE DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Gabriela Mattos de Souza
Claudinéia da Silva de Oliveira
Luciane de Carvalho Pereira
Tatiani Fernandes Teixeira

RESUMO

O presente artigo procurou analisar como a empresa XYZ Engenharia atua no uso das estratégias de *marketing* digital, relacionando-as ao modelo dos 8P's. A relevância de realizar este estudo insere-se na perspectiva de que, atualmente, as pessoas estão cada vez mais conectadas entre si e esperam o mesmo das empresas. Elas precisam se sentir parte do conteúdo, produto e serviço para então experienciar a compra *on line*. A ferramenta dos 8 P's mostra como realizar o *marketing on line* de forma que o consumidor interaja com a marca e promova as suas publicações. Essa interação de empresa e consumidor faz com que os clientes se sintam mais seguros na hora de efetuar uma compra, seja ela do modo tradicional ou no ambiente virtual. Foi possível observar que o objeto de estudo pode explorar ainda mais as ferramentas de *marketing* digital. Ao realizar o planejamento do *marketing* digital e seguir o método dos 8 P's, será possível fortalecer ainda mais a marca, aumentando as visitas dos empreendimentos e por consequência as vendas.

Palavras-chave: *Marketing* Digital. Internet. Mídia *on line*. *Marketing* Imobiliário.

1. INTRODUÇÃO

O *marketing* digital modificou de maneira rápida e instantânea a relação entre as mídias com seus públicos. As informações passaram a circular fora de ambientes específicos com o advento das redes sem fio, que hoje se fazem presentes a todo instante na vida das pessoas. A interação passou a ser comum no cotidiano dos consumidores, pois, com apenas um toque no celular, as pessoas podem ter acesso a vídeos, textos e áudios com rapidez e facilidade. A internet criou a possibilidade de as empresas ampliarem seus negócios.

Na era digital, as pessoas estão exercendo poder sobre as empresas através das redes sociais expondo opiniões, criticando, mas também elogiando em busca de um relacionamento consistente com as empresas. Os clientes mais do que nunca querem ser ouvidos e se sentir importantes nesse processo de troca, garantindo satisfação mútua e, conseqüentemente, um relacionamento duradouro (MOTA, 2014).

Hoje, diversas empresas, possuem lojas virtuais, muitas já consagradas e outras que anunciam seus produtos em diversas páginas. Nesse ambiente diferente e inovador, é necessário

utilizar-se de novas formas para conhecer e atender o cliente, de modo que se destaque entre a concorrência. Dentro desse contexto emerge uma nova forma de se fazer *marketing* que vem ao encontro do consumidor da era digital.

Em um mercado em que os consumidores são confrontados com um número cada vez mais crescente de canais de comunicação, juntamente com uma quantidade também crescente de anúncios e possibilidades de consumo e de interação, as empresas percebem que, para motivar os consumidores, precisam inovar para melhorar a eficiência de suas atividades (PEPE, 2017).

O *marketing* digital tem por desafio conhecer o perfil do público-alvo para poder oferecer um produto ou serviço na rede que venha atrair usuários e aumentar as vendas. Nesse sentido, esse estudo se propõe a responder a seguinte questão: Como aperfeiçoar o *Marketing* Digital da empresa XYZ Engenharia?

Para tanto, este estudo procurou analisar como a empresa XYZ Engenharia atua no uso das estratégias de *marketing* digital, relacionando-as ao modelo dos 8P's. Para a sua consecução foram identificadas as ferramentas do *marketing* digital utilizadas pela empresa e as estratégias *on line* que podem agregar valor a um serviço ou produto oferecido, bem como demonstrada a importância do planejamento do *marketing* digital, baseado nos 8P's do autor Adolfo Conrado Vaz para propor melhorias.

A escolha deste tema se justifica pela atuação da pesquisadora na área da construção civil e por desejar aprofundar-se no conteúdo proposto. A relevância de realizar este estudo insere-se na perspectiva de que, atualmente, as pessoas estão cada vez mais conectadas entre si e espera-se o mesmo das empresas. Elas precisam se sentir parte do conteúdo, produto e serviço.

A facilidade de acesso à informação através do ambiente *on line* fez com que as estruturas do *marketing* se adaptassem a esse novo ambiente em que as pessoas esperam respostas rápidas e relacionamento. Assim, este estudo busca contribuir com alguns apontamentos teóricos sobre a importância do uso do *marketing* digital nas ações de *marketing* no segmento imobiliário, que podem servir como fundamento para futuros estudos a serem desenvolvidos no meio acadêmico.

2. MARKETING IMOBILIÁRIO

Marketing é um sistema total de atividades de negócios que direciona o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores ou usuários a fim de satisfazê-los e realizar os objetivos da empresa. Também pode ser visto como a capacidade de encantar o cliente,

antecipando suas expectativas e buscando o equilíbrio entre satisfação, desejo e valor (SANDHUSEN, 1998; SANTIAGO, 2008).

No mercado imobiliário, antes mesmo de iniciar a obra, o projeto é vendido no papel. Vender um sonho, uma imagem depende de uma série de estratégias que faça com que o cliente viva a proposta do empreendimento. Devido à grande concorrência que acontece na maioria dos negócios, triunfar no mercado imobiliário não é simples. É preciso se destacar, mostrar o porquê aquele produto é melhor do que todos os outros e, além disso, se destacar para a pessoa certa e da maneira correta. São por estes e por vários outros motivos que uma estratégia de *Marketing* é fundamental para o mercado imobiliário (AMARO, 2014).

Amaro (2014), ao relacionar o Mix de *Marketing* proposto por McCarthy (*apud* KOTLER; KELLER, 2006) ao *marketing* imobiliário observou as seguintes características:

- Produto: Na construção civil, o cliente adquire o imóvel ainda na planta, ou seja, compra algo que ainda não existe. Ele agrega valor e confia, mesmo sem estar na frente dos seus olhos.
- Preço: é influenciado por vários fatores como a localização, padrão construtivo, e todos os itens a mais agregados ao produto. O preço está mais relacionado ao valor percebido do que ao custo propriamente dito da construção.
- Praça: É o local em que acontece a venda. Isso pode ocorrer na própria construção, ou a partir de outros meios, visto que se o imóvel está na planta o cliente só precisará ver o local que será construído e todo o material que possa mostrar como será o empreendimento.
- Promoção: São utilizadas várias ferramentas para chamar a atenção do público-alvo e conquistá-lo. Shows, convites e coquetéis de lançamento, peças publicitárias entre outras. Essas e várias outras ações, inclusive as digitais como *sites*, *hotsites*, *e-mail Marketing* e muitas outras.

Neste mercado, o consumidor é mais cauteloso. O valor percebido pelo cliente deve ser muito bem planejado e definido, pois esse é o fator decisivo da compra. Este cliente busca garantia, confiança e credibilidade do produto (AMARO, 2014). Esse planejamento deve se dar através do *marketing*, pois sua função é administrar relacionamentos lucrativos e duradouros com os clientes. Os dois principais objetivos do *marketing* são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2010).

2.1 MARKETING DIGITAL

Segundo Amaro (2014) o consumidor tem demandado boa parte da atenção diária e cotidiana do mercado imobiliário para o ambiente digital. Os corretores passaram a investir no relacionamento com o cliente, cercando-o de todos os lados com mensagens, ligações e encontros decisivos e definitivos.

A Internet tem pesado nas decisões de busca por imóvel, com os recursos oferecidos em um ambiente virtual como galeria de fotos, vídeos e detalhes do empreendimento em um lugar só, encontrar o imóvel dos sonhos com mais eficiência se tornou possível.

O setor imobiliário se tornou mais técnico e eficiente, prestando consultoria e serviços, investindo no atendimento e agregando valor aos seus clientes com o uso do *marketing* digital (AMARO, 2014).

Passou a utilizar principalmente ações como *Marketing* de Conteúdo, ou seja, a informação para o consumidor. Antes de qualquer coisa o consumidor procura por conteúdos relevantes e informações úteis. Este conteúdo pode vir no formato de texto, comparação entre produtos, comentários sobre produtos, vídeo, áudio e outros. O conteúdo deve ser parte de uma estratégia de comunicação mais ampla, portanto devem ser definidas as seguintes etapas: Quem é o público alvo? O que se pretende do público-alvo? Como se comporta o público-alvo? Que informações o público alvo-busca? Que conteúdo produzir para o público alvo? Como produzir esse conteúdo? (TORRES, 2009).

Para a realização do *Marketing* de Conteúdo deve-se escolher uma plataforma em que se possa trabalhar e disponibilizar o melhor conteúdo direcionado ao público-alvo para se obter maior eficácia dos resultados como *websiteChatOnline*¹.

As mídias sociais “[...] são *sites* na Internet que permitem a criação e o compartilhamento de informação e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas nas quais o consumidor é ao mesmo tempo o produtor e o consumidor da informação” (TORRES, 2009, p. 113). É o canal de aproximação e criação de laços de relacionamento (AMARO, 2014). Elas deram voz ao consumidor e o ajudaram a formar opinião, colaborar com a construção ou

¹ Chat/Bate-papo online é um meio de atendimento real para os usuários e visitantes de algum site (NOGUEIRA *apud* LIMEIRA, 2007, p. 115).

destruição de uma marca. O *Facebook*² e o *Youtube*³ são as mídias sociais utilizadas com maior frequência.

Marketing Viral significa o desenvolvimento de uma ação na internet com o intuito de ser compartilhada pelo público-alvo. Tem semelhança com o efeito boca-a-boca de uma informação, texto, imagem ou vídeo divulgado, que se espalha rapidamente (TORRES, 2009). O *Youtube* é uma rede bastante usada para se fazer *Marketing viral*. Para ser bem-sucedida a campanha tem que cair no boca-a-boca e, para isso, depende da divulgação das pessoas. O desafio é criar algo que seja do interesse de muitos. São utilizados como recursos no *marketing viral*: *Mobile Marketing*⁴, *SMSMarketing*⁵ e o *QR Code*⁶.

E-mail Marketing é uma das formas mais antigas de fazer propaganda na Internet e sua principal função é atingir o maior número possível de pessoas. É uma técnica de *Marketing* direto usada para fazer disparos de *e-mails* para um grupo. Esta ferramenta deve ser previamente autorizada por quem vai receber para que não se torne *spam*. O processo é

² O *Facebook* é o segundo site mais visitado, depois do Google, e reivindica mais de 400 milhões de usuários ativos (a partir de fevereiro de 2010). Mais de 20 por cento dos 1,7 bilhão de pessoas na Internet em todo o mundo usam o Facebook regularmente (LIMEIRA, 2007). As empresas passaram a poder contar com os recursos das páginas para trazer seu público para seu grupo de relacionamento. Com as páginas o recurso do Facebook Adwords – plataforma de anúncios do facebook -possibilitou a criação de anúncios pagos que, com as estratégias corretas começou a mudar a maneira de anunciar na Internet (AMARO, 2014).

³ O *youtube* tem como função é exibir vídeos, criados por quem quiser, para o mundo. É líder em serviços de pesquisa e publicidade online, primeiro em compartilhamento de vídeos e ótima ferramenta para publicidade e Marketing viral, por sua facilidade de propagação e interatividade (AMARO, 2014).

⁴ O celular é um meio de comunicação direta, personalizada e instantânea. Os celulares e diversos dispositivos portáteis nos permitem interagir com pessoas e marcas, sem necessariamente estar na frente de um computador (AMARO, 2014).

⁵ SMS significa mensagens curtas de texto, sendo uma tecnologia presente na maioria dos celulares que permite uma comunicação rápida e segura. É bastante útil para as empresas se relacionarem com seus clientes, seja para serviço de SAC, cobrança, telemarketing, vendas, entre outros (TORRAS, ALBUQUERQUE, 2005).

⁶ O *QR Code* é um tipo específico de código de barras bidimensional (2D) que pode ser lido por smartphones ou tablets através da câmera. Basta instalar um aplicativo específico para leitura e apontar a câmera para um QR Code. Diversas informações podem ser incorporadas a este código como link, texto, e-mail, telefone, sms, perfil de redes sociais e muito mais (AMARO, 2014).

semelhante ao sistema de cartas (mala-direta), porém com o custo muito inferior (TORRES, 2009).

Publicidade *online* é o conjunto de ações de *marketing* digital que visa divulgar a marca ou produto da empresa, e pode ser similar às ações de publicidade convencionais (AMARO, 2014). Os espaços de veiculação publicitária na *internet* podem ser classificados em Portais (milhares de acessos mensais e controlados por grandes empresas); Sites especializados; Blogs profissionais; Mídias Sociais; Aplicações de comunicação como o Skype; Portais de jogos.

Pesquisa *online*: Para todas as etapas durante execuções de estratégias, sejam elas digitais ou não, a pesquisa está sempre lá, como ponto chave para que os resultados esperados sejam realmente realizados. Fazer pesquisas nos *sites* de buscas, blogs, mídias sociais e *sites* de concorrentes pode trazer necessidades e construir ações mais criativas para o setor (AMARO, 2014). Como as empresas, os consumidores também realizam pesquisas antes de uma ação, neste caso, a compra. Algumas ferramentas têm sido bastante utilizadas pelo *Marketing* para se posicionarem no momento desta busca feita pelo consumidor.

Monitoramento: A grande estratégia de trabalhar com Internet é a possibilidade de medição e monitoramento de resultados. Conforme afirma Torres (2010) qualquer que seja a estratégia de *marketing* digital que se pretende implantar, se investe tempo e dinheiro em sua implantação. A única forma de saber qual o retorno sobre esse investimento é o monitoramento. Para a realização de monitoramento deve-se de identificar o usuário para monitorar e conhecer suas ações. Geralmente isso é possível pelo login (nome de usuário, *e-mail*), pelo endereço IP ou por *cookies*. Existem várias ferramentas de monitoramento, uma delas é o *Google Analytics*.

Segundo Torres (2009) deve-se pensar em cada uma dessas estratégias como os fios de uma teia tecida por uma aranha. A ação estratégica orienta a direção do fio, mas é o conjunto da teia e a quantidade de fios tecidos que geram a consistência do resultado.

Do ponto de vista de Carvalho e Neves (2011) a mídia está cada vez mais cedendo espaço para uma mídia sensível, fazendo com que a publicidade não represente um incômodo, mas um aliado na solução de problemas e satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

2.2 OS 8 P'S DO MARKETING DIGITAL

O uso da internet foi intensificado nos últimos anos devido aos benefícios que tem proporcionado. A internet tornou-se indispensável nos dias atuais, já que pessoas se

comunicam, negociam e vivem com o auxílio dos serviços on-line, tornando-se um canal de extrema importância para a comunicação entre a empresa e o consumidor (CINTRA, 2010).

Para Carvalho e Neves (2011) a mídia está, cada vez mais, cedendo espaço para uma mídia sensível, fazendo com que a publicidade não represente um incômodo, mas um aliado na solução de problemas e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

As marcas estão na Internet para se posicionar e se relacionar com o consumidor que necessita de interação. Nesse sentido, Vaz (2011) introduz a metodologia dos 8P's, que fala sobre a publicação no entendimento do consumidor de uma maneira geral e, depois, aprofunda-se no comportamento um a um. São eles: Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão.



Fonte: Vaz (2011).

Segundo Vaz (2011) para obter sucesso em um negócio que utiliza o *Marketing* Digital, é preciso seguir uma metodologia e saber o quê o público-alvo está procurando, para então poder oferecer exatamente aquilo que ele procura. Este é o passo inicial para estruturar o planejamento do *marketing* digital. Ao seguir os passos desta metodologia, a empresa planeja o que fazer, desenvolve o que planejou, atrai tráfego para o negócio online, retém esse tráfego em seu site, gera credibilidade para sua marca, transforma tráfego em vendas, fideliza o cliente e gera mais vendas de forma cumulativa. Todo esse processo, porém, é retroalimentado por meio de mensurações contínuas de resultados obtidos em cada ação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem do problema apresentado na pesquisa foi qualitativa. Para Markoni e Lakatos (1999), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o *Marketing* digital no mercado imobiliário.

A pesquisa é de caráter explicativo, pois procura explicar através de registros e análises das observações, como o *Marketing* Digital Imobiliário tem sido usado pela empresa, objeto deste estudo, com base nos 8 P's do *marketing* digital.

Ela também se baseia no modelo de estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Yin (2005) afirma que um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular. Foi utilizado também o método de pesquisa Bibliográfica. Estas pesquisas foram realizadas por meio de material já publicado.

Quanto à coleta de dados, a mesma foi realizada através de entrevista com o diretor da empresa no qual foram obtidas as informações consideradas relevantes para análise do *Marketing* Digital da XYZ Engenharia.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objeto deste estudo é a empresa XYZ ENGENHARIA LTDA que tem sua sede no centro de Florianópolis, Santa Catarina. A empresa iniciou suas atividades em 02 de janeiro de 2001, de maneira informal, contando com a experiência de seus diretores na área de construção civil. Começaram com trabalhos de execução de obras de complexidade tecnológica, como instalações e reformas para agências bancárias, escritórios, auditórios e centro de controle.

4.1 FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DIGITAL USADAS PELA EMPRESA RELACIONADAS AO MODELO DOS 8 P'S

A empresa em análise utiliza algumas ferramentas de estratégias de *marketing* digital que foram relacionadas com a metodologia dos 8P's, a fim de que sejam propostas melhorias no que concerne ao desenvolvimento do *Marketing* Digital. Quando essas estratégias foram relacionadas com os 8P's do *Marketing*, pode-se verificar os P's que são trabalhados e precisam de melhorias, e os P's que não são implementados e sugestões de como executá-los.

Segue a análise das ferramentas de estratégias de *marketing* digital que foram relacionadas com a metodologia dos 8P's:

Pesquisa: A pesquisa é o estudo do comportamento e das necessidades do público-alvo. (VAZ, 2011). É neste P que a empresa descobre o comportamento do consumidor virtual por meio de suas interações na rede. Possuir entendimento da linguagem, desejos, críticas e experiências do público-alvo é decisivo para ocorrer a venda *on line*. A XYZ Engenharia já possui algumas mídias no cenário virtual. Essas mídias foram idealizadas através de pesquisa no mercado imobiliário. Atualmente as mídias *on line* utilizadas são o site da construtora, no qual estão disponibilizados todos os empreendimentos já realizados pela empresa e os atualmente comercializados, e a *fanpage* no *Faceboock* em que cada empreendimento tem a sua. A pesquisa realizada para a formalização destas mídias foi breve e superficial. Percebe-se que a empresa poderá explorar ainda mais o mundo virtual para haver de fato a comercialização *on line* dos seus imóveis.

A XYZ ao idealizar um empreendimento realiza a pesquisa de mercado para definir seu público-alvo e direcionar suas mídias de *marketing* tradicional. O mesmo não acontece com o *marketing* digital, onde são utilizadas as mesmas palavras e frases do *marketing* tradicional, como propagandas nas rádios, TVs e *banners*.

Percebe-se a necessidade de realizar a pesquisa no cenário virtual, pois o comportamento das pessoas muda quando se trata de estar conectado na rede. Para que tal pesquisa aconteça é necessário contar com profissional qualificado que saiba a importância do *marketing on line* para a empresa. A pesquisa pode ser realizada através de ferramentas como *Faceboock*, *Instagran*, *Twitter* ou *Blogs* através de questionários que chamem a atenção do público-alvo para deixarem suas opiniões. Poderá ser realizada também nos *sites* de outras construtoras ou imobiliárias, no *Google* e *Youtube* para saber qual a necessidades dos possíveis clientes e seus comentários.

É importante também realizar a pesquisa no site americano *Wefollow.com*, criado justamente para ajudar o profissional de *marketing* digital a encontrar a palavra-chave para a mídia *online*. Ao fazer a busca o site lista em ranking os usuários que mais se identificam com a pesquisa.

Planejamento: “O planejamento é a definição de metas e objetivos, ao qual deve ser especificado as ações detalhadas necessárias para alcançá-los” (VAZ, 2011, p. 305). A XYZ realiza seu planejamento na viabilização de um novo empreendimento, porém não há um setor ou profissional responsável pelo *marketing* digital. Considera-se necessário a empresa ter um bom site, considerando que nos dias atuais todas as pessoas de uma forma ou de outra estão conectadas, e a Construtora XYZ não poderia ficar sem divulgar seus serviços. Entretanto, não houve um planejamento para o atual site, idealizado com base em *sites* de outras construtoras.

Para poder usar a ferramenta digital não só como propagação da marca mas para efetuar a venda, é preciso mais que isso. Após contar com um profissional responsável pelas mídias digitais da empresa e ser realizada a pesquisa, o segundo passo é planejar a melhor forma possível de cativar o consumidor pela *web* e fazer com que ele realize a compra *online*. O propósito não é deixar de realizar as vendas pessoalmente no modo tradicional, mas sim, de dar um passo maior, contar com a tecnologia para explorar da melhor forma o que ela tem a oferecer.

O planejamento deverá ser realizado com foco na venda *on line*, assim, todas as mídias deverão ser direcionadas e projetadas para isso. O público-alvo da XYZ são os jovens que irão adquirir o primeiro imóvel, diante disso, observa-se que são exatamente eles, os jovens, que mais estão conectados e que realizam mais buscas pela *web*. Portanto, tudo deverá ser estudado de forma cautelosa para que a mídia não seja desagradável e os clientes consigam obter de forma clara todas as informações necessárias que precisam para a aquisição de um imóvel.

Produção: A produção é onde ocorre a execução do site conforme foi planejado (VAZ, 2011). O 3º P de Produção é onde ocorre a execução do site conforme foi planejado. O site da XYZ Engenharia é de ótima qualidade, porém após um planejamento de *marketing* digital poderão ser destacados alguns pontos que podem ser melhorados. Atualmente a estrutura dele consiste em evidenciar os dois empreendimentos a serem comercializados, que são classificados em lançamentos ou em produção.

Quando o pesquisador dá um click na foto do empreendimento de seu interesse, surgem as informações do mesmo, tais como: vídeo da localização e execução da obra, fotos dos projetos e a exposições de benefícios que o condomínio possuirá. Abaixo dos empreendimentos em destaque vem os futuros lançamentos e, em seguida, os empreendimentos prontos para morar construídos pela XYZ. O site também possui o texto explicativo da história da empresa e dos Gestores.

Ao destacar como foco do site a venda, a construtora poderia fazer melhorias como divulgar os valores e unidades disponíveis, manifestar as condições de pagamento, criar um

chat on line no próprio site para que o cliente possa tirar dúvidas em tempo real com um corretor de vendas e obter a ferramenta de possível reserva de unidades.

Segundo Chamusca e Carvalhal (2011) a comunicação virtual proporciona a sedução devido a ausência do real interlocutor. Na comunicação nem sempre acontece uma sedução, mas na comunicação virtual a sedução está presente, muitas vezes de forma bem sutil, quase imperceptível, porém presente. Se na comunicação real a primeira impressão é muito importante, na comunicação virtual, as primeiras tecladas e as fotos serão determinantes.

Publicação: “A publicação é o conteúdo e informação que a empresa expõe na rede, seja no site ou nas mídias sociais” (VAZ, 2011, p. 309).

A publicação trata do conteúdo e informação que a empresa expõe na rede, seja no site ou nas mídias sociais. As publicações da XYZ são, geralmente, de qualidade. A construtora faz postagens nas redes sociais a fim de passar uma mensagem de relevância. Essas postagens não são frequentes, portanto não há um conteúdo persuasivo. Por se tratar de um imóvel a ser comercializado, para tocar o consumidor é preciso um conteúdo que desperte o sentimento de desejo e, ao mesmo tempo, chame a atenção pela facilidade das condições que deverão ser muito bem expostas. As últimas publicações foram feitas para mostrar o andamento da obra e evidenciar que estão chegando ao fim. Como forma de melhoria a empresa poderia realizar postagens mais persuasivas e diretas para que, de fato, ocorra o despertar da necessidade ou desejo do cliente.

Promoção: A promoção na internet ocorre por meio de publicações que possuem conteúdo relevante ao consumidor (VAZ, 2011).

Esse tipo de promoção ocorre muito nas redes sociais como o *Facebook* e *Instagram*. A XYZ realizou este tipo de promoção somente no ano de 2016, a fim de aumentar a visitação e vendas do empreendimento Residencial Anita. A promoção não teve o retorno desejado de acordo com o investimento, por isso a construtora não realizou mais este tipo de “promoção”. Entretanto, em uma análise geral, é possível verificar que tal investimento não atingiu o resultado esperado devido a falta de conhecimento e execução dos 8 P’s. Observa-se que, com a execução deste método, será possível efetuar uma publicação eficaz e relevante para os internautas que promova a propagação instantânea, sem chamar atenção apenas ao prêmio, mas sim vincular uma mensagem que induza a conhecer o empreendimento.

Propagação: A propagação é a reação espontânea das pessoas através de uma promoção ou simples publicação (VAZ, 2011).

A XYZ Engenharia não possui a ferramenta de propagação na internet. Já fez esse tipo de propagação em mídias sociais e não obteve o resultado esperado. Por se tratar de *marketing*

imobiliário, é preciso estudar como poderá ocorrer a propagação. É necessário que os clientes deem seus pareceres espontâneos sobre o empreendimento. Isso poderia ocorrer em forma de sorteio aos compradores que fizessem um vídeo falando de sua compra ou através de uma publicação solicitando a opinião dos compradores. Nas duas opções a propagação é incerta, pois haverá clientes que não gostarão de expor a compra de um imóvel.

Tudo isso deverá ser estudado e planejado no 1º e 2º P do método. No entanto, como sugestão de propagação poderá ser feito um conteúdo no qual perfis de referência ao público-alvo comentem sobre o empreendimento nas redes sociais, para haver de fato a propagação da marca e do empreendimento.

Personalização: A personalização é o atendimento especial na internet que cada cliente precisa ter” (VAZ, 2011).

A XYZ tem em seus plantões de vendas corretores de imóveis bem capacitados, que sabem identificar a necessidade de cada cliente e como atendê-lo pessoalmente. Com o aumento do *marketing online* na empresa é importante ser realizado um treinamento para cada corretor compreender o comportamento do consumidor em rede, haja visto que há diferença no comportamento pessoal e virtual.

Como personificação *on line* a XYZ poderá conter em seu site um software inteligente que direcione o consumidor adequadamente de acordo com seu primeiro click. É importante também obter um banco de dados, pois os *e-mails* cadastrados pelos visitantes do site são apenas repassados aos corretores de vendas, que realizam as abordagens. Ao se ter um registro destes *e-mails* poderá ser constantemente enviado *e-mails marketing* lembrando o consumidor da sua necessidade de moradia ou de um ótimo investimento, até que de fato ocorra a venda.

Precisão: A precisão trata da coleta de informações dos resultados das ações, o objetivo da precisão é descobrir os erros e acertos (VAZ, 2011).

