

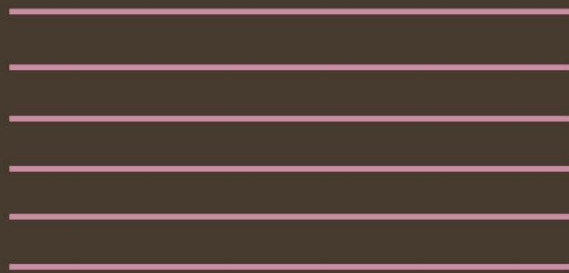


Editora
Unesp

ADM

Administrando

SABERES



Capa: Alessandro Pinon Leitão

Volume 6

Maíra Correia Lima e Vasconcelos
Marcelle Afonso Chaves Sodr e
Andr e Gustavo da Silva
ORGs.

ISBN: 978-65-5825-034-0

ADMINISTRANDO SABERES
VOLUME 6

Maíra Correia Lima e Vasconcelos
Marcelle Afonso Chaves Sodré
André Gustavo da Silva
(Organizadores)

CENTRO UNIVERSITÁRIO – UNIESP

Cabedelo - PB
2021



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

Márcia de Albuquerque Alves
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda
Érika Lira de Oliveira – Odontologia
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores
Luciano de Santana Medeiros – Administração
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Designer Gráfico:
Alessandro Pinon Leitão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)

A238 Administrando saberes: volume 6 [recurso eletrônico] /
Organizado por Marcelle Afonso Chaves Sodré, André
Gustavo da Silva, Maíra Correia Lima e Vasconcelos. -
Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2021.
389 p.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-034-0

1. Administra o. 2. Organiza o. 3. Motiva o. 4.
Marketing de relacionamento. 5. Marketing Digital. 7.
Consultoria organizacional. 8. Comportamento do
consumidor. 9. Processos. 10. Gestão da qualidade. I.
Título. II. Sodré, Marcelle Afonso Chaves. III. Silva, André
Gustavo da. IV. Vasconcelos, Maíra Correia Lima e.

CDU: 005

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	07
HOW TO BE INTERNATIONAL? UM ESTUDO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA DE INTERCÂMBIO STB EM JOÃO PESSOA Adauto José Valentim Neto Maíra Correia Lima e Vasconcelos	08
FATOR HUMANO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO EM AMBIENTE FABRIL Adriana Simões de Souza Túlio Augusto Andrade Oliveira	35
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: QUEM SÃO OS ESTUDANTES E COMO CONSOMEM NAS LANCHONETES DA IESP FACULDADES? André Felipe Viana dos Santos Eliabe Afonso de Sousa	63
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COMO MEIO DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS PARA OS CURSOS TÉCNICOS DO IFPB – CAMPUS CABEDELO Andréa de Souza da Silva André Gustavo da Silva	84
O IMPACTO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE BELEZA EM JOÃO PESSOA Augusto José Luciana Ribeiro Rabay Butcher	115
GESTÃO DE ESTOQUES: CONTROLE DE ESTOQUES NO SUPERMERCADO MANAÍRA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB Bárbara Rodrigues Soares Túlio Augusto Andrade Oliveira	146
PRINCIPAIS CAUSAS DE ABSENTEÍSMO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NA PARAÍBA Dawson Figueiredo da Silva Eduardo Albuquerque de Sá	165
MARKETING DE RELACIONAMENTO NO COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS USADOS DA CAPITAL PARAIBANA Leandro Firmino da Silva Maíra Correia Lima e Vasconcelos	189

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL FINANCEIRA: A IMPORTÂNCIA DAS CERTIFICAÇÕES FINANCEIRAS PARA GESTORES DE INVESTIMENTOS NO BRASIL	214
Leandro Santos de Lima Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior	
MARKETING DIGITAL COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO E VENDAS DE ARTIGOS FEMININOS	235
Maria Laryssa Gomes Bandeira do Ó Eliabe Afonso de Sousa	
ANÁLISE DO CONTROLE DE QUALIDADE NOS PROCESSOS PRODUTIVOS DA EMPRESA O REI DA TAPIOCA	260
Paloma Conceição do Nascimento Melo Odilon Carreiro de Almeida Neto	
OTIMIZAÇÃO NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA DIRETORIA DE CADASTRO ACADÊMICO, CERTIFICAÇÃO E DIPLOMAÇÃO – REITORIA IFPB	286
Raquel da Silva Filgueira Odilon Carreiro de Almeida Neto	
A VALORIZAÇÃO DE PESSOAS COMO FATOR DETERMINANTE NA GESTÃO DA QUALIDADE NA ÓTICA DE FUTUROS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA (IESP)	312
Soanny Souza da Silva Eduardo Albuquerque de Sá	
MARKETING DE RELACIONAMENTO: PROGRAMA AVANÇAR DO BANCO X NA CIDADE DE JOÃO PESSOA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O RELACIONAMENTO E MELHORIA DO NPS	338
Wegilla Cristina Ferreira da Silva Rodrigo Gonçalves Lucena	
O USO DA FERRAMENTA ERP E SUA INFLUÊNCIA NO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE SANEANTES M. C. MEIRA DIAS	364
Karla Priscila de Araújo Ferreira Odilon Carreiro de Almeida Neto	

APRESENTAÇÃO

Esta obra destina-se a publicizar a produção científica produzida pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. A comissão organizadora designada, semestralmente, utilizando-se dos critérios nota, rigor e relevância, seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso apresentados. Este livro é composto pelas produções referentes ao **semestre letivo 2018.2**. Os artigos aqui apresentados são resultado desta curadoria e, principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas ao longo de todo o curso.

Há diversidade de temas abordados, metodologias utilizadas, contribuições acadêmicas e de mercado realizadas pelos artigos apresentados demonstram a rica e relevante variedade de conteúdo científico ofertado não só para os estudiosos da área como para a fomentação do conhecimento em geral.

Marcelle Afonso Chaves Sodré

HOW TO BE INTERNATIONAL? UM ESTUDO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA DE INTERCÂMBIO STB EM JOÃO PESSOA

Adauto José Valentim Neto
adauto.valentim@gmail.com

Profa. Ma. Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

Desde autores como Taylor, Fayol, Weber, Barnard e Chandler, no início do século XX, à Mintzberg, Hall e Child, no final do mesmo século e início do XXI, que a estrutura organizacional vem sendo objeto de estudo, entretanto, não existe nenhuma abordagem pacificada. Contudo, Ackoff, ao tratar da adoção da filosofia de adaptação em uma organização, aponta que mudanças na estrutura da organização é um dos meios mais eficazes de melhorar o desempenho. O presente trabalho tem por objetivo analisar a estrutura organizacional e sua influência sobre a agência de intercâmbio STB em João Pessoa, Paraíba. A pesquisa se dividiu em duas partes, na primeira, através de aplicação de entrevista, direcionada por roteiro, realizado com a gestão da agência, buscou-se analisar a estrutura organizacional das principais unidades da organização. Em um segundo momento, levantada a estrutura, buscou-se conhecer as dimensões estruturais e como se apresentam no modelo de negócio da organização, de modo que foram identificadas lacunas gerenciais diversas quanto ao planejamento estratégico, quando confrontado aos estudos documentais quanto às boas práticas gerenciais visando ao bom desempenho empresarial. No entanto, observou-se que, com o diagnóstico estrutural proporcionado por este trabalho, existe potencial de contribuição gerencial por meio da criação de um plano formal de metas, visando sua padronização, para que as rotinas de trabalho possam ser mapeadas, para serem estabelecidas reais objetivos, mudanças no quadro de trabalho e alocação de funções efetivas, e, no que diz respeito aos critérios de Estrutura Organizacional, implementar os vários pontos levantados nesta pesquisa para serem melhorados.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Desempenho. Serviços de Intercâmbio.

ABSTRACT

From authors such as Taylor, Fayol, Weber, Barnard and Chandler, at the beginning of the twentieth century, to Mintzberg, Hall and Child, at the end of the same century and beginning of the XXI, that the organizational structure has been studied, however, does not exist no pacified approach on the subject. However, Ackoff, in addressing the adoption of the philosophy of adaptation in an organization, points out that changes in organizational structure are one of the most effective means of improving performance. The present work aims to analyze the organizational structure and its influence on the STB exchange agency in João Pessoa, Paraíba. The research was divided into two parts, in the first, through an interview application, directed by research guide, carried out with the management of the agency, sought to analyze the organizational structure of the main units of the organization. In a second moment, once the structure was evaluated, it was sought to know the structural

dimensions and how they present themselves in the organization's business model, so that several managerial gaps were reported on the strategic planning when faced with documentary studies regarding good management practices aiming at good corporate performance. However, it was observed that, with the structural diagnosis provided by this work, there is potential for managerial contribution through the creation of a formal plan of goals, aiming at its standardization, so that the work routines can be mapped, to be established real goals, changes in the framework of work and allocation of effective functions, and, with regard to the criteria of Organizational Structure, implement the various points raised in this research to be improved.

Keywords: Organizational Structure. Performance. Exchange Services.

1 INTRODUÇÃO

O setor dos serviços, nas últimas décadas, tem se mostrado como grande polo na geração de empregos e em crescimento de fatia de mercado absoluta. Ele domina a maioria das economias e cresce vertiginosamente.

Lovelock e Wirtz (2011) trazem que praticamente todas as economias no mundo possuem setor de serviços responsável por fatia substancial de seus mercados, de modo que a maioria dos novos empregos gerados são oriundos deste setor e, adicionalmente, é tido como a área de mais forte crescimento para o marketing.

Dentro dos tipos de produtos, compondo esses números, oferecidos no setor de serviços internacionalmente podemos citar as Viagens internacionais (turismo incluso), Transportes, Seguros, Serviços financeiros, Computação e informações, Royalties e licenças, Aluguéis de equipamentos, entre outros. (DE MARIZ MAIA, 2008)

Nesse contexto, e como colocado anteriormente, os serviços são grandes geradores de empregos. De Mariz Maia (2008) traz dados de pesquisa de Jô Galazi que demonstraram que para cada US\$ 1 milhão em investimentos, são criados: na siderurgia: 124 empregos; em máquinas e equipamentos: 129 empregos; na construção civil: 161 empregos; e em serviços: 196 empregos.

O autor traz ainda que, com relação aos Estados Unidos, a publicação *Videre Futura*, das Faculdades Integradas Rio Branco, conta-nos que a proporção dos trabalhadores empregados nos serviços era: no começo do século XX: 30%; por volta de 1950: 50%; em 2001: 80%. Assim, estamos testemunhando uma sociedade em transição da manufatura para uma fundamentada nos serviços. (DE MARIZ MAIA, 2008)

Nessa conjuntura, e considerando então a magnitude do setor dos serviços globalmente, o setor vem crescendo em relação ao tradicional setor da indústria de manufaturados, marcando assim uma transição de um mercado global dos produtos

industrializados para um novo cenário baseado na figura da prestação dos serviços. (OMC, 2005)

Em 2002, cerca de 20% do comércio internacional correspondia a serviços e 80%, a mercadorias. Este dado corrobora quanto à ideia do quanto tem crescido o setor, pois em apenas 18 anos (de 198 a 2002) a expressividade do setor dobrou em números percentuais em relação aos dois setores internacionalmente. Adicionalmente, é importante ressaltar que o setor de serviços, além do crescimento à exportação de mercadorias, apresentou uma tendência contínua de aumento da participação em valores e percentuais de exportações globalmente no decorrer dos anos. (OMC, 2005)

No entanto, não é apenas na economia internacional que está firmada a representação dos serviços. Lovelock e Wirtz (2011) colocam que o conhecimento sobre o marketing de serviços é importante para o profissional, pois dá a ele um diferencial em vantagem competitiva pessoal, pois permite a compreensão do trabalhar no âmbito da geração de valor, atendimento de expectativas e satisfação àquela ponta da transação mais importante às empresas: o cliente.

Tendo em vista os fatores supracitados, justifica-se enquanto importante o estudo do marketing de serviços, pois a maioria dos novos empregos é gerada pelos serviços, o crescimento mais acelerado é esperado para os setores baseados no conhecimento, há no mercado atual (altamente competitivo) uma exigência contínua e crescente de treinamento e qualificação educacional, o que deve resultar em empregados com remuneração melhor. (LOVELOCK; WIRTZ, 2011)

Em 2014, segundo artigo da Prefeitura de João Pessoa com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), evidenciam que:

[...] o saldo de empregos gerados no mês de fevereiro em João Pessoa superou em 63,83% a média de todo o Estado da Paraíba, que foi de 1.385. Só na Capital, o número é de 2.269. A criação de postos de trabalho em fevereiro representou um aumento de 1,30% sobre o número total de trabalhadores registrados até janeiro deste ano, 3,7 vezes mais que a média estadual de 0,35%. [...] O maior responsável pelos números positivos é o setor de serviços, que gerou 1.490 vagas. Em todo o Estado, o setor registrou o preenchimento de 1.731 postos de trabalho. Na economia da Capital também influenciaram os resultados os setores de construção civil (352), comércio (350), serviços industriais de utilidade pública (78), indústria de transformação (12) e administração pública (3).

À época, de acordo com o consultor e ex-presidente do Conselho Regional de Economia (Corecon) da Paraíba, Carlos Manguera João Pessoa servira como representação da base da economia estadual, ao que descreveu que ocorreu por conta da expressividade do setor de serviços. “O setor cresce a cada ano, por causa dos serviços imobiliários, de turismo e de beleza, entre outros. Esta é uma tendência das capitais, mas bastante acentuada na Paraíba”, pontuou. Ademais, Carlos tratou do consumo da população da capital como alinhada com a tendência do setor global, discutido anteriormente, quando disse que “à medida que cresce o consumo, a demanda por serviços aumenta.

Outro aspecto de relevância da pesquisa, refere-se à importância de possuir estruturas organizacionais bem configuradas, o que permite a efetividade das ações da gestão (MINTZBERG, 2011; ACKOFF, 1981). Nesse sentido, espera-se ser possível melhorar o desempenho organizacional a partir de configurações corretas de estrutura.

Assim, dada a expressividade dos serviços internacional, nacional e regionalmente, entre os produtos de serviços ofertados, a exportação de viagens internacionais, na forma da prestação de serviços de programas de intercâmbio ofertados pelas agências de intercâmbio de João Pessoa, forma o objeto de estudo deste trabalho.

Para tanto, pretende-se analisar a realidade de uma agência de intercâmbio franqueada, de renome no mercado nacional brasileiro e representatividade no setor de serviços de viagens internacionais, buscando-se o seguinte questionamento: **como está definida a estrutura organizacional da STB (*Student Travel Bureau*) João Pessoa, no que se refere às dimensões estruturais?**

1.1 OBJETIVOS

O presente estudo visa investigar o setor de serviços na capital João Pessoa, no âmbito da estrutura organizacional, de agência da STB, de modo que, para tanto, estabelece como norteadores os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar como se mostra a atual estrutura organizacional da agência de intercâmbio STB, Tambaú, João Pessoa em suas dimensões estruturais mediante o leque de serviços ofertados.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar como estão postos estrutura e ambiente da agência estudada.
- Avaliar as percepções e ações da gestão e como constroem o construto estrutura, mediante as dimensões estruturais e seus sistemas.
- Identificar as dimensões da Estrutura Organizacional que mais influem na gerência do desempenho da agência.

2 MARKETING DE SERVIÇOS

Já foi discutido como o setor de serviços tem forte impacto na economia global, Lovelock e Wirtz (2011) trazem dados elucidativos do quanto o setor tem se destacado mais atualmente nos diversos países. Os autores trazem como se deu a participação do setor de serviços, em comparação aos outros dois setores de atividade no PIB, para uma análise do percentual, proveniente de levantamento dos indicadores de desenvolvimento mundial do Banco Mundial no ano de 2010, como sendo: 66,2% Serviços; 27,2% Indústria; 6,6% Agricultura.

Dessa forma, contextualizou-se o papel fundamental e preponderante na economia nacional e global do setor de serviços. Estes, atualmente, têm sido influenciados por forças poderosas que estão transformando os mercados a eles inerentes. Lovelock e Wirtz (2011) trazem como variáveis dessas pressões de mudança: as políticas de governo, mudanças sociais, tendências de negócios, avanços na TI e a globalização.

Para Lovelock e Wirtz (2011) as forças transformadoras desses elementos de influência que emplacam as mudanças no mercado de serviços são de origem na demanda, oferta, caráter do cenário competitivo e do novo poder de decisão do cliente de serviços mediante suas escolhas.

Nesse âmbito, os autores levantam fatores como o surgimento de novos mercados e categorias de produtos, uma maior demanda por serviços, a competição tem se tornado continuamente mais intensa. Adicionalmente há

investimento na inovação em produtos de serviços e sistemas de entrega, a qual é estimulada por novas tecnologias. Os consumidores têm mais escolhas e exercem mais poder por terem mais acesso à informação comparativa. Portanto, para Lovelock e Wirtz (2011) o sucesso depende de: compreender os consumidores e os concorrentes, o desenvolvimento de modelos de negócio viáveis, e criação de valor para os clientes e para a empresa.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), p. 5, os setores de serviços abrangem “os setores e as companhias normalmente classificadas como pertencentes ao setor de serviços e cuja principal oferta é um serviço”. Empresas sediadas nestes setores vendem serviços como oferta principal.

O serviço ao cliente é colocado como aspecto fundamental ao conceito de serviços, pois é oferecido de maneira a assistir aos principais produtos de uma companhia, a qual não atribui preço adicional a estas prestações. Tal tipo de serviço é passiva de execução *in loco*, quando do atendimento de linha de frente chega ao consumidor final diretamente, por exemplo, por meio de funcionários vendedores; por meio de canais de comunicação como a telefonia, no caso do telemarketing através da manutenção de setores *call centers* que se configuram como uma tendência na atualidade dos setores comerciais, por vezes atendendo 24 horas por dia. Neste cenário, salienta-se que a qualidade é fator crucial, quando se tratando do atendimento, devido à construção do relacionamento com os clientes, mas ressalva-se que não deve ser ele compreendido como os serviços principais vendidos enquanto o produto da empresa prestadora de serviços. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014)

Na visão dos utilitaristas, os serviços compõem parte significativa da economia, pois respondem aos anseios das necessidades humanas, as quais assim são tanto atendidas por estes nas relações de consumo quanto pelos bens tangíveis, ou seja, o valor do ponto de vista da satisfação das vontades humanas, do uso. (MEIRELLES, 2006)

Meirelles (2006), quanto à abordagem contemporânea coloca que há um leque de perspectivas de diversos autores. No entanto, os subdivide em duas categorias: aqueles que escrevem num ângulo que favorece a oferta, ou seja, no processo de produção e produto gerado; e aqueles centrados no consumo, ou seja,

relativos às características relativas às funções desempenhadas pelos serviços e ao público-alvo destes.

Para as abordagens centradas na oferta, são postas três características que diferenciam os serviços de outras atividades econômicas sendo elas o fluxo, variedade e uso intensivo de recursos humanos.

O fluxo engloba a simultaneidade e continuidade dos processos de prestação de serviço. No caso do serviço, ele se dá pelo caráter de inicialização do processo de prestação mediante o acionamento do cliente frente à sua necessidade do serviço. Uma vez acionado o serviço é iniciado e então funciona em forma de fluxo contínuo no tempo e espaço. Tal simultaneidade desemboca em duas propriedades dos serviços: a inestocabilidade e a incomensurabilidade. Pelo fato de um serviço ser consumido assim que produzido é impossível de ser estocado, o que caracteriza ainda sua intangibilidade. Dada tal intangibilidade e inestocabilidade, por cada serviço ser diferente de outro prestado (ainda que haja consistência na promessa e prestação por ser experiência), a sua mensuração de resultados é de difícil execução, diferente do que se almeja com bens. (MEIRELLES, 2006)

A característica de variedade é relativa às várias técnicas produtivas e diversidades na amplitude e margem de lucratividade de empresas de serviços. Finalmente, o uso intensivo de recursos humanos infere sobre o fato de que apesar do movimento crescente de imbuir tecnologia, por meio de maquinário e equipamentos, os processos organizacionais, os recursos humanos são preponderantes na prestação de serviços dado o caráter interativo inerente, de natureza relacional, ao segmento no tratamento com os clientes. (MEIRELLES, 2006)

Sob outra perspectiva, Lovelock e Wirtz (2011) trazem que serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra, geralmente empregando desempenho baseado em tempo para realizar os resultados desejados e que em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber valor do acesso aos bens, mão de obra, instalações, habilidades profissionais, redes e sistemas, apesar de não deterem propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler, (2014), seguindo a tendência de mercado que condiz com a evolução dos conceitos do marketing de serviços, estes oriundos da demanda por novas abordagens proveniente da alta competitividade dos mercados, como por exemplo, dos profissionais liberais (advogados, médicos, contadores, engenheiros e arquitetos), tais forças direcionaram-se a uma homeostase de modo que as “pessoas de negócio” passaram a compreender o marketing, e a gestão de serviços, questionando-se e propondo desafios alheios aos setores de bens de consumo e embalados.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os autores da escola da administração científica concentravam-se as pesquisas nos aspectos formais da organização, sugerindo uma única forma para todos os tipos de organização, pois acreditavam terem descoberto os princípios gerais da administração (ANDRIOLLO, 2000; PAULA, 2007).

A abordagem das Relações Humanas, trouxe mais um elemento a esse constructo, a presença da estrutura informal, apontando que as pessoas possuíam necessidades psicológicas e sociais, e, portanto, a organização dependia dessa interação (DONALDSON, 1998; PAULA, 2007).

Com o advento da abordagem contingencial, Mintzberg e Quinn (2001) afirma que passou-se considerar a estrutura como um reflexo da situação do ambiente. Paula (2007) revela que de acordo com a abordagem contingencial, não existe um método correto de gestão das organizações, cada situação específica exige uma resposta específica. Mintzberg (2001, p.140-1) argumenta que tal abordagem “não é suficientemente abrangente”, e assegura que as estruturas são assertivamente formuladas na base da abordagem da configuração, onde as dimensões do desenho da organização “devem ser configurados de maneira lógica em grupos internos consistentes”.

Apesar dos estudos em Estrutura Organizacional terem linhas sólidas de pesquisa que foram construídas, como fora apontado, desde a Escola Clássica da Administração, eles estão intimamente vinculados aos estudos da Estratégia, ao ponto de não ser consenso qual exerce influência sobre o outro. Para tanto, existem

linhas de pesquisa de autores como Chandler (1962), Mintzberg (2001) que acreditam que a estratégia influencia a estrutura, e há outras que asseveram que a estrutura segue a estratégia, dentre os autores desse pensamento estão Hall e Saias (1980).

Hall e Saias (1980) mostram que desde o trabalho de Chandler (1962), que relacionou os temas de estrutura e estratégia, são muitos os estudos que buscam mostrar direta ou indiretamente os *links* entre essas duas áreas de pesquisa. Apesar de grande parte dos estudos se concentrarem em fazer tais *links*, a presente pesquisa não pretende enveredar por essa corrente de discussões, entretanto admite que a estrutura é influenciada pela estratégia.

É necessário ressaltar que o desempenho organizacional é uma das temáticas onde se estabelecem as relações entre estrutura e estratégia, visto que essa última, segundo Claver-Cortés *et al.* (2012), atua como mediadora entre a estrutura e o desempenho. Nesse sentido, de acordo com o autor, a relação estabelecida entre as duas temáticas a serem abordadas nesta pesquisa (estrutura e desempenho) é indireta. Entretanto, Ackoff (1981), ao tratar da adoção da filosofia de adaptação em uma organização, aponta que mudanças na estrutura da organização é um dos meios mais eficazes de melhorar o desempenho. Se direta ou indiretamente, de acordo com Andriollo (2000, p. 42), “de certa forma, é consenso que a estrutura afeta o desempenho organizacional”. Mas, que dimensões da estrutura tem maior relevância sobre o desempenho?

Diante de tal indagação, é necessário abordar alguns conceitos de Estrutura Organizacional, e concomitantemente, apresentar as diversas dimensões do tema, as quais são apresentadas de diferentes formas pelos pesquisadores. Mintzberg (1995, p.10) assegura que a Estrutura Organizacional é “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. A definição de Teixeira (2005 *apud* Faria; Madeira, 2011) explana a conceituação de Mintzberg (1995) ao tratar a estrutura como um contíguo de interações formais por aqueles que constituem a organização. Dessa forma, ainda segundo o autor, é ela quem define as competências das unidades organizacionais, bem como a forma de colaboração entre essas unidades.

As definições supracitadas respaldam a categorização feita por Zey-Ferrell (1979 *apud* Andriollo, 2000) acerca dos componentes da estrutura. A autora relata

quatro dimensões estruturais: poder e centralização; complexidade; formalização; e comunicação. Faria e Madeira (2011) também classificam as dimensões estruturais da organização, todavia de uma forma um pouco distinta da classificação realizada por Zey-Ferrell (1979). São estes os elementos que compõe a dimensão estrutural para os referidos autores: complexidade e integração; centralização; formalização; e desenho. Faria e Madeira (2011), além da categorização abordada, tratam de uma segunda forma de dimensão, a contextual, a qual é composta pelos seguintes: estratégia; idade e dimensão; tecnologia; ambiente; e poder e controle.

Os dois componentes conflitantes entre as classificações dadas por Zey-Ferrell (1979) e Faria e Madeira (2011) acerca das dimensões estruturais, qual sejam, comunicação e desenho, não são consideradas por Hall (1984), o qual acredita que as características preponderantes são a complexidade, a formalização e a centralização. O autor explica a preponderância desses três elementos por compreender que são três as funções básicas que a estrutura precisa atender: 1) proporcionar a realização dos objetivos organizacionais e o alcance de metas; 2) colaborar com a minimização da influência das vontades do indivíduo sobre a organização, ou no mínimo regulamentá-la; e 3) ser o contexto onde o poder é exercido (HALL, 1984).

A primeira alínea da explicação de Hall (1984), no parágrafo anterior, também se remete às questões relacionadas ao Desempenho Organizacional, que de acordo com Lebas e Euske (2002 *apud* Lopes; Baioa, 2011, p.15) “pode ser entendido como o potencial de criação de valor durante um período de tempo”. Nesse sentido, o desempenho se relaciona com a eficiência da realização das atividades internas, e com a eficácia global da organização (LOPES; BAIOA, 2011). Desse modo, percebe-se que a forma como processos internos são conduzidos, é um modo de perceber o desempenho da organização. Logo, o desempenho pode ser mensurado tanto por critérios financeiros como não financeiros (RUE; IBRAHIM, 1998 *apud* ANDRIOLLO, 2000).

Cabe no desencadear da pesquisa, levantar os critérios de desempenho organizacional que podem ser considerados no contexto do seu objeto, de modo que possam ser aferidos quais os que sofrem influência direta da estrutura organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa apresentar a metodologia utilizada na investigação, descrevendo a concepção filosófica utilizada, o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados, bem como a caracterização do *locus* da investigação e a descrição do processo de entrevista.

Para concretização da pesquisa, se utilizou da concepção que teve como postura filosófica o construtivismo social associado ao Interpretivismo. O termo concepção significa um agrupamento de crenças que guiam a ação e a postura construtivista social defende a posição de que os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências levando os pesquisadores a buscar a complexidade de dos pontos de vista. (CRESWELL, 2010).