A precisão é a coleta de informações, dos resultados das ações dos 7 P's anteriores. Realizar o levantamento das ações, descobrir os erros e acertos é o objetivo da precisão. Com essas informações é que a empresa poderá recomençar o ciclo dos 8 P's, fazendo experiências e promovendo a marca. A XYZ ainda não realiza o guia estratégico do *marketing* digital (8 P's), no entanto, fica clara a importância desses 8 passos para se obter sucesso nas mídias *online*.

A internet é um meio de comunicação e socialização que toda a população utiliza e, por isso, é necessário que as empresas saibam como trabalhar com esta ferramenta. A construtora estudada é uma empresa bem posicionada no mercado, no entanto, pode-se observar que ela pode crescer explorando o ambiente virtual segundo a metodologia dos 8P's.

O grande crescimento do *marketing* pela internet se propagou rapidamente, pois está ligado a vários benefícios proporcionados. Entre eles, destacam-se o conforto, rapidez, custos mais baixos, informações, relacionamento mais próximo e a possibilidade de coletar dados dos clientes de forma mais eficiente (LAS CASAS, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a empresa XYZ Engenharia a fim de relacionar o *marketing* digital realizado pela empresa com o modelo dos 8 P's, do Autor Adolfo Conrado Vaz. Tal estudo poderá auxiliar as organizações de forma que percebam quão importantes é o uso das estratégias *online* para aumentar a força da marca e das vendas.

É importante ressaltar que, com o aumento da tecnologia, os consumidores se tornam cada vez mais exigentes e as empresas precisam se adaptar a este novo paradigma. É necessário ter um bom planejamento de *marketing* digital para manter-se competitivo no cenário virtual. O número de consumidores virtuais aumenta cada vez mais, e no mercado imobiliário não será diferente, as construtoras e imobiliárias precisam ter credibilidade para poder efetuar vendas totalmente *online*.

Este estudo propôs soluções de melhorias no *marketing* digital da empresa XYZ Engenharia. O estudo de caso foi realizado através de informações coletadas por meio de estágio e de entrevista com o sócio diretor da empresa. Durante a pesquisa foi possível identificar a relevância do contato virtual com o cliente para o fechamento da venda, seja ela ocorrida no método tradicional ou no ambiente virtual.

De modo geral, pode-se observar que para a XYZ melhorar suas funções de *marketing* e se adaptar ao método dos 8 P's, terá primeiramente que indicar um profissional que cuide especificamente desta área. A contratação traria à empresa um custo mensal em torno de R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais). Após a contratação do funcionário, ou atribuição de tal função, o gestor da empresa deverá acompanhar semanalmente as atividades e realizar junto a ele o planejamento estratégico de *marketing* digital, que são os levantamentos das atividades realizadas no ambiente virtual bem como seus custos.

Desta forma, foi possível concluir que a utilização do *marketing* digital aplicando o modelo dos 8 P's fará com que a construtora fortaleça sua marca, aumente suas visitas e, por consequência, as vendas. Um bom planejamento de *marketing online* não fará apenas com que o empreendimento aumente as visitas, mas sim que se quebre o velho paradigma de

venda do modo tradicional. O consumidor procura praticidade e comodidade, por isso as empresas que não estiverem capacitadas ficarão para trás.

REFERÊNCIAS

AMARO, L. Da S. **Marketing digital: estratégias on line para o mercado imobiliário**. Estudo de caso do grupo conserpa/enger. Curso de Comunicação em Mídias Digitais. Monografia. Universidade Federal da Paraíba (UFPB): Paraíba, 2014

CARVALHO, D.T; NEVES, M.F. **Marketing na nova economia**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHAMUSCA, M. CARVALHAL, M. **Comunicação e marketing digitais**. Salvador: Ed. VNI, 2011.

CINTRA, Flavia Cristina. **Marketing digital: a era da tecnologia on-line**. 2010. Disponível em: <<https://mailattachment.googleusercontent.com/attachment/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lani. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tania M. Vidgal. **E-marketing: O marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTA, Rafaela. **O poder do consumidor na era digital**. Artigos. Portal Administradores. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-poder-do-consumidor-na-era-digital/77451/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

PEPE, Clarisse Gaia Edais. **O marketing na era digital: classificação e aplicação das ferramentas modernas para o relacionamento com o consumidor**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**, 1998, São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTIAGO, M. P. **Gestão de marketing**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

TORRAS, P.; ALBUQUERQUE, T. **MóBILE marketing**: SMS como ferramenta de *marketing*. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2005.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

VAZ, Adolfo Conrado. **Os 8 P's do marketing digital**: o seu guia estratégico de *marketing* digital. São Paulo: Novatec, 2011.

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

ESTUDO DO PROCESSO DE VENDAS EXTERNAS EM UMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO TÉCNICO

Amanda Almeida Rodrigues
Sabrina Tomé Ricardo
Rafael Bianchini Glavam
Diego Passoni
Expedito Michels

RESUMO

Para um planejamento de vendas externas ser efetivo precisa ter bem definidas todas as etapas do processo de vendas da empresa. Isto envolve conhecimento de mercado e das técnicas de vendas adequadas. A inexistência ou a aplicação precária deste fundamento é bastante comum e está normalmente associada com a urgência na geração de caixa, que faz com que os novos vendedores não sejam treinados no processo de vendas adotado pela empresa. Assim, apesar de serem capazes, ficam constantemente perdidos e sem saber exatamente o que fazer. Este processo precisa ser claro para todos os envolvidos. Os vendedores precisam ser muito bem treinados para atuarem de forma eficaz, independente da modalidade de atendimento e das técnicas de vendas adotadas. Este artigo teve como objetivo propor, com base nos autores apresentados e na comparação com o atual processo, uma metodologia para o processo de vendas externas da Unidade Escolar de Ensino Técnico. Trata-se de um estudo de caso, com pesquisa de caráter documental, descritiva e bibliográfica, com abordagem qualitativa. Através de conversas realizadas com a coordenadora da instituição foi elaborada a matriz *SWOT* do processo de vendas, e através da ferramenta de gestão 5W2H foram propostas melhorias.

Palavras-chave: *Marketing*. Vendas Externas. Atendimento. Oportunidade de Melhoria.

1. INTRODUÇÃO

O papel da educação é de grande importância para a melhoria da sociedade, não só para uma boa formação dos indivíduos, mas também para a inclusão daqueles que estão à margem do processo educacional tradicional. Desta forma, a educação deve ser um dos principais meios para a realização do que chamam de inclusão social, que é a inserção dos indivíduos marginalizados no contexto social.

Diante do cenário econômico atual e com o crescimento da competição do mercado, especialmente a gratuidade de instituições públicas, as unidades escolares sofreram, simultaneamente, a queda de recursos advindos de programas governamentais e a diminuição das vendas de cursos e atendimentos em geral, devido à busca, por parte dos clientes, de cursos gratuitos oferecidos por instituições públicas.

Neste contexto de queda de recursos e de competição por gratuidade, árdua é a tarefa para conquistar novos clientes. Desta forma, este trabalho tem como objetivo propor, com base nos autores apresentados e na comparação com o atual processo, uma metodologia para o processo de vendas externas da Unidade Escolar objeto de estudo de caso. Como objetivos específicos cita-se a elaboração de referencial teórico pertinente ao tema em estudo, descrição do atual processo de vendas externas e a sugestão de melhorias.

Neste trabalho foi realizada revisão da literatura sobre tema abordado, como definições sobre *marketing*, vendas e vendas externas. Em seguida é apresentada a metodologia abordada no presente trabalho. Compreendendo a proposta do artigo, demonstra-se como funciona o processo de vendas na referida Unidade Escolar e propõe-se sugestões de melhorias. Por último, são desenvolvidas as considerações finais, que copilam todos os itens de relevância do presente artigo.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 MARKETING

Wilkie e Moore (2003) explicam que o *marketing*, como campo acadêmico, teve início no começo do século XX, portanto já tem mais de 100 anos de evolução, originada pelas mudanças ocorridas na sociedade e nas empresas. No entanto ressaltam que, apesar da rica literatura desenvolvida dentro do tema, ainda existe muito a pesquisar e progredir nas especificidades desta área de estudo.

Webster (2005) ressalta que o *marketing* passou a ser visto como uma disciplina de gestão em vez de uma atividade econômica a partir da década de 1950, quando o conceito passou a ser analisado como uma filosofia empresarial orientada ao consumidor, e que houve uma junção de métodos quantitativos e comportamentais dentro dos estudos sobre o tema. Neste período pós-segunda guerra, entre os anos 1950 e 1960, grandes clássicos da conceitualização de *marketing* foram escritos (DRUCKER, 1954; ALDERSON, 1957; HOWARD, 1957; KELLEY e LAZER, 1958; McKITTERICK, 1957; BORCH, 1959; McCARTHY, 1960; DAVIS, 1961; KOTLER, 1967).

Jones e Shaw (2018) relatam que os conceitos-chave do *marketing* estratégico estão entre os temas mais analisados e estudados por pesquisadores nos últimos 30 anos.

Segundo Rogers (1993) existem dois conceitos que descrevem o *marketing*. O primeiro diz que pode ser visado como atividade na empresa, que oferece mercadoria e prestabilidade ao

cliente, com benefícios, e compreende o que cliente deseja, assim satisfazendo suas necessidades. Já a segunda visão diz que é como uma função organizacional, faz parte de um departamento, liga os deveres como divisão de produtos e consulta de mercado.

Cobra (1992, p. 34) destaca que o “*marketing* é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Kotler e Keller (2012) se aprofundam na questão comportamental do indivíduo ao explicar que o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições é a de “suprir necessidades gerando lucro”.

Baker (2016) explica que o *marketing* não pode ser visto ou tratado como algo unidimensional, pois é simultaneamente uma orientação do negócio, quase uma filosofia da empresa, e uma função do negócio.

2.2 VENDAS

A teoria apresentada por Drucker (1954) foi um divisor de águas em sua época, grande parte por ser centrada na questão de que o *marketing* é algo distinto e muito mais amplo que “apenas” o ato de vender as mercadorias da empresa.

Neslin (2002) explica que a promoção das vendas segue sendo parte de suma importância dentro do *marketing* de uma organização e que isso faz com que o tema continue sendo amplamente estudo e analisado pelos pesquisadores da área até os dias atuais.

Segundo Ross (1998, p.85), “a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas”.

Para Futrell (2003, p. 4) as vendas são as informações repassadas para os clientes sobre a compra de algo, um bem, um serviço, ou qualquer ideia que favorece o desejo de uma pessoa. A venda resulta em ajudar o cliente, assim, um bom profissional de vendas deve ter como rotina trabalhar com propostas, tendo em vista as necessidades de seus clientes. As vendas também envolvem a comunicação entre cliente e vendedor. O vendedor busca entender a necessidade do seu cliente, se o produto oferecido for da sua necessidade, ele o induz a comprá-lo.

Crozariolli (2011) mostra que as vendas nos mercados se referem a um processo que tem começo, meio e fim. Uma ciência que mostra o seu conhecimento, e uma arte milenar, que

é algo que se faz com amor. Vender requer habilidades pessoais e profissionais, sempre atentos às novas mudanças do mercado.

“Vender é um intrincado processo de localizar o cliente, conhecê-lo bem, abordá-lo, servi-lo e persuadi-lo a fechar um negócio” (CHIAVENATO, 2014, p. 30). Mais do que isso, vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor significativo para o cliente, isto é, que lhe seja útil e vantajoso para que tome a decisão de comprá-lo, pesando os custos e benefícios de sua decisão, ou seja, o investimento na compra e o retorno a obter deste investimento.

2.3 VENDAS EXTERNAS

Entende-se que as vendas são um resultado, do esforço de negociação e habilidades do vendedor, para a troca de informações com seus clientes. Para que a força de vendas tenha resultados ansiados é crucial que se tenha um bom planejamento. Las Casas (2011) conceitua vendas externas como toda e qualquer ação, seja abordagem, venda e ou atendimento, que ocorra a clientes no ambiente externo, seja atendendo clientes atuais e ou prospectando novos.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.593) “a forma original e mais antiga de *marketing* direto é a visita de vendas”. Para detectar clientes potenciais, transformá-los em clientes e propagar o negócio as organizações contam com uma força de vendas profissional ou contratam representantes.

Os vendedores são como um elo pessoal entre os clientes e a empresa (KOTLER; KELLER, 2012, p. 595). Com isso, ao formar sua força de vendas, a organização precisa estabelecer seus objetivos, estratégias e sugerir um meio de aumentar sua lucratividade.

As empresas devem distribuir a força de vendas estrategicamente, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa, atuando como “gerentes de contas”, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações que compram e vendam (KOTLER E KELLER, 2012, p. 595).

Para Chiavenato (2014, p.205) “saber escolher bons vendedores é tão importante quanto saber lidera-los e conduzi-los ao sucesso”.

2.3.1 Etapas do Processo de Vendas Externas

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 595), qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

Quadro 1 – Tarefas e ações para vendedores

Tarefa	Ações
Prospecção	Busca de clientes potenciais e indicações.
Definição de Alvo	Decisão sobre alocação de tempo entre clientes potenciais e atuais.
Comunicação	Transmissão de informações sobre bens e serviços da empresa.
Venda	Aproximação do cliente, apresentação, resposta a perguntas, superação de objeções e fechamento de venda
Suporte	Oferta de vários serviços ao cliente – consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, rapidez nas entregas.
Coleta de Informações	Condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência
Alocação	Decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

Além do modelo das tarefas e ações, apresentado por Kotler e Keller (2012), que precisa ser realizada para que ocorram as vendas, Las Casas (2011) divide seu modelo em prospecção, qualificação, apresentação, negociação, fechamento e pós-venda.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O presente artigo trata-se de um estudo de caso, com pesquisa de caráter documental, descritiva e bibliográfica, com abordagem qualitativa. O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano, sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado (MARCONI e LAKATOS, 2009, p. 274).

Segundo Gil (2010), o estudo de caso consiste num estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita conhecer amplamente o assunto a ser estudado.

Pesquisa documental, segundo Gil (2010), são todos os documentos elaborados com finalidades diversas. Os mesmos podem ser constituídos por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento. Foram estudados e analisados documentos relativos ao processo de vendas, como, por exemplo, relatórios de visitas e metas e procedimentos operacionais padrão (POP) de vendas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o

pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, publicadas ou gravadas.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas, nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO *et al.*, 2007).

Buscando maior veracidade e fidedignidade dos dados, para a elaboração da Matriz *SWOT* e consequente proposta de uma metodologia para o processo de vendas externas da Unidade Escolar, foram realizadas três conversas com a coordenadora, nos meses de agosto e setembro de 2017, que levaram em média 40 minutos cada.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a matriz *SWOT* geral da empresa objeto de estudo, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. De acordo com Kotler e Keller (2012) a matriz *SWOT* é uma avaliação global das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma empresa. Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externos e internos.

Quadro 2 - Matriz *SWOT* Geral

Setor	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Gestão de Pessoas	Processos Seletivo Justo	Contato via telephone ou <i>e-mail</i>	Mapear egressos	Concursos
Tecnologia da Informação	Equipamentos e Internet de boa qualidade	Sem assistência rápida	Não identificada	Não identificada
Gestão Financeira	Parcelamento em boletos e cartões	Preço alto	Parceria com instituições financeiras	Gratuidade

Processos Educacionais	Tecnologia, inovação e conhecimento	Processo burocratizado	Reforçar a empregabilidade dos egressos	Outras Instituições com mesma oferta de cursos
------------------------	-------------------------------------	------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.1 DESCRIÇÃO DO ATUAL PROCESSO DE VENDAS EXTERNAS

Para que ocorra uma troca entre vendedores e clientes é preciso que haja um planejamento para efetuar as vendas. No contexto da organização objeto de estudo, o processo de vendas externas não tem uma metodologia elaborada, sendo um processo sem planejamento.

Na empresa objeto de estudo, existem dois tipos de vendas: as vendas internas, onde a colaboradora que atende oferta os cursos disponíveis no momento, e as vendas externas onde a mesma oferta diretamente em organizações que trabalham com o tipo de curso ofertado. As vendas internas, que ocorrem dentro do ambiente organizacional, em que uma colaboradora faz a abordagem dos clientes, ofertando os cursos disponíveis na área em que procuram, ou até mesmo sugere outros tipos de cursos. As vendas externas são realizadas sem planejamento prévio, e a mesma colaboradora que faz as vendas internas se ausenta das suas atividades e vai a campo, para conquistar clientes. Com sua ausência é preciso que outra pessoa, sem treinamento algum ou conhecimento sobre os cursos ofertados, a substitua.

O processo das vendas externas é feito através dos membros da equipe que ali trabalham com alguma base de Procedimento Operacional Padrão (POP) de outra filial, feito, normalmente, por meio da secretaria, sendo que esse setor não tem treinamento. A equipe se organiza para que possa divulgar e ofertar cursos disponíveis, ficando a estagiária da biblioteca como responsável pela secretaria e pelo atendimento, sendo que a mesma também não possui treinamento específico para o atendimento interno.

Assim, acontece de ter perguntas que a estagiária da biblioteca não sabe responder por não conhecer os cursos disponibilizados e ou qualquer outra informação que seja do atendimento e da secretaria. Apesar da mesma tentar ajudar, a organização tem a possibilidade de perder clientes pela falta de entendimento do assunto, dificultando assim a troca de informações. Com isso, a pessoa que fica no atendimento procura sempre pedir nome e telefone dos clientes, quando os mesmos buscam informações para se inserir como estudantes na organização, para que a colaboradora responsável pelo atendimento e vendas internas entre em contato e passe as informações desejadas. Acontece, algumas vezes, de haver reclamações dos clientes que já deixaram o contato, dizendo que não é primeira vez que vai se informar sobre os cursos ofertados e que já deixou o contato, mas que ninguém deu um retorno.

Sem treinamento, algumas funcionárias que trabalham na secretaria e recepção visitam cidades próximas e distantes do município onde se localiza a unidade escolar, divulgando os cursos para pessoas físicas e jurídicas que trabalham na área e para as que tenham interesse. Os trajetos feitos pelas colaboradoras para essas divulgações são de riscos pois envolvem rodovias federais e estaduais bastante movimentadas. Outro equívoco das vendas externas na unidade é que os vendedores efetuam visitas sem roteiro e sem conhecimento prévio dos clientes e das suas necessidades, dificultando ainda mais a captação de clientes novos.

As inscrições para os cursos são realizadas pelo sistema SGN (Sistema de Gestão de Negócio), onde são registrados os dados, unicamente pela responsável do atendimento. Quando ocorrem vendas externas a pessoa que está no lugar pede para que os clientes deixem xerox da documentação para quando a responsável voltar, seja realizada sua inscrição.

Com a falta de organização e planejamento das vendas externas e internas as colaboradoras deixam a desejar, não por não quererem vender, mas por não ter um treinamento adequado para a situação. Entretanto, o erro não vem das colaboradoras, mas sim dos responsáveis pelos cargos. Com a redução de custos a unidade enxugou setores que possuíam, dificultando assim a forma do trabalho hoje presente, tendo que fazer serviço de outros departamentos.

A seguir será apresentada a matriz *SWOT* do atual processo de vendas externas:

Quadro 3 - Matriz *SWOT* das vendas externas

<p>PONTOS FORTES</p> <p>Força da Marca</p>	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não ter uma equipe qualificada de vendas externas. • Não ter a presença de coordenador e ou gestores • Processo sem planejamento
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar oportunidades de mercado criando equipe qualificada • Aprimorar /criar vendas corporativas 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não investimento no processo

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.1.1 Ponto Forte

Força da marca: A organização é um dos cinco maiores complexos de educação profissional do mundo e o maior da América Latina, e já formou mais de 71 milhões de alunos. Seus cursos formam profissionais para áreas específicas que carecem de mão-de-obra especializada, o que confere empregabilidade de 90% na região em que atua.

4.1.2 Pontos Fracos

Não ter uma equipe de vendas qualificada e treinada para vendas externas faz com que o processo de vendas não seja adequado, pois os colaboradores que fazem essa função não possuem qualificação técnicas, muitas vezes perdendo clientes por não saberem explicar, por exemplo, com exatidão, questões técnicas do curso, como, por exemplo, ementas, questões laboratoriais, dentre outros.

Não ter a presença de coordenador e/ou gestores. O cumprimento de objetivos na empresa depende diretamente de uma boa gerência nesse caso a falta de um coordenador e ou gestor no processo de vendas externas faz com que não tenha uma equipe qualificada e treinada, e nenhum planejamento de como e quem fará as vendas.

Processo realizado sem planejamento, onde a colaboradora sai a campo sem saber qual cliente abordar.

4.1.3 Oportunidades

Aproveitar oportunidades de mercado criando equipe qualificada. Para melhor desempenhar seu trabalho e servir bem aos seus clientes a equipe de vendas deve ter, ou adquirir, certas habilidades, e saber como aplicá-las no campo de trabalho. Uma equipe que trabalha unida, que é qualificada, abrange uma visão a mais para seu público, buscando a melhoria dia após dia.

Aprimorar/criar vendas corporativas para melhorar seu perfil de vendas, sendo que a empresa já tem marca, e um status bem visto por todos.

4.1.4 Ameaça

Não investimento no processo, como contratação, qualificação e treinamento de uma equipe para realizar as vendas externas, causam na empresa.

4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O ATUAL PROCESSO DE VENDAS EXTERNAS

São apresentadas sugestões de melhorias para as fraquezas e as ameaças utilizando a ferramenta de gestão 5W2H. Polacinski *et al* (2012) descrevem que a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Os autores

continuam discorrendo e ressaltam que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las. No Quadro 4 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

Quadro 4 – Etapas para aplicação do 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Meira (2003)

Grosbelli (2014, p. 23) destaca ainda que, dentro de cada uma dessas perguntas, inúmeros outros questionamentos podem ser feitos para melhor entendimento da função do 5W2H. Através dessas perguntas é possível direcionar, planejar, definir as responsabilidades e quantificar as ações.

- a) O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
- b) Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
- c) Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
- d) Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
- e) Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
- f) Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
- g) Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Quadro 5 - Não ter uma equipe qualificada de vendas externas

5W	What?	O quê?	Estruturar plano para qualificação da equipe de vendas externas
	Who?	Quem?	Gestor da Unidade
	Where?	Onde?	No local de trabalho
	When?	Quando	Dezembro de 2017
	Why?	Por quê?	Melhorar a gestão de vendas e resultados
2H	How?	Como?	Ferramentas de gestão da produção e qualidade

	How Much?	Quanto?	Gratuito, função do gestor
--	-----------	---------	----------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A qualificação da equipe é imprescindível para a execução e conclusão com êxito do processo de vendas. As informações de organização dos editais de processo seletivo, definição de cursos e de vagas, além de tabela de valores e condições de pagamento devem pautar a condução deste treinamento da equipe. Inclusive, o desenvolvimento de campanhas, envolvimento de mídias eletrônicas e canais de comunicação devem estar alinhados com os objetivos traçados.

Quadro 6 - Não ter presença de colaboradores e gestores no momento da venda

5W	What?	O quê?	Estruturar plano para presença semanal dos colaboradores e gestores no processo de venda
	Who?	Quem?	Gestor da Unidade
	Where?	Onde?	No local de trabalho
	When?	Quando	Dezembro de 2017
	Why?	Por quê?	Organizar equipe de vendas
2H	How?	Como?	Reuniões com equipe
	How Much?	Quanto?	Gratuito, função do gestor

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O ajuste da linguagem a ser comunicada deve ser frequente, portanto, o acompanhamento do gestor da equipe é essencial no momento da venda e no pós-venda. As estratégias para alcançar o público-alvo devem ser analisadas quanto à necessidade de replanejamento das atividades, e essa análise é de responsabilidade do gestor ou responsável pela execução do plano.

Quadro 7 - Não investimento do processo

5W	What?	O quê?	Elaborar um plano de investimento nos processos
	Who?	Quem?	Gestor da Unidade
	Where?	Onde?	No local de trabalho
	When?	Quando	Dezembro de 2017
	Why?	Por quê?	Definir verba para melhoria da gestão de vendas e prospecções
2H	How?	Como?	Pesquisa interna com gestor financeiro
	How Much?	Quanto?	Gratuito, função do gestor

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A qualificação da equipe de vendas, bem como os investimentos na área, é fundamental para a retroalimentação do processo e para manter as atividades organizacionais alinhadas à entrada de novos alunos. Como já apresentado, as etapas do processo de vendas iniciam-se com

a propsecção e qualificação da equipe de vendas, capazes de aumentar o fluxo de atividades organizacionais em todas as outras áreas envolvidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com foco em consultoria inovadora, sendo este trabalho resultante do Estágio em Curso de Administração, o presente artigo focou no processo de vendas externas. O objetivo geral foi propor melhorias no processo de vendas externas de uma Instituição de Ensino. Após diagnóstico e sugestão de estratégias por meio da ferramenta 5W2H, acredita-se que tenha sido atingido.

A marca da organização objeto deste estudo de caso é forte, de respeitabilidade pelo público, porém, apenas a marca sem um eficaz processo de vendas não será capaz de manter a sustentabilidade organizacional. Como aprendizado do processo pode-se observar a realidade de uma organização em todos os seus setores e correlacionar a interação entre os processos, além de comparar a teoria acadêmica com a prática organizacional.

Novos estudos podem ser realizados a partir do desenvolvimento deste, tanto no sentido de acompanhar os resultados das sugestões indicadas, quanto no desenvolvimento de fundamentação teórica quanto inovações tecnológicas relacionadas para potencializar este processo.

REFERÊNCIAS

ALDERSON, Wroe., *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1957.

BAKER, Michael J. *What is marketing?*. In *The Marketing Book*, pp. 25-42. Routledge, 2016.

BORSCH, Fred J., *The Marketing Philosophy as a Way of Business Life, in The Marketing Concept: Its Meaning to Management*. New York: American Management Association, 1-6. 1959.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENTO, Idalberto, **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3. Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CROZARILLI, José Amauri. **Vender: um processo uma ciência uma arte milenar**. Maringá: Maringa: Dental Press, 2011.

- DAVIS, Kenneth R., *Marketing Management: Text and Cases*. New York: The Ronald Press Company, 1961.
- DRUCKER, Peter. F., *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers. 1954.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em:<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2
- HOWARD, John A., *Marketing Management: Analysis and Planning*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1957.
- JONES, DG Brian. ERIC H. Shaw. **Avoiding academic irrelevance in the marketing discipline: The promise of the history of marketing thought**. *Journal of Marketing Management* 34, no. 1-2 52-62, 2018.
- KELLEY, Eugene J. LAZER, William, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1958.
- KOTLER, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAKATOS, Eva.M. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- McCARTHY, Edmund. J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
- McKITTERICK, John B., *What Is the Marketing Management Concept?, The Frontiers of Marketing Thought and Action*, Frank M. Bass, ed. Chicago: American Marketing Association, pp. 71–82, 1957.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE,2003.

NESLIN, Scott. A., *Sales Promotion*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2002.

POLACINSKI, Edio et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. In: **Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade-Congresso Internacional de Administração**. 2012.

ROGERS, Lens. **Administração de vendas e marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, Adão de. **Qualidade em vendas I**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

STANTON, William J. e BUSKIRK, Richard H. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1994.

WEBSTER, Frederick. E. *A Perspective on the Evolution of Marketing Management*. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 24, n. 1, 121-126, 2005.

WILKIE, William. L. MOORE, Elizabeth. S., **Scholarly research in marketing**: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 22, n. 2, 116-146, 2003.

VIABILIDADE DE TROCA DE MODALIDADE DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PROPRIEDADE RURAL

Adriano Maass
Guilherme Vieira Teixeira
Rafael Bianchini Glavam
Diego Passoni

RESUMO

O artigo teve por objetivo a análise de viabilidade da alteração da atual modalidade de produção de suínos na Propriedade Schumacher e Maass e a sugestão de um possível novo método de produção. Com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, optou-se pela aplicação da metodologia de abordagem qualitativa, utilizando do estudo de caso, da pesquisa bibliográfica e documental como instrumentos de coletas de dados. Obteve-se como resultado da análise a inviabilidade do atual método produtivo de suínos, motivo pelo qual o presente estudo sugere a troca do método produtivo de ciclo total para o de produção integrada, pois este, além de apresentar menor risco, tende a ser mais rentável.

Palavras-chave: Análise de Viabilidade. Gestão da Produção. Suinocultura. Método Produtivo.

1. INTRODUÇÃO

Santa Catarina é um estado que possui uma grande diversidade em sua economia, sendo que as atividades econômicas se baseiam na indústria, extrativismo, turismo, agricultura, pesca e pecuária, dentre outras. No estudo das atividades rurais, em específico no Sul do Estado, calcula-se que, dentre as pequenas e médias propriedades rurais, a maior atividade econômica seja a da suinocultura.

A propriedade Schumacher e Maass, foco do presente estudo, tem 56 anos de história e apresenta como uma de suas atividades principais a criação independente de suíno para reprodução, engorda e venda aos frigoríficos da região.

Devido a motivos externos, como, por exemplo, o mercado brasileiro e internacional, juntamente com a instabilidade econômica, a atividade enfrentou uma queda acentuada do preço do suíno em relação ao custo da produção, tornando a criação de suínos instável e trazendo um prejuízo que cresce e se acumula ao longo do tempo. Como forma de buscar uma alternativa para melhorar a lucratividade da propriedade, apresenta-se a possibilidade de implantação de outro modelo de criação de suínos.

Dentre as atuais tendências no segmento de suinocultura destaca-se o desenvolvimento da criação de suínos de maneira integrada com empresas especializadas no ramo, conhecida também como produção integrada. O funcionamento desta modalidade está em estas empresas

(especializadas no ramo) disponibilizarem, após a realização de um contrato, os leitões, as rações para a alimentação dos mesmos e os medicamentos que se mostrarem necessários para garantir a sanidade dos animais.

Ao produtor rural caberá a responsabilização da mão-de-obra em alimentar e cuidar dos leitões até se tornarem porcos adultos. Após os suínos atingirem o peso ideal para o abate (100kg), a empresa recolhe os animais e paga um preço fixo pela mão-de-obra, o que reduz os riscos de prejuízo ao produtor.

Neste contexto, o objetivo geral deste artigo é identificar e analisar a viabilidade da alteração da atual modalidade de produção de suínos aplicada na propriedade Schumacher e Maass, analisando o processo no que tange à criação, reprodução e vendas de suínos para frigoríficos. Além de considerar a possível aplicação da modalidade de produção integrada com empresas especializadas no ramo.

No que se refere aos objetivos específicos, citam-se apresentar a organização do segmento de suinocultura, descrever a atual modalidade de produção, expor a modalidade de produção integrada com empresas especializadas no ramo e estudar na atual realidade organizacional a possibilidade de implantação (custos, processos e recursos necessários) de uma nova modalidade de produção de suínos.

Justifica-se a escolha do presente tema pela busca da sobrevivência organizacional, pois, conforme citado, os motivos externos, como, por exemplo, o mercado e a economia, inviabilizam economicamente a atual modalidade.

Este trabalho está estruturado por esta introdução. A seção seguinte é composta pelo embasamento teórico, com os autores que fundamentam os conceitos apresentados. Posteriormente, os métodos e técnicas da pesquisa são apresentados para nortear os procedimentos metodológicos utilizados.

Na quarta parte do trabalho, denominada apresentação dos resultados, é apresentada a caracterização do objeto de estudo, análise e discussão dos resultados, com a apresentação da atual modalidade de produção, além de conter a explicação da modalidade de produção integrada com empresas especializadas. Após, apresentam-se as considerações finais com a sintetização do trabalho e, por fim, as referências que balizaram os conceitos apresentados.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Segundo Slack et al. (2015, p 28), “a administração da produção é a atividade de gerenciamento dos recursos que serão destinados à criação e ao fornecimento de produtos e serviços”. Moreira (2012) complementa que a administração da produção é a área de conhecimento que foca na gerência, ou seja, no planejamento, organização e controle da produção e prestação de serviços. Para Slack et al. (2015) a administração da produção aplica os recursos da empresa para criação de saídas que atendam às exigências estabelecidas pelo mercado, sendo assim uma atividade fundamental em qualquer tipo de organização.

De acordo com Hermann et al. (2015) o mundo vivencia atualmente aquilo que os autores chamam de quarta revolução industrial ou “Indústria 4.0”, onde as empresas devem buscar sistemas de manufatura inteligentes que sejam uma junção de análise de dados, redes interligadas, sensores e orientação ao serviço.

2.1.1 Processo produtivo

Conhecer o processo produtivo para a execução de qualquer produto e serviço é essencial para os colaboradores de qualquer organização, principalmente para novos colaboradores. No caso da propriedade em estudo, saber o processo para a criação de um animal, por exemplo, é importantíssimo, e por isto os fluxogramas são importantes para qualquer empresa.

Segundo Laugeni e Martins (2015) fluxograma é uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e as unidades organizacionais envolvidas no processo. Arnold (2012) reforça a importância do roteiro da produção que determina o melhor método a ser utilizado no processo produtivo, para estabelecer prioridades e responder a questões reduções de prazos, entregas e status dos pedidos.

2.1.2 Objetivos de desempenho

Atualmente observa-se um grande número de empresas, de grande, médio ou pequeno porte e dos mais diversificados ramos. Para sobreviverem no mercado estas empresas devem possuir estratégias, objetivos a serem traçados, principalmente pelo setor produtivo.

Slack et al. (2015) classificam cinco objetivos de desempenho da produção:

a) **qualidade:** fazer as coisas corretas, conforme as especificações;

b) **velocidade:** implica no tempo que há entre a solicitação de um pedido do cliente até a sua chegada, é a capacidade que a empresa consegue entregar seu produto o mais rápido possível para satisfação de seu cliente;

c) **confiabilidade:** consiste em fazer as atividades necessária em tempo hábil para que os produtos cheguem ao consumidor quando prometido;

d) **flexibilidade:** trata-se da habilidade de se fazer mudanças quando necessário, em essencial para buscar a satisfação do cliente, essas mudanças podem ocorrer no produto ou serviço, no *mix* de produtos ou serviços, no seu nível de volume de produção e na entrega de seus produtos ou serviços;

e) **custo:** um objetivo muito importante na produção, para maioria das empresas é o seu principal objetivo de desempenho, quanto menor for o custo produtivo, menor será o preço que o consumidor terá de pagar por um produto ou serviço.

Os autores complementam que a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia, mas é a produção que as coloca em prática, ou seja, percebe-se que cada empresa possui suas estratégias e objetivos, mas que em geral o setor produtivo é que as coloca em prática (SLACK et al, 2015).

2.1.3 Layout de produção

Segundo Neumann (2013) o layout trata do desenho da disposição física do equipamento industrial. Inclui os equipamentos, o espaço para movimentação de materiais e movimentação das pessoas, sua organização física básica.

Um layout bem estudado permite uma circulação rápida do produto pelo processo produtivo, conseqüentemente menos tempo é perdido e a matéria-prima se transforma com maior velocidade em produto. Percebe-se, então, que um layout adequado é essencial, saber onde colocar suas máquinas e demais equipamentos é importante para o processo produtivo, pois isto pode aperfeiçoar ou prejudicar os processos produtivos (NEUMANN, 2013).

2.1.4 Planejamento e controle da produção

Lustosa et al. (2008) relatam que os primórdios do que hoje se considera planejamento e controle da produção (PCP) ocorreu no começo dos anos 1900, quando Henry Gantt criou um sistema de programação da produção baseado em limitações de capacidade e tempo.

Para Pimentel e Pimentel (2012) a função do PCP é que a produção ocorra efetivamente conforme o desejado. A empresa necessita conseguir produzir o necessário, com a qualidade especificada, de acordo com a demanda de seus consumidores. Desta forma Andrade e Fernandes (2015) explicam que o PCP foca no imprescindível para gerir de forma efetiva a capacidade de produção e as demandas do mercado.

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Salazar et al. (2012) explicam que a gestão financeira estratégica é realizada através da definição de alternativas, objetivos e padrões focados em otimizar os recursos, a fim de atingir os resultados esperados e permitindo que a empresa mantenha sua competitividade para enfrentar os concorrentes. Liu (2010) acrescenta que a racionalidade deve nortear a gestão financeira, na qual o capital deve ser gerido eficazmente e decisões sobre eventuais reinvestimentos e distribuições de lucros devem ser muito bem pensadas.

Uma gestão financeira eficaz precisa ser orientada por um bom planejamento financeiro. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamento para o alcance dos objetivos a curto ou a longo prazo.

2.2.1 Custos e despesas

Conforme apontam Silva e Lins (2014, p. 7) custos “são os recursos consumidos no processo de produção de um bem ou serviço que se espera tragam benefícios atuais ou futuros para a entidade após a conclusão e venda do produto ou serviço”. Pode-se considerar como custos os materiais diretos, os quais, segundo Alves e Fioria (2014), são matérias-primas, embalagens, componentes e outros itens essenciais para a produção, acabamento e apresentação final do produto.

Segundo Chiavenato (2014) os custos podem ser classificados de várias maneiras, sendo que a duas classificações mais utilizadas são:

a) **quanto aos produtos fabricados:** para alocar os custos ao produto, que são classificados como custos diretos ou custos indiretos;

b) **quanto ao comportamento em diferentes níveis de produção:** para determinar os custos nos níveis da produção, eles são classificados como custos fixos e custos variáveis.

2.3 SUINOCULTURA

De acordo com o Sebrae (2014) a suinocultura trata da criação de suínos, que basicamente pode ocorrer de duas maneiras: de forma intensiva ou extensiva. Na forma intensiva os animais podem ser criados de três maneiras: ao ar livre, onde os animais ficam em piquetes; no método tradicional onde são utilizados os piquetes somente para machos e fêmeas em cobertura ou gestação; ou confinados onde todos os animais ficam sobre piso e cobertura, sendo separados em prédios de acordo com sua fase de produção. Na forma extensiva todos os animais são criados juntos e se alimentam de restos, sem nenhum controle técnico.

A carne suína é a proteína animal mais produzida e consumida do planeta. A China é o maior produtor e o maior consumidor de carne suína do mundo, respondendo por cerca de 50% da produção e 50% de consumo global. O porco integra a cultura chinesa, e sua carne corresponde a cerca de 65% do consumo de proteína animal no país.

2.3.2 Mercado de suínos no Brasil e Santa Catarina

Atualmente o Brasil está entre as maiores potências mundiais na produção de carne suína. Hoje o país ocupa o 4º lugar entre os maiores produtores, estando apenas atrás da China, União Europeia e os Estados Unidos.

Os três estados da região sul, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, são os maiores produtores do Brasil com respectivamente 26%, 21%, 20% da produção de suínos no ano de 2016. Segundo dados da ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal) 80,4 % da produção nacional ficaram no mercado interno e 19,6% foi destinado para exportação no ano de 2016.

O mercado de suínos em Santa Catarina apresentou um desempenho elevado no primeiro semestre de 2017. Segundo dados divulgados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e analisados pelo Centro de Socioeconômica e Planejamento Agrícola (Cepa/Epagri), a exportação de suínos teve um aumento em seu faturamento de 33,8 % e de 6,7 em volume comparado ao mesmo período do ano de 2016.

Santa Catarina atualmente é o maior produtor e exportador de carne suína do país. O fator que influencia diretamente para o estado ter alcançado esse patamar é que o mesmo faz parte da zona de livre de peste suína clássica com certificados da OIE (Organização Mundial de Saúde Animal). Atualmente os principais consumidores de carne suína de Santa Catarina são China, Rússia e Hong Kong, concentrado quase 70% das exportações do estado em 2016, com base nos dados do governo do estado.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A metodologia deste artigo se caracteriza como um estudo de caso. Michels et. al. (2013) apontam o método de estudo de caso como uma ferramenta interdisciplinar através do estágio/TCC, que estuda determinado ambiente, com o intuito de promover uma visão sistêmica da instituição, contextualização de forma holística a organização em estudo.

Podendo receber várias outras técnicas de pesquisa, o presente estudo de caso é apresentado em forma de pesquisa exploratória e descritiva, e quanto à abordagem de natureza qualitativa.

Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que se percebe é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados, podendo ser estes: livros, revistas, jornais, teses, entre outros.

Gil (2010) afirma que a pesquisa documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica. Logo, as fases do desenvolvimento de ambas, em boa parte dos casos, são as mesmas. A principal diferença está na fonte, pois esta utiliza de todos os documentos, elaborados com finalidades diversas, sendo relatos de pesquisas, relatórios e boletins, jornais da empresa, atos jurídicos entre outros.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO DE CASO

A propriedade Schumacher e Maass atua há mais de 50 anos no ramo de suínos e produção de leite, situada no bairro Baixo Rio Gabiroba, no município de São Martinho - SC. Consolidada no mercado, a propriedade é uma organização familiar e tem como principal atividade a produção de suínos para abate.

Em relação aos clientes, a propriedade possui parceria com frigoríficos da região sul de Santa Catarina, os quais absorvem sua produção de suínos. A escolha entre os clientes/compradores fica por conta do proprietário, que escolhe a empresa que lhe der melhores

condições de custo-benefício, tais como formas de pagamento, prazos e abertura para possíveis negociações destes aspectos.

A concorrência não é algo preocupante, pois o preço do produto é ditado pela Associação Catarinense de Criadores de Suínos (ACCS), gerando um preço médio entre os clientes da organização estudada e os produtores da região. Os problemas no escoamento do produto se restringem às adversidades ocasionadas pela logística do mercado.

A empresa familiar conta com cinco colaboradores, sendo que nenhum possui função definida, todos realizam os serviços que necessitam ser executados no momento.

Mesmo sendo uma empresa com certo tempo de mercado, não possui organograma definido. O proprietário afirma que nunca pensou em criar um organograma, pois acredita que isso criaria a questão de superioridade entre seus colaboradores.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 Descrição da atual modalidade utilizada na propriedade

Atualmente o método de produção em que a propriedade trabalha é o ciclo total, ou seja, é responsável por realizar todo o ciclo produtivo, desde a inseminação até a venda dos animais diretamente para os frigoríficos.

O processo produtivo inicia-se pela inseminação das matrizes (porcas que produzirão os leitões) da raça F1 (que se dá pela cruzada das raças Large com Landrace). A inseminação das matrizes ocorre pelo método tradicional, onde as mesmas são encaminhadas até a área onde fica o porco reprodutor da raça Large e ocorre a cruzada dos animais.

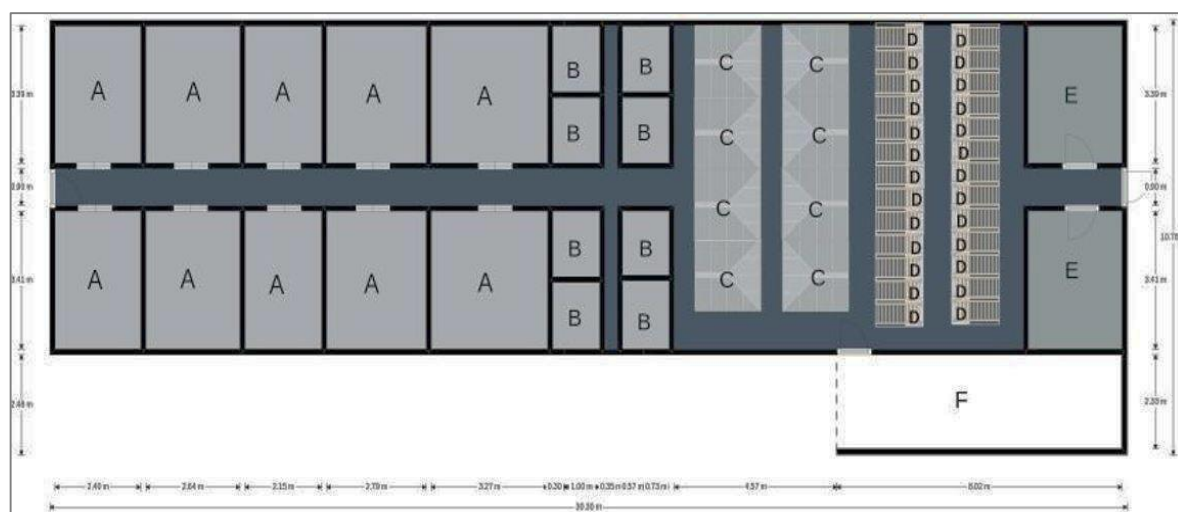
O reprodutor tem a capacidade de inseminar até três matrizes por dia. O custo de um porco reprodutor atualmente está em torno de R\$ 2.500,00. O prazo médio de produção do animal é de 8 anos.

Cada gestação das matrizes dura, em média, 114 dias, sendo que cada porca dá à luz a cerca de 12 a 13 animais por vez. A matriz, por sua vez, consegue ter 6 gestações em seu ciclo de vida, após esse período a mesma é vendida aos frigoríficos, onde é abatida pesando em torno de 250 kg. As matrizes ficam alocadas em uma área da granja chamada de maternidade, onde todas as matrizes ficam concentradas e separadas em gaiolas individuais, com maior comodidade com seus filhotes.

Após o nascimento os leitões recebem um cuidado especial. Enquanto uma parte dos animais mama, a outra parte fica em um ambiente próximo em forma de estufa. A temperatura fica em torno de 35°C, ideal para os primeiros dias de vida dos leitões. Os filhotes ficam durante um período de 40 dias, sendo amamentados por suas mães até que sejam separados delas e colocados em um espaço chamado creche. Os leitões ficam lá até atingirem um peso aproximado de 20 kg.

A última etapa se dá por retirar os porcos das creches e colocá-los em chiqueiros. Os mesmos ficarão em grupos com média de 20 porcos até atingir o peso ideal para o abate, que é de cerca de 100 kg obtidos através da alimentação por ração.

Figura 1 - *Layout* Propriedade Schumacher e Maass



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A figura 1 mostra o *layout* atual da propriedade, que está dividida em seis partes: (A) área de engorda dos animais; (B) creche dos leitões; (C) maternidade; (D) box de espera, local onde ficam as matrizes; (E) área do reprodutor; (F) estoque de ração.

No quadro 1 está especificada a quantidade de animais em cada estágio de produção, desde a quantidade de macho reprodutor, das fêmeas reprodutoras até quantidade de animais destinados à venda.

Quadro 1 - Animais produzidos na propriedade Schumacher e Maass

CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE
Macho reprodutor	1
Fêmeas reprodutoras (matrizes)	25
Leitões 1 (até 40 dias de vida)	47
Leitões 2 (até 20 Kg)	34
Suínos em engorda	131

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Outra parte importante envolvida no processo produtivo é a produção das rações. Basicamente a ração é feita através de uma mistura de milho, farelo de soja, farelo de trigo e complementos minerais. Em cada etapa da produção é utilizada uma ração específica para melhor atender às necessidades dos animais.

A ração é produzida nas dependências da propriedade rural e utilizada para alimentar os suínos. A matéria-prima para a fabricação das rações não é produzida na propriedade, sendo comprada de fornecedores da região. Atualmente são gastos 12.000 kg de milho mensalmente para a fabricação de ração para os animais. Além dos custos com ração, a propriedade tem em seu custo de produção a energia, os medicamentos, a mão-de-obra e a depreciação dos equipamentos e das construções.

Deve-se também lembrar-se da mortalidade dos animais, o que representa um grande custo na produção, pois a mortalidade em animais até os 40 dias de vida é de cerca de 10%. Em outros estágios do ciclo de vida dos demais animais é de aproximadamente 2%.

Atualmente, essa modalidade de produção não é mais viável para o produtor, pois essa maneira de criação a cerca de 2 anos vem gerando um prejuízo significativo à propriedade.

O quadro 2 apresenta os preços de venda e o custo de produção do ano de 2016.

Quadro 2 - Valor de venda X custo de produção

Mês	Valor de venda por kg (R\$)	Custo de produção por kg (R\$)
Janeiro	2,97	4,26
Fevereiro	2,83	4,5
Março	2,83	4,8
Abril	2,73	5,52
Maiο	2,75	5,34
Junho	2,83	5,64
Julho	2,83	5,28
Agosto	2,89	5,04
Setembro	2,93	4,74
Outubro	2,93	4,68
Novembro	2,93	4,62
Dezembro	3,06	4,44

Fonte: Associação Catarinense de Criadores de Suínos (2017).

Observa-se que, durante o ano de 2016, a propriedade acumulou prejuízos. Considerando que a mesma produziu cerca de 420 animais no ano, gerou um prejuízo aproximado de R\$ 63.000,00.

4.2.2 Modalidade de produção integrada com empresas especializadas

A modalidade de produção integrada funciona de uma forma diferente. A propriedade presta serviço para uma empresa especializada neste ramo, ou seja, a propriedade realiza apenas a engorda dos animais e a empresa paga um valor fixo por animal. Atualmente o valor pago por animal é aproximadamente R\$ 14,00.

A propriedade rural que resolver adotar este meio produtivo terá que oferecer o espaço físico para a criação dos animais, a energia e a mão-de-obra. Todo o resto é por responsabilidade da empresa, desde o fornecimento dos animais pequenos, das rações, dos medicamentos e também da venda dos animais para os frigoríficos.

Após a realização da adequação das instalações, o proprietário deverá realizar a assinatura do contrato com a empresa que fornecerá os animais. Após o contrato assinado o fornecedor entregará a quantidade de animais previamente vacinados pesando cerca de 10 kg, de acordo com a capacidade da instalação.

Além dos animais, a empresa também fornecerá os demais insumos necessários para criação dos suínos, como as rações dos animais e os medicamentos. A ração é entregue de

acordo com o consumo dos animais, sendo que quando o estoque estiver baixo o produtor entra em contato com a empresa fornecedora que, em seguida, reabastece o estoque. Os medicamentos são entregues de acordo com a necessidade dos animais, ou seja, apenas quando algum animal adoecer.

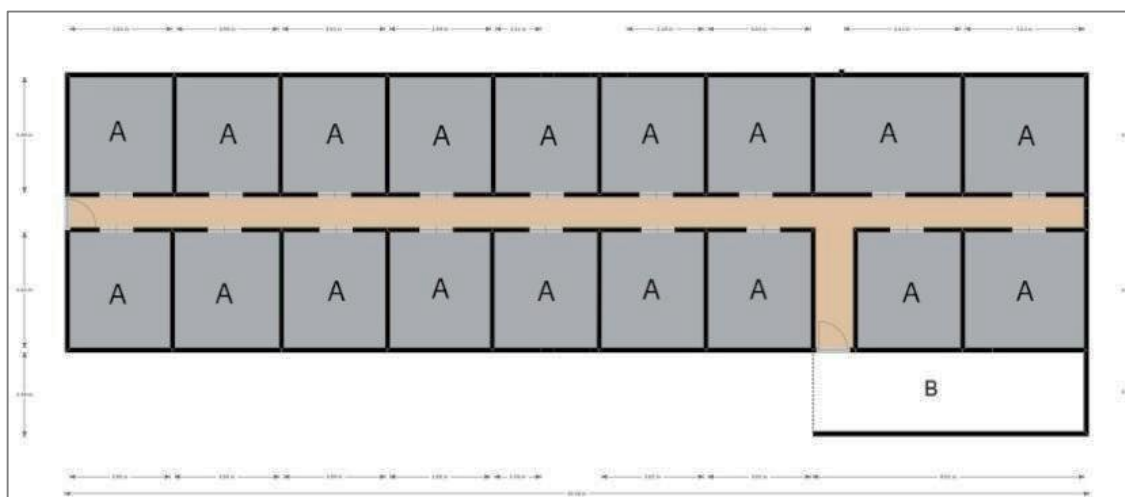
Através desse método produtivo a renda da propriedade se dá por meio do valor pago pela engorda de cada animal, processo que dura 110 dias. Com a atual capacidade da propriedade de acomodar 300 animais, receberá um total de R\$ 4.200,00.

Além do pagamento preestabelecido, o produtor recebe também um abono por conversão, sendo este calculado pela quantidade de ração necessária para realizar a engorda dos animais. Quanto menor a quantidade de ração utilizada maior será o abono, podendo o mesmo atingir o máximo de R\$ 2,00 por animal.

Vale também ressaltar que neste método produtivo a propriedade rural não corre riscos com as variações dos preços de venda, com a mortalidade dos animais e com os riscos de inadimplência na venda dos porcos.

Em caso de mortalidade de animais, o proprietário perde apenas o valor pago referente à engorda do mesmo e o abono de conversão calculado sobre o animal que morreu.

Figura 2 - Projeto Layout Propriedade Schumacher e Maass no sistema de produção integrada



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A figura 2 apresenta o layout do sistema de produção proposto. Com esse novo layout a capacidade instalada aumenta para 300 animais, um número superior ao atual que é de 131 animais, como demonstrado no quadro 2.

Outra vantagem em relação a esse sistema produtivo é que existe apenas um tipo área para os animais, representado pela letra A e uma área de estoque representado por B, diferente

da forma atual, que se divide em cinco partes mais o estoque. Isso influencia na velocidade e praticidade do produtor em alimentar os animais.

Quadro 3 - Ferramenta 5W2H

Objetivos	Passo
O que?	Adequar as instalações para o método produtivo integrado.
Por quê?	Para que a Propriedade tenha uma vantagem competitiva e para que possa reduzir custos.
Onde?	Propriedade Schumacher e Maass
Quem?	Proprietário
Quando?	Buscar realizar tal processo desde já, buscando alcançar os resultados esperados em no máximo um ano.
Como?	Realizar as adaptações do espaço físico e também dos equipamentos necessários para o perfeito funcionamento da modalidade de produção proposta.
Quanto?	O custo calculado é de entorno de R\$ 36.000,00.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Antes de qualquer mudança o proprietário deve entrar em contato com as empresas a quem o mesmo fornece os suínos e também com seus fornecedores, informando que ele finalizará seus contratos de vendas dos animais e compras dos insumos.