A escolha da concepção filosófica apresentada se dá com base na necessidade de compreender a percepção dos consumidores acerca da temática investigada. Nesse sentido, Creswell (2010) afirma que “os seres humanos se engajam em seu mundo e extraem sentido dele baseados em suas perspectivas históricas sociais” dessa forma, ainda segundo o autor, o processo de pesquisa é principalmente indutivo em que o pesquisador gera significado a partir dos dados coletados no campo.

A concepção filosófica apresentada nos leva à utilização da abordagem de pesquisa qualitativa. De acordo com Creswell (2010, p. 26) a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano, como complementação da abordagem escolhida, utilizou-se a inspiração do método de estudo de caso, cujo objetivo foi analisar o ambiente do supermercado de forma intensa. Nessa perspectiva, Flick (2013) alega que a relevância da pesquisa qualitativa, para os estudos sociais, deve-se ao fato da pluralidade das esferas da vida, aplica-se essa pluralidade para o entendimento de uma situação social, um evento, um papel, um grupo ou uma intensão específica (LOCKE; SPIRDUSO; SILVERMAN, 1987). Tendo como característica ocorrer nos ambientes naturais, onde ocorrem o comportamento e os eventos humanos, a pesquisa qualitativa permite se aprofundar nesses eventos.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a estrutura organizacional e sua influência sobre o desempenho da prestação dos serviços de intercâmbio da

agência STB João Pessoa. Portanto, no que tange aos seus objetivos, se caracterizou como exploratória e descritiva. A pesquisa foi exploratória, o que possibilitou ao pesquisador maior familiaridade com o problema, bem como aprimorar ideias ou desvendar intuições, e descritiva, por buscar expor as características de um determinado fenômeno ou população (GIL, 2006; VERGARA, 2004).

Como estratégia de investigação se utilizou da observação direta, operacionalizada pelo uso dos sentidos do pesquisador na captação de determinados aspectos da realidade e registrada em diário de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2009) a utilização desse método não consiste em apenas ver e ouvir, mas em examinar fatos e fenômenos que se pretendeu investigar.

Por se dispor a estudar uma única realidade mais profundamente, na tentativa de construir novos elementos que expliquem o objeto de estudo (OLIVEIRA, 2007), o trabalho adotou a estratégia de estudo de caso. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto ainda não estão claramente definidos.

Segundo Dencker e Viá (2002, p. 37) “as técnicas referem-se aos procedimentos concretos empregados pelo pesquisador para levantar os dados e as informações necessárias para esclarecer o problema que está pesquisando”. No estudo de caso a coleta dos dados ocorre após a definição precisa do tema, levantamento do material que irá compor o estudo, planejamento de toda a pesquisa, incluindo as opções por técnicas de coleta de dados (MARTINS, 2006). No presente estudo, as técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: entrevista, observação participante e pesquisa documental.

A técnica de entrevista é definida por Martins (2006, p. 27) como “uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações”, na presente pesquisa a técnica em questão foi aplicada com gestores da instituição e clientes.

A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, o que distingue é que aquela se caracteriza “pela busca de informações em documentos que não

receberam nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007), tais quais: relatórios, avaliações, propostas, estudos, reportagens e etc. (MARTINS, 2006). Nesse sentido, serão pesquisados, concomitantemente, relatórios técnicos, arquivo da organização, dentre outros que se caracterizam como tal.

Ademais, segundo Kotler (1973) “a atmosfera de loja é uma linguagem silenciosa”, portanto, quanto à metodologia empregada e visando garantir a validade interna dos dados, utilizaram-se dois outros métodos de coleta de dados: o registro fotográfico, que de acordo com Mendonça et al. (2007) os métodos visuais de pesquisa têm potencial para cristalizarem dados e alcançarem audiências e, por fim, realizou-se entrevista individual semiestruturada.

As entrevistas foram realizadas com informantes no ambiente de investigação e gestor responsável pelos serviços. Como método para análise das entrevistas, desenvolveu-se análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2012, p.7), a análise de conteúdo “visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

O *locus* de realização da pesquisa foi agência de intercâmbio STB situada na Avenida Nego, 71 - Tambaú, João Pessoa. A escolha da agência se dá em virtude de ser representativa em tamanho de mercado do setor na capital e deter maior tempo de mercado. A empresa fora fundada em 1971 e é líder no segmento de educação internacional no Brasil. Tem como enfoque de seus valores a filosofia da experiência, “Através de curadoria, com o compromisso de oferecer qualidade, o STB proporciona a jovens e adultos a possibilidade de ingresso em renomadas instituições de ensino internacionais”.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, a primeira com o objetivo de entrevistar o gestor sobre a estrutura organizacional; a segunda etapa, objetivada a explorar o ambiente, fazer registros fotográficos e complementar as observações.

A abordagem aos informantes ocorreu no próprio escritório, com o pesquisador registrando anotações, intermediando e gravando áudio dos relatos, ou seja, enquanto entrevistava fez registros e gravou a entrevista. O processo se deu da seguinte forma: no primeiro momento o pesquisador se apresentou e informou os objetivos da pesquisa, por telefone, solicitando a colaboração do informante. Uma vez aprovada, fora agendada visita à agência. No momento inicial da entrevista foi apresentado o intuito de registro de áudio das respostas e solicitada

autorização para gravação das entrevistas em dispositivo móvel. Após a autorização, utilizando-se do roteiro de entrevista, foi dado início ao processo de coleta de dados.

A análise dos dados se deu pela abordagem qualitativa. No primeiro momento, foi realizada entrevista com colaborador ocupando cargo de gestão com notório saber sobre a unidade organizacional que representa. Para estudo dos dados coletados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), a qual tem como objetivo, segundo Joia (2004, p. 128), “descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas”.

No momento subsequente, a análise foi realizada de modo que se pôde verificar as dimensões estruturais que formam o constructo do modelo de negócio da STB.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Como proposto, as análises e considerações diagnósticas deste trabalho são divididas nas dimensões de estrutura organizacional e seus respectivos escopos segundo a gestão:

4.1 SISTEMA DE ATIVIDADE

4.1.1 Escopo de Recursos

Quanto ao espaço físico disponível para o desempenho das atividades da agência fora considerado bom. O ambiente de trabalho foi colocado enquanto suficiente, incluindo-se ainda o sistema de informática e móveis, de modo que o espaço físico atende completamente a necessidade diária.

Referente aos Sistemas de Informação fora dito que é bom, de modo que a gestora avaliou o sistema como customizado aos expedientes internos das agências. Quanto ao quadro pessoal, considerou-se o número de pessoas como sendo suficiente. A agência trabalha com um número de funcionários proporcional à

demanda de mercado consumidor. Atualmente conta com dois atendentes, uma sócia gerente, uma estagiária, um office boy (terceirizado) e um contador.

Figura 1: Fachada da agência.



Figura 2: Ambiente de espera.



Figura 3: Ambiente de atendimento.



4.12 Escopo de Formalização

Quando questionada quanto ao volume de procedimentos, considerou-se em geral enquanto médio, a depender do serviço contratado e de caráter burocrático, ao que se refere principalmente aos trâmites e normas contábeis envolvidos nos processos. Por exemplo, colocou-se que, dentre os serviços vendidos, as passagens aéreas deteriam pequeno volume de procedimentos, mas os cursos *high school* (curso de ensino médio no exterior) detém grande volume procedimental e normativo dada a complexidade a eles inerente. Ademais, colocou-se que a informatização do sistema para procedimentos internos, disponibilizado pela matriz STB, e as entidades relacionadas nas emissões de documentação e contratos, facilita e otimiza tais processos.

Ao se falar dos principais desafios e dificuldades enfrentados pela agência, levantou-se que se percebe uma dificuldade com a burocracia contábil supracitada. No entanto, percebeu-se que tal entrave ocorre, e se acentua, por uma tendência de centralização das rotinas administrativas tocante documental, uma vez que a gestora acumula funções das mais diversas. Assim, o volume de procedimentos burocráticos acaba por se amontoar na responsabilidade da alta gestão, como pode ser visto no relato:

“Minha maior dificuldade é a burocracia contábil que existe hoje no Brasil né? Para tudo que você tem que fazer, você tem que mandar comprovante, e para uma pessoa que tem várias funções acaba tomando muito tempo. ”

Quanto ao expediente de trabalho interno, administrativo e de vendas, não foram constatados quaisquer problemas ou dificuldades.

A agência é uma representação de modo que difere um pouco da tradicional relação contratual de franquias. A informante disse que ao invés dos *royalties* para uso de marca, a STB disponibiliza um direito de distribuição, o qual não é pago enquanto uso de marca. A contrapartida do representante é então dada na forma de percentual sobre a rentabilidade, previsto contratualmente, mas de maneira flexível e assegurando a autonomia gerencial da agência nas mãos do representante, este devendo atuar dentro das normas contratuais sobre o risco de perder a representação. Coadunando com este contexto, quando questionado sobre possíveis dificuldades quanto a estes termos, e à autonomia frente à hierarquia formal na relação com a matriz, a informante respondeu:

“Existem metas contratuais a serem cumpridas, mas esta questão é flexibilizada de modo que, apesar de estipuladas, é uma questão minha, pois vai depender do momento, porque eles não pagam as contas aqui, quem paga é a minha empresa, é a minha razão social que faz o pagamento de pessoal e de tudo, toda a estrutura é minha”.

Nesse contexto, a matriz entrega o material de marketing tradicional e o sistema informatizado, disponibilizando toda a estrutura dos serviços oferecidos pela representação, divididos por segmentos, num portal que soma grande gama de conteúdo desde informações sobre os serviços ofertados, até os mais diversos canais de comunicação com os escritórios da matriz, plataformas de cursos de capacitação para os representantes e *streaming* de conferências online dos diretores do *head office* para os parceiros. Adicionalmente, colocou-se que não há qualquer demanda da matriz referente ao expediente interno de atividades dos representantes, ou seja, reforçando a afirmação de autonomia do gestor representante.

No âmbito da sobreposição ou retrabalho foram postas algumas situações existentes que, já identificadas pela informante, em especial pelo cenário de trabalho frente à demanda, acontecerão apenas em situação de erro procedimental, ou seja, considera-se que o processo posto não oferece retrabalho, mas apenas ocorrências de correção. Neste contexto, a informante traz o pós-venda como uma retomada ao cliente quando do acontecimento de erros no processo de atendimento, como o relatado abaixo:

“ O que existe é o pós-venda que a gente cuida até a pessoa retornar da viagem. Pode então haver alteração, extensão, mas retrabalho em cima do que foi feito não. ”

Sobre o direcionamento das atividades da coordenação, em alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais, na forma de um plano estratégico, fora colocado que a agência possui sim um plano estratégico, mas percebeu-se que é de teor informal. Informou-se que o plano estratégico funciona enquanto um norte, como se pode auferir pelo exposto quando disse:

“Existe um plano estratégico para a questão do que existe em meta para alcançar né? Existe o plano estratégico na questão de você montar o que você quer atingir, existe o planejamento de como fazer para ampliar e melhorar a questão da divulgação”

Pelo tom e a confusão de elementos estratégicos e de uma iniciativa supostamente do setor comercial, percebeu-se que o planejamento estratégico não está formalizado. Isto se comprova quando a informante afirma que, apesar da existência de uma aparente criação de metas de médio prazo, todo este planejamento ficaria à mercê dos imprevistos e flutuações de demanda, o qual, ao final, é absorvido pela centralização de atribuições da gestão. Sobre isto, soma-se a mistura da agenda externa com o expediente administrativo interno da gestão, uma vez que a centralização exige sua atuação em diversas frentes, como pode ser notado no excerto da entrevista abaixo:

“Muita coisa exige minha presença aqui, então para isso acaba eu tenho que interromper essa parte externa para poder atender ao que precisa de mim aqui na agência. As vezes preciso contratar uma pessoa para fazer essa parte já que eu não estou podendo sair, acaba ficando meio de lado, mas a gente tenta voltar.”

Quanto aos mecanismos de gestão por metas, a informante afirma que não realiza uma checagem periódica. Colocou-se que dada a presença da gestão no ambiente de trabalho, próximo aos atendentes, faz com que “não haja” necessidade de supervisão direta da atuação do atendimento de linha de frente. Para tanto, a informante coloca que a gestão faz acompanhamento pós-venda dos clientes para identificar o que aconteceu quando de um cliente não estar mais contratando serviços da agência quando, anteriormente, era cliente fidelizado. Tal procedimento é realizado tanto pela gestão quanto pelos atendentes, apesar de ser uma atividade de atendimento, confunde-se em sua atribuição e problemas decorrentes dessa prática são ainda atribuídos a elementos macroambientais, como relatado:

“A gente vai atrás, faz o follow up, o que tá acontecendo? Porque tal pessoa que veio tanto agora não está vindo mais? Então isso daí a gente corre atrás, eu vejo eles correndo atrás, então não é, às vezes a situação, como nosso Brasil né? Tá passando por essa transição então assim é há muita insegurança, vejo que não é uma coisa que depende só da gente, mas depende também do mercado em si”.

4.13 Escopo de Grau de Especialização

Quanto ao levantamento do grau de especialização dos colaboradores da agência fora colocado que não há uma padronização nas rotinas de trabalho e que se desempenham funções que exigem dos funcionários um perfil mais generalista, com foco maior na rotina de atividades administrativas delegadas por habilidade para execução e de competências comportamentais como proatividade e empatia, pois considera que o resultado da agência é diretamente afetado pelo bom atendimento. Colocou-se ainda que uma capacitação acadêmica não traria necessariamente tal gama de habilidades visto que, para a informante, o cuidado e a empatia no trato com o cliente seriam desconectados de tal tipo de formação.