Para a implantação da proposta de produção integrada a propriedade deve adequar seu espaço físico atual e seus equipamentos, sendo que esta adequação é de responsabilidade do proprietário.

Essa mudança de modalidade tem por finalidade buscar maior vantagem competitiva no mercado, diminuindo o custo da produção e aumentando o faturamento da propriedade, gerando lucro, diferente do que ocorre atualmente, em que a empresa acumula prejuízo. Por esse motivo é importante que a implantação ocorra o quanto antes.

Será necessário um investimento de R\$ 36.000,00 e um período de 60 dias para a conclusão da obra. O valor investido pode ser financiado pelo Pronaf Mais Alimentos, o qual pode ser pago em 8 anos com opção de 2 anos de carência para o início do pagamento. Outra vantagem deste financiamento que é os juros são de 3,2% ao ano. O payback simples para essa operação, considerando a conversão, é de 2,6 anos.

Com a implantação do novo sistema produtivo, espera-se o aumento no faturamento da propriedade, a estabilidade financeira do negócio, a diminuição da necessidade da mão-de-obra, a redução de horas trabalhadas e o aumento da qualidade na produção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse artigo foi identificar e analisar a viabilidade de alteração da atual modalidade de ciclo total na produção de suínos para a modalidade de produção integrada. Com base nos dados demonstrados no item 4.2.2 de produção integrada e comparando estes com o item 4.2.1 modalidade de produção atual, tendo em vista os resultados esperados, a mudança será viável porque trará melhora financeira para propriedade, melhora na produtividade, já que aumentará o número de animais, melhora na qualidade, pois o foco se dará em apenas uma etapa da produção dos suínos, maior flexibilidade em relação à mão-de-obra, pois terá uma diminuição de trabalhos a serem realizados, já que além da criação dos suínos a propriedade também tem a atividade da produção de leite.

Desta forma, a proposta do artigo foi alcançada após apresentação da empresa, descrição do atual processo e suas oportunidades de melhoria, bem como a apresentação do novo processo de criação integrada de suínos, que demonstrou ser mais rentável, além diminuir os riscos.

Por fim, conhecer a realidade de uma empresa por inteiro, possibilitou comparar a teoria acadêmica com a prática, gerando grande aprendizado.

REFERÊNCIAS

- ACCS, Associação Catarinense de Criadores de Suínos. Disponível em: <http://www.accs.org.br/arquivos_internos/index.php>. Acesso em: 28 set. 2017.
- ALVES, Fábio; FIORIO, Vivian. **O que é material direto e indireto?**. 2014. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/o-que-e-material-direto-e-material-indireto>>. Acesso em: 08 nov. 2016.
- ANDRADE, H. A., & FERNANDES, F. C. F. **Barreiras e desa os para melhoria da integração interfuncional entre Desenvolvimento de Produto e Planejamento e Controle da Produção em ambiente Engineering-to-Order**. Gest. Prod., São Carlos, 2015.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. 1 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- BUENO, Rodrigo de Losso da Silveira; RANGEL, Armênio de Souza; SANTOS, José Carlos de Souza. **Matemática financeira moderna**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**, 2.ed. Barueri. São Paulo: Manole, 2014.
- CORRÊA, Henrique L. et.al. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**-3. Ed.- São Paulo: Atlas, 2012.
- CRUZ, June Alisson Westard. **Gestão de custo: perspectiva e funcionalidades**. Intersaberes

2012.

CRUZ, Renan. **Conceito de despesas, receita, faturamento e lucro**. 2016. Disponível em: <<http://www.comoempreendernobrasil.com.br/conceitos-de-despesa-receita-faturamento-e-lucro/>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

EMBRAPA. **Central de inteligência de aves e suínos**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas/suinos/mundo>>. Acesso em 21 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

HERMANN, M, PENTEK, T, OTTO, B. *Design principles for Industrie 4.0 scenarios: a literature review. Technical Report 1, Technical University of Dortmund and Audi*, 2015.

LAUGENI, F.P; MARTINS, P.G. **Administração da produção**. Fernando P. Laugeni, Petronio Garcia Martins, 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LIU, Z. *Strategic Financial Management in Small and MediumSized Enterprises, International Journal of Business & Management*, 5(2): 887- 894, 2010.

LUSTOSA. L., MESQUITA, M. A., QUELHAS, O., & OOLIVEIRA, R. **Planejamento e Controle da produção**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008

MACEDO, J.J.; CORBARI, E.C. **Análise de projeto e orçamento empresarial (livro eletrônico)**, Joel de Jesus Macedo, Ely Celia Corbari, Curitiba InterSaberes 2014.

MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Acesso em: 18 mar. 2016.

MICHELS, Expedito; JÚNIOR, João Benjamim da Cruz. **Estudo de Caso: Método de formação profissional para a graduação**. Capivari de Baixo: Fucap, 2013. Acesso em: 20 nov. 2015.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações- 2. Ed. Ver. e ampl.** – São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**, Daniel Moreira são Paulo, saraiva 2012.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NEUMANN, C. **gestão de sistemas de produção e operações** Clovis Neumann, Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A.: 2012.

PIMENTEL, T. D., & PIMENTEL, M. P. C. **Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio**. In Revista Economia e Gestão, PUC Minas, 12(28), 53-74, 2012

SALAZAR, A. L.; SOTO, R. C.; & MOSQUEDA, R. E. *The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness*, *Global Journal of Business Research* (GJBR), 6(2): 332-349. 2012.

SC.GOV. **Exportações de carne suína têm aumento de 45,5% nas receitas em Santa Catarina em 2017**. Disponível em:

<<http://www.sc.gov.br/index.php/noticias/temas/agricultura-e-pesca/exportacoes-de-carne-suina-tem-aumento-de-45-5-nas-receitas-em-2017>>. Acesso em: 21 set. 2017.

SEBRAE. **Entenda a cadeia produtiva da suinocultura**. Disponível em:

<www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-cadeia-produtiva-da-suinocultura>
Acessado em 29 de out. de 2017

SILVA, Raimundo Nonato Sousa e LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de Custos: contabilidade, controle e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SLACK. N. **Administração da produção**, Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Jonhston, tradução Ailton Bomfim Brandão, 4 ed. São Paulo atlas, 2015.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. - São Paulo: Atlas, 2014.

O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DE *MARKETING* DIGITAL: UMA PROPOSTA NA EMPRESA COMCORD CONSTRUÇÕES CIVIS LTDA

Adriana Cardoso
Fernanda Kempner Moreira

RESUMO

O artigo aborda o tema estratégia de *marketing* digital e teve como objetivo elaborar uma proposta de *marketing* digital para a empresa Comcord Construções Civas Ltda. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo, desenvolvido por meio de um estudo de caso aplicado com base na literatura sobre estratégia de *marketing*, tais como: relacionamento, satisfação do cliente, banco de dados, *database* e estratégia de *marketing* digital. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a observação e a criação de um blog e uma página do *Facebook* para divulgar a empresa e seus produtos. Na análise dos resultados, a pesquisa constatou que o blog não agregou resultado satisfatório para o *marketing* da empresa. Entretanto, a página do *Facebook* obteve resultado significativo. A partir da página observa-se que o *marketing* digital contribuiu para a empresa de forma direta, pois possibilitou a captação de novos clientes com custo x benefício satisfatório. A análise dos resultados comprova o quanto a estratégia de *marketing* digital é favorável para a divulgação da empresa.

Palavras-chave: Estratégia de *Marketing*. Estratégia de *Marketing* Digital. Blog. *Facebook*.

1. INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da tecnologia, as empresas estão se adaptando com a transformação, devido ao *marketing*. Assim, a interação com a internet é importante, pois utiliza estratégia de *marketing* para atrair clientes, fidelizar, relacionar. Diante disso, o *marketing* digital surge como uma possibilidade de interação *online* entre os clientes e as empresas.

O avanço do *marketing* no mundo digital aparece como tendência irreversível. Seja pela novidade ou necessidade de se adaptar à nova mudança, o fato é que as pessoas que estão adequadas não querem mais sair, e os que não, estão ficando para trás (TURCHI, 2012). Desta forma, existem pequenas empresas que utilizam o *marketing* de maneira informal, principalmente aquelas que não possuem um setor próprio de *marketing*.

A Comcord Construções Civas Ltda., localizada em Tubarão – SC, constrói edifícios residenciais. A empresa não tem um departamento de *marketing* formalizado, e são os corretores que fazem a divulgação dos produtos através de jornais e televisão. Apesar de todo o avanço tecnológico e digital, a Comcord não utiliza nenhuma estratégia de *marketing* digital, o que originou a ideia de propor sua implantação.

Diante do exposto, questiona-se: Qual o impacto das ferramentas de *marketing* digital na empresa Comcord Construções Civis Ltda? Para responder a este questionamento, o objetivo deste trabalho é propor estratégias de *marketing* digital na empresa Comcord Construções Civis Ltda.

O artigo apresenta relevância, pois se nota que o *marketing* digital está em expansão, com a utilização das redes sociais crescendo constantemente. Foram implantadas estratégias de *marketing* digital para captar clientes para empresa, com o intuito de divulgá-la, bem como seus produtos disponíveis e lançamentos. Esta pesquisa permitiu uma visão sistêmica, dando ênfase para o crescimento profissional da pesquisadora, que conseguiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos na academia.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução; o segundo apresenta o referencial teórico que norteia a pesquisa; o terceiro traz a metodologia utilizada para realizar o estudo; o quarto mostra a análise dos resultados; e o último, as considerações finais.

2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Marketing é uma palavra de origem inglesa, derivada da palavra *market*, cujo significado é *mercado* (CAMAROTTO, 2009). O *marketing* tem a ação voltada para o cliente, ao atendimento, à divulgação e ao comércio de produtos ou serviços da empresa. A estratégia de *marketing* é o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão com o propósito de construir e manter vantagens. Isso ocorre pela interação com o meio externo, comunicando-se com vários públicos, em particular, com os clientes, buscando informações e respondendo às demandas existentes (DAY, 1992).

A estratégia de *marketing* tem como meta criar valor para o cliente e construir relacionamentos com ele. Para isso, a empresa deve definir seu público-alvo e como deve ser sua posição perante o cliente. A meta é criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos e fortes com ele (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Nesse ponto de vista segue a estratégia de *marketing*, a lógica de *marketing* por meio da qual a empresa espera criar valor para o cliente e alcançar os objetivos lucrativos.

Segundo Limeira (2003), o *marketing* de relacionamento visa manter o cliente e o fornecedor através da confiança e credibilidade transmitida pela empresa, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados positivos. Para Pizzinato, Zem e Pizzinato (2005), existe uma grande necessidade em gerar uma

relação de confiança duradoura com os clientes, e a forma de aplicar essa estratégia pode oferecer grande vantagem competitiva para a empresa.

As empresas devem focar no gerenciamento de produtos e, também, nos clientes, pois Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que as empresas não querem manter relacionamentos com todos os clientes. Isto porque em todas elas há clientes indesejáveis, afinal de contas, o *marketing* significa atrair, manter e cativar clientes lucrativos.

É importante que a empresa conheça seus clientes e, para isso, deve coletar informações e organizar um banco de dados para usá-lo em suas ações de *marketing*. Um banco de dados de clientes é um conjunto de dados sobre os clientes, atualizado, com ótimo acesso e organizado para facilitar as atividades de *marketing*. A *database marketing* é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros para efetuar contatos e transações e, com isso, construir o relacionamento com o cliente (KOTLER; KELLER, 2012; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.1 *MARKETING* DIGITAL

O surgimento da internet criou uma transformação no *marketing*. Ela representa um novo meio de comunicação, por meio do qual as pessoas trocam informações. Trabalhar com *marketing* na internet significa atingir um número maior de resultados em curto período de tempo, mas é de responsabilidade da empresa definir qual a melhor abordagem, e isso depende dos seus produtos e serviços (KOTLER, 2003).

A internet é de grande relevância para as pessoas e, com isto, as empresas utilizam-se dela para se comunicarem com seus clientes. Com o surgimento das mídias sociais, as empresas estão dando mais importância a tais ferramentas, tais como *Facebook*, blog, Twitter, Skype, Youtube, Whatsapp e Instagram, para desenvolver estratégias de *marketing* digital (ARANHA *et al*, 2012).

De acordo com Capistrano (2016), segundo relatório da União Internacional de Telecomunicações (UIT), há mais de 7 bilhões de celulares em uso no mundo. Desta forma, o relatório mostrou que 3,2 bilhões de pessoas têm acesso à internet. Então, aproximadamente a metade da quantidade de celulares no mundo é usada com auxílio da internet. Com isso, surgem várias oportunidades que devem ser aproveitadas da melhor forma possível.

O *marketing* digital, de acordo com Las Casas (2006, p. 335), “é um conjunto de transações eletrônicas que visam à transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor”. É uma forma de inserir o *marketing* por meio de comunicação que as empresas

utilizam, via internet, cujas redes sociais servem para expor seus produtos para o mercado *online*. Em outras palavras, o *marketing* digital é a forma de fazer *marketing* usando recursos digitais disponíveis, como a internet.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

Marketing digital são ações de comunicação que as empresas utilizam por meio da internet, do telefone e de outros meios digitais para fazer a divulgação e vender seus produtos; também para captar novos clientes e melhorar a sua rede de relacionamentos (OGDEN, 2007).

Segundo Torres (2009), para criar e colocar em prática uma estratégia de *marketing* digital, é preciso fazer um planejamento. Para tanto, é necessário definir as atividades a serem realizadas e as tecnologias que serão utilizadas na implantação da ação. Dessa forma, cria-se um plano de *marketing* digital completo e eficaz. A seguir estão as estratégias de *marketing* digital utilizadas na pesquisa.

O *marketing* de conteúdo configura-se em uma das estratégias de *marketing* digital que é fundamental para uma empresa mostrar ao cliente que ela se importa com suas necessidades e está atualizada com as mudanças atuais. Por este motivo, é importante planejar, criar e publicar conteúdo relevante no meio digital, para tornar seu produto mais atraente ao cliente (TORRES, 2009).

O *marketing* de conteúdo é uma forma de atrair o cliente através da criação de conteúdo importante, atraindo, envolvendo e gerando valor para os clientes. Dessa forma, cria-se uma percepção positiva do produto. O bom conteúdo é aquele que gera valor para quem o lê: ele atrai clientes, fazendo-os compartilhar com outras pessoas (PEÇANHA, 2017).

O *marketing* de relacionamento é outra importante estratégia de *marketing* digital para se relacionar, comunicar e trocar informações com os clientes que se interessam pelo seu produto ou serviço. O meio financeiro é constituído pelas mídias sociais, onde os clientes estão, a todo o momento, conversando sobre seu produto, sobre os produtos da concorrência e dando opiniões sobre o que é bom e o que é ruim no mercado (TORRES, 2009).

O *marketing* viral trata de uma forma de *marketing* que leva as pessoas a retransmitirem mensagens para conhecidos, amigos, e demais pessoas da sua rede de contatos na internet. Portanto, pode-se entender o *marketing* viral como uma das formas mais conhecidas de se efetuar propaganda: trata-se do *boca-a-boca* inserido em um novo contexto, a internet, com o intuito de transmitir mensagens dos produtos das empresas, de forma rápida, para um grande número de pessoas, principalmente através das redes sociais (TURCHI, 2012).

Para Turchi (2015), as redes sociais configuram uma estratégia de *marketing* digital excelente, e funcionam como canal de comunicação direta com seus clientes. As redes sociais servem tanto para compartilhar conteúdo produzido pela sua empresa, quanto para promover relacionamentos mais verdadeiros com seus públicos. Ainda podemos utilizá-las como canais de atendimento ao consumidor, agilizando o processo e fortalecendo o relacionamento com os clientes. Na rede social, aumenta-se a visibilidade do produto, estimula-se o compartilhamento de informações, aprende-se mais sobre como o produto age na internet, e como atingir o público com maior eficiência em todas as estratégias de *marketing* digital.

Os *links* patrocinados são uma opção para atingir um número maior de pessoas, e um resultado mais rápido de um produto em um período curto de tempo. É uma mídia paga: os anúncios aparecem na lateral direita da página e também nas melhores posições entre as páginas, trazendo melhores resultados para a empresa. Eles podem ser pagos proporcionalmente à quantidade de cliques recebida, ou pela exibição do link do site (TURCHI, 2012).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, do tipo estudo de caso e de abordagem qualitativa. De acordo com 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.

O estudo de caso, conforme Yin (2005), é uma maneira de fazer pesquisa em ciências sociais, que representa a estratégia de quando se colocam perguntas do tipo *como* e *por que*, em qualquer contexto da vida cotidiana. Para Lakatos e Marconi (2008), a metodologia qualitativa está interessada em analisar e interpretar situações específicas, e descreve a complexidade do comportamento humano. Faz análise detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do diagnóstico organizacional realizado no primeiro semestre de 2016 como requisito parcial das disciplinas profissionalizantes do curso de Administração da Faculdade Capivari, e concluída em outubro de 2017. Neste diagnóstico verificou-se a falta do *marketing*. A percepção do avanço da tecnologia das redes sociais levou à implantação do *marketing* digital na empresa Comcord Construções Civis Ltda.

Para isso, foram criadas uma página no *Facebook* e um blog para divulgação da empresa e seus produtos disponíveis. No dia 26 de agosto de 2017 foi implantado o blog, e no dia 21 de setembro de 2017 foi criada a página do *Facebook*. Tanto o blog como a página do *Facebook* são estratégias de *marketing* digital. No dia 04 de outubro de 2017 foi patrocinada a página, por um período de 5 dias, no valor correspondente a R\$5,00 (cinco reais).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Comcord Comércio de Materiais de Construção Rodolpho Ltda. surgiu em 07 de julho de 1980, na cidade de Tubarão, Santa Catarina. Rodolpho Paes de Oliveira e Nelsi Fermino Ribeiro eram casados e proprietários. Em 2009, Rodolpho, agora como único empresário, notou que o mercado estava em alta, pois havia poucas construtoras no mercado. Então, começou a fazer um planejamento para construções de Edifícios. A razão social mudou e passou a ser chamada de Comcord Construções Civas Ltda. Assim, a empresa começou as atividades com construções de casas na cidade de Tubarão, no estado de Santa Catarina, e posteriormente a construção de edifícios, totalizando 5 até o momento.

A empresa é familiar, e conta com 4 (quatro) funcionários no escritório: o engenheiro responsável, o responsável pelo setor de compras, o responsável pelo setor de gestão de pessoas, e o responsável pelo setor de Finanças. Na obra, atualmente, há 30 (trinta) colaboradores. Porém, a mão-de-obra foi terceirizada.

4.2 PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A COMCORD

Através do estudo realizado, foram aplicadas as estratégias de *marketing* digital para empresa, com o foco na captação de novos clientes e na sua divulgação, pois ela não possuía nenhum tipo de estratégia de *marketing* digital. Foi implantada uma página do *Facebook* e construído o Blog, onde atualmente está sendo divulgada a empresa e seus produtos disponíveis, incluindo seu lançamento atual.

Na página do *Facebook*, as pessoas vão divulgando a empresa e seus produtos, fazendo o convite para outros amigos acompanharem a página, ou seja, a divulgação ocorre pela corrente de amigos. Além disso, a página pode ser patrocinada (paga). Para isso, deve-se escolher um

período e, dependendo dele, haverá um custo; ainda se pode escolher a região e o número de pessoas para a divulgação.

As redes sociais, além de permitirem que a empresa esteja presente no dia-a-dia do cliente, ajudam a conhecê-lo. Entre as redes sociais, o *Facebook*, por exemplo, oferece dados, como idade, gênero e localização do público que é alcançado, que curtem e interagem com sua página.

Atualmente, as redes sociais são consideradas parte indispensável de um plano de *marketing* digital, e o blog é outra estratégia de *marketing* digital.

Para a criação do blog utilizou-se o Blogger, a ferramenta para a construção de blogs oferecida pelo Google, e tem recursos para escrever, semelhantes a um editor de textos, e não exigem conhecimento técnico sobre linguagens de programação para construir páginas na internet. Os próprios serviços oferecem alguns modelos pré-configurados, que podem ser alterados conforme a preferência (MANTOVANI, 2005). Ao se cadastrar em um desses serviços, cria-se um endereço para o blog e um *layout* para o mesmo.

Um layout predefinido para postagem ajuda muito na produção do *marketing* de conteúdo para blogs, pois auxilia não só a organizar melhor o conteúdo, já que fica mais fácil desenvolver as ideias quando elas estão colocadas de forma clara. Desta forma, o título da postagem é o que define se as pessoas vão clicar no link do conteúdo ou não. Uma recomendação é escrever o texto primeiro, depois pensar no título. Uma vez que o texto esteja pronto, é mais fácil criar um título que esteja bem relacionado ao conteúdo e que, além disso, seja atrativo para o cliente.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é destinada à análise dos resultados da proposta implantada de uma página no *Facebook* e um blog, como estratégia de *marketing* digital para a empresa Comcord Construções Civis Ltda.

4.3.1 Análise dos resultados do blog

Apresenta-se as ferramentas disponibilizadas pelo Blogger para controlar e mensurar o funcionamento das publicações da empresa no blog, no período de 26 de agosto a 12 de outubro de 2017 (Figura 1).

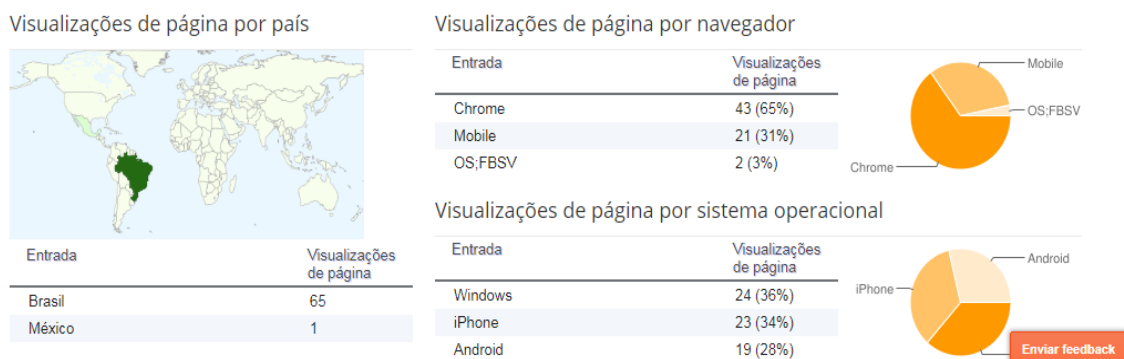
Do início do blog, no mês de agosto, até o momento da análise, o total de 100 pessoas visualizaram o blog da empresa. Entretanto, das 100 pessoas que visualizaram o blog, 45 não visualizaram as publicações. A publicação do Residencial Nova Moema foi visualizada por 52 pessoas; e a publicação Residencial Bariloche, 3 pessoas visualizaram. Observando o gráfico nota-se, entre os dias 19 e 25 de setembro de 2017, que se obteve o número maior de pessoas que visualizaram as publicações. Ainda, percebeu-se que não houve nenhum seguidor do blog. Neste sentido, preocupa-se com o *marketing* digital através do blog. A figura 2 indica o país, tipo de navegador e sistema operacional nos quais as pessoas visualizaram o blog.

Figura 1 – Resultados das publicações do blog da empresa



Fonte: Extraído do Blogger (2017).

Figura 2 – Visualizações de pessoas da localização, navegação e sistema



Fonte: Extraído do Blogger (2017).

Nota-se a predominância de brasileiros que visualizaram a página do blog. O navegador que se destacou foi o Chrome, com 43 visualizações, que corresponde a 65% do total. O sistema

operacional que dominou foi o Windows, com 24 visualizações, que corresponde a 36% do total. Esta análise foi feita pelos dados correspondentes ao mês de setembro de 2017, e tais dados são retirados diretamente do blogger.

4.3.2 Análise dos resultados da página do *Facebook*

Apresentam-se as ferramentas disponibilizadas pelo *Facebook* para controle e mensuração do funcionamento da página, permitindo uma visualização real da situação. Desta forma, proporciona um bom planejamento e execução das ações, pois permite conhecer o número de seguidores, a origem, porcentagens de homens e mulheres, os níveis de faixa etária, entre outros.

No quadro 1 estão os demonstrativos coletados no *Facebook*, no período de 21 de setembro de 2017 a 12 de outubro do mesmo ano, referentes ao fluxo de seguidores. A primeira coluna é referente ao número total de seguidores da página e, a segunda coluna, o total de usuários envolvidos com a página. Pode-se perceber que, entre os dias 21 de setembro de 2017 e 03 de outubro do mesmo ano, houve um crescimento não significativo em relação ao número total de usuários envolvidos com a página, pois nenhuma publicação era patrocinada.

Entre os dias 04 e 09 de outubro de 2017, percebe-se um crescimento significativo de usuários envolvidos com a página, pois, nesse período, uma publicação da página foi impulsionada, ou seja, houve um patrocínio de R\$ 5,00 pela publicação do Residencial Nova Moema (Figura 3).

Quadro 1 – Número de pessoas seguindo ou envolvidas com a página

Data	Número total de seguidores da página	Usuários envolvidos com a Página
21/9/17	60	62
22/9/17	67	69
23/9/17	68	70
24/9/17	68	71
25/9/17	68	71
26/9/17	68	71
27/9/17	69	72
28/9/17	69	74
29/9/17	69	78
30/9/17	70	80
1/10/17	70	80

2/10/17	70	80
3/10/17	72	82
4/10/17	73	108
5/10/17	73	119
6/10/17	73	139
7/10/17	74	161
8/10/17	76	185
9/10/17	76	195
10/10/17	76	195
11/10/17	76	195
12/10/17	76	195

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Figura 3 – Publicação patrocinada

Promoções recentes na Página Comcord Construções + Criar nova promoção

A atividade dos anúncios é informada no fuso horário da sua conta de anúncios.



Publicação impulsionada
Concluído

RESIDENCIAL NOVA MOEMA O empreendime...

Promovido por Adriana Cardoso em 10/04/2017

859

Pessoas alcançadas

94

Envolvimentos com a publicação

R\$ 5,00

Gasto de R\$ 5,00

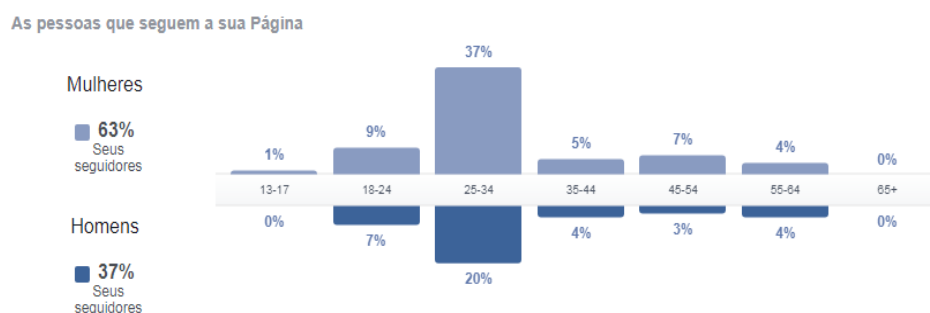
[Ver resultados](#)

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Sabe-se, pelo quadro 1, que o total de envolvidos com a página entre 04 e 09 de outubro de 2017 foi de 113 pessoas. Destas, 94 pessoas foram envolvidas através da manifestação do *link* patrocinado da publicação do Residencial Nova Moema. Também se observa que, mesmo com o aumento do alcance a partir do patrocínio desta publicação na página, o crescimento do número de seguidores continuou estável. Portanto, faz-se necessário utilizar o *marketing* de conteúdo para, também, atrair mais pessoas através do *marketing* viral.

A figura 4 mostra a porcentagem de mulheres e homens associados a sua faixa etária, que seguem a página do *Facebook* da empresa.

Figura 4 – Gráfico da porcentagem de homens e mulheres e a faixa etária dos seguidores da página



Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Percebe-se o domínio do sexo feminino, e destaca-se a faixa etária entre 25-34 anos de idade dos que seguem a página. A figura 5 mostra o local onde moram os seguidores da página.

Figura 5 – Local dos seguidores da página

Pais	Seus seguido...	Cidade	Seus seguido...
Brasil	76	Tubarão (Santa Catarin...	50
Idioma	Seus seguido...	São Paulo, SP	8
Português (Brasil)	75	Capivari de Baixo, San...	3
Inglês (EUA)	1	Jaguaruna, SC	3
		Cachoeirinha, Rio Gra...	2
		Imbituba, SC	2
		Peruíbe, SP	1
		Canoas, RS	1
		Rio Grande (Rio Grand...	1
		Itaquaquecetuba, SP	1

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Observa-se que são 76 seguidores do Brasil, e a cidade que se destaca é Tubarão, no Estado de Santa Catarina, com 50 seguidores. A página poderá ser direcionada para outros Estados e países, de acordo com a necessidade da empresa.

A figura 6 mostra as reações das pessoas nas publicações da página. Destaca-se que a principal reação foi a de *curtir*, e que as reações *triste* e *irritado* não foram usadas nas publicações da página, apontando uma satisfação com o *marketing* de conteúdo. No quadro 2 apresenta-se os dados são referentes aos 22 dias de criação da página, e aos 5 dias pagos, do alcance do número de pessoas.

Figura 6 – Reações das pessoas



Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Quadro 2 – Alcance do número de pessoas

Data	Alcance orgânico	Alcance pago	Alcance viral	Alcance total
21/9/17	84		95	173
22/9/17	91		136	222
23/9/17	93		157	244
24/9/17	94		171	259
25/9/17	95		175	265
26/9/17	140		181	309
27/9/17	169		188	341
28/9/17	182		188	354
29/9/17	198		188	375
30/9/17	199		188	375
1/10/17	202		191	380
2/10/17	202		191	380
3/10/17	215		199	396
4/10/17	218	112	306	579
5/10/17	218	269	320	734
6/10/17	220	422	328	879
7/10/17	224	604	338	1064
8/10/17	228	800	354	1279
9/10/17	228	859	361	1339
10/10/17	228		365	1339
11/10/17	228		365	1339
12/10/17	228		365	1339

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Na primeira coluna, o alcance orgânico é o número total de pessoas que visualizaram suas publicações por meio de uma distribuição não paga, ou seja, o número de pessoas que visitaram sua página, ou viram sua página ou uma de suas publicações no *Feed* de Notícias ou novidades. Isso pode incluir pessoas que curtiram sua página e pessoas que não curtiram.

Na segunda coluna, o alcance pago é o número de pessoas que viram uma história patrocinada ou anúncio apontando para a sua página. Na terceira coluna, o alcance viral é o número de pessoas que viram sua página ou uma das publicações dela, a partir de uma história compartilhada por um amigo. Essas histórias incluem curtidas na sua página, publicações na linha do tempo da página, curtidas, comentários ou compartilhamento de uma das publicações da página, respostas a perguntas que você publicou, respostas a um dos seus eventos, menções da sua página, marcações da sua página em uma foto ou *check-in* no seu local. Nessa coluna está presente o *marketing* viral.

Na quarta coluna, o alcance total é o número de pessoas que viram suas publicações, independentemente de onde a tenham visto. Se a sua publicação alcança uma pessoa de forma orgânica e por um anúncio, essa pessoa será incluída no alcance orgânico, no alcance pago e no alcance total. Observa-se que a soma do alcance da publicação não é igual ao alcance total, porque as páginas podem alcançar pessoas por meio de outros tipos de conteúdo, além das publicações. Portanto, se alguém viu mais de uma publicação da página, essa pessoa será contabilizada no alcance de cada publicação visualizada, seja ela orgânica, paga ou viral, mas será contabilizada somente uma vez, no alcance total.

Destaca-se no quadro 2, entre os dias 04 e 09 de outubro de 2017, um crescimento elevado do número de pessoas alcançadas. Portanto, é fundamental o link patrocinado da página, para obter um número maior de pessoas e, com isso, aumentar as chances de captar clientes.

O quadro 3 refere-se às impressões da página no período de 21 de setembro até 12 de outubro de 2017. *Impressões* é o número de vezes que uma publicação da página é exibida, tenha ela sido clicada ou não. Na primeira coluna, impressões orgânicas correspondem ao número total de vezes que suas publicações foram vistas no *Feed* de Notícias ou novidades, ou em visitas à sua página. Essas impressões podem ser por pessoas que curtiram sua página e pessoas que não curtiram.

Na segunda coluna, número de impressões pagas é a contagem total do número de impressões de uma história patrocinada ou um anúncio direcionando para a sua página.

Na terceira coluna, impressões virais é a contagem total do número de impressões de uma história publicada por um amigo sobre a página. Essas histórias incluem curtir a Página,

publicar na linha do tempo da página, curtir, comentar ou compartilhar uma das publicações da página, responder a uma pergunta publicada, confirmar presença em um dos seus eventos, mencionar a página, marcar fotos na página ou fazer *check-in* no seu local. Nessa coluna há manifestação do *marketing* viral.

Na quarta coluna está o número total de impressões visualizadas de qualquer conteúdo associado à sua página. Destaca-se no quadro 3, entre os dias 04 e 09 de outubro de 2017, um crescimento elevado no número de impressões visualizadas através do link patrocinado. Nota-se a importância de patrocinar um link.

Quadro 3 – Impressões da página

Data	Impressões orgânicas	Número de impressões pagas	Impressões virais	Número total de impressões
21/9/17	236		142	501
22/9/17	270		206	618
23/9/17	287		235	664
24/9/17	296		258	702
25/9/17	298		265	714
26/9/17	378		277	814
27/9/17	483		298	948
28/9/17	571		299	1048
29/9/17	622		299	1109
30/9/17	631		299	1120
1/10/17	634		302	1127
2/10/17	636		302	1130
3/10/17	693		315	1211
4/10/17	793	125	521	1679
5/10/17	820	312	561	1944
6/10/17	834	508	577	2177
7/10/17	845	737	598	2438
8/10/17	858	1015	639	2773
9/10/17	863	1105	663	2899
10/10/17	864	1105	667	2909
11/10/17	864	1105	670	2918
12/10/17	864	1105	670	2920

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

O quadro 4 apresenta o número de pessoas que viram qualquer uma das publicações: diária, semanal e total da página. Entre os dias 04 e 09 de outubro de 2017 destaca-se um

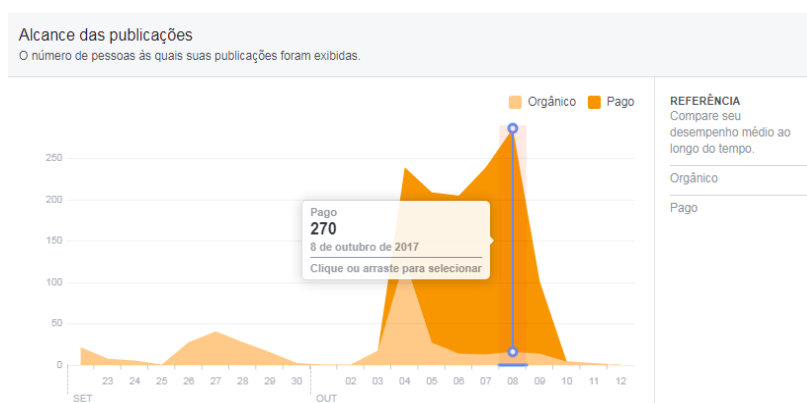
crescimento elevado no número pessoas que viram alguma publicação da página. É notória a importância de patrocinar um *link* para obter resultados ainda mais satisfatórios do *marketing* digital. Na figura 7, consta o gráfico do número de pessoas que viram alguma publicação entre o período analisado.

Quadro 4 – Alcance das publicações da página

Data	Alcance das publicações na página diariamente	Alcance das publicações na página semanalmente	Total do alcance das publicações da página
21/9/17	68	68	68
22/9/17	21	81	81
23/9/17	7	85	85
24/9/17	5	87	87
25/9/17		87	87
26/9/17	27	101	101
27/9/17	40	122	122
28/9/17	27	86	132
29/9/17	15	73	135
30/9/17	2	70	135
1/10/17		68	135
2/10/17		68	135
3/10/17	17	64	139
4/10/17	239	271	340
5/10/17	209	417	500
6/10/17	205	565	654
7/10/17	239	762	844
8/10/17	286	971	1049
9/10/17	101	1034	1110
10/10/17	4	1034	1112
11/10/17	2	869	1112
12/10/17		723	1112

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Figura 7 – Gráfico do número de alcance das publicações da página



Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

O quadro 5 apresenta o número de consumidores diário, semanal e total da página. Refere-se ao número total de cliques em qualquer conteúdo da página. Histórias geradas sem cliques no conteúdo da página como, por exemplo, curtir a página na linha do tempo, não estão incluídas.

Destaca-se, entre os dias 04 e 09 de outubro de 2017, um crescimento elevado no número pessoas que clicaram em alguma publicação da página, pois o total de pessoas que clicaram foi de 273. Sabemos, através do quadro 4, que o total do alcance das publicações da página no período analisado foi de 1.112 pessoas; destas, apenas 427 clicaram em alguma publicação da página.

Quadro 5 – Consumidores da página

Data	Consumo diário da página	Consumo semanal da página	Consumo total da página
21/9/17	71	71	71
22/9/17	11	82	82
23/9/17	3	85	85
24/9/17	4	89	89
25/9/17		89	89
26/9/17		89	89
27/9/17	7	96	96
28/9/17	12	37	108
29/9/17	32	58	140
30/9/17	5	60	145
1/10/17		56	145
2/10/17		56	145
3/10/17	9	65	154

4/10/17	61	119	215
5/10/17	30	137	245
6/10/17	48	153	293
7/10/17	58	206	351
8/10/17	43	249	394
9/10/17	33	282	427
10/10/17		273	427
11/10/17		212	427
12/10/17		182	427

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Na figura 8 está a publicação patrocinada durante 5 dias do Residencial Nova Moema, com o resultado do número de pessoas alcançadas pela publicação paga e não paga desse produto. Nesta publicação, verifica-se o aumento significativo do número de pessoas alcançadas na publicação paga, em relação à publicação não paga. O alcance da publicação paga foi de 859 pessoas, e a não paga foi de 172. Assim, obteve-se um alcance de 859 por um período de 5 dias, com custo de R\$ 5,00; e um alcance de 172 pessoas com a publicação não paga.

Figura 8 – Publicação patrocinada do Residencial Nova Moema

The screenshot displays the Facebook page for 'Comcord Construções'. The main content is a sponsored advertisement for 'Residencial Nova Moema'. The ad includes a large image of a multi-story apartment building and a smaller image with the text 'Mais 2'. Below the images, a bar chart shows the reach of the advertisement: 172 organic (Orgânico) and 859 paid (Pagos), totaling 1.031 people reached. The page also shows navigation tabs at the top, a sidebar with the company logo and contact information, and a right-hand panel with engagement statistics and location details.

Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

A figura 9 mostra, além do total de pessoas alcançadas e as envolvidas, o total de 71 cliques nesta publicação, e 1 comentário, este caracterizando o *marketing* viral, pois a pessoa marcou outra pessoa, ou seja, o boca-a-boca da internet e um compartilhamento.

Figura 9 – Gráfico das ações da publicação patrocinada do Residencial Nova Moema



Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

A figura 10 apresenta a percentagem do número de homens e mulheres que a publicação do Residencial Nova Moema foi alcançada em relação ao número total de 859 pessoas. Do total de 859 de pessoas alcançadas, 57,7 % foram mulheres e 42,3% homens; nota-se o domínio do público feminino para esta publicação analisada no período de 04 a 09 de outubro de 2017. Entretanto, na faixa etária de 25-34 anos de idade houve o predomínio dos homens.

Figura 10 – Gráfico do número de homens e mulheres da publicação patrocinada



Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

A figura 11 mostra a porcentagem dos lugares onde as pessoas moram e viram a publicação.

Figura 11 – Porcentagem dos lugares onde as pessoas moram, da publicação patrocinada



Fonte: Extraído do *Facebook* (2017).

Percebe-se que a publicação foi direcionada para 859 pessoas, e que 100% moram no Brasil, pois a publicação foi direcionada apenas para as pessoas deste país.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar a pesquisa criou-se o blog e uma página do *Facebook* para a empresa, como estratégia de *marketing* digital. Na análise dos resultados obtida através do Blogger, observou-se o acesso via dispositivos móveis. Além disso, não houve nenhum seguidor do blog, e isto acaba sendo preocupante para empresa, pois não tivemos a fidelização, relacionamento, satisfação de nenhum cliente. Desta forma, percebe-se, também, que o blog não é uma estratégia de *marketing* digital tão conhecida quanto uma página do *Facebook*. Entretanto, uma das maneiras de atingir um número maior de visualizações para conseguir captar clientes é patrocinando o *link* do blog.

No *Facebook*, constatou-se que o link patrocinado proporcionou rapidez na tentativa para captar novos seguidores. Observa-se que a página da empresa, no *Facebook*, atingiu vários públicos, de faixas etárias diferentes e de ambos os sexos, com predomínio do público feminino e foco na faixa etária de 25 a 34 anos. O custo-benefício para o alcance das publicações da

página, seja de forma orgânica ou paga, é incomparável com as divulgações realizadas por meio de jornal, televisão e outdoor. Esses resultados exatos da página proporcionam melhores ações de *marketing*, pois podemos direcioná-las para um público-alvo selecionado.

Para melhor aproveitamento da página do *Facebook* no processo de crescimento do *marketing* digital, percebe-se a necessidade da implantação de novos canais de comunicação, como o Instagram, onde se pode elaborar o *marketing* de conteúdo de um produto e compartilhar diretamente na página do *Facebook*, aumentando o alcance da publicação, a captação de novos clientes, a fidelização, a satisfação e o relacionamento.

REFERÊNCIAS

ARANHA, A. J. A. et al. **Administração Tecnológica**. 2.ed. Campinas-SP: UNISAL - Centro Universitário Sanesiano de São Paulo, 2012.

BLOGGER. **Como fazer um blogger**. Disponível em: <<https://www.blogger.com/about/?hl=pt-BR>>. Acesso em: 12 out. 2017.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Estratégia de Marketing**. Curitiba: IESDE, 2009.

CAPISTRANO, Daniela. **São mais de 7 bilhões de celulares no mundo**. 2016. Disponível em: <<http://fabricadeaplicativos.com.br/inovacaoetecnologia/o-mundo-mobile/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

DAY, G. S. *Marketing's contribution to the strategy dialogue*. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

FACEBOOK. **Como fazer um Facebook**. Disponível em: <https://www.Facebook.com/comcordconstrutora/insights/?referrer=page_insights_tab_button>. Acesso em: 12 out. 2017.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tânia M. V. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
_____. **Fundamentos do marketing**. In: DIAS, Sérgio Roberto. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MANTOVANI, Ana Margô. **Weblogs na Educação**: Construindo Novos Espaços de Autoria na Prática Pedagógica. 2005. Disponível em:
<https://inf.ufes.br/~cvnascimento/artigos/18_ana_margo_mantovani_prisma.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

MENEZES, H. **Comércio eletrônico para pequenas empresas**. Florianópolis: Visual Book, 2003.

NEVES, A.N. **Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEÇANHA, V. **Marketing de conteúdo**. Disponível em:
<<https://marketingdeconteudo.com/marketing-de-conteudo/#o-que-e>> Acesso em: 10 out. 2017.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PIZZINATO, A. K.; ZEM, C. A.; PIZZINATO, N. K. Do *marketing* de massa ao foco no cliente. in: PIZZINATO, N. K. (org). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

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. São Paulo: Novatec, 2009.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e E-commerce**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Estratégias de marketing digital**. 2015. Disponível em:
<<http://sandraturchi.com.br/4-estrategias-de-marketing-digital-que-voce-precisa-conhecer/>>. Acesso em: 01 out. 2017.

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

DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA GESTÃO NAS REDES SOCIAIS NO RESTAURANTE TABERNA DOS GAULESES

Larissa Teixeira da Rosa
Diego Passoni

RESUMO

Considerando as mudanças do comportamento do consumidor motivadas pela presença das redes sociais na atual sociedade do consumo, as estratégias de aproximação, fidelização e encantamento do consumidor devem ser repensadas e articuladas pelas organizações de acordo com as necessidades das pessoas. As redes sociais podem contribuir para impulsionar a gestão eficaz das vendas nas empresas, tendo como base os indicadores de utilização das mídias sociais relacionados ao engajamento e à prospecção de novos clientes, assim como o estímulo aos negócios das organizações. O presente artigo realiza e propõe uma ferramenta de mensuração da gestão nas redes sociais, depois com a mesma efetua o diagnóstico e, por fim, sugere ações estratégicas para compor o plano de gestão nas mídias sociais do Restaurante Taberna dos Gauleses, situado na região de Imbituba. A fundamentação teórica decorreu a partir da pesquisa bibliográfica e abordou as conceituações dos temas de *marketing* e *marketing* digital, relatando quais são as ferramentas e indicadores utilizados nas redes sociais. A pesquisa é de cunho qualitativo, descritivo e exploratório. Primeiramente foi efetuado um levantamento de dados da empresa por meio de uma pesquisa de campo em formato de estudo de caso. Diante disso foi possível aplicar a ferramenta de mensuração para avaliar o desempenho da gestão nas redes sociais, podendo executar a comparação dos dados e propor melhorias nos pontos fracos encontrados, para que ocorra um contato virtual mais direto entre cliente e empresa e, sucessivamente, potencializar o seu faturamento. Por fim, o estudo demonstrou a importância de criar estratégias para o *marketing* nas redes sociais, pois esses meios de divulgação do século XXI são essenciais para o desenvolvimento de marcas e expressam ser muito mais que meios de divulgação no momento de criar estratégias de *marketing*.

Palavras-chave: *Marketing*. *Marketing* Digital. Redes Sociais. Métricas e Indicadores. Ferramenta de Mensuração.

1. INTRODUÇÃO

As circunstâncias do cenário competitivo levam a um mundo de negócios inseguros, no qual os investimentos necessários para concorrer no mercado de atuação são enormes e as decorrências do fracasso são preocupantes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). O ambiente virtual está oportunizando diversos atributos que têm como objetivo abrir novos horizontes e permitir gradativamente que empresas possam competir de igual para igual. Por isso, é de extrema importância que as organizações se atentem para as novas estratégias de

marketing do século XXI. Complementando este argumento, recupera-se o relato de Junqueira (2011) em que as responsáveis pela integração global entre o consumidor e a empresa são as tecnologias da comunicação e informação, ou seja, a propagação de informações que a internet fomentou, associada à flexibilidade de acesso as informações, tornou mais competitivo o cenário de vendas e consumo. Devido a esses fatores verificou-se a necessidade de o *marketing* ser cada vez mais efetivo. O novo *marketing*, ou seja, o *marketing* digital está claramente associado às mídias sociais e à capacidade de atingir indivíduos.

Empresas que desejam conquistar novos clientes, fidelizar e se relacionar com o seu público-alvo estão utilizando em demasia as redes sociais, instrumento indispensável no atual *marketing* organizacional. Assim sendo, explica-se o tema designado, uma vez que estar vigente na internet e conceber ações de *marketing* digital tornou-se primordial para as empresas. Esse tipo de *marketing* e as redes sociais são temas abordados fortemente na atualidade por serem meios de diferenciação que outorgam valor à marca e são imprescindíveis canais de distribuição e comunicação que as organizações utilizam para entender e atender aos clientes.

No sentido de contribuir para o meio acadêmico este estudo almeja expor conceitos, definições e ferramentas necessárias para auxiliar no entendimento da importância da inserção das empresas nas redes sociais e de uma gestão eficaz desta interação com o público-alvo. Trata-se de um dos meios de divulgação mais utilizado atualmente tanto por empresas como por clientes. Diante deste contexto, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão: quais ações estratégicas devem compor o plano de gestão nas mídias sociais do Restaurante Taberna dos Gauleses?

A empresa em estudo é familiar e está localizada na região de Imbituba, no bairro Praia do Rosa, empreendendo no ramo gastronômico há vinte e seis anos com serviço à *la carte*, *buffet* livre e a quilo. Sendo assim, o objetivo geral do estudo é desenvolver uma ferramenta para mensuração do desempenho da gestão das redes sociais, para diagnosticar a situação do restaurante e propor melhoria aos pontos que possuem déficit.

Para esse objetivo ser auferido é fundamental separá-lo em objetivos específicos como: a definição das áreas mais relevantes a serem analisadas nas redes sociais; como medi-las e quais os melhores indicadores para análise dos dados recolhidos do objetivo de estudo; diagnóstico da gestão das mídias digitais da empresa; e, por fim, propostas de melhorias para o desenvolvimento e crescimento da organização nas ferramentas abordadas.

Para atingir os objetivos apresentados foi realizado um estudo bibliográfico, posteriormente aplicada uma pesquisa de caráter descritivo e qualitativo. A pesquisa está idealizada em seis partes, sendo a primeira esta introdução. Seguida pelo embasamento teórico,

com os subsequentes temas abordados: *marketing*, *marketing* digital, ferramentas e indicadores do *marketing* digital. A partir da elaboração desses conceitos foi desenvolvida a ferramenta de mensuração da gestão nas redes sociais. A terceira parte corresponde aos métodos e técnicas abordados na pesquisa. O quarto item apresenta os resultados da pesquisa aplicados para conhecer como é a gestão do restaurante nas redes sociais, seguido pela quinta parte onde se apresentam as propostas de melhorias por meio da consultoria empresarial inovadora, que é definida por Oliveira (2001, p.21) como: “[...] um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Enfim, a sexta parte apresenta as considerações finais.

De forma objetiva e concisa o presente artigo busca analisar a gestão das redes sociais do Restaurante Taberna dos Gauleses, bem como demonstrar maneiras de administrar essa ferramenta de *marketing*, essencial para a diferenciação no mercado gastronômico e consecutivamente, para o faturamento da empresa.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Hepner (1955) relata que o fenômeno do *marketing* ocorreu na economia americana inicialmente, e com menor densidade nas economias da Europa Ocidental, por volta das primeiras décadas do século XX. Todavia, Duddy e Revzan (1947) acreditam que existem evidências da prática do *marketing* já no final do século XIX.

Bennett (1995) apresenta outra concepção de *marketing*, evidenciando que tal ferramenta é vista como um processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para produzir trocas que possam satisfazer os objetivos individuais e organizacionais. Para Crescitelli (2003) *marketing* é determinar, conservar e ampliar o relacionamento com os consumidores e outros parceiros para alcançar a lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas.

Para Kotler (1960) o *marketing* se sobrepõe a produtos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, ideias e informações através das diversas características existentes no dia-a-dia, que no fim têm a capacidade de se transformar em meio de divulgações. Contudo, Honorato (2004) descreve que o *marketing* tem como objetivo principal entender os desejos e necessidades através de ações mercadológicas agrupadas no composto de *marketing*, constituído por um conjunto de variáveis controláveis onde a empresa tem acesso para poder influenciar as respostas dos consumidores.

Diante dos diversos conceitos citados, é notória a busca incessante do *marketing* em satisfazer as necessidades dos consumidores e ampliação da relação com os mesmos. É possível observar no quadro 1 a descrição de alguns autores em relação ao processo evolutivo do *marketing* (CRUZ E SILVA, 2014; KLOTTER, 1960; HUNT, 1991; JONES E MONIESON, 1990; LAZZARATTO E NEGRI, 2001):

Quadro1 - Processo evolutivo do *marketing*

Processo Evolutivo do Marketing		
1º Fase	1900	O <i>marketing</i> era apenas uma atividade funcional interligada a vendas e distribuição, era considerada uma área subordinada ao setor econômico (CRUZ E SILVA, 2014).
2º Fase	1960	Surge o <i>marketing</i> mix que relaciona quatro aspectos principais o produto, preço, praça e promoção, ou seja, os 4P's ou composto de <i>marketing</i> (KOTLER, 1960).
3º Fase	1960	Conforme Hunt (1991) a concepção de <i>marketing</i> na visão acadêmica tem mudado ao longo do tempo. A partir desse período o <i>marketing</i> é visto como uma disciplina que estuda empresas e organizações públicas com o intuito de analisar o modo como o produto chegaria até o consumidor, de modo a suprir as necessidades e propiciar as utilidades de tempo e lugar (JONES E MONIESON, 1990).
4º Fase	1980	O <i>marketing</i> deixou de ser exclusivamente uma técnica de venda, e tornou-se um recurso propício a uma forma mais eficiente para colaborar com o trabalho das organizações em obter resultados e se destacar no ambiente competitivo (LAZZARATTO E NEGRI, 2001).

Fonte: Os autores, com base em: Cruz e Silva (2014); Kotler (1960); Hunt (1991); Jones e Monieson (1990); Lazzaratto e Negri (2001).

A internet foi a maior mudança cultural e social desde o início da humanidade e a tendência desse acesso é ficar cada vez maior. O futuro será cheio de mudanças baseadas em desejos necessidades de crianças e jovens de hoje, se comparados com gerações anteriores (LONGO, 2007). Las Casas (2007) enfatiza o tema em relação à área do conhecimento que tem como função englobar todas as atividades relativas à identificação e à satisfação das necessidades humanas e sociais, visando alcançar determinados objetivos da organização através de inúmeras ferramentas para compreender o consumidor e conduzir, de maneira correta, os seus produtos com o intuito de aumentar gradativamente o lucro.

Desse modo, Yamamoto e Sterne (2010, p. 37) concluem que existem três principais metas de negócios: “seu foco sempre deve estar no aumento das receitas, na redução dos custos e na melhoria da satisfação dos clientes. Alcançar as três metas seria o ideal”.