“Não é eu ter vendedores, mas ter pessoas que possam vender e se importar com aquela pessoa que está comprando. Então essa é minha preocupação maior, uma capacitação acadêmica por vezes não me dá isso daí que é meu cuidado maior porque tudo reflete disso”.

A organização do trabalho, por sua vez, é conseqüentemente feita em uma concepção multifuncional e tal padrão se estende pela agência como um todo.

4.2 SISTEMA DE AUTORIDADE

4.2.1 Escopo de Coordenação

Para a coordenação das tarefas há a utilização da atribuição por habilidades e conhecimento para execução. Isto se dá porque existe dinamização por meio da comunicação informal, até por aplicativos de mensagem instantânea como o *whatsapp* e ligações, as vezes até para designação de uma atividade importante, a qual não se dá por um registro formal de um *e-mail*, mas por um telefonema ou um recado eletrônico, um áudio gravado por exemplo.

Há também designação de tarefas através da habilidade para execução diante do perfil profissional dos atendentes disponíveis. Assim, trata-se de um dos critérios que a gestão usa para escolher para atribuir funções, pois se considera importante perceber que mesmo a escolha é subjetiva, decidida pelo gestor pessoalmente, não há um manual ou procedimento que diga que esta tarefa deveria ser daquele funcionário de modo que acaba recaindo sobre o perfil e modelo de gestão a designá-la.

Assim, o que mais é utilizado para o controle frente a habilidade para desempenho da tarefa, é a comunicação informal e a supervisão, pois não há intensivamente um controle direto da gestão sobre atividades administrativas realizadas pelos atendentes. No entanto, vale ressaltar que o próprio mecanismo de supervisão é dotado de certa informalidade, uma vez que os próprios atendentes supervisionam um ao outro, como percebe-se no fragmento do relato abaixo:

“Então eu fico cuidando, mas ao mesmo tempo todo mundo cuida do outro, se um não sabe, o outro ajuda, não tem aquela questão então “ah esse é meu e ninguém tasca! ”.

Existe uma supervisão geral, todo mundo cuidando para que aconteça o melhor”.

4.2.2 Escopo de Complexidade

As atividades da agência foram consideradas pouco complexas pela gestão, apesar da gama de serviços oferecidos e das exigências documentais e normativas instauradas ao setor. Quanto à hierarquia a que está submetida a agência, a tratativa com os demais funcionários é informal de modo que a gestão se posiciona enquanto de relação pessoal, amizade “quase familiar” e em cumplicidade. A relação com a matriz é tida como “tranquila” uma vez que respeitadas as premissas contratuais e se mantenha o compromisso do gestor representante, fato que justifica a filiação da informante ter mais de dez anos.

Adicionou-se que a relação hierárquica com a presidência da matriz não é autoritária, nem intimidadora, que há proximidade e abertura para comunicação facilitada com os gestores representantes, desde e-mail direto até uma ligação para número privado do presidente.

Acima das agências está o *head office* ou matriz, segmentada pelos escritórios responsáveis por cada serviço ofertado: cursos, férias, *high school*, universidade, trabalho, *travel* (serviço de hotéis terceirizado), transportes (trem – também terceirizado).

4.2.3 Escopo de Hierarquia e Centralização

Quanto à autonomia para a tomada de decisões, identificou-se que os colaboradores (atendentes) têm um poder de decisão limitado, a exemplo de decisões operacionais (principalmente em decisões de cunho financeiro), mas restringidas em situações de contato direto com os escritórios da matriz, ficando este contato restrito à gerência. Esta restrição foi justificada pela necessidade de

uma filtragem das demandas de atendimento, centralizadas nas gestões das agências, de modo que o volume de comunicação com os escritórios matriz fosse controlado visando a otimização dos processos atendidos.

Os funcionários atendentes então têm autonomia para exercer apenas suas rotinas de trabalho administrativo como, por exemplo, na venda de um curso de idiomas: responsáveis pelo lançamento do pedido, matrícula do cliente, da consulta de necessidade dos formulários, confirmação do recebimento das confirmações de matrículas, confirmação de reservas das acomodações e checagem das informações do cliente.

4.3 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

4.3.1 Escopo de Comunicação Interna

As ferramentas de comunicação interna utilizadas, visando dinamicidade e eficiência, são as mensagens instantâneas por aplicativo (*whatsapp*) e o e-mail e contato pessoal. Neste contexto, a agência interage com todas as partes interessadas visando oportunidades e melhor desempenho por meio de grupo de aplicativo de mensagens instantâneas online *whatsapp*, composto por todos os funcionários da agência, o quais têm autonomia para enviar recados e otimizar a comunicação entre os colaboradores.

No contato com a matriz se tem o sistema informatizado da STB, de onde saem todas as notícias, comunicados, atualidades envolvendo as agências; as reuniões presenciais gerenciais em São Paulo e as videoconferências. Adicionalmente, há treinamentos online ministrados pelas agências, ou realizados pela matriz, os quais estão acessíveis para todos os colaboradores, contanto ainda com participações do próprio presidente da STB e gerentes do *head office* nestas capacitações.

4.3.2 Escopo de Relacionamento Interpessoal

O atual cenário da agência é, segundo a informante, de “tranquilidade”. A gestão coloca que há uma preocupação prioritária com o bem-estar dentro da agência, pois crises

de relacionamento podem afetar diretamente o desempenho da prestação do serviço e impactar negativamente os resultados da empresa.

Desse modo, foi informado que a estratégia adotada para a resolução de conflitos, pela gerência, é sempre baseada no diálogo direto, ou seja, uma conversa pessoal com o colaborador de modo a se chegar numa compreensão do real problema sendo enfrentado, dando a devida atenção ao funcionário, tentando inclusive fazê-lo mais de uma vez (além da advertência inicial pessoal) até o ponto que seja considerado um caso de resolução improvável pelo diálogo e então a demissão é executada.

4.4 GERAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quanto às alterações estruturais ocorridas no STB durante o período de dez anos que desempenha sua função, fora compartilhado pela informante que, vivenciaram mudanças decorrentes da troca dos gerentes do *head office*. Neste contexto, a mudança era mais quanto ao caráter relacional com a figura do gerente, o *modus operandi*, daquele gestor da matriz.

Quanto à estrutura do negócio em si, relatou-se que antigamente o STB era focado na venda do intercâmbio (curso, passagem aérea e programas de trabalho). Alguns anos depois veio o segmento do turismo, o qual foi tido como proveitoso para as agências no entanto, quando os processos haviam acabado de atingir maturidade, a matriz retirou o segmento e substituíram pelo de universidades, retomando enfoque no intercâmbio.

Assim, as agências estão em modificação constante do escopo de negócio quanto aos segmentos atendidos. No entanto, há um esforço quanto à prioridade dada aos serviços de intercâmbio de modo a não descaracterizar o foco da empresa. Ressalta-se que apesar das mudanças e inserção de novos segmentos, a estrutura foi mantida.

Entretanto, o desafio de alterar rotinas inteiras de trabalho mediante um segmento de serviços totalmente diferente, com normas distintas, documentações diversas e públicos com outras necessidades, recai totalmente sobre a capacidade de adaptação das gerências juntamente aos colaboradores das agências. Fato este que pode justificar a centralização de responsabilidades e o acúmulo de atividades

na figura dos gestores. Os trechos seguintes mostram como a lógica de venda e definida pela matriz em suas proposições.

“Entraram então novos serviços, mas as estruturas continuaram as mesmas. Hoje a gente não deixou de atender turismo, porque o lema da STB é o “one stop shop” então a pessoa vem aqui fazer uma carteirinha e o intuito é que ela saia com tudo”.

Por isso houveram essas mudanças, a STB viu isso aí, segmentos que têm uma rentabilidade menor, porém um trabalho maior e acaba sendo perdido isso daí, acabou tirando-os, deu uma balançada porque a gente havia acostumado com tudo e agora não tem; tem, mas reduzido, então eu fiz dessa forma.

Dentro dessa ideia a lógica de atendimento ao segmento de turismo foi a de terceirização. No entanto, como as agências lucraram com o segmento, gerentes continuam atendendo demandas por pacotes turísticos acumulando para si funções de vendas para evitar atribular os atendentes, os quais estão focados naqueles segmentos atualmente implementados no plano de negócio pela matriz.

Relativo a qual a unidade organizacional mais se destacaria na realidade do instituto fora informado que os escritórios matriz responsáveis pelo *high school* e os cursos no exterior são referência na STB. Ressaltou-se, no entanto, o novo segmento das universidades como uma forte tendência na estrutura da agência devido ao atual cenário político mercadológico do país em que diversas famílias não querem que seus filhos estudem o ensino superior no Brasil.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, de modo que foi possível avaliar as dimensões da estrutura organizacional da agência STB, sua hierarquia de tarefas, o modo de atuação da gestão com os colaboradores, com a matriz e como os sistemas de estrutura afetam as atividades, comunicação, coordenação e relacionamento dentro da agência de intercâmbio em questão.

De maneira geral, evidenciou-se por este trabalho de investigação, dentre vários elementos a serem trabalhados, uma necessidade imediata de mudanças

quanto às atribuições de função e padronização de maneira clara na realidade da agência estudada.

Percebeu-se que, pelo estilo de gestão aplicado nos últimos dez anos da agência, mediante o grupo de trabalho pequeno, o bom clima organizacional e relação interpessoal, instauraram-se práticas e planos de ação informais, os quais utilizam-se de ferramentas também informais de controle e comunicação.

No entanto, este perfil gerencial gera lacunas à estrutura organizacional de modo que alguns pontos quanto à gestão da agência se mostram em estado preocupante, e, visando a sustentabilidade da agência, fazem-se necessárias ações corretivas, ou de melhoria, como: contratação de trabalho consultivo de mapeamento de processos para identificar os atuais entraves e padronização dos processos internos existentes; quadro de trabalho visando aprimorar a atribuição de funções dentre os colaboradores envolvidos e a gestão, de modo a sanar alguns problemas de centralização de tarefas e otimizar processos (até mesmo a motivação dos colaboradores).

Nessa perspectiva ainda, poderiam envolver a revisão dos elementos de marketing de serviços, por exemplo, a adoção de um código de uniformização de maneira a melhor representar a reputação da agência num tom profissional (os colaboradores não usam qualquer uniforme), reavaliar a disposição do ambiente de atendimento quanto ao mobiliário, por exemplo, os assentos não são acolchoados e em pequena quantidade o que não condiz com a prática *one stop shop* que se beneficia de um maior tempo de permanência dentro do ambiente de loja, em especial quando oferecendo serviços de alta complexidade, para famílias, como pacotes de intercâmbio; reavaliar a comunicação interna e coordenação, na maneira da supervisão direta, visto que a gestão está com acúmulo de diversas funções e o controle direto contínuo do desempenho dos colaboradores incorre o risco de ineficácia e prejuízo à autonomia dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

ANDRIOLLO, Leonardo J. **Estrutura e desempenho da administração pública municipal: um estudo comparativo em dois municípios gaúchos**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Administração,

Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CLAVER-CORTÉS, Enrique; PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance. **Journal of Business Research**. 65, 2012.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2010.

DE MARIZ MAIA, Jayme. **Economia internacional e comércio exterior**. 12ª Ed. Atlas, 2008.

DENCKER, Ada de Freitas M.; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas com ênfase em comunicação**. São Paulo: Futura, 2002.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

FARIA, Jorge A.; MADEIRA, Rui B. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução de seus objectivos. **PG&C – Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v.1, n.1, jan./jun. 2011.

FLICK, U. Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: **Pensa**, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, David J.; SAIAS, Maurice A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**. v.1, n.2, apr./jun. 1980.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de caso múltiplos: da teoria à prática: In VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

KOTLER, P. Atmospheric as a marketing tool. **Journal of Retailing**, Greenwich. v. 49, n 4, p. 48-64, 1973.

LOCKE, L. F.; SPIRDUSO, W. W.; SILVERMAN, S. J. **Proposals that work**: A guide for planning dissertations and grant proposals. SAGE Publications, 1987.

LOPES, Albino; BAIOA, Pedro. O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. **Gestão e Desenvolvimento**. 19, 2011.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. Marketing de Serviços. 7ª edição. 2011.

MAILHIOT, G. B. Dynamique et genèse des groupes. Paris: Édition de l'Épi, 1970.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. SP: Atlas, 2006.
- MEIRELLES, Dimária Silva. The concept of service. **Revista de economia política**, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006.
- MENDONÇA, J. Ricardo C.; BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo; DURÃO, André Falcão. Fotografias como um recurso de pesquisa em marketing: o uso de métodos visuais no estudo de organizações de serviços. **Revista de Administração Contemporânea**, v 3, n. 3, p.57- 81, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópoles: 2007.
- PAULA, Geraldo M. de. **Estruturas organizacionais**: o papel do modelo do gestor de nível intermediário. Belo Horizonte: FUMEC, 2007. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC, BH, 2007.
- PREFEITURA DE JOÃO PESSOA, 2014. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/joao-pessoa-gera-quase-quatro-vezes-mais-empregos-que-toda-a-paraiba/>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.
- TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 2. ed. Madrid: McGraw-Hill Espanha, 2005.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços-: A Empresa com Foco no Cliente**. AMGH Editora, 2014.

FATOR HUMANO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO EM AMBIENTE FABRIL

Adriana Simões de Souza
pessoaesimoes@gmail.com

Prof. Esp. Túlio Augusto Andrade Oliveira
tulioaugusto@hotmail.com

RESUMO

Diante das adversidades que regem a atualidade, alinhar as forças e expectativas nas organizações ao fato de que as pessoas que nela atuam são seu ativo de imensurável valor, torna-se o maior desafio. O objetivo desta pesquisa é identificar o nível de influência da motivação e seus impactos nos resultados da cadeia de suprimentos, através de questionários aplicados a funcionários e ex-funcionários de uma unidade fabril. Os resultados, aqui relacionados à literatura existente sobre o tema, possibilitam compreender o comportamento dos colaboradores e como desenvolver ferramentas capazes de elevar seu engajamento, motivação e produtividade. Concluiu-se que fatores ligados às necessidades intrínsecas do indivíduo recebem pouca relevância, enquanto que aspectos superficiais e convencionais são levados em consideração. Portanto, cabe às organizações executar ações em Gente e Gestão que valorizem a qualidade de vida, autonomia e o reconhecimento, estabelecendo princípios básicos de higiene e segurança num ambiente que atenda às exigências legais e principalmente às necessidades singulares de quem lhe posiciona no mercado: gente.