Alguns anos atrás, quando o *marketing* ainda não era digital, as empresas construíam suas marcas através de muito investimento em divulgação por emissoras de rádio, jornais, revistas e televisão. A internet se propagou e, com ela, veio a tecnologia e uma densidade de informações. A partir desse momento, as empresas começaram a utilizar o computador como ferramenta de *marketing*, surgindo então o *marketing* digital (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Gabriel (2010) o *marketing* digital se diferencia do *marketing* tradicional no modo de atingir o público-alvo. O primeiro realiza uma comunicação em massa e divulga a imagem da organização por meio da internet; já o segundo utiliza a internet como forma de interagir e se relacionar com o seu público-alvo.

As mídias tradicionais eram feitas através de televisão, rádio, jornal e outros meios, veículos que ainda hoje são contratados para esse tipo de serviço. Já o *marketing* digital está relacionado à promoção das marcas em meio ao mundo tecnológico da internet. Neste ambiente digital as métricas são analisadas com mais precisão do que em meios de comunicação tradicionais, devido às suas características de conexão em redes e da tecnologia de ferramentas de análise e rastreamento da internet (PUPO; BOTELHO, 2011).

Para Kotler e Keller (2012) a propagação de informações que a internet impulsionou é, de fato, motivo de extrema importância para os consumidores e para as organizações. Aliada à rapidez de acesso as informações tornaram o mercado de vendas concorrente ao de consumo. Desta forma, torna-se uma necessidade o *marketing* ser cada vez mais eficiente, pois com o avanço da tecnologia o novo *marketing* está relacionado diretamente às mídias sociais e à capacidade de atingir indivíduos. Os autores evidenciam que as redes sociais são vistas como um mercado em crescimento vertiginoso, pelos recursos de interação direta e indireta que apresentam, potencializando ainda mais as ferramentas de *marketing*.

O *marketing* digital é descrito por Reino (2012) como a aplicação dos conceitos de *marketing* no ambiente digital, principalmente na internet. A partir dessa interligação entre a rede e o posicionamento de *marketing* é possível construir, nesse ambiente tecnológico, uma marca *online* com poder influenciador na escolha ou compra de determinado produto.

Nesta nova fase digital o *Marketing Digital* é uma das ferramentas que mais crescem atualmente. Tornou-se um novo e poderoso instrumento para as empresas que estão vivendo em momento de competitividade (CINTRA, 2010).

O tema abordado pode ser desenvolvido através da criação de *websites*, colocação de publicidade em motores de busca ou *websites* de compras ou lazer, *e-mail marketing*, criação de comunidades virtuais, ou as famosas redes sociais. Ao contrário dos meios tradicionais, a utilização das mídias sociais permite a personalização e a obtenção de informações relacionadas ao seu público-alvo. O *marketing* digital manifestou-se com a intenção de facilitar a vida dos consumidores e, conseqüentemente, a dos empresários, com a finalidade de amplificar o produto de forma que o cliente pudesse interagir (SANTOS, 2016).

Para Rosa (2017) o *marketing* digital se torna importante para as assimilações dos processos decisórios do consumidor, pois é dele que são geradas todas as sensações, desejos e

até a constatação do reconhecimento do problema que instigará o indivíduo a realizar a compra ou não. A realização de um *marketing* digital eficiente é essencial para demarcar e impulsionar seguidores e consumidores.

Somolon (2011) afirma que este modelo de *marketing* abrange maior capacidade de segmentação, praticidade e comunicação personalizada, além de apresentar economia em relação aos outros tipos de mídias convencionais. Trainor et al. (2010) asseguram que o crescimento exponencial do mercado digital fez com que o *marketing* se adapte a esse novo ambiente.

O quadro 2 demonstra uma exposição cronológica dos conceitos em relação ao *marketing* digital:

Quadro 2 - Cronologia dos conceitos de *marketing* digital

Exposição cronológica dos conceitos de <i>marketing</i> digital		
2000	Kotler	O <i>marketing</i> digital surgiu quando a internet passou a ser o meio de comunicação com o consumidor.
2007	Las Casas	Com a utilização em massa da internet o <i>marketing</i> começou a aumentar seu poder e tornou-se ilimitado, seu alcance expandiu e então o <i>marketing</i> digital começou a viralizar entre as empresas e consumidores.
2010	Cintra	Essa nova tendência começou a diminuir gradativamente a exposição de <i>outdoors</i> , surgindo o interesse em procurar pelos produtos da empresa, em vez da propaganda ser levada até os consumidores.
2010	Trainor et al.	O <i>marketing</i> digital tornou-se uma tríade entre os recursos tecnológicos, pessoais e de negócios. Tornando-se de grande relevância para atuação das empresas, através da satisfação e retenção dos compradores.
2016	Santos	O <i>marketing</i> digital pretende atingir o público-alvo por meio da exploração de redes online e comunicação através de meios interativos digitais.
2017	Rosa	O <i>marketing</i> digital é um dos assuntos mais abordados no mundo tecnológico, com o objetivo de atrair e fidelizar os clientes.

Fonte: Os autores, com base em: Kotler (2000); Las Casas (2007); Cintra (2010); Trainor et al. (2010); Santos (2016); Rosa (2017).

Devido aos avanços tecnológicos o *marketing* necessitou mudar, evoluir e trazer diferentes conceitos. Uma das últimas atualizações do tema foi o *marketing* digital, que utiliza de canais eletrônicos como as redes sociais para expandir a relação entre organização e cliente (CRUZ; SILVA, 2014). Portanto, Junior e Azevedo (2015, p. 148) relatam que “se milhões de pessoas estão conectadas nessas redes, é natural que as empresas também queiram estar nesse ambiente”. A partir desse conceito surge o *marketing* nas redes sociais.

Recuero (2012, p. 16) acredita que “as redes sociais são as estruturas dos agrupamentos humanos, constituídas pelas interações, que constroem os grupos sociais”. Já Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 93) afirmam que “nas redes sociais, cada indivíduo tem sua função e identidade cultural. Sua relação com outros indivíduos vai formando um todo coeso que representa a rede”.

A internet viabilizou um maior desenvolvimento em relação à velocidade das transações, diminuiu distâncias físicas, reduziu o tempo e estendeu a opção de novos canais para a realização de compras. Os meios virtuais são vistos como ferramentas de apoio que simplificam a vida do consumidor na questão das tomadas de decisões, pois este ambiente deve fornecer informações que permitirão as conclusões durante o processo de escolha (CASTRO, 2012).

Segundo Mariano et al. (2017) atualmente, a rede social permite o acesso gratuito a diversas ferramentas que possibilitam a divulgação e o comércio de produtos e serviços. As mais utilizadas atualmente tanto por pessoas físicas quanto jurídicas são: *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*. Funcionam como ferramentas estratégicas de *marketing* e muitos são os instrumentos que metrificam os benefícios da rede social para a empresa. Em pesquisa elaborada pela Rock Content (2018) “Social Media Trends 2018” o *Facebook* continua sendo a rede social mais utilizada pelas empresas, com quase 99%; seguido pelo *Instagram* com 80,2% e o *Youtube* com 47,6%.

As redes sociais disponibilizam entretenimento para as pessoas, além de serem ótimas aliadas para que as empresas mantenham um relacionamento com os clientes. Essas inovações e evolução digital são de suma importância, devido a agilidade da comunicação entre as pessoas e empresas, evitando gastos excessivos com tempo e dinheiro, além de possibilitar melhorias constantes (PEREIRA, 2011). Vaz (2010) menciona que utilizar a rede social é estar próximo ao seu público-alvo. A empresa deve usá-la para encontrar esse público. Contudo, somente criar um perfil nas redes sociais não é suficiente. É preciso demonstrar preocupação com as pessoas, privilegiar o social e o pessoal.

Para Turchi (2012), a presença nas redes sociais não é o suficiente para que ocorra um bom trabalho de *marketing* nesses meios de divulgação *online*. Apesar de ainda existirem empresas que estão a descobrir esse novo canal de comunicação com o cliente, essa ferramenta de comunicação permite opiniões e *feedbacks* dos usuários/clientes, tornando-se uma ferramenta de interação direta, virtual, rápida e com pouco investimento, permitindo o acompanhamento de tendências e concorrentes com maior facilidade.

Atualmente, as empresas que utilizam das mídias sociais rivalizam espaço com os próprios clientes na comunicação da sua marca, fazendo com que os consumidores se tornem veículos ao mesmo tempo em que utilizam as mesmas ferramentas que os anunciantes (VAZ, 2011). Complementa Ramalho (2010) que as redes sociais de compartilhamento de mídia oferecem oportunidades únicas, contudo apresentam dificuldades para se estabelecer métricas.

Nesse sentido, Souza e Teberga (2013) afirmam que muitos produtos se promovem com facilidade nas redes sociais. De início algumas pessoas inovadoras experimentam um determinado produto ou serviço e isso torna mais provável que pessoas à sua volta façam o mesmo, o que desenvolve uma reação no “estilo efeito dominó”. Uma provável explicação para esse fenômeno é que as opiniões das pessoas são válidas quando há laços interpessoais com a organização.

Logo, ao contrário dos meios tradicionais de *marketing*, as redes sociais permitem uma facilidade maior de personalizar e de obter informação sobre os clientes. Esses meios também facilitam a mensuração do sucesso da campanha *online*, pois há um crescimento vertiginoso de usuários, porém é mais fácil de realizar e obter dados (ARAÚJO, 2017).

Para Souza (2013) as informações geradas pela internet são úteis para empresas, todavia, é necessário haver um gerenciamento para que essas informações não sejam apenas dados. Uma das formas disponibilizadas para isso é a gestão do conhecimento, entendida como um processo de codificação. Dessa forma, Silva e Frazzon (2012) expõe que a internet é um suporte de comunicação onde todos os usuários têm o mesmo poder de comunicação e recepção de mensagens e o comentário de um consumidor transmitido *online* tem uma dimensão maior do que em qualquer outro meio.

A mídias sociais têm sido grandes aliadas para o crescimento das organizações, contudo, no seu conteúdo encontram-se as dificuldades que formam as métricas. Pode-se observar com o monitoramento do número de acessos a determinada publicação, a relevância desse mecanismo e possibilidade de localização dos usuários, todavia é de extrema importância o conhecimento em relação ao gerenciamento dessas ferramentas (FRITSCH, 2014).

Yamamoto e Sterne (2010) relatam o comportamento das métricas nas mídias sociais em relação a quantidade exorbitante de dados obtidos em cada publicação ou interação com o público para monitoramento dos perfis. Para os autores esse monitoramento é realizado através do número de visualizações gerado em cada publicação. Por isso é importante salientar que, com base na pesquisa desenvolvida pela Rock Content (2018), para analisar a influência das redes sociais nas organizações verificou-se que 72% das empresas analisam os resultados obtidos com suas publicações e interações com o público.

Informa Santos (2016) que os números alcançados com a participação dos clientes *online*, sejam eles grandes ou pequenos, podem gerar dois tipos de sentimentos: o de entusiasmo e de inconformismo nos gestores dos perfis. Contudo, esses tipos de sentimentos só devem ser válidos quando a uma identificação precisa dos significados dessas informações, caso contrário não passará de um simples número.

Para Junior e Azevedo (2015), quando a empresa realiza algum tipo de propaganda pelas redes sociais nas quais está inserida não significa exatamente que ela se faz presente nesses meios. Os usuários estão querendo mais do que uma simples divulgação do produto, estão à procura de envolvimento com a marca, buscam informações a respeito dos seus produtos/serviços com mais facilidade e rapidez e desejam estar presentes nas organizações através de contatos diretos e informais.

Existem quatro pilares que Vaz (2010) destaca no *marketing* digital que dão sustentação aos oito pés que devem ser considerados na elaboração de uma estratégia de *marketing* digital: a encontrabilidade, a usabilidade, a credibilidade e a vendabilidade. A encontrabilidade é o primeiro pilar e está relacionada à capacidade que as redes sociais da empresa têm de serem encontradas entre uma infinidade de outras existentes com o mesmo segmento. Assim o Rock Content (2018) informa que quase 95% das empresas estão presentes nas redes sociais e 62% delas consideram que as mesmas têm um papel muito importante para a organização.

Ainda na pesquisa é relatado o motivo que faz essas organizações entrevistadas utilizarem esses novos meios de comunicação: a visibilidade da empresa e a facilidade de interação com o público/clientes. Também há destaque para três benefícios que o *marketing* digital proporciona, sendo eles: divulgação da marca, engajamento com a audiência e aumento de vendas e número de clientes.

O segundo pilar de Vaz (2010) é a usabilidade, que reside na necessidade dos canais digitais serem construídos de forma simples, permitindo ao usuário navegar intuitivamente pelos mesmos. De acordo com Pereira (2011), nas redes sociais mais utilizadas atualmente os consumidores possuem alguns hábitos que devem ser levados em consideração pela maioria das organizações para atender seu público-alvo. Entre eles estão a consulta de conteúdos produzidos pela marca e a emissão de opiniões para pessoas próximas sobre marcas ou produtos baseados apenas em informações publicadas.

Para Batista (2011) as empresas conseguem o engajamento dos usuários através de mensagens simples e que promovam diálogo, interação e confiança dos mesmos. Trabalhar apenas com a promoção da marca não é o ideal para conquistar os consumidores *online*, acentua o autor.

Cerca de 39% das empresas realizam suas divulgações nas redes sociais através de um calendário editorial definido com metas a serem alcançadas. É relevante promover informações atrativas, participar ativamente desses meios e estar em busca constante de conteúdo de interesse do público-alvo. As redes sociais mais acessadas também podem trazer inúmeros benefícios em relação aos clientes, divulgação e valorização da marca. Por isso, que definir

dias, números e horários das postagens foi um dos critérios mais observados na estratégia adotada para divulgação e interação para com o público (ROCK CONTENT, 2018).

Vaz (2010) descreve que o terceiro pilar é ter boa credibilidade, ou seja, a empresa deve usar e abusar de depoimentos em suas redes sociais e fora delas, fazendo um trabalho intenso para que a opinião do consumidor a seu respeito na *web* seja positiva e viral. O desejo mais comum dos consumidores *online*, segundo Giglio (2005), é expressar suas opiniões e satisfações, bem como poder interagir com as empresas. Nesse meio de tanta tecnologia a maior preocupação que uma empresa deve ter é a de conseguir atender todas as expectativas e anseios dos novos consumidores.

Complementa Torres (2009) que uma das formas de ter a garantia da qualidade do produto é saber a opinião dos consumidores, pois essa experiência é de extrema importância devido a internet facilitar essa busca. O autor ainda descreve que uma das formas de obter essas informações nas mídias sociais é através da avaliação do serviço ou produto e de comentários (positivos, negativos ou dúvidas) sobre os mesmos, enfim a permissão de *feedback online* nas publicações.

O último pilar citado por Vaz (2010) é a vendabilidade. Vender é ajudar alguém a solucionar um problema com as soluções de que o vendedor dispõe. De acordo com o autor o consumidor de hoje é muito bem informado, e consumidor informado é consumidor comprador. Para ter vendabilidade a empresa deve fornecer a maior quantidade de informações sobre o produto, e estas devem proporcionar segurança ao consumidor. Segundo Pereira (2011), as informações sobre os produtos ou serviços nas redes sociais devem ser realizadas através da publicação de vídeos e fotos com conteúdo atrativo.

O *marketing* digital está relacionado a um composto de sete ações estratégicas, sendo elas: *marketing* de conteúdo (conteúdo publicado em site); *marketing* nas mídias sociais (interação com o público e compartilhamento de informações em diferentes formatos); *marketing* viral (troca de mensagens com a visão de transmitir uma mensagem); *e-mail marketing* (garantia que a mensagem chegou ao consumidor); publicidade *online* (banners publicados em *sites*); pesquisa *online* (base da atividade *marketing*, apoiada por programa de computadores); e monitoramento (integração dos resultados de todas as outras ações estratégicas, táticas e operacionais) (TORRES, 2009).

Ryan e Jones (2009) esclarecem que o *marketing* digital utiliza da tecnologia mensurável, ou seja, possui ferramentas que permitem analisar as redes sociais através do direcionamento de diversos tipos de mensagens com o intuito de estabelecer relações maiores entre os consumidores e as empresas.

Com base nos quatro pilares de Vaz (2010), nas sete ações estratégicas de Torres (2009) e as formas de mensurar e analisar as redes sociais (ROCK CONTENT, 2018; MUNIZ, 2017; PEREIRA, 2011; BATISTA, 2011; GIGLIO, 2005; FSB DIGITAL, 2013) é possível construir uma ferramenta de análise da gestão das redes sociais de uma organização observando e verificando cada uma das áreas abordadas pelos autores, estabelecendo formas de mensurar de maneira adequada estes itens e apresentar indicadores que facilitem o processo de controle deste mecanismo.

Segundo Recuero (2009) as construções de identidade, onde são formadas personalidades *online* através das redes sociais é uma necessidade da sociedade que convive com o avanço da tecnologia. Assim como as pessoas, as organizações encontram a mesma necessidade, já que seu público-alvo migrou para esse ambiente. Desse modo, a primeira área a ser abordada é a presença da organização nas redes sociais com maior índice de acesso: *Facebook, Instagram, Instagram stories e Twitter*. Para medir é necessário que a organização crie um perfil nas mídias sociais e interagir com o público diariamente ou semanalmente. Para indicar essa métrica é de extrema importância verificar se existe ou não um perfil da empresa em cada rede social (ROCK CONTENT, 2018).

Segundo informações cedidas pelo site do *Facebook* o alcance das postagens aponta o número de pessoas que receberam qualquer publicação do perfil na tela de seus computadores, *smartphones* ou *tablets*. A mesma fonte também informa que o alcance orgânico indica o número de pessoas que receberam uma publicação não paga da organização na sua tela, e o alcance pago é o número de pessoas que receberam uma publicação paga do perfil na tela. Com essas informações é possível abordar a segunda área, relacionada aos tipos de publicações que a organização trabalha: orgânicas ou pagas. Esse tipo de ferramenta permite aumento de engajamento, envolvimento e alcance do público desejado, tornando-se o indicador uma apuração de publicações pagas na empresa.

O terceiro tópico é a capacidade das empresas de serem encontradas nas redes sociais. Para poder medir esse assunto é necessário saber divulgar a marca, a fim de conquistar um número de clientes através do engajamento com os mesmos. Mensurar essa área é de extrema importância no sentido de avaliar o número de visitas e curtidas nas redes sociais que a empresa divulga seu produto ou serviço (ROCK CONTENT, 2018; VAZ, 2010; MUNIZ, 2017).

A próxima área é relatada por Torres (2009) concernente à consulta de conteúdo produzido pela marca, ou seja, o *marketing* de conteúdo e a emissão de opiniões. Para essa verificação utiliza-se o calendário editorial (ROCK CONTENT, 2018), definido com metas a serem alcançadas, o que é de extrema relevância e agilidade para o cotidiano de quem atua na

área. Contudo, a maioria das organizações não praticam esse método e por isso a importância de saber da usabilidade (VAZ, 2010) desse tipo de indicador e como ele é feito caso exista (BATISTA, 2011; MUNIZ, 2017).

O próximo tema é pertinente ao depoimento e expressão da opinião do consumidor, mencionado por Pereira (2011), medida através da permissão do *feedback online* nas publicações. Para verificar esse tópico é de suma importância saber se há o consentimento de fazer comentários e compartilhamentos por parte da organização e, caso a resposta seja afirmativa, a quantidade desses itens mencionados, assim como a qualidade dos comentários também deve ser tomada como um indicador, avaliando a quantidade positiva e negativa desse item nas postagens (VAZ, 2010; GIGLIO, 2005; MUNIZ, 2017).

Para Telles (2000) o tempo e a dedicação para planejar a estratégia de *marketing* digital são inevitáveis para o sucesso ou fracasso das organizações inseridas nas redes sociais. Por isso uma das áreas questionadas é o planejamento, medido através da verificação da organização de dias, números e hora das postagens. A partir desses conceitos é importante saber os melhores horários e dias com maior número de alcance do público almejado (ROCK CONTENT, 2018; MUNIZ, 2017).

O monitoramento é a integração dos resultados de todas as ações estratégicas, táticas e operacionais, sendo uma área medida através da avaliação dos resultados dos dias da semana, da quantidade de postagens e dos horários. Entretanto, para mensurar o sexto item é importante salientar o desenvolvimento de um controle com a quantidade, dias e horários de postagem por semana para acompanhamento e análise com resultados futuros (TORRES, 2009; ROCK CONTENT, 2018; MUNIZ, 2017).

Segundo Vaz (2010) a forma de interagir com o público e compartilhar de informações em diferentes formatos é um dos temas que também possui grande destaque. Realiza-se essa atividade através de diversos tipos de publicações com conteúdo atrativo. Para Pereira (2011) e Muniz (2017) a forma de mensurar é avaliar a qualidade das publicações que possuem maior engajamento. Os autores ainda ressaltam outra área a ser abordada, o fornecimento de quantidade de informações sobre o produto através da análise do engajamento em publicações com informações sobre o produto ou serviço. Para mensurar essa área é necessário avaliar se a quantidade de informações nas publicações é satisfatória.

Por último, e não menos importante, Muniz (2017) destaca a evolução das redes sociais como uma área a ser estudada, por meio de novas curtidas e “descurtidas”. É possível analisar o total líquido de curtidas e onde elas ocorrem. Já as “descurtidas” são mensuradas pelas publicações que influenciaram o seguidor a deixar de seguir a página/perfil.

Para verificar o nível de participação e interação do público com o conteúdo de um perfil ou página em uma rede social (FSB DIGITAL, 2013) é preciso ponderar o envolvimento dos usuários com o conteúdo postado por meio de curtidas, comentários e outras formas de interação. Pode ser examinado em um período específico (diário, semanal ou mensal) ou por conteúdo postado.

A taxa para avaliar esse engajamento é apresentada em porcentagem, portanto para calcular é preciso seguir o primeiro passo: definir o período de tempo específico a ser estudado. Segundo a Normatização de Métricas da Fsb Digital (2013) a taxa de engajamento também pode ser calculada por *post*, pois relativiza o engajamento de acordo com o número de postagens no período. Isso torna possível a detecção dos *posts* que ficaram acima e abaixo da média.

A taxa de engajamento médio nada mais é que a soma de todas as interações curtidas, comentários e compartilhamentos no período determinado para mensuração dividido pelo número de postagens no mesmo período (figura 1). O resultado deve ser dividido pelo total de curtidas do perfil, multiplicado por cem (ISHIDA, 2015).

Sobre a taxa de engajamento de um *post* o autor enfatiza que, para obter esse tipo de mensuração, é necessário apenas obter informações do *post* desejado, ou seja, de acordo com a figura 1 devem-se somar as interações (curtidas, comentários e compartilhamentos) dos *posts* no período determinado dividido pelo total de curtidas do perfil analisado, multiplicado por cem (porcentagem).

Figura 1 - Taxa de engajamento médio por post e Taxa de engajamento de um *post* ou período.

$$\begin{aligned} \text{TAXA DE ENGAJAMENTO} &= \frac{\text{SOMA DAS INTERAÇÕES} / \text{NÚMERO DE POSTS}}{\text{TOTAL DE FÃS X 100}} \\ \text{MÉDIO POR POST} & \text{ DOS POSTS NO PERÍODO NO PERÍODO} \\ \\ \text{TAXA DE ENGAJAMENTO} &= \frac{\text{SOMA DAS INTERAÇÕES}}{\text{TOTAL DE FÃS X 100}} \\ \text{DE UM POST OU PERÍODO} & \text{ DOS POSTS NO PERÍODO} \end{aligned}$$

Fonte: FSB Digital (2013); Ishida (2015), adaptado.

Com base na ampla revisão realizada, o presente trabalho aporta à ferramenta “Mensuração da Gestão das Redes Sociais”, que possibilita avaliar a participação da empresa nas principais redes sociais. Em concordância com o quadro 3, a ferramenta foi desenvolvida

com base nos quatro pilares de Vaz (2010): encontrabilidade, usabilidade, credibilidade e a vendabilidade; nas sete ações estratégicas de Torres (2009), sendo que foram usadas as ações mais relevantes ao tema; e os indicadores de Muniz (2017), que servem para mensurar o sucesso das redes sociais e aos demais autores (ROCK CONTENT, 2018; PEREIRA, 2011; BATISTA, 2011; GIGLIO, 2005; FSB DIGITAL, 2013) que contribuíram com conceitos, análises, tipos de mensuração e fórmulas.

Quadro 3 - Mensuração da Gestão nas Redes Sociais

MENSURAÇÃO DA GESTÃO DAS REDES SOCIAIS		
ÁREA	COMO MEDIR	INDICADORES
Presença nas redes sociais: facebook, instagram, instagram stories e twitter.	Criação de um perfil nas mídias digitais e interação com o público.	Verificar se existe ou não perfil da empresa em cada rede social.
Tipos de publicações: orgânicas e pagas.	Aumento de engajamento, envolvimento e alcance do público desejado.	Apurar se há publicações pagas.
Capacidade das empresas de serem encontradas.	Divulgação da marca, engajamento com a audiência e número de clientes.	Número de visitas e curtidas.
Consulta de conteúdo produzido pela marca, ou seja, o marketing de conteúdo e a emissão de opiniões.	Calendário editorial definido com metas a serem alcançadas.	Existência de um calendário.
Depoimento e expressão da opinião do consumidor.	Permissão de <i>feedback</i> online nas publicações.	Consentimento e quantidade de comentários (positivos, negativos e dúvidas) e compartilhamentos.
Planejamento	Verificar organização de dias, números e hora das postagens.	Quais os horários e datas com melhor alcance de pessoas atingidas.
Monitoramento: integração dos resultados de todas as ações estratégicas, táticas e operacionais.	Avaliar os resultados dos dias da semana, da quantidade de postagens e dos horários.	Desenvolvimento de um relatório com a quantidade, dias e horários de postagem por semana para controle, acompanhamento e análise com resultados futuros.
Interação com o público e compartilhamento de informações em diferentes formatos.	Publicação de vídeos e fotos com conteúdo atrativo.	Avaliar a qualidade das publicações que possuem maior engajamento.
Fornecer a maior quantidade de informações sobre o produto.	Analisar se há um maior engajamento em publicações com informações sobre o produto.	Avaliar se a quantidade de informações nas publicações é satisfatória.
Evolução das redes sociais.	Novas curtidas e “descurtidas”.	Total líquido de curtidas e onde as curtidas ocorrem. Através das “descurtidas” quais publicações influenciaram o seguidor a desistir de seguir as páginas.

Fonte: Os autores, com base em Vaz (2010); Torres (2009); Muniz (2017); Rock Content (2018); Pereira (2011); Batista (2011); Giglio (2005); Fsb Digital (2013).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O procedimento metodológico consiste em detalhar o percurso adotado para a realização da pesquisa, bem como para responder o objetivo desta. Sendo assim, apresenta-se os métodos e etapas utilizados a fim de chegar ao melhor resultado possível. Os métodos caracterizam-se como uma abordagem extensa em nível de abstração elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade. Para tanto, Lakatos e Markoni (1991) definem método como um modo de conduta, seja um fazer, um agir, um conhecer, para alcançar um fim preliminar projetado. De forma abreviada, método é a ordem dos elementos de um processo, para atingir um fim.