Palavras-chave: Motivação. Engajamento. Produtividade. Qualidade de vida. Gente.

ABSTRACT

Faced with the adversities that exist today of aligning the forces and expectations of organizations, to the fact that the people who participate have an immeasurable value, becomes a challenge. The objective of this research is to identify the level of influence that comes from motivation and its impacts on the results on the supply chain. Doing this through questionnaires that were applied to former employees of a manufacturing plant. The results, based on existing literature on the subject, make it possible to understand the behavior of employees and how to develop tools capable of increasing their engagement, motivation, and productivity. It was concluded that factors related to the intrinsic needs of the individual receive little attention, while superficial and conventional aspects are taken into account. Therefore, it is up to the organization to carry out actions with People and Management that value the quality of life, autonomy, and recognition. Establishing basic principles of hygiene and safety in an environment that meets the legal requirements and fulfills the individual needs of those who position themselves into the market: people.

Keywords: Motivation. Engagement. Productivity. Quality of life. People.

1 INTRODUÇÃO

A motivação e a felicidade no ambiente de trabalho ganharam maior relevância nos últimos tempos. As pessoas, enquanto profissionais, têm considerado estes fatores como prioridade e deixado em segundo plano elementos como: salário, benefícios e planos de carreira.

Tradicionalmente, as organizações se baseiam em recompensas financeiras; e as pessoas, ao invés de serem vistas como maior ativo das companhias, são vistas como mero instrumento para alcance de seus resultados.

O dinheiro visto e considerado como um instrumento para ativar as ações e comportamentos dos empregados, faz com que o ser humano seja compreendido meramente como um *homo economicus*. Mas, ao contrário dessa abordagem, é sabido que, o homem é um ser complexo e idiossincrático, possuidor de motivação e necessidades que o direcionam para um determinado curso de ação em busca da satisfação de suas necessidades (HANASHIRO, ZACCARELLI, TEIXEIRA, 2007). Além do desenvolvimento de competências diversas, onde as pessoas buscam maior capacitação e ascensão nas suas carreiras, o que acentua a competitividade no ambiente organizacional.

Então, tendo em vista que a motivação é o maior estimulador de atitudes, torna-se essencial compreender o que motiva e desmotiva as pessoas enquanto colaboradores, qual a sua influência na cadeia de suprimentos, e quais processos de manutenção podem ser eficazes no grande desafio de estabelecer felicidade no ambiente de trabalho.

Tais processos de manutenção existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização (CHIAVENATO, 2014).

A cadeia de suprimentos, por sua vez, é um conceito de gestão que engloba a organização como um todo, desde o armazenamento de matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final.

É a gestão adequada dos recursos disponíveis a empresa que vai aumentar a satisfação dos clientes internos e externos. Abrangendo desde entregar o produto no

prazo acordado, produzir nas quantidades necessárias e de maneira apropriada, seguir procedimentos operacionais padrão, cuidar do clima organizacional e não frustrar as expectativas de nenhuma parte envolvida.

Ou seja, é estratégia, fluxo, processo e planejamento do bom funcionamento de todas as atividades da organização, associadas à logística interna e externa, com a coordenação e colaboração de todos os envolvidos da cadeia, sejam eles colaboradores, diretores, fornecedores, terceirizados ou consumidores.

Como a cadeia de suprimentos acontece por meio da integração de toda a organização, seu conceito busca alcançar algo além de retorno financeiro: valor percebido. E quem percebe e atribui valor a produtos e serviços são as pessoas.

A partir disso, pode-se afirmar que a gestão de pessoas exerce um papel fundamental na cadeia de suprimentos, levando em consideração que máquinas são operadas por pessoas e que o caminho percorrido pelo produto sofre, sim, influência da motivação dos colaboradores.

Nesse cenário, qual o nível de influência da motivação dos colaboradores que atuam em ambiente fabril?

A presente pesquisa objetiva confrontar os aspectos motivacionais de minha experiência pessoal enquanto colaboradora de uma organização fabril, constatando qual modelo de gestão de pessoas é utilizado e qual a sua relação com o momento atual e outras Teorias de Motivação.

As principais exterioridades que nortearam essa pesquisa foram: qual a importância que a empresa atribui aos seus colaboradores? Qual a perspectiva de relevância da motivação de seus colaboradores? Como motiva seus colaboradores? E qual a influência que a motivação exerce na cadeia de suprimentos da organização como um todo?

Esta pesquisa é relevante para observar o nível de influência da motivação e suas contribuições nos resultados da cadeia de suprimentos. É importante traçar o perfil dos colaboradores, identificar suas expectativas em relação à organização e ao ambiente de trabalho, analisar as características de motivação individual e avaliar o nível de motivação dos colaboradores de ambiente fabril.

Desta forma, confirma-se a importância de conhecer as relações e identificar os recursos necessários na promoção de um ambiente agradável e na busca de resultados efetivos, compreendendo que as pessoas despendem esforços diários e são fundamentais para o funcionamento da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordado neste estudo tem por finalidade trazer ao leitor uma discussão do objeto motivação, com foco na sua influência na cadeia de suprimentos em ambientes fabris. Desta forma, abordam-se as teorias de motivação e gestão de pessoas, e, por conseguinte, explana-se a qualidade de vida do colaborador fabril em seu ambiente de trabalho.

2.1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O capital humano é o maior ativo das organizações, que discutem motivação objetivando incentivar seus colaboradores, de modo a engajá-los e fazer com que entreguem o melhor resultado no produto ou serviço prestado.

Este padrão de motivação está relacionado ao entusiasmo que leva o ser humano a agir e influencia sua conduta na organização.

Robbins (2010) define motivação, com foco nos objetivos organizacionais, como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Para ele, intensidade refere-se ao quanto de energia a pessoa despende, mas que não leva a resultados favoráveis se não for canalizada para a direção adequada à organização e, considerando que o tipo de esforço que se espera é o que vá de encontro aos objetivos organizacionais, a motivação passa a ter uma dimensão de persistência. Ou seja, a motivação esperada pela organização é, na verdade, a medida de quanto tempo esse colaborador consegue manter-se engajado.

Vergara (2000) defende que a motivação é puramente intrínseca, que não motivamos isso ou aquilo, nem que motivamos o outro a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Ela acredita que quando o

indivíduo realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. Trabalho e trabalhador não se separam, são um só, o trabalho pertence ao indivíduo que o desenvolveu.

Para Vergara, o comportamento varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia as pessoas.

Já para Chiavenato (2014) a motivação é um item de manutenção de pessoas a longo prazo; assegurar condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar no negócio, resultam em compromisso e engajamento.

Percebe-se que ambas as propostas consideram pessoas em sua totalidade, ou seja, a motivação não parte apenas do pressuposto de alcançar uma meta, mas do esforço contínuo e constante de fazer com que as pessoas sintam-se parte do negócio, compreendam os objetivos da organização, estejam dispostas a integrar-se a um clima organizacional sadio e atraente o suficiente para que assim tornem-se satisfeitos com o que fazem e com o que recebem em troca.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Objetivando entender o que estimula, conduz e sustenta determinado modelo de comportamento, teóricos e pesquisadores se debruçaram sobre os estudos da Motivação Humana.

Não obstante às discrepâncias quanto às exterioridades específicas, as teorias coincidem nos aspectos fundamentais, tendo em vista que todas concorrem para uma administração mais humana do que burocrática, onde o colaborador deixou de ser tratado como mera máquina.

Este era um pensamento de contribuição da Escola das Relações Humanas, cujos psicólogos e sociólogos concordaram que as necessidades pessoais e sociais do trabalhador deviam ser atendidas.

Bowditch e Buono (1990) reitera ainda, que se as empresas não correspondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior

consideração e calor, via-se como prováveis consequências o desempenho deficiente no trabalho e a resistência a autoridade.

No entanto, como identificar estas necessidades? São inerentes a todos os trabalhadores? Como elas são satisfeitas?

Para compreender essa abordagem, serão consideradas algumas teorias, clássicas e contemporâneas, que fundamentam o estudo da motivação, e têm contribuído efetivamente para o seu desenvolvimento.

Motivação é movimento, em sua maioria por razões psicológicas desencadeados por motivos. Uns são comuns às pessoas, apenas o modo de alcançá-lo é diferente, pois cada indivíduo estabelece um grau de importância.

A seguir, as teorias clássicas, que apesar das diferenças, apontam para aspectos fundamentais e com enfoques básicos sobre motivação no ambiente de trabalho.

Robbins (2014) afirma que a teoria de necessidades de McClelland aborda três necessidades: de realização, de poder e de afiliação. Para ele, os três níveis são subconscientes - o que denota que podemos, inconscientemente, ter alto grau dessas necessidades – o que faz com que a sua medida não seja fácil de medir. A seguir, a definição de cada necessidade:

- necessidade de realização: busca de excelência, de realização, ímpeto para alcançar sucesso.
- necessidade de poder: fazer com que os outros se comportem de um modo que não o fariam normalmente.
- necessidade de afiliação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Ainda segundo McClelland, é possível fazer previsões bem fundamentadas sobre o relacionamento entre a necessidade de realização e desempenho no trabalho (ROBBINS, 2010). A partir daí, a organização tem condições de administrar o desempenho dos colaboradores, treinando-os adequadamente. Afinal, se os níveis de necessidades forem elevados, a organização pode desenvolver um ambiente de trabalho que atenda aos colaboradores, dispensando mais autonomia, responsabilidade e independência.

Já a Teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, e conhecida também como a teoria da higiene, defende que a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso.

A teoria partiu de um estudo feito com colaboradores de uma indústria americana questionados sobre o que os tornava felizes e infelizes no ambiente de trabalho.

Verificou-se que, indivíduos insatisfeitos preocupam-se com o ambiente de trabalho, e os satisfeitos preocupam-se com sua tarefa propriamente dita.

De acordo com o psicólogo, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes das que levam à insatisfação. Para ele, quando os fatores higiênicos são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não são satisfeitas. Como fatores higiênicos, consideram-se: políticas da empresa, supervisão e remuneração. Ou seja, fatores intrínsecos relacionam-se predominantemente com a satisfação; e fatores extrínsecos relacionam-se com a insatisfação.

Os primeiros fatores motivam, mas a sua falta não necessariamente desmotiva, a exemplo do trabalho em si, com tarefas agradáveis. No segundo grupo, os chamados higiênicos, cuja existência não motiva, mas a ausência causa desmotivação, a exemplo de supervisão, cujo fato de existir uma boa supervisão não necessariamente o transforma em um fator motivador.

Para Hanashiro, Teixeira, Zacarelli (2007), é provável que a teoria da hierarquia de necessidades, de Abraham Maslow, seja a mais conhecida das teorias da motivação. Maslow colocou as necessidades distribuídas em uma pirâmide, e da base ao topo, estabeleceu uma hierarquia. Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidade:

- fisiológica: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- segurança: proteção contra danos físicos e emocionais;
- social: aceitação, amizade e sentimento de pertencimento;
- estima: respeito próprio, realização e autonomia;
- autorrealização: ser tudo que é capaz de ser, autodesenvolvimento e

exploração do próprio potencial.

Para Maslow, embora nenhuma necessidade possa ser totalmente suprida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Ou seja, enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No instante seguinte, surge uma nova necessidade, que coloca o indivíduo em busca de outra satisfação. Trata-se de uma espécie de *looping* infundável (Hanashiro *et al.*, 2007).

Como as categorias de necessidade na teoria são representativamente carências ou lacunas, todas complementam a pessoa. Isto é, necessidades puramente extrínsecas, manifestadas em indivíduos predominantemente independentes, que não buscam bens materiais ou retorno financeiro, mas satisfação pessoal.

Como última teoria clássica, Hanashiro *et al.* (2007), apontam a teoria X e Y, de McGregor, que defende duas visões distintas do ser humano: a negativa X, e a positiva Y, relacionando-as diretamente com o trabalho. Onde, os colaboradores de perfil X não gostam de trabalhar e requerem orientação e coação para fazê-lo; e os colaboradores de perfil Y encaram o trabalho algo tão natural, que mesmo os medianos aprendem e exercitam responsabilidades.

Esta teoria tem por base a pirâmide de Maslow, no entanto, no aspecto de auto-realização, McGregor conceitua a pessoa como sistema orgânico, motivado pela natureza. Ou seja, seu comportamento é influenciado pelos insumos que ele recebe: a relação entre o eu orgânico e o ambiente.

Para McGregor, acreditando nessa premissa, implementação de processo decisório participativo e tarefas desafiadoras, bem como relacionamento em grupo, maximizam a motivação dos funcionários.

Essa teoria reforça uma tendência de ver as pessoas nas organizações não apenas como participantes do grupo, mas, sobretudo como indivíduos.

Abrindo o leque das teorias contemporâneas, está a teoria da avaliação cognitiva, que sustenta a introdução de recompensas externas. Ela baseia-se na teoria de autodeterminação. As pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia, o que determina o próprio comportamento e a busca de maneiras de

adquirir competências e relações positivas. Ou seja, o colaborador passa a escolher seu trabalho com base nas razões que não sejam extrínsecas. Aqueles que fazem o que escolheram livremente sentem-se mais motivados e mais comprometidos com a organização (ROBBINS 2010).