De acordo com os objetivos e critérios desse trabalho a obtenção de dados sobre o assunto mencionado foi através de pesquisas bibliográficas, visto que, segundo Gonçalves (2014) trata-se do primeiro procedimento em qualquer tipo de pesquisa com propósito de conhecer os diferentes subsídios científicos sobre o assunto que se pretende estudar. Já Vergara (2010) afirma que as pesquisas bibliográficas são o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A coleta de dados e informações da organização foi feita através da pesquisa de campo. Para Gonçalves (2014, p. 63) “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis [...] para posteriores análises [...]”.

A pesquisa foi desenvolvida na forma de estudo de caso, uma averiguação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de uma situação vivenciada no dia a dia, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não é visivelmente evidente (HUANG; YIN; NAZAR, 2001), ou seja, estudo de caso incide no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Abordando a forma de pesquisa qualitativa, Creswel (2007, p. 186) chama atenção para o fato de que “o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos”.

A natureza do trabalho constitui-se de modo original, caracterizada por ser uma pesquisa exploratória, dado que esse método, segundo Gonçalves (2014), é um tipo de pesquisa que se encontra na fase introdutória, possibilitando sua explanação e delineamento. Também se constitui por ser uma pesquisa descritiva, pois, segundo Vergara (2010, p.42), esse tipo de pesquisa consiste em expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Foi desenvolvida uma ferramenta com métricas e indicadores a serem mensurados. O processo de seleção de uma métrica é realizado por meio de três aspectos influenciadores, segundo Geisler (2000): a cultura da organização; um conjunto ocioso de métricas e o tipo de atividade a ser medida; e outras influências, como os sujeitos envolvidos (comunidade científica e de negócios ou interesses governamentais). Para o autor a definição de métrica inclui três fatores: o elemento a ser medido (o que medir), a unidade de medida (como medir) e o intrínseco valor congruente com a métrica (por que medir ou o que se pretende encontrar com esta mensuração).

Geisler (2000) também reconhece que, para ponderar ciência e tecnologia, existe um único método viável: mensuração por indicadores. O mesmo ainda torna a evidenciar que múltiplos indicadores são primordiais para viabilizar uma adequada cobertura de dimensões e aspectos de processos complexos, atividade e resultados. Um indicador é uma medida reservada para a descrição ou representação de um dado evento ou fenômeno. Uma métrica pode conter um ou mais indicadores.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O Restaurante Taberna dos Gauleses LTDA está localizado no município de Imbituba - SC, na Avenida Porto Novo S/N, bairro Praia do Rosa, e tem como atividade o comércio gastronômico, com atendimento nas estações do inverno e verão. Os clientes encontram no restaurante o serviço a lá carte, *buffet* livre e a quilo, entrega de marmitas e, casualmente, também se realizam festas e eventos no estabelecimento.

É uma empresa familiar, inaugurada no dia 28 de dezembro de 1991, ou seja, está no ramo gastronômico há vinte e seis anos. De 1991 até 1997 servia apenas pratos a lá carte. Todavia, diante de uma demanda excessiva de turistas e moradores da região, houve a necessidade de ampliar o serviço ao cliente oferecendo a opção do *buffet*. Em 2017, para atender uma demanda identificada entre os consumidores da região, o restaurante passou também a oferecer o serviço de marmitas.

A procura contínua pela comida do Restaurante Taberna dos Gauleses progrediu em grande escala, ocasionando um aumento significativo no número de clientes, o que levou a um investimento na ampliação do espaço no ano de 2002, com a construção de uma nova Taberna dos Gauleses, com ambiente mais arborizado e aconchegante para receber o cliente.

Atualmente, o restaurante é reconhecido como um dos melhores da região que serve frutos do mar.

Ryan e Jones (2009) afirmam que o *marketing* tradicional está atrelado à comunicação de massa. Tanto o *marketing* tradicional quanto o digital são de suma importância para a organização em estudo. Através desses meios o restaurante pode se destacar entre os demais estabelecimentos da região e ser lembrado sempre que visto, seja por meio das placas, *outdoors*, *folders* ou/e também com as divulgações nas redes sociais.

Entretanto, apesar da importância de haver um setor específico para a realização da divulgação da empresa, o restaurante Taberna dos Gauleses não tem uma área específica que abrange as atividades de *marketing*. Assim, as decisões são tomadas pelos proprietários em conjunto com uma analista terceirizada de redes sociais, por meio de deduções informais.

Para divulgar a marca o restaurante utiliza do *marketing* tradicional por intermédio de placas localizadas em frente ao estabelecimento e em um ponto estratégico da região. Ambas divulgações não são atualizadas, só ocorre a troca quando há um desgaste. Também ocorre patrocínios para eventos esportivos, acontecimentos que são realizados na região praticamente a cada três meses e, sempre que possível, a empresa auxilia de alguma maneira, como forma de incentivo aos eventos e para aumentar o faturamento, pois nesses dias chega a dobrar o número de clientes comparado aos dias de fluxo normal. Cabe ressaltar o recurso do boca-a-boca que, apesar de informal e antigo, ainda segue indispensável ao processo de divulgação.

Apesar de investimentos em *marketing* tradicional, o restaurante Taberna dos Gauleses comprovou o que Coscelli (2014) relatou em seu estudo que, para tornar-se visível à massa, o custo do *marketing* tradicional é considerado elevado, já nos canais *online* é presumível atingir esse público diretamente e com um menor custo.

O Restaurante Taberna dos Gauleses, juntamente com a Pousada Taberna dos Gauleses, criou o perfil no *Facebook* em 2011, e no ano de 2016 criou um perfil exclusivo do restaurante, no *Instagram*. Com o acesso em massa das pessoas nas mídias sociais, houve a necessidade de acompanhar essa evolução, caso contrário, ficaria esquecido no mercado de atuação.

A inserção nessas mídias é realizada para disseminar a marca e dar dicas sobre trilha e praias a serem visitadas. Acredita-se que esse meio de divulgação leva os consumidores ao restaurante ou até mesmo a optarem pelo serviço de tele-entrega de marmita. Contudo, pressupõe-se que exista tal interferência no faturamento, apesar do restaurante não utilizar ferramentas que mensurem o quanto e de que forma exatamente se dá essa interferência.

A divulgação do estabelecimento nas mídias *online* sucede por meio das redes sociais mais utilizadas atualmente como o *Facebook*, *Instagram* e *Instagram Stories*. Como

mencionado anteriormente, há uma analista terceirizada em redes sociais, ou seja, os serviços relacionados à divulgação da marca nos perfis do restaurante são de inteira responsabilidade da mesma.

Durante a semana ocorre a publicação de postagens dos produtos e serviços oferecidos, como sugestões de trilhas e praias a serem visitadas. A organização do conteúdo, dias e horários de postagens é de inteira atribuição da analista, havendo interferência dos proprietários apenas quando surge uma publicação extra: como um prato diferenciado no *buffet* ou divulgação de alguma vaga de emprego.

As postagens no *Facebook* e *Instagram* são interligadas, ou seja, são postadas no mesmo instante, ocorrendo da seguinte maneira: durante a semana são geradas quatro publicações; os dias são alternados aleatoriamente, com exceção de sexta e sábado que sempre ocorre algum tipo de conteúdo nos perfis. Já os horários das postagens são bem diversificados: quando o conteúdo está atrelado a fotos do *buffet* e tele-entrega de marmitas ocorre publicações entre 10h00min e 14h00min; fotos de praia, trilhas e também do serviço de marmitas geralmente são exercidas no período das 16h00min às 23h00min. Todos os tipos de postagens citados atraem mais clientes e abrangem o engajamento, entretanto existe uma diferença de público do *Facebook* para o *Instagram*, como exemplo as fotos de praia e trilhas possuem mais engajamento no *Instagram* do que no *Facebook*.

A utilização do *Instagram Stories* é esporádica, realizada de forma ocasional com fotos do *buffet* do dia e divulgação de alguma informação específica como horário de atendimento e divulgação de vaga. Todos os tipos de postagens citados têm o objetivo de atrair mais clientes e abranger o engajamento.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Utilizando a ferramenta de “Mensuração das Redes Sociais”, desenvolvida neste trabalho, foram analisadas todas as áreas especificadas no mecanismo de controle. Assim sendo, apresentam-se as informações levantadas através da pesquisa nas redes sociais da organização em estudo, considerando o atingimento dos objetivos da ferramenta.

Foram coletados tanto dados primários como secundários, no intuito de obter o máximo de informações sobre o tema em questão. O primeiro item da tabela destaca a presença da organização nas redes sociais: *Facebook*, *Instagram*, *Instagram Stories* e *Twitter*.

O Restaurante Taberna dos Gauleses possui perfil em algumas das mídias sociais como o *Facebook*, *Instagram* e *Instagram Stories*. A interação com o público é realizada semanalmente com quatro publicações iguais para o *Facebook* e *Instagram*, ou seja, são compartilhadas ao mesmo tempo nas duas redes sociais. Já o *Instagram Stories* não é usado regularmente, sendo operado para divulgação de horário de atendimento e/ou de algum prato específico que esteja no *buffet*, utilizando em média de duas a três imagens, para não ficar cansativo e, principalmente, para alcançar um número relevante do público.

Apesar da empresa não estar presente frequentemente no *Instagram Stories* e *Twitter*, Furlan e Marinho (2013) explicam a importância de se fazer presente em todas as redes sociais que seu público-alvo esteja através da utilização das redes sociais no campo empresarial, pois o número de corporações aumenta gradativamente em relação ao desejo de fidelizar e atrair clientes, tal como o desejo de interagir com o seu público-alvo.

A divulgação dos produtos e serviços do restaurante e o engajamento com a audiência e número de clientes nas redes sociais podem ser mensurados por diversas formas no *Facebook*: quantidade de visitantes, visualizações e curtidas. Todavia, tais ações mencionadas podem ser obtidas por aspecto orgânico ou pago. Fonseca (2018) explana a diferença entre essas ações: o tráfego orgânico é caracterizado por não possuir um custo direto, as visitas e curtidas orgânicas são feitas através dos mecanismos de buscas. O autor cita o tráfego pago como aquele que o administrador do perfil precisa pagar para obter visitas e curtidas, ou seja, são executados anúncios que envolvem as palavras-chave escolhidas e somente quando clicam nele é necessário realizar o pagamento.

Em nenhuma das redes sociais que o restaurante está inserido há publicações pagas, são apenas orgânicas, não ocorre esse tipo de serviço devido à falta de comunicação e organização das partes envolvidas (a analista de redes sociais terceirizada e os proprietários).

O perfil do Restaurante Taberna dos Gauleses no *Facebook* é em conjunto com o da Pousada Taberna dos Gauleses. Apesar de serem da mesma família, são administrados por pessoas diferentes. Logo, os dados analisados a seguir são de ambas as organizações. Segundo Muniz (2017), na atualidade, a maioria das redes sociais possuem um *Analytics* básico disponível para sua página ou perfil. A partir dessa ferramenta é possível analisar todas as ações (curtidas, comentários, compartilhamentos, visitas, visualizações, entre outras), contudo, a mesma é limitada, fornecendo apenas dados de forma ampla e muitas vezes incompreensível.

Na página do *Facebook* é fornecida uma planilha de desempenho dos últimos 7/28 dias que enfatiza três áreas principais: curtidas na página, número total de curtidas e de novas curtidas; alcance das publicações, número total de pessoas individuais que viram a página e

publicações; assim como o envolvimento, número total de pessoas individuais que tiveram envolvimento com a página e os demais tipos de envolvimento que existe na rede social mencionada.

Foram explorados alguns dados gerados no perfil social do objeto de estudo no período de 01 à 28 de abril de 2018, de acordo com a figura 2. Vale lembrar que todas as ações estudadas são de tráfego orgânico. Verificou-se que as ações na página tiveram uma queda de 65% em comparação ao mês de março. Nesse mesmo período as visualizações da página são expressas por 763 visualizações, ou seja, comparando com as visualizações do mês anterior ocorreu um aumento de 25%. O número de vezes que as pessoas clicaram sobre o nome ou foto do perfil para ver uma prévia do conteúdo totalizou em 45 ações, com um aumento de 25%.

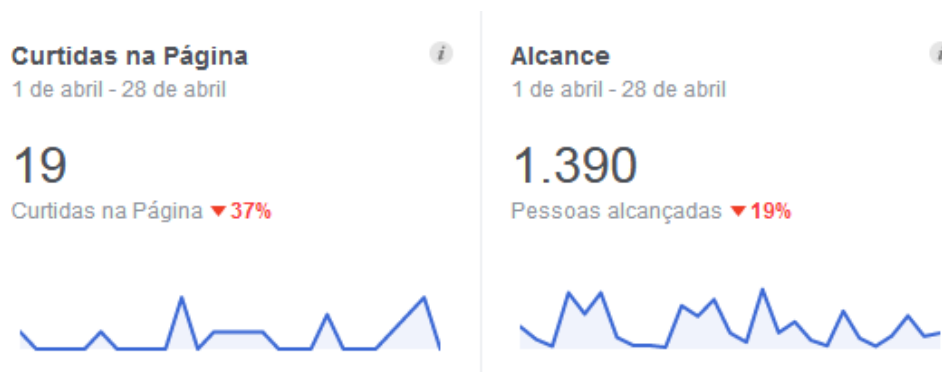
Figura 2 - Partes do resumo da página no *Facebook*



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses, no *Facebook*.

O perfil do restaurante e pousada possui um total de 1.872 seguidores. No período de análise, em conformidade com a figura 3, houve um total de 19 seguidores novos, todavia em comparação com períodos anteriores houve uma queda de 37%. O número de pessoas em cujas telas foi exibida qualquer publicação em relação a página atingiu 1.390 pessoas, porém comparado ao mês de março esse número retrata um declínio de 19%.

Figura 3 - Partes do resumo da página no *Facebook*



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses, no *Facebook*.

O *Instagram* é outro meio de interação do Restaurante Taberna dos Gauleses com o público, sendo este exclusivamente de clientes do restaurante. Todavia, o perfil da organização é pessoal e não comercial. A mídia oferece duas formas, sendo que a segunda se diferencia da primeira pela ferramenta analítica que mensura o desenvolvimento do perfil. Desta forma, para mensurar a interação do público por meio de curtidas foi utilizada a ferramenta mencionada preliminarmente da FSB Digital (2013): taxa de engajamento de um *post* ou período. Para poder estimar esses dados o período estabelecido foi o mesmo do *Facebook* (de 01 à 28 de abril de 2018). Através da busca de dados foi possível concluir que o perfil da organização contém aproximadamente 134 publicações e possui um total de 387 seguidores, abordados pelo tráfego orgânico (figura 4).

Figura 4 - Perfil do restaurante Taberna dos Gauleses, no *Instagram*



Fonte: Perfil do Restaurante Taberna dos Gauleses, no *Instagram*.

A taxa de engajamento por intermédio do período citado para a obtenção dos dados foi encerrada totalizando aproximadamente 50% de envolvimento do público.

O quarto elemento que teve evidência foi a consulta de conteúdo produzido pela marca. Contudo, o restaurante trabalha apenas com um calendário semanal que contém as publicações a serem introduzidas nas redes sociais com dia, foto e descrição a ser postada.

A pesquisa realizada pela empresa Rock Content (2018) salienta a importância de adotar o calendário editorial como estratégia de divulgação. Empresas que utilizam esse método apresentam média de visitas 2,2 vezes maior comparada às organizações que não utilizam desse mesmo recurso. Por conseguinte, o restaurante não possui um calendário com metas a serem alcançadas.

As redes sociais permitem a interação do público através de depoimentos e expressão de opiniões do consumidor. O Restaurante Taberna dos Gauleses permite esse *feedback online*

nas publicações por meio de avaliações com estrelas e comentários sobre o estabelecimento. Há um número pequeno de comentários por publicações, tanto no *Facebook* quanto no *Instagram*, variando de 0 à 4 comentários por foto, caracterizados em positivos e dúvidas sobre o serviço ou produto oferecido. No *Facebook* o número de vezes que as pessoas interagiram com as publicações por meio de curtidas, comentários e compartilhamentos teve 885 envoltimentos (figura 5). Entretanto, apesar desse número ser significativo, comparado ao mês de março as interações tiveram uma cessação de 2%. Já no *Instagram*, devido o perfil não ser empresarial, não há dados de mensuração detalhado.

Figura 5 - Partes do resumo da página no *Facebook*



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses, no *Facebook*.

O gráfico de reações, comentários, compartilhamentos e outros, demonstrado na figura 6, faz um demonstrativo exclusivo das informações dos compartilhamentos. Os dados permitem concluir uma média de 1 compartilhamento por dia, salvo exceções. Conquanto, a maioria dos compartilhamentos é realizada por familiares da empresa, incluindo os proprietários.

Figura 6 - Partes do resumo da página no *Facebook*

Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses no *Facebook*.

Não há um planejamento dos melhores dias, números e horários de postagens, apenas a uma alocação dos dias de forma aleatória. Da mesma maneira que não ocorre esse planejamento, também não há nenhum tipo de análise dos resultados que as redes sociais podem trazer para a organização. Os dias são escolhidos com base no assunto a ser publicado e dividido de forma aleatória e fixa como sexta, sábado e domingo. Já o número de publicações foi estabelecido através do acordo dos proprietários com a analista terceirizada, sendo quatro publicações semanais. Em relação ao horário, geralmente as publicações de pratos e do *buffet* ocorrem no período das nove da manhã às duas horas da tarde, condigno ao primeiro horário estar próximo do almoço, promovendo a indução das pessoas ao local, e após o meio-dia para lembrar que o estabelecimento ainda está funcionando. Já quando o assunto é sobre dicas e fotos relacionadas à região e eventos, geralmente ocorre no período noturno. Nesse horário há divulgação para atender os diversos tipos de público e também para alternar os conteúdos sem focar apenas no produto ou serviço.

Não há um monitoramento dos perfis do restaurante nas redes sociais, apenas ocorrem as publicações dos conteúdos. Quando alguma publicação chama atenção pelo número de curtidas e alcances procura-se repetir o dia, horário e tema da publicação.

A interação com o público e o compartilhamento de informações é conduzido apenas em formato de fotos do *buffet*, estabelecimento, de paisagens da região e de eventos. Uma das últimas áreas aborda o fornecimento de informações sobre o produto, desse modo a descrição

das fotos varia de acordo com o conteúdo dos itens citados, como dicas de passeios e trilhas, prato do dia, divulgação de alguns serviços e do espaço.

Foram selecionadas duas postagens no perfil do *Facebook* que tiveram melhor desempenho (figura 7) uma no mês de março e outra em maio, sendo que durante esses meses do ano de 2018 ocorreram trinta publicações. Uma das postagens, prato de marisco cozido, teve destaque por ser um prato de frutos do mar, sendo que não é um produto consumido diariamente pela maioria das pessoas, o que chama mais atenção se comparado aos pratos tradicionais. Já a outra publicação obteve resultados melhores defrontando as demais postagens pelo fato de a descrição chamar atenção, pois contou de forma breve um pouco da história do restaurante.

Comparando a qualidade de cada publicação no período citado pode-se verificar que as fotos com melhor engajamento são as do *buffet*, seguidas de publicações com mensagens de dias comemorativos e, por fim, de paisagens da região. Dentre as trinta postagens, apenas quatro delas possuem alcance abaixo de 200 pessoas, as demais variam de 200 à 721 alcanças. Desta forma, considera-se que o restaurante Taberna dos Gauleses possui um bom engajamento com o público.

Figura 7 - Publicações com melhor desempenho



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses no *Facebook*.

Também foram eleitas duas publicações no perfil do *Instagram* que alcançaram melhor desempenho entre os meses de março e maio (figura 8). Entre os meses mencionados, devido as postagens serem conjugadas, ocorreu o mesmo número de publicações do *Facebook*. A primeira foto teve destaque entre as 29 imagens analisadas pelo seu engajamento, devido ser

um prato preferido pela maioria das pessoas. Atração e engajamento pelo conteúdo da foto foi o motivo da segunda postagem ter almejado a melhor *performance*, todavia seu conteúdo é referente a uma paisagem deslumbrante da região.

Verificando a qualidade de cada publicação na rede social mencionada e no período citado foi possível verificar que as fotos com melhor engajamento são alocadas no *ranking* da seguinte forma: fotos do *buffet*, seguidas de paisagens da região e publicações com mensagens em dias comemorativos. Conforme pesquisa das trinta publicações, vinte e cinco delas possuem acima de 11 curtidas e abaixo de 30, sendo que cinco postagens com engajamento baixo sendo menos de 10 curtidas.

Figura 8 - Publicações com melhor desempenho



Fonte: Perfil do Restaurante Taberna dos Gauleses no *Instagram*.

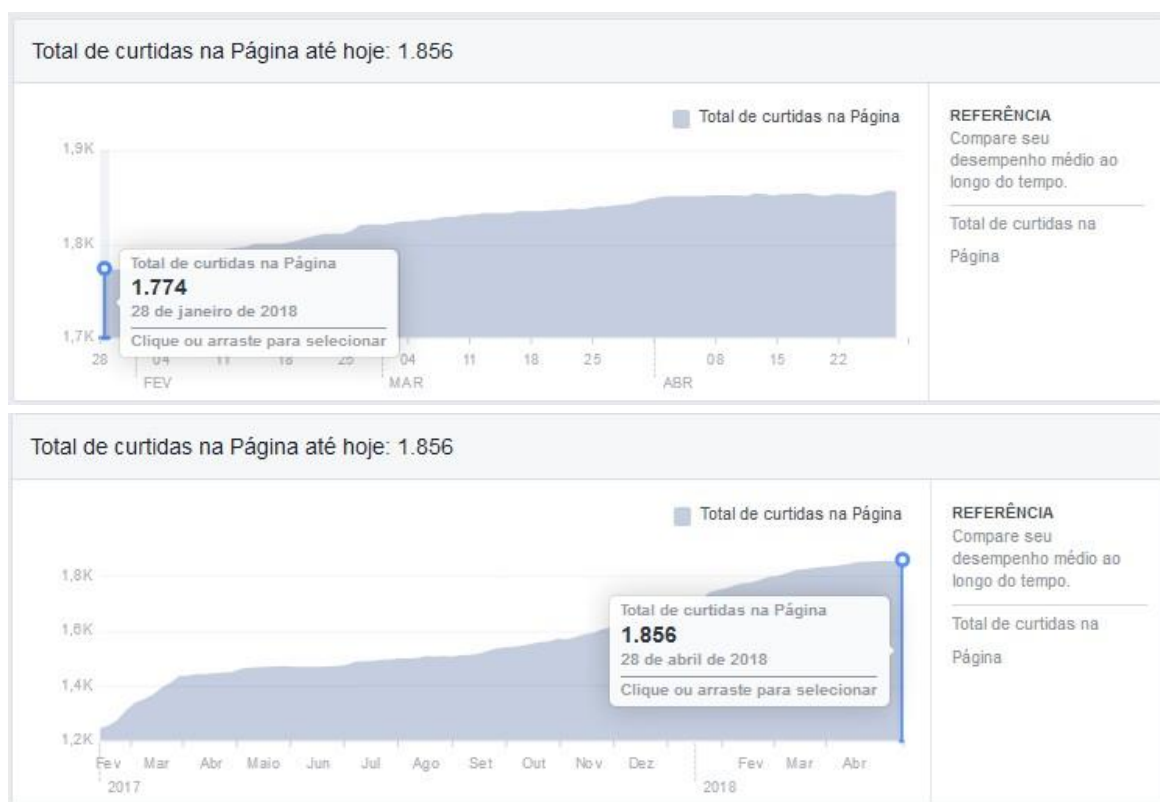
Analisando os perfis a quantidade de informações por *post* se mostra insuficiente, tendo em vista que, em algumas publicações, há uma discrepância de informações para o cliente, faltando dados sobre valores, os tipos de *buffets* e sua composição no dia da publicação e, por fim, como se sucede o serviço de tele-entrega de marmitas.

O último item da tabela expõe sobre a evolução das redes sociais, sendo que no *Facebook* o perfil do restaurante permite fazer essa análise, diferentemente do perfil do *Instagram* que não concede essa verificação devido não ser um perfil comercial.

Ao realizar a comparação com três meses anteriores ao período mencionado, ou seja, de 28 de outubro à 28 de janeiro de 2018 houve um total de 186 curtidas (figura 9). Com base

nessas informações verificou-se uma diferença de 100 seguidores a menos comparando um período com o outro.

Figura 9 - Total de curtidas na página do *Facebook*



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses, no *Facebook*.

No *Facebook* as “descurtidas”, comparadas às curtidas, ocorrem raramente, porém é difícil saber qual cliente (pousada ou restaurante) deixou de seguir o perfil. No mesmo período que as curtidas foram analisadas realizou-se a coleta do número de “descurtidas”. Com base na figura 10 o total de “descurtidas” no período estudado totaliza 28 seguidores que optaram em deixar de seguir o perfil do restaurante e pousada. Duas “descurtidas” nos quatro dias de janeiro; oito no mês de fevereiro; seis no mês de março e nove em abril.

O número maior de “descurtidas” mencionado encontra-se da seguinte maneira: no dia 03, não ocorreu publicação; dia 10, ocorreram duas publicações a primeira com informações do horário e uma mensagem, a segunda um prato de polenta servido na data; dia 11, publicação de sugestão para fazer uma trilha na região; no dia 15, consistiu em um prato com cebola a milanesa e batata frita; dia 17, não teve publicação; no dia 18, foi uma postagem de camarão ao bafo; dia 20, divulgação de vaga para auxiliar de cozinha e, por último, em 24 de fevereiro, não ocorreu publicação.

Figura 10 - Total líquido de “descurtidas”



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses, no *Facebook*.

Confrontando as “descurtidas” que aconteceram três meses antes do período abordado, ou seja, de outubro a dezembro é possível observar uma diferença de 15 pessoas que deixaram de seguir o perfil, totalizando 13 “descurtidas” (figura 11).

Figura 11 - Total líquido de “descurtidas”



Fonte: Perfil do Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses, no *Facebook*.

No *Instagram* não é possível mensurar a evolução do perfil, pois não é um perfil comercial, impossibilitando o acesso às ferramentas de análise para monitorar o desempenho da organização nas mídias digitais.

Com base nos dados coletados, o instrumento de mensuração do Restaurante Taberna dos Gauleses pode ser apresentado da seguinte maneira (quadro 4).