Em contrapartida, outra teoria contemporânea, a de estabelecimento de objetivos, não enfoca a satisfação com o trabalho, mas o nível de produtividade. Sustenta que estabelecer objetivos conduz a níveis elevados de produtividade.

Um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço será dispendido para alcançá-lo. Estes objetivos melhoram o desempenho, ao contrário de metas genéricas, pois gera um estímulo interno. O colaborador se compromete em não abandonar o objetivo.

Hanashiro *et al.* (2007, p.34) destaca:

A teoria da equidade é a que tem, relativamente, maior suporte na literatura. Essa teoria lida com quatro variáveis dependentes: gênero, tempo de emprego, nível hierárquico e *know-how*. De acordo com a teoria, quando o colaborador se sente injustiçado, pode tomar seis atitudes: esforçar-se menos; aumentar seu rendimento; rever sua autoimagem; rever a percepção em relação aos outros; mudar sua perspectiva ou deixar o emprego.

E na teoria final, explicam a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos colaboradores, partindo do princípio que os colaboradores têm sua aplicabilidade restrita. Ela enfoca três relações: esforço-desempenho; desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais.

Essa teoria explica porque os colaboradores não se sentem motivados e passam a fazer o mínimo necessário para continuarem empregados, ou seja, consideram os resultados esperados e os relacionam com o seu comportamento.

Robbins (2014) afirma que as teorias contemporâneas abordam graus de validação empírica. Trata-se de uma avaliação mais avançada sobre a motivação dos colaboradores.

Conclui-se que as pesquisas se complementam e são importantes em diversos aspectos, fornecendo aparato para o estudo de todos os efeitos do comportamento humano que pode ser utilizado pelas organizações.

O próximo ponto apresenta a importância da gestão de recursos humanos, seu objetivo e sua responsabilidade no processo motivacional da organização.

2.3 GENTE E GESTÃO

Gente e gestão caminham juntas. Afinal, a organização tem o objetivo comum de alcançar metas e ultrapassa-las, e isso envolve pessoas e resultados. É neste processo que está a maior responsabilidade de manutenção de pessoas. Ele é o incumbido de equilibrar a balança entre o que as pessoas fazem e contribuem e aquilo que elas recebem como recompensa.

Para Maximiano (2014) gente e gestão são o domínio da gestão de pessoas. Todas as organizações são, essencialmente, sistemas de trabalho operados por pessoas. O autor afirma que a finalidade deste recurso nas empresas é assegurar que a organização encontre, atraia, retenha e aprimore as pessoas.

Chiavenato (2014) salienta que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem se transformado ao longo dos anos. Não somente nos aspectos tangíveis, mas principalmente nos aspectos conceituais.

Gestão de pessoas hoje vai além de gerir gente, componente humano, costumes e intelecto, talento e entusiasmo. É administrar o comportamento, decisões; é gerir a maneira como se rege o negócio na ponta da lança. E tudo isso depende diretamente das normas e condutas das organizações a respeito de Gente e Gestão.

A seguir, a classificação dos métodos fundamentais de Gestão de Pessoas relacionados por Chiavenato (2014, p.13):

- agregar pessoas: recrutamento, seleção e manutenção;
- aplicar pessoas: planejamento de cargos, alocação de recursos humanos, orientação e acompanhamento de desempenho;
- recompensar pessoas: incentivos, satisfação de necessidades individuais, recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- desenvolver pessoas: capacitar profissionalmente, treinar, gerenciar competências, programas de consonância, aprendizagem corporativa;
- manter pessoas: criar ambiente saudável ambiental e psicologicamente, administrar cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, disciplina, segurança e qualidade de vida;
- monitorar pessoas: acompanhar e controlar atividades e verificar resultados.

As organizações vivem sob uma crescente pressão para serem mais competitivas, com o ambiente organizacional mais enérgico e competitivo, os modelos de gestão impactam generosamente as estratégias de carreira e os colaboradores.

Chiavenato (2014, p.8) destaca que:

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, corporativa, as características do mercado, o negócio, o estilo de gestão e uma infinidade de variáveis.

A gestão de recursos humanos deixa de ocupar o papel burocrático de admitir e demitir pessoas, para valorizar as pessoas da organização.

De acordo com Hanashiro, Teixeira, Zacarelli (2007), a função de Recursos Humanos percorreu uma trajetória, limpou conceitos, e diante desta evolução no campo de Recursos Humanos, finalizou a concepção de uma Gestão do Fator Humano baseada em *stakeholders*. Ou seja, houve uma mudança para uma visão genuína de gente, que tem como fator essencial a sua motivação, constante e contínua, com um papel protetor.

Por volta de 2012 o departamento passa por outra fase: se torna agente de mudanças. Essa metamorfose reflete que as organizações definitivamente deixaram de ser máquinas e são constituídas pela grande chave da competitividade: colaboradores altamente treinados e comprometidos. Ou seja, tornou-se mais importante contratar pessoas, treiná-las e motivá-las efetivamente.

No mesmo âmbito, Dessler (2012, p.10) afirma que:

Foi realizada uma pesquisa por uma consultoria em administração envolvendo mais de mil empresas norte-americanas que constatou que organizações de sucesso utilizam práticas de recursos humanos para ajudar os funcionários a se tornarem mais produtivos. Entre as práticas estão treinamento de liderança, treinamento técnico, programas de orientação e workshops sobre carreira.

Chegado o século XXI, as organizações vivem a experiência inédita do exercício da criatividade e as mudanças no quesito prioridade. Ultrapassados os velhos paradigmas, a globalização trouxe novos conceitos para a função do gestor

de recursos humanos. Maximiano (2014) reitera que administrar pessoas nesse tempo significa administrar pessoas na sociedade globalizada.

2.4 QUALIDADE DE VIDA EM AMBIENTES FABRIS

Proporcionar qualidade de vida aos colaboradores é desenvolver motivação e desenvolvimento profissional. Motivado, o colaborador favorece a organização no que se refere à diminuição da insatisfação, absenteísmo, entre outros.

Chiavenato (2014) afirma que o ambiente de trabalho constitui o habitat do colaborador, devido ao tempo que passa no seu local de trabalho. Acrescenta que as condições físicas e materiais se relacionam intimamente com as condições psicológicas e sociais.

Então, oferecer qualidade de vida tornou-se essencial para agregar, desenvolver e engajar os colaboradores, cada vez mais exigentes.

Visto isso, é o momento de conhecer os aspectos levados em consideração nessa valorização no ambiente fabril (Zanelli, 2009):

- idade do colaborador;
- tempo de função;
- nível de satisfação com as condições de trabalho;
- aspectos do ambiente de trabalho que necessitam melhoria;
- avaliação de atividades estressantes;
- avaliação de satisfação.

O conceito de qualidade de vida no ambiente de trabalho implica profundo respeito pelas pessoas, afinal, elas são as responsáveis pelo produto ou serviço oferecido, como cliente interno. Este conceito tornou-se um dos principais quesitos levantados no âmbito empresarial no limiar dos últimos tempos, assegurando que a conscientização do desejo dos colaboradores é usufruir também de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

Nesse contexto, Gil (2014, p.46) afirma que:

Os empregados passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis. Assim, as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos, quanto para melhorar a produtividade no trabalho. Mais do que

isso, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas.

Além de respeitar o colaborador como ser humano, compreender essa questão significa contribuir para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investimento em qualidade de vida significa investimento no progresso da sociedade e da economia global. Por este motivo, desde 1980 diversos sindicatos inseriram em suas pautas e discursos temas acerca de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Associar trabalho a sacrifício ou consternação é uma crença antiga. Muitos esforços são voltados para fortalecer a motivação do colaborador com a percepção de que o trabalho lhe traz realização pessoal e profissional, e, no entanto, vai infinitamente além.

Enquanto a organização se preocupa com seu posicionamento no mercado, em produzir mais com menos, seus colaboradores buscam ser compensados pela busca de resultados com no mínimo um ambiente de trabalho saudável.

Incluir processos de treinamento e políticas ajustadas para atender especificamente essa necessidade no ambiente fabril pode oferecer aos trabalhadores das indústrias uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, sempre com a preocupação em promover um estilo de vida saudável e ativo, levando em consideração as condições de trabalho, sentimentos, expectativas, e buscar o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza.

2.5 FATOR HUMANO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Cadeia de suprimentos são todos os processos envolvidos no negócio, desde os produtores de insumos básicos até o consumidor final, no fornecimento de bens, serviços e informações, que agrega valor aos clientes – intermediários e finais – e para outros grupos de interesse legítimos e relevantes para essa cadeia (acionistas, funcionários, gestores, comunidades, governo) (MAXIMIANO, 2014).

A eficiência dos processos é quem mede o nível de satisfação do grupo de interesse objeto desta pesquisa.

O fator que entrega valor ao consumidor final na cadeia de suprimentos acaba sendo a medição da sensibilidade e vinculação afetiva com os seus colaboradores.

O raciocínio de processos tende a ser generalizado, pois o valor percebido não afeta somente os custos. Afeta inicialmente uma série de aspectos de desempenho da organização, a confiabilidade, a qualidade dos produtos ou serviços, etc. Valor atribuído aos processos, gerado por pessoas, que influenciam integralmente no resultado da cadeia, e, por conseguinte, no resultado financeiro da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Os tipos de pesquisa aplicados neste estudo foram: bibliográfica, descritiva, de campo e quantitativa.

A pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2007, p.122), “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.”.

Pesquisa descritiva, conforme Gil (2010, p.27):

Têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais se enquadra nesta categoria.

Já na pesquisa de campo, conforme Severino (2007, p.123), “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem”.

Por último, esta pesquisa é classificada como quantitativa. Ou seja, seus dados podem ser quantificados. Para Gil (2010), a pesquisa quantitativa considera

que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento adotado para a pesquisa foi questionário, distribuído a ex-colaboradores da indústria, com questões objetivas e discursivas, que segundo Gil (2010), são ferramentas importantes e bastante utilizadas para obtenção de dados.

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (2010) conceitua população como sendo o número total de elementos de uma classe; e amostra como um subgrupo dessa classe que gera um resultado.

Para Lakatos (2003), população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum; e amostra uma porção ou parcela daquele conjunto.

Para este estudo, a população analisada foi o universo de ex-colaboradores da Ambev S.A. – CDD João Pessoa, com a amostra totalizando 13 (treze) elementos.

3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados se deu pela avaliação dos questionários aplicados e tabulação dos dados. A partir do resultado foi possível estabelecer ligações entre aquele e outros resultados obtidos, quer sejam derivados de outras teorias ou de estudos realizados anteriormente.

Segundo Gil (2010), estes procedimentos estão intimamente relacionados com os objetivos da pesquisa. Por tal razão não há como deixar de considerá-los quando ocorrer seu planejamento.

3.5. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa adotada como objeto deste estudo é a Ambev S.A. – CDD João Pessoa, localizada na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba, atuante no setor fabril, no ramo cervejeiro.

A Ambev S.A é uma empresa de capital aberto, uma das maiores cervejarias do mundo, com mais de 45 mil funcionários ao redor do mundo. Na unidade CDD João Pessoa, conta com aproximadamente 120 colaboradores, 13 deles desligados no primeiro semestre de 2018.

No mercado há muitos anos, com trajetória de constante crescimento e buscando aprimorar seus processos e garantir a confiabilidade de seus clientes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados, bem como sua interpretação, foi feita após tabulação no Excel, e está apresentada a seguir na forma de gráficos.

O questionário foi apresentado em 8 (oito) blocos, e o principal traçou o perfil dos colaboradores da organização conforme idade, grau de escolaridade, tempo de empresa e questões relativas à satisfação de modo geral, em relação ao trabalho.

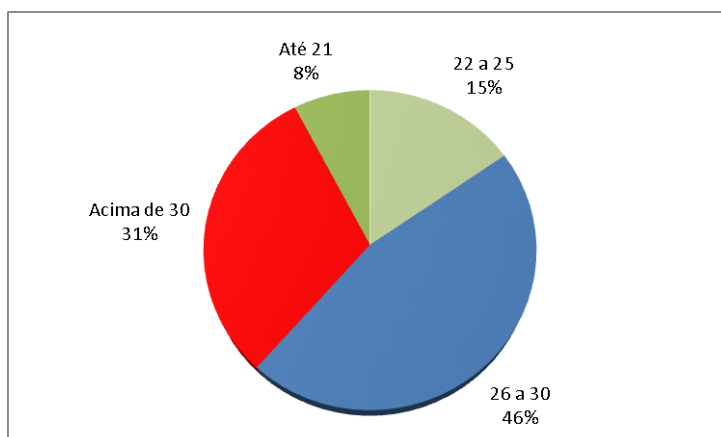


Gráfico 01: Idade dos colaboradores
Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Em relação à faixa etária, percebe-se que a maior representatividade, 46%, é de indivíduos que possuem entre 26 e 30 anos, o que evidencia um quadro jovem e funcional.

Este é um aspecto a considerar, pois os jovens, em sua maioria, são ainda insatisfeitos com seu estilo de vida, o que nos leva à teoria de Maslow, de que o indivíduo sente a necessidade de se destacar no grupo a que pertence (HANASHIRO *et al.*, 2007). Sem dúvida, um fator que pode desencadear insatisfação no ambiente de trabalho.

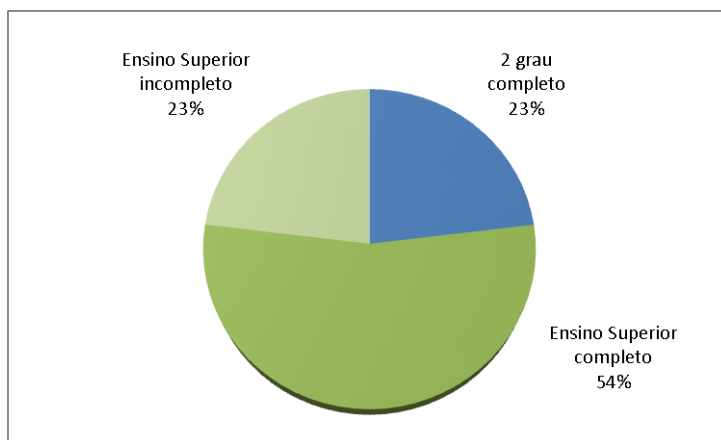


Gráfico 02: Escolaridade

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

No que se refere à escolaridade, a maioria tem ensino superior completo, sem seguida, prevalecem 2º grau completo e ensino superior incompleto, atestando que grande parte tem grau de instrução.

Este é um fator considerado bastante positivo, inclusive, observando que são ex-colaboradores de uma multinacional, que por sua vez, é conhecida por supervalorizar qualificações.

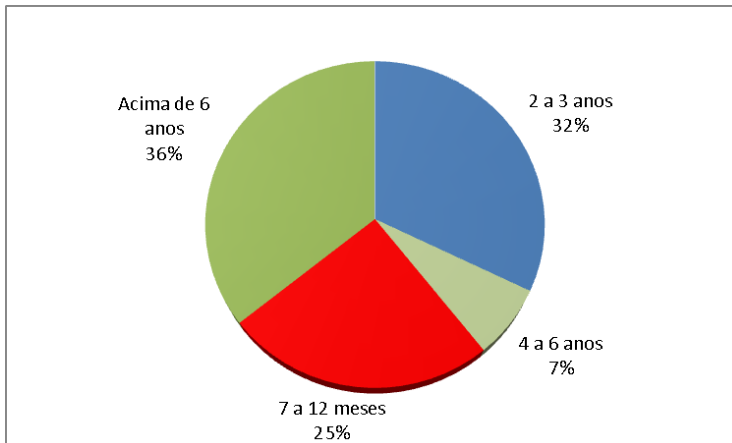


Gráfico 03: Tempo de Empresa.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Referente ao tempo de empresa, apesar de $\frac{1}{4}$ de o universo amostral permanecer por menos de 12 meses, percebe-se que 36% trabalha na empresa há mais de seis anos, o que reflete baixo *turn over*.

Neste cenário, Mobley (1992, p.30), destaca:

A rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Dessa forma, o índice muito baixo de rotatividade não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está inerte e não oxigena sua mão de obra, o que pode impedir que novos talentos entrem na empresa.

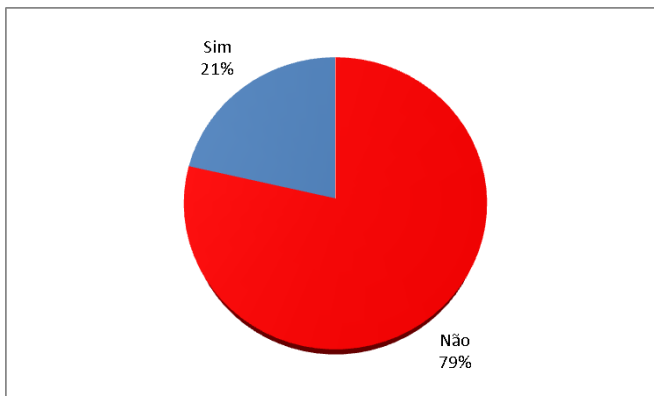


Gráfico 04: Satisfação.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 04 refere-se à pergunta de número 10 do questionário principal, sobre a satisfação no trabalho, onde 79% dos colaboradores afirmou não estar satisfeito.

Algumas organizações acreditam que a natureza da satisfação seja advinda de fatores externos e internos, o que reforça a teoria de Maslow e McGregor de que o comportamento do indivíduo é influenciado pelos insumos que recebe (HANASHIRO *et al.*, 2007).

Os demais blocos possibilitaram uma análise da ambiência organizacional e identificar as áreas que colaboraram para um número tão expressivo de insatisfação.

A seguir, partindo das questões com maior índice de concordância ou discordância, avaliam-se os padrões de cada bloco:

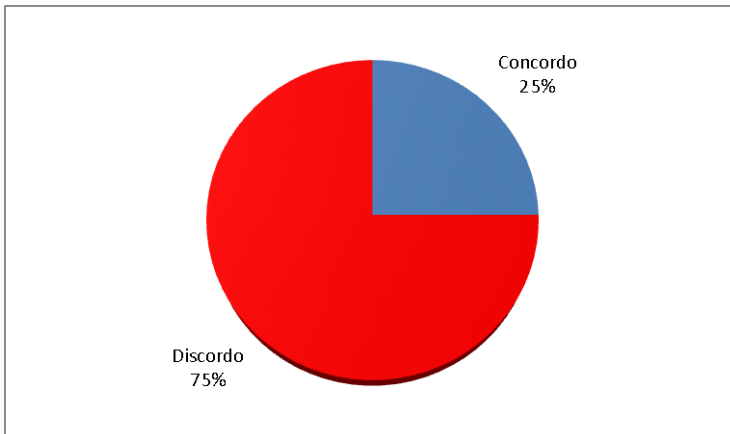


Gráfico 05: Liderança.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O resultado da questão do gráfico 05 corresponde às normas da organização e seu cumprimento por parte da liderança. Esse tema obteve a maior representatividade negativa do bloco, por 75% das respostas sendo a opção Discordo, retratando a opinião dos colaboradores de que a liderança não segue os padrões da organização.

Uma liderança que não está em sintonia com a missão e a visão da organização pode trazer inúmeros problemas na variável motivação. Apesar de não haver dificuldade de relacionamentos, prova de que não foi alvo de discordância nas respostas, pode-se concluir que os colaboradores não recebem influência positiva, que o estilo de liderança não inspire e frustre expectativas de ascensão no plano de carreira.

De acordo com o dicionário *Michaelis* (2015), líder é: 1. Chefe, guia; 2. Tipo representativo de um grupo. E, liderança, palavra de origem celta, com significado baseado em “o que vai a frente”, “aquele que lidera”.

Liderar uma organização é um processo de alta responsabilidade que requer trabalho direto com pessoas. Para Marras (2011) a liderança causa influência nas atividades relacionadas às tarefas daqueles que fazem parte do grupo.

Cobra (1992, p.35) ressalta a importância da Missão e Visão da organização:

A Missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial, de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio tais como: a crença que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio. A visão é uma imagem mental poderosa do que se quer criar no futuro, em harmonia com os valores e propósitos da organização. Por causa disto, ela é a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação.

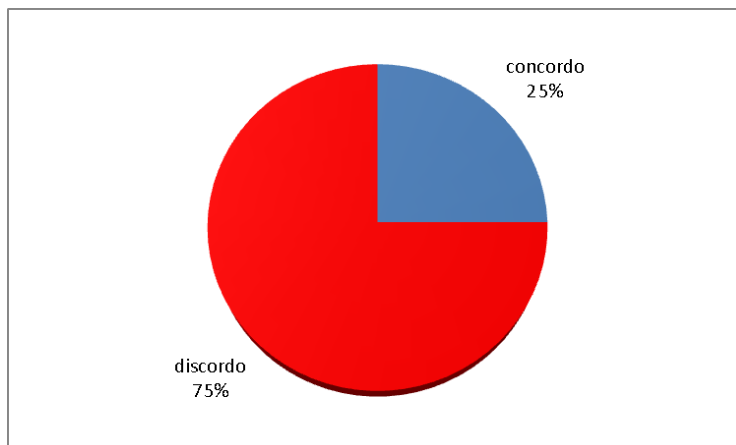


Gráfico 06: Divisão de Tarefas.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O resultado da questão 07, no bloco Colegas de trabalho sobre a divisão adequada das tarefas, obteve a maior representatividade negativa do bloco, por 75% das respostas sendo a opção Discordo, retratando a opinião dos colaboradores de que as atribuições não são distribuídas igualmente.

Com um mercado de trabalho tão amplo, embora a atual situação econômica do país não favoreça a busca por novos empregos, o desafio maior não está em encontrar o novo emprego, mas em manter o próprio em circunstâncias de motivação determinantes, destacando-se com evidência o fator estrutural, sem discrepâncias.

Robbins (2014) afirma que a teoria de aplicabilidade restrita faz a relação desempenho – recompensa, ou seja, o empregado que se sente tratado com discrepância, indiferença, ou que não tem as mesmas oportunidades que os demais; considera seus resultados e os relaciona ao seu comportamento, apresentando-se desmotivado.

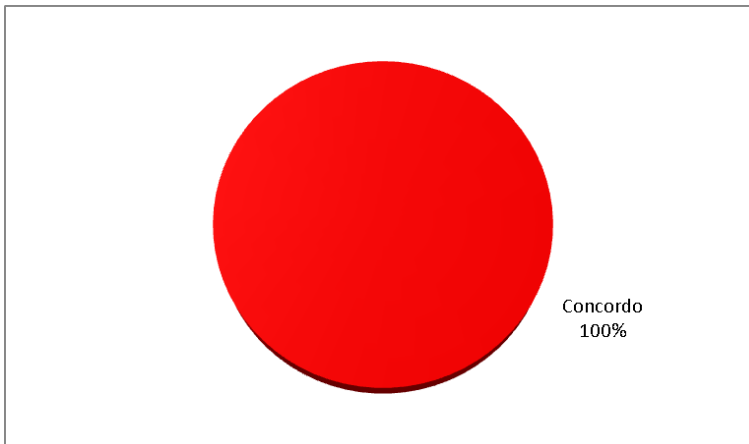


Gráfico 07: Jornada de Trabalho.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 07 traz o resultado de 100% dos entrevistados concordando que sua jornada impacta negativamente na qualidade de tempo fora da empresa.

O colaborador está cada vez mais metódico, exigindo ambiente de trabalho agradável, onde ele se sinta bem, pertencente. E essas exigências não se limitam as condições físicas e biológicas, mas a um conjunto de circunstâncias que a organização deve fornecer, caso contrário, ele buscará em outro lugar.

A teoria de MacGregor, apontada por Hanashiro et. al. (2007) como a teoria clássica que defende as visões distintas do ser humano, relaciona a pessoa com o sistema orgânico, o ambiente em que vive. Se a pessoa não é vista como indivíduo que é, e tem suas necessidades sociais subestimadas, mudam de perfil e deixam de gostar do trabalho.

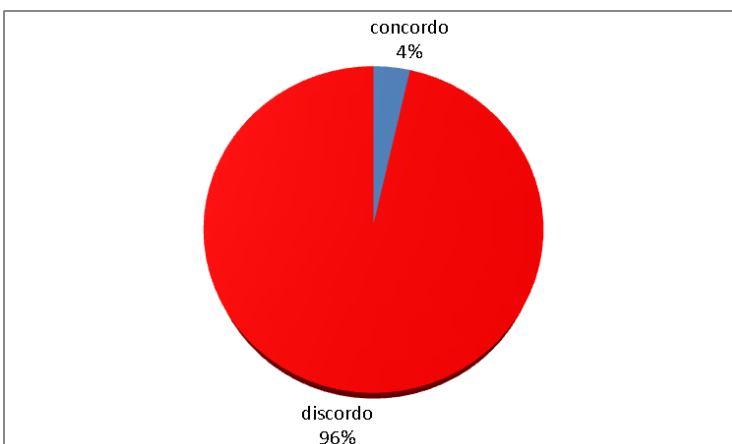


Gráfico 08: Remuneração.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Já o gráfico 08, corresponde à questão de número 03 no bloco do tema Remuneração, que afirma: Minha remuneração equivale à quantidade de trabalho que eu exerço, 96% discordaram que equivalha à quantidade de tarefas exercidas.

Este fator é um assunto comumente discutido, mas são necessários vários outros fatores para se estabelecer o seu impacto na motivação, não apenas relacionadas ao âmbito financeiro. No entanto, se a organização deseja manter em seu quadro pessoas com talento diferenciado, competentes e habilidosas, precisa oferecer uma boa remuneração.

Para HANASHIRO, *et. al.* (2007), a teoria da equidade é a que mais enfoca esta variável, pois segundo ela, o indivíduo que se sente injustiçado, por não ganhar conforme o que trabalha, por exemplo, pode esforçar-se menos e até desligar-se da empresa. Cabe à organização identificar estas necessidades, pois como explica Robbins (2010), nem todas as pessoas são motivadas por dinheiro.

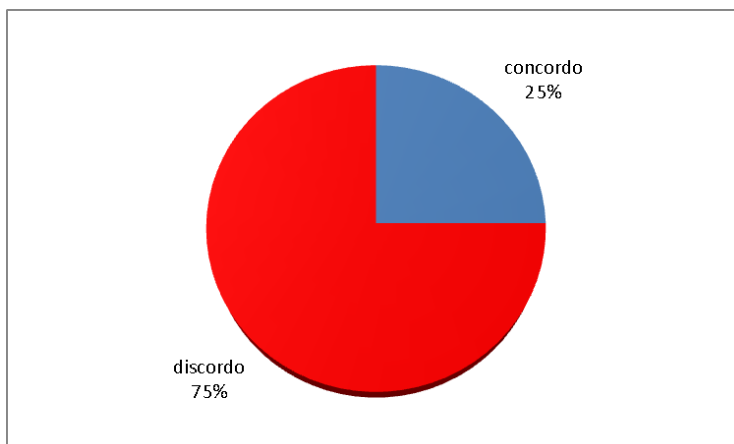


Gráfico 09: Função.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Aqui 75% dos entrevistados discordam de poder utilizar suas habilidades e conhecimentos em sua função.

A satisfação com a função exercida contribui para os níveis motivacionais, de desempenho individual, mas afeta o desempenho da organização como um todo. Se o colaborador não aponta a sua opinião no momento em que a vaga é ofertada, ou quando lhe é sugerida a movimentação ou promoção, ele assume as responsabilidades pela escolha incorreta, que reproduz nele mesmo uma insatisfação.