Quadro 4 - Mensuração da gestão das redes sociais no Restaurante Taberna dos Gauleses

GESTÃO DAS REDES SOCIAIS NO RESTAURANTE TABERNA DOS GAULESES			
ÁREA	COMO MEDIR	INDICADORES	RESULTADOS
Presença nas redes sociais: <i>facebook, instagram, instagram stories e twitter.</i>	Criação de um perfil nas mídias digitais e interação com o público.	Verificar se existe ou não perfil da empresa em cada rede social.	Presença frequente nas redes sociais: <i>facebook</i> e <i>instagram</i> . Parcialmente ausente no <i>insta stories</i> e ausente no <i>twitter</i> .
Tipos de publicações: orgânicas e pagas.	Aumento de engajamento, envolvimento e alcance do público desejado.	Apurar se há publicações pagas.	Não possui publicações pagas, apenas orgânicas.
Capacidade das empresas de serem encontradas.	Divulgação da marca, engajamento com a audiência e número de clientes.	Número de visitas, alcances e curtidas.	<i>Facebook</i> : 1872 curtidas, 763 visualizações e alcance de 1390 pessoas. <i>Instagram</i> : 387 seguidores e engajamento de 50% do público.
Consulta de conteúdo produzido pela marca, ou seja, o <i>marketing</i> de conteúdo e a emissão de opiniões.	Calendário editorial definido com metas a serem alcançadas.	Existência de um calendário.	Calendário semanal incompleto.
Depoimento e expressão da opinião do consumidor	Permissão de <i>feedback</i> online nas publicações.	Consentimento e quantidade de comentários (positivos, negativos e dúvidas) e compartilhamentos.	Comentários: média de 0 a 4 comentários por postagem. Compartilhamento: média de 1 compartilhamento por dia.
Planejamento	Verificar organização de dias, números e hora das postagens.	Quais os horários e datas com melhor alcance de pessoas atingidas.	Existe planejamento e organização das postagens, mas de aspecto informal.
Monitoramento: integração dos resultados de todas as ações estratégicas, táticas e operacionais.	Avaliar os resultados dos dias da semana, da quantidade de postagens e dos horários.	Desenvolvimento de um relatório com a quantidade, dias e horários de postagem por semana para controle, acompanhamento e análise com resultados futuros.	Não existe uma análise efetiva do monitoramento
Interação com o público e compartilhamento de informações em diferentes formatos.	Publicação de vídeos e fotos com conteúdo atrativo.	Avaliar a qualidade das publicações que possuem maior engajamento.	O engajamento do restaurante é considerado bom na maioria das publicações analisadas.

Fornecer a maior quantidade de informações sobre o produto.	Analisar se há um maior engajamento em publicações com informações sobre o produto.	Avaliar se a quantidade de informações nas publicações é satisfatória.	Não é satisfatória, pois há uma carência de informações.
Evolução das redes sociais.	Novas curtidas e “descurtidas”.	Total líquido de curtidas e onde elas ocorrem. Através das “descurtidas” quais publicações influenciaram o seguidor a desistir de seguir as páginas.	<i>Mês de janeiro a abril:</i> Curtidas: 82 seguidores novos “Descurtidas”: 28 seguidores deixaram de acompanhar a página.

Fonte: Os autores, com base em: Vaz (2010); Torres (2009); Muniz (2017); Rock Content (2018); Pereira (2011); Batista (2011); Giglio (2005); Fsb Digital (2013); *Facebook* Restaurante e Pousada Taberna dos Gauleses (2018); Instagram Restaurante Taberna dos Gauleses (2018).

O levantamento dos dados, juntamente com as análises de cada área da ferramenta de mensuração, possibilitou a percepção da inclusão efetiva do Restaurante Taberna dos Gauleses nas redes sociais. Entretanto, devido a empresa não monitorar efetivamente os resultados é indispensável buscar oportunidades de melhoria, a fim de melhorar a imagem e o fluxo de clientes.

A importância de trabalhar os pontos fracos da organização permitirá um envolvimento mais significativo entre cliente e empresa e, consecutivamente, haverá uma interferência positiva no faturamento da mesma.

Trabalhar esses pontos é essencial, pois as pessoas estão diariamente conectadas a essas redes sociais, facilitando a divulgação do produto e/ou serviço, elevando-se a importância de uma reavaliação para que as mídias utilizadas sejam organizadas de tal maneira que possam suprir as necessidades e desejos do consumidor.

5. PROPOSTAS DE MELHORIAS

Os resultados da pesquisa constataram a inserção ativa da empresa no mundo digital das redes sociais. Apesar de exibir alguns desempenhos considerados bons há uma necessidade de busca pela melhoria contínua. Outros desempenhos não se mostraram tão satisfatórios, salientando a preeminência de analisar o que deve ser feito para melhorar o desenvolvimento da marca nas mídias digitais.

A resposta para esse resultado deu-se com a análise feita através de uma consultoria inovadora. Com o andamento do estudo foi possível detectar e o quanto a organização necessita de ajustes nesse setor. Observou-se que a empresa deve continuar atuante nas redes sociais, porém com algumas adaptações de melhorias, que serão recomendadas a seguir.

No *Instagram Stories* pode-se atrair e engajar ainda mais o público-alvo, já que essa mídia está dominando o mundo social e dos negócios. Em relação a esse meio de comunicação virtual, tipo de rede social pouco utilizada pela empresa, sugere-se a presença diária, dado que os clientes têm acesso rápido ao conteúdo postado, o que permite uma interação rotineira com os mesmos. Nesse tipo de ferramenta é essencial postar os bastidores da empresa, uma vez que cria a sensação de proximidade com o consumidor e possibilita ver a quantidade e que tipo de consumidor acessou aquele conteúdo. Essa mídia fornece algumas informações relacionadas ao engajamento do público, permitindo entender melhor quais conteúdos possuem melhor engajamento e para poder repeti-los em publicações futuras.

As publicações orgânicas são essenciais para a organização, pois permitem a interação com o público de forma gratuita, sem afetar o financeiro. Contudo, é indispensável para a empresa que deseja se destacar nas redes sociais um investimento financeiro, pois as publicações pagas tendem a obter mais vantagens comparadas às não pagas. Além do mais, o tráfego pago fornece à organização um custo/benefício considerável, por isso a importância de planejar a que tipo de publicação atribuir esse instrumento. Em vista disso, é necessária a criação de um calendário mensal com a programação de quais publicações devem haver interferência de engajamento, envolvimento e alcance financeiro.

Sugere-se um cronograma com publicações dos valores dos *buffets* (livre e a quilo) assim como de postagens divulgando o serviço de marmitas, bem como publicações referentes ao apoio a eventos realizados na região e horários e dias de funcionamento. Tais publicações merecem interferência devido ao seu conteúdo, sendo de interesse do público-alvo devido as informações contidas. Assim, não será preciso se comunicar no privado ou via comentário com a organização para sanar dúvidas.

O tráfego pago, além de levar informação aos clientes seguidores das páginas, atraem novos clientes. Todavia, é importante frisar que, uma vez implementado o tráfego pago, deverá haver maior controle e monitoramento para verificar se há um retorno que recompense tal investimento.

Os dados ponderados viabilizam propor uma melhoria contínua e gradativa da capacidade do restaurante ser encontrado pelos consumidores. Essa atividade deve ser realizada através da divulgação da marca por meio de parcerias de divulgação com empresas da região, promoções relâmpagos e depoimentos de clientes. Tais ferramentas de atrair e atender os desejos e necessidades do consumidor aumentam consecutivamente o número de visitas e a permanência dos seguidores na página; também aumentam o alcance e as curtidas devido ao conteúdo atrativo.

O calendário semanal do restaurante Taberna dos Gauleses é bem sucinto, dificultando determinar metas, servindo apenas para especificar qual conteúdo será postado em determinado momento. Conseqüentemente, propõe-se a implantação de um calendário mensal com metas a serem alcançadas, ou seja, quantas interações e que tipo pretendem alcançar em cada postagem. O investimento nos conteúdos de interesse do público-alvo, como fotos do *buffet* e paisagens da região, deve ser levado em conta na preparação do calendário e destacar nas redes sociais a importância do cliente para a organização, através de depoimentos, comentários e compartilhamentos sobre o produto e serviço oferecido pela mesma.

A maneira informal de realizar as publicações atrapalha no modo de engajar o cliente com as postagens, logo é de extrema importância estar numa constante busca de informações para acompanhar o público e seguir diferenciado no mercado de atuação. Deve-se organizar as publicações em um calendário com os melhores dias e horários de cada rede social inserida e o conteúdo que o cliente gosta de acompanhar. O *Facebook* e o *Instagram*, apesar de serem ferramentas de interação semelhantes, apresentam diferenças quanto aos melhores dias e horários.

Conforme relata Sulz (2018), no *Facebook* os melhores dias para postagens são: quarta-feira, entre 12h00min e 14h00min, e quinta-feira, das 13h00min às 14h00min; em relação ao dia que não deve ocorrer publicação é sábado e períodos entre as 17h00min e 19h00min, conseguinte os horários bem cedo na manhã. O autor ressalva que no *Instagram* os melhores dias e horários são: quarta-feira às 15h00min; quinta-feira às 5h00min, 11h00min, das 15h00min às 16h00min e nas sextas-feiras às 5h00min; quinta-feira é considerado o melhor dia de postagens e, para publicar sem receio, sugere-se de terça à sexta das 9h00min até às 18h00min, exceto domingos, considerado o pior dia de engajamento.

Correspondente a falta de uma análise do monitoramento é vista a dificuldade de verificar a interação dos resultados de todas as ações estratégicas de *marketing* da empresa nas redes sociais em que está inserida. Com isso, é fundamental a análise das postagens que se destacam para obter o máximo de informações que elas oferecem e, por fim, gerar o *feedback* para o planejamento do calendário.

A criação de uma tabela mensal é essencial. O *Facebook* permite a análise minuciosa de cada postagem, facilitando o preenchimento da ferramenta de mensuração. O *Instagram* também possui esse tipo de ferramenta, contudo para o desfrute da mesma é necessário transformar o perfil da empresa para comercial. Na ferramenta é essencial a inserção de três colunas: a primeira com o conteúdo da foto, em seguida o dia publicado e por fim o horário.

Desta forma é possível um monitoramento preciso e eficaz que proporciona destacar os pontos fortes e fracos da semana, evitando a ocorrência dos fatos negativos.

A análise dos dados da interação com o público e compartilhamento de informações em diferentes formatos do objeto estudado informou que há um engajamento relativamente bom na maioria das publicações. Deste modo, observou-se realmente a importância de acompanhar um calendário mensal para monitorar quais postagens precisam ser melhoradas e, assim, poder continuar com as publicações que demonstraram um bom engajamento, podendo destacar a organização nas redes sociais.

A quantidade de informações sobre o produto em algumas fotos analisadas não foi satisfatória. Propõe-se analisar as fotos que possuem melhor engajamento e verificar os pontos que destacam a publicação na mídia. Da mesma forma é indispensável averiguar as publicações que não tiveram tanto sucesso e observar o que faltou para elevar seu engajamento, bem como sondar os comentários e conversas no privado sobre as dúvidas dos clientes é de suma importância. Ambas as abordagens facilitam para criar um conteúdo mais interativo, dinâmico e facilitador para a busca de informação do cliente.

Apesar de alguns percalços, o tempo da empresa nas redes sociais permitiu uma evolução constante dos objetivos e metas determinados para se destacar nessas mídias digitais. Logo, o progresso das redes sociais deve expandir consecutivamente, seguindo as sugestões de melhoria mencionadas anteriormente, para que, desta forma, afete de maneira imediata e positiva na rentabilidade do restaurante. Portanto, a aplicação dessa ferramenta acarretará obter mais seguidores e diminuirá o número de “descurtidas”, alavancando o engajamento do restaurante nas redes sociais em que está inserida e, consecutivamente, os números financeiros.

O instrumento de proposta de melhorias para o Restaurante Taberna dos Gauleses pode ser apresentado resumidamente através da seguinte ferramenta de mensuração das redes sociais, conforme o quadro 5.

Quadro 5 - Mensuração da gestão das redes sociais no Restaurante Taberna dos Gauleses – propostas de melhoria.

MENSURAÇÃO DA GESTÃO DAS REDES SOCIAIS NO RESTAURANTE TABERNA DOS GAULESES – PROPOSTAS DE MELHORIA				
ÁREA	COMO MEDIR	INDICADORES	RESULTADOS	PROPOSTAS
Presença nas redes sociais: <i>facebook, instagram, instagram stories e twitter.</i>	Criação de um perfil nas mídias digitais e interação com o público.	Verificar se existe ou não perfil da empresa em cada rede social.	Presença frequente nas redes sociais: <i>facebook</i> e <i>instagram</i> . Parcialmente ausente no <i>insta stories</i> e ausente no <i>twitter</i> .	Permanecer ativo nas redes sociais utilizadas e aderir ao uso frequente do <i>instagram stories</i> .

Tipos de publicações: orgânicas e pagas.	Aumento de engajamento, envolvimento e alcance do público desejado.	Apurar se há publicações pagas.	Não possui publicações pagas, apenas orgânicas.	Aderir a um calendário mensal de postagens pagas.
Capacidade das empresas de serem encontradas.	Divulgação da marca, engajamento com a audiência e número de clientes.	Número de visitas, alcances e curtidas.	<i>Facebook:</i> 1872 curtidas, 763 visualizações e alcance de 1390 pessoas. <i>Instagram:</i> 387 seguidores e engajamento de 50% do público.	Almejar o público alvo com parcerias, promoções e depoimentos de clientes.
Consulta de conteúdo produzido pela marca, ou seja, o marketing de conteúdo e a emissão de opiniões.	Calendário editorial definido com metas a serem alcançadas.	Existência de um calendário.	Calendário semanal incompleto.	Elaborar um calendário mensal com metas (quantas interações e que tipo pretendem alcançar em cada postagem).
Depoimento e expressão da opinião do consumidor.	Permissão de <i>feedback</i> online nas publicações.	Consentimento e quantidade de comentários (positivos, negativos e dúvidas) e compartilhamentos.	Comentários: média de 0 à 4 comentários por postagem. Compartilhamento: média de 1 compartilhamento por dia.	Fomentar o engajamento do público dando destaque primordial a importância do cliente para a organização.
Planejamento	Verificar organização de dias, números e hora das postagens.	Quais os horários e datas com melhor alcance de pessoas atingidas.	Existe planejamento e organização das postagens, mas de forma informal.	Produzir um calendário com os melhores dias, horários e conteúdos a ser publicado.
Monitoramento: integração dos resultados de todas as ações estratégicas, táticas e operacionais.	Avaliar os resultados dos dias da semana, da quantidade de postagens e dos horários.	Desenvolvimento de um relatório com a quantidade, dias e horários de postagem por semana para controle, acompanhamento e análise com resultados futuros.	Não existe uma análise efetiva do monitoramento	Analisar as postagens que se destacam, obter o máximo de informações e gerar um <i>feedback</i> para o planejamento do calendário.
Interação com o público e compartilhamento de informações em diferentes formatos.	Publicação de vídeos e fotos com conteúdo atrativo.	Avaliar a qualidade das publicações que possuem maior engajamento.	O engajamento do restaurante é considerado bom na maioria das publicações analisadas.	Importante acompanhar um calendário mensal para monitorar as postagens que precisam de melhorias e acompanhar as de resultado positivo.

Fornecer a maior quantidade de informações sobre o produto.	Analisar se há um maior engajamento em publicações com informações sobre o produto.	Avaliar se a quantidade de informações nas publicações é satisfatória.	Não é satisfatória, há uma carência de informações.	Analisar as publicações com melhor e menor engajamento e as dúvidas de clientes em comentário e conversa privada.
Evolução das redes sociais.	Novas curtidas e “descurtidas”.	Total líquido de curtidas e onde elas ocorrem. Através das “descurtidas” quais publicações influenciaram o seguidor a desistir de seguir as páginas.	Mês de janeiro à abril Curtidas: 82 seguidores novos “Descurtidas”: 28 seguidores deixaram de acompanhar a página.	Seguir as sugestões de melhoria acima para aumentar o número de curtidas e reduzir as “descurtidas”, consecutivamente afetando de forma positiva o financeiro.

Fonte: Os autores (2018).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foi identificada no Restaurante Taberna dos Gauleses a relevância da união de estratégias de *marketing* nas redes sociais. Esse tipo de *marketing* demonstra ao longo do estudo um meio substancial para a construção da marca do restaurante e manifestou ser um caminho de suma importância para que outras marcas levem em consideração no momento de definição das estratégias de *marketing*.

Diversos são os meios para estimular a divulgação da marca e, consecutivamente, as vendas através da internet, sejam elas de forma direta ou indireta. Muitas empresas, independente do porte que possuem, podem aplicar as mídias sociais como ferramenta para propiciar maior visibilidade para os atuais clientes e potenciais consumidores, constatando que esses meios virtuais podem ser uma importante fonte de alavancagem das vendas, sendo imprescindível para as atuais organizações e novos empreendedores.

Com a exposição dos conceitos e definições utilizadas e da ferramenta elaborada no presente artigo foi possível explanar as ações estratégicas que devem compor o plano de gestão nas mídias sociais do Restaurante Taberna dos Gauleses, bem como atender aos objetivos do estudo em termos de conteúdo e estrutura. Por meio das pesquisas referentes ao tema foi possível estabelecer as áreas mais importantes a serem observadas nas redes sociais, assim como devem ser medidas, e os indicadores para constatar o levantamento dos dados. Por fim, foi possível propor melhorias, alcançando o objetivo que norteou o presente estudo, a ferramenta que permite a mensuração da gestão da organização nas redes sociais.

A ferramenta desenvolvida permitiu analisar a gestão nas redes sociais do Restaurante Taberna dos Gauleses e, finalmente, demonstrar as formas de administrar essa ferramenta de *marketing*, salientando a importância da mesma para que a empresa se diferencie no mercado gastronômico e, consecutivamente, afetando de forma positiva a sua lucratividade. Logo, a ferramenta de mensuração da gestão nas redes sociais pode ser aplicada a outros segmentos, por seu interesse em utilização de outras redes e também pelo exemplo da importância da inovação para quem busca a qualidade no *marketing* digital.

A investigação realizada apresentou algumas limitações, às quais servem de recomendações para futuros estudos nesta área. A primeira limitação está relacionada à falta de um perfil comercial na rede do *Instagram*. Devido o perfil do restaurante ser pessoal não foi possível ter acesso a determinadas informações sobre o envolvimento do público com a marca. Outro ponto a destacar foi a página do restaurante no *Facebook* estar interligada com a da pousada, atrapalhando a análise dos dados de forma precisa, visto que o público de ambos estabelecimentos está misturado.

Para futuros trabalhos recomenda-se que novas pesquisas em outras organizações possam realizar estudos análogos, onde as interferências das redes sociais no *marketing* digital possam ser investigadas; propõe-se uma análise mais detalhada sobre os resultados obtidos através da ferramenta desenvolvida, sendo recolhidas e analisadas com rigor de modo a auxiliar nos resultados da empresa; e, por fim, sugere-se a análise qualitativa de cada área abordada na ferramenta de modo a evidenciar ainda mais na profissionalização dos trabalhos de *marketing* digital em redes sociais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, José Francisco Barroso de. **Aplicação de Estratégias e Instrumentos de Marketing em Restaurantes**. 2017. Disponível em: <repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/46392>. Acesso em: 02 mar. 2018.

BATISTA, Flávia P. S. **Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do Facebook**. 2011. 166 f. Monografia (Mestrado) – Área de administração, Universidade de São Paulo. São Paulo: 28 set. 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26102011-172523/ptbr.php>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

BENNET, Peter D. **Dictionary of marketing terms**. Chicago: American marketing Association, 1995.

CASTRO, Gisela G.S. **Entretenimento, Sociabilidade e Consumo nas Redes Sociais: cativando o consumidor-fã**. 2012. Disponível em: <revistas.unisinos.br>. Acesso em: 05 maio 2018.

CINTRA, Flavia Cristina. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. Investigação**, Franca/sp, v. 10, n. 1, p. 6-12, 07 maio 2010. Disponível em: <publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>. Acesso em: 02 mar. 2018.

COMUNICAÇÃO, FSB. **Normatização de Métricas**. 2013. Disponível em: <intranet.fsb.com.br/intranet/wp-content/uploads/2013/04/3.-Taxa-de-engajamento-Normatização-de- Métricas.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

CONTENT, Rock. **Social Media Trends 2018**. 2018. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2018/>. Acesso em: 05 mai. 2018.

COSCELLI, José Geraldo de Barros. Os quatro pilares para ter uma boa presença on-line. [SI], 2014.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042009-175454/>. Acesso em: 23 mar. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. **Marketing digital: marketing para o novo milênio**. Revista Científica do Itpac, Araguaína, v. 7, n. 2, p.1-7, abr. 2014. Disponível em: <https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/72/1.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2018.

DUDDY, Edward A.; REVZAN, David A. **Marketing, an institutional approach**. 1947.

FACEBOOK, Central de Ajuda. **Qual é a diferença entre alcance orgânico, pago e da publicação?** 2018. Disponível em: <https://www.facebook.com/help/285625061456389>. Acesso em: 05 maio 2018.

FONSECA, Leticia. **Tráfego pago ou tráfego orgânico: fizemos a comparação entre os dois para você [Infográfico]**. 2018. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/trafego-pago-ou-trafego-organico/>. Acesso em: 05 maio 2018.

FRITSCH, Jorge Alan. **Mapeamento da utilização de redes sociais por restaurantes e pizzarias de lajeado/rs**. 2014. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/774/1/2014JorgeAlanFritsch.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2018.

FURLAN, Bruna; MARINHO, Bruno. Redes sociais corporativas. **Instituto Desenvolve TI: cursos para capacitação digital. [sd]** Disponível em: **www.institutodesenvolveti.org**. Acesso em, v. 17, 2013. Acesso em: 25 de abr. 2018.

- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GEISLER, Eliezer. **The Metrics of Science and Technology**. Connecticut: Quorum, 2000.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005. Acesso em: 24 mar. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.
- HEPNER, Harry Walker et al. **Modern marketing: dynamics and management**. 1955.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2008.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. 1. Ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2004.
- HUANG, H.; YIN, S.-C.; NAZAR, LF s. Approaching theoretical capacity of LiFePO₄ at room temperature at high rates. **Electrochemical and Solid-State Letters**, v. 4, n. 10, p. A170-A172, 2001.
- HUNT, Shelby D. **Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science**. South-Western Pub, 1991.
- ISHIDA, Gabriel. **Como calcular taxa de engajamento em diversas redes**. 2015. Disponível em: <<http://querosersocialmedia.com.br/blog/social-analytics/como-calcular-taxa-de-engajamento-em-diversas-redes/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- JONES, D.G.B.; MONIESON, D.D. **Early development of the philosophy of marketing thought**. *Journal of Marketing*, Ann Arbor, MI, v. 54, p.102-113, jan. 1990.
- JUNIOR, Achiles Batista Ferreira; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: InterSaber, 2015. Acesso em: 23 mar. 2018.
- JUNQUEIRA, Flávia Campos. **Choque, afetividade e experiência estética: linguagem e percepção em Um homem com uma câmera na mão e sua pertinência contemporânea**. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2138>>. Acesso em: 23 de mai. 2018.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Administração de Marketing**. 10^a Edição, 7^a reimpressão – Tradução Bazán – 1960.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAZZARATTO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro, DP&A, 2001.

LONGO, Waldimir Pirró. **Alguns impactos sociais do desenvolvimento científico e tecnológico**. Revista de Ciência da Informação, v.8, n.1, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/arquivos/cgee5anos.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

MARIANO, Ari Melo et al. Antecedentes do *marketing* boca a boca digital efetivo: um estudo aplicado ao Instagram. **VII Simpósio de Engenharia de Produção do Vale do São Francisco**, 2017. Disponível em: <researchgate.net>. Acesso em: 05 mai. 2018.

MUNIZ, Lizandra. **Métricas de Redes Sociais: um manual prático para aprender o que e como analisar: Métricas de Redes Sociais são essenciais para entender o quão efetiva é a sua estratégia! Aprenda o que e como você precisa analisar!**. 2017. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/metricas-de-redes-sociais/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Edna Gomes. **Redes sociais e Inovação**. 2011. Disponível em: <http://issuu.com/gaiacreative/docs/inovadoresespm_redes_sociais_inovacao_digital_vl>. Acesso em: 24 mar. 2018.

PUPO, Fabricio Palermo; BOTELHO, Delane. **Conhecimento e Uso de Métricas de Marketing**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 38 – 55, jan./abr. 2011. Acesso: 02 mar. 2018.

RAMALHO, José Antônio. **Mídias Sociais na Prática**. 1. ed. São Paulo, SP: Elsevier, p. 246, 2010.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

_____. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009. 191 p. (Coleção Cibercultura. ISBN: 978-85-205-0525-0). Disponível em: http://www.redessociais.net/cubocc_redessociais.pdf. Acesso em: 20 abril. 2018.

REINO, Lucas Santiago Arraes. **Redes Sociais e Marketing Digital: O caso do Firula's Café**. 2012. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/reino-lucas-redes-sociais-e-marketing-digital.pdf>>. Acesso: 02 mar. 2018.

ROSA, Renato de Oliveira et al. **A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor**. Revista de Tecnologia Aplicada, [mato Grosso do Sul], v. 6, n. 2, p.28-39, 30 jul. 2017. Trimestral. Disponível em: <faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044/525>. Acesso em: 02 mar. 2018.

RYAN, D.; JONES, C. **Understanding Digital Marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation.** Londres e Filadelfia: Kogan Page Limited, 2009.

SANTOS, Maria Cecília Mendes dos. **Marketing digital como ferramenta estratégica em restaurantes: análise das métricas utilizadas pelo tripadvisor nos empreendimentos da cidade de natal- rn/brasil.** 2016. Disponível em: <<https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/4916>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

SILVA, R. B.; FRAZZON, L. S. **O diagnostico empresarial como suporte ao planejamento estratégico.** XXXII Encontro nacional de engenharia de produção, 2012.

SOMOLON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 9. Ed.. Porto Alegre, RS: Bookman. 2011.

SOUZA, Cesar A.; TEBERGA, Pedro M. F. Uso das redes sociais pelo setor empresarial: uma análise exploratória de empresas brasileiras. **Revista Jovens Pesquisadores**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./ jun. 2013. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/portal/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/120>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SULZ, Lauren et al. **Informed Tips for Teaching Physical and Health Education.** Runner, p. 9, 2018.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas.** São Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

TOMAÉL, Maria I.; ALCARÁ, Adriana R.; DI CHIARA, Ivone G. **Das redes sociais à inovação.** Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

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 Editora, 2009.

TRAINOR, Kevin J. et al. **Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes.** Paulo: Prentice Hall. 2010.

TURCHI, Sandra. **Estratégias de marketing digital e e-commerce.** São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: o guia definitivo do marketing digital.** 1. Ed. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

_____. **Os 8Ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YAMAMOTO, Sônia Midori; STERNE, Pearson Jim. **Métricas em mídias sociais:** como medir e otimizar os seus investimentos em *marketing*. 1. ed. São Paulo, 2010.