No âmbito organizacional, agregam resultados positivos e significativos, visto que o colaborador beneficia a organização com suas atitudes, mantendo o foco em seus objetivos (ROBBINS, 2010). A necessidade de realização, sustentada pela teoria de McClelland, afirma que o indivíduo tem alto grau de interesse pelo sucesso. Para Robbins, é possível prever esse tipo de comportamento e proporcionar condições em que o indivíduo possa aplicar 100% de seu potencial.

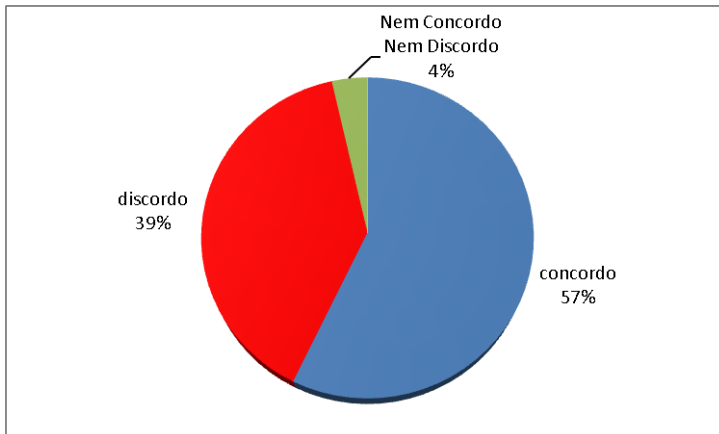


Gráfico 10: Segurança.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

No gráfico 10, 57% concordam que seu ambiente de trabalho oferece condições de segurança adequadas.

A necessidade de segurança está ligada diretamente ao desejo do colaborador sentir-se distante de riscos físicos, apesar de também representar outros aspectos como estabilidade, ordem, normas, etc.

Hanashiro *et al.* (2007, p.75) destaca:

A segurança também é uma necessidade abordada na teoria de Maslow. Trata-se de uma necessidade fisiológica, na base da pirâmide, que reforça a categoria do que deve ser substancialmente satisfeito. Na maioria das circunstâncias, o colaborador que se sente inseguro, não explora seu potencial e desmotiva.

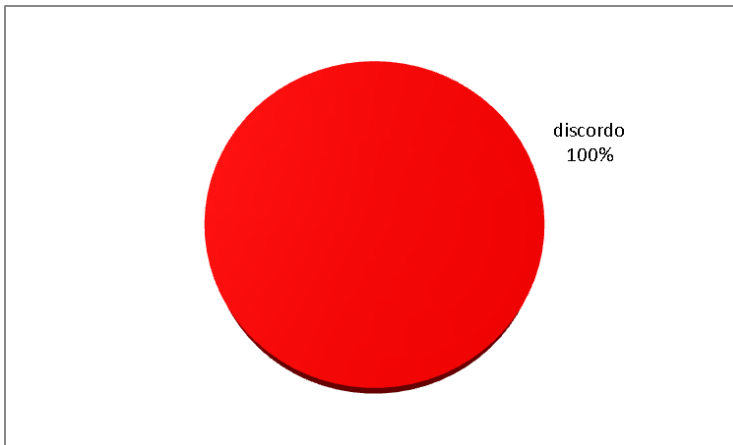


Gráfico 11: Aspectos Motivacionais.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Por último, quando perguntados se suas opiniões são levadas em consideração, 100% responde que discorda, ou seja, suas opiniões não são levadas em conta no processo decisório da organização.

O colaborador, quando se manifesta ressentido por não ter suas opiniões consideradas, ou sequer ouvidas, passa a ter inclusive dificuldade de relacionar-se com a liderança. Tudo isso colabora para a baixa estima, falhas na comunicação, e a sensação de não se sentir importante.

Para Robbins (2014), a teoria de McClelland defende a necessidade de realização, mas tem validação empírica, se o indivíduo experimenta autonomia e se sente parte do grupo, inserido no processo decisório, sente-se mais motivado e comprometido com a organização.

A pesquisa foi composta por 8 (oito) blocos, sendo, identificação do perfil, liderança, colegas de trabalho, jornada de trabalho, remuneração, função, segurança e aspectos motivacionais. Representado no gráfico a seguir, estão elencados por nível de insatisfação.

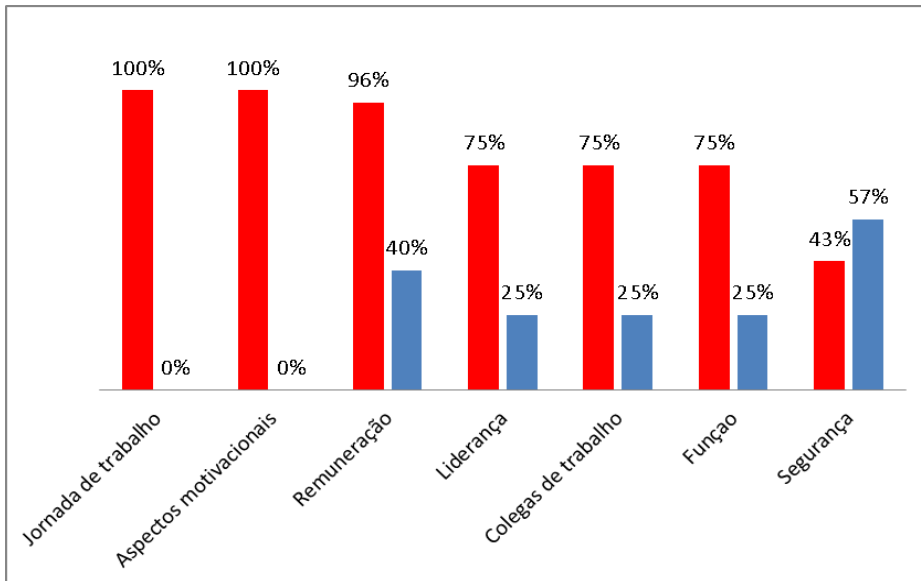


Gráfico 12: Blocos por nível de insatisfação

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Conforme vê-se no gráfico acima, as questões dos blocos de Jornada de trabalho e aspectos motivacionais foram as que tiveram maior representatividade negativa. Os principais aspectos foram a jornada não ser correspondente ao salário recebido e opiniões não levadas em consideração. Para corroborar a discrepância salarial, o bloco remuneração aparece como terceiro maior representante, com a questão de sua remuneração não equivaler à sobrecarga de trabalho.

Sayles e Strauss (1975, p.45) concluem:

Desde que as pessoas despendem cerca de um terço de suas horas do dia no trabalho, não é surpresa que elas devam esperar que ele satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas, sociais e egoísticas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e através do trabalho.

Liderança, Colegas de trabalho e Função obtiveram o mesmo nível de insatisfação, e se cruzam na perspectiva motivacional. Os colaboradores apontam que suas funções não são divididas igualmente e que a liderança não cumpre as normas da organização.

O único bloco com nível de satisfação elevado em toda a pesquisa foi o de segurança, o que torna possível identificar que a empresa se preocupa com o tema, e permite concluir que os aspectos de maior influência na motivação são tangíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ambev é uma multinacional reconhecida, essencialmente, por seus processos seletivos e pela retenção dos maiores talentos do país. No mercado de trabalho, grandes empresas não pensam duas vezes antes de contratar um ex colaborador da maior cervejaria do mundo. Além disso, os colaboradores Ambev são treinados em todos os níveis e funções.

No entanto, apesar de ocupar esse lugar no mercado, a Ambev enfrenta questões comuns a todo tipo de organização quando se trata de gente. Indivíduos diferentes, com sonhos e perspectivas diferentes.

O indivíduo precisa desenvolver a automotivação, no entanto, a organização tem o papel fundamental de conhecer as pessoas, incentivar os ânimos, conquistar confiança integral, ir até onde não iriam sem eles, inspirá-los a fazer o que se julgam incapazes de fazer, instigar o esforço e a resistência, promover o comprometimento com os resultados, isso é motivação, e é extrínseco, vem de fora, das circunstâncias e do ambiente proporcionado.

Esta pesquisa aponta os maiores índices de insatisfação e baixa motivação que colaboraram inclusive para o desligamento dos colaboradores, cujos resultados demonstram claramente que os problemas são fruto da cultura organizacional e do estilo gerencial deste tipo de organização. A visão a luz das teorias motivacionais permite compreender os processos humanos ao longo do tempo e uma reflexão sobre os dias atuais e sobre a importância da motivação num ambiente tão hostil.

Os itens mencionados têm grande impacto sobre as pessoas e sua motivação para o trabalho, especialmente aquelas que possuem grau mais elevado de instrução.

Ainda, de acordo com os resultados, a variável “Aspectos Motivacionais” é um grande fator de insatisfação, o que permite concluir que alguns colaboradores são supervalorizados pelo próprio desempenho dentro de um grupo, dirigindo para os demais as possíveis falhas do seu grupo.

Cada organização possui suas peculiaridades, e a Ambev possui uma cultura muito forte, com valores e crenças que estimulam alguns comportamentos. A partir

disso, deve-se estruturar um planejamento para proporcionar as mudanças necessárias que tragam resultados para a companhia. Gerenciar a organização, com o foco em pessoas, influenciando a motivação dos colaboradores, envolvendo e demonstrando reconhecimento pela atuação dele como indivíduo.

Mesmo que as necessidades intrínsecas recebam pouca atenção, sejam mais difíceis de ser supridas, são admitidas como primordiais para a motivação no trabalho. Essas necessidades espelhadas como auto realização, enquadramento da missão e visão da organização com os propósitos individuais de cada colaborador e desenvolvimento dos aspectos positivos podem colaborar para o próximo passo no grande desafio de motivação eficaz.

O ideal é que a empresa consiga aproveitar o máximo de seus colaboradores, evitando desligamentos e perder as pessoas que saem em busca de seus próprios projetos empreendedores. Podendo ainda se beneficiar da capacitação que oferece e destinar essa energia para desafios mais oportunos dentro da própria organização; definir processos operacionais mais flexíveis, que confirmem autonomia ao indivíduo e instigar o cumprimento rigoroso das normas e procedimentos relativos à segurança.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimento e logística**. São Paulo: Atlas, 2014.

HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Gestão do fator humano**. São Paulo: Saraiva, 2007.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 14^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MICHAELIS – **Dicionário Escolar Língua Portuguesa**. Melhoramentos, 2015.
- MOBLEY, William H.. **Turnover: causas consequências e controle**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ortiz, 1992.
- LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14^a ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23^a ed., São Paulo: Cortez, 2007.
- SAYLES, Leonardo R. e Strauss, George. **Qualidade de vida no trabalho**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho**. 1^a ed. Rio Grande do Sul: Artmed, 2009.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: QUEM SÃO OS ESTUDANTES E COMO CONSOMEM NAS LANCHONETES DA IESP FACULDADES?

André Felipe Viana dos Santos
andre.felipe.viana@hotmail.com

Prof. Me. Eliabe Afonso de Sousa (IESP)
afonso1703@hotmail.com

RESUMO

O comportamento do consumidor é uma área de pesquisa chave para as empresas, visto que a crescente necessidade de adaptar-se às mudanças do comportamento humano para o consumo é a realidade de grandes organizações. O presente trabalho buscou conhecer o comportamento do consumidor estudantil, bem como as motivações que os levam a consumir nas lanchonetes da Iesp Faculdades. Deste modo, foi utilizado um questionário com 10 perguntas abertas e fechadas que possibilitou a captação de 67 respostas, das quais 52 delas foram obtidas presencialmente. A correta leitura destas respostas permitiu compreender que ainda há uma grande parte dos estudantes que não consomem nas lanchonetes da faculdade por falta de estímulo de marketing por parte das lanchonetes, bem como as mesmas desconhecem o seu grande potencial de crescimento. Foi ainda, proposto a utilização de estratégias a nível operacional de curto prazo direcionada para o público estudantil diurno, identificado por este trabalho acadêmico como sendo o turno que mais consome nas lanchonetes da Iesp faculdades.

Palavras chave: consumidor, marketing, compras, comportamento.

ABSTRACT

Consumer behavior is a key research area for business, as the growing need to adapt to changes in human behavior for consumption is the reality of large organizations. The present work sought to know the behavior of the student consumer, as well as the motivations that lead them to consume in the snack bars of Iesp Faculdades. In this way, a questionnaire was used with 10 open and closed questions that allowed the capture of 67 responses, of which 52 were obtained face-to-face. The correct reading of these answers made it possible to understand that there is still a large part of the students who do not consume in the cafeterias of the university due to lack of marketing stimulus by the snack bars, as well as they are not aware of its great growth potential. It was also proposed the use of short-term operational strategies directed at the daytime student population, identified by this academic work as being the most consumed shift in the snack bars of Iesp colleges.

Key words: consumer, marketing, shopping, behavior.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento do consumidor é o estudo analítico dos processos de aquisição de produtos ou serviços por parte do consumidor, este indivíduo, pode estar na forma de uma criança, adulto ou idoso. Simplesmente falando, o comportamento do consumidor é tradicionalmente pensado como o estudo de por que as pessoas compram (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008).

Os itens consumidos podem ser qualquer coisa, de latas de ervilhas a uma massagem, música *reggaeton* ou uma celebridade, como Lady Gaga (SOLOMON, 2011). Em um mundo em que o consumidor é bombardeado de todos os lados por anúncios publicitários, compreender o comportamento do consumidor tem sido motivo de inquietação de muitos interessados no assunto, isto por que, sabe-se que o potencial que um consumidor tem em levantar ou destruir uma organização é enorme. Já em 1850, nos Estados Unidos, costumava-se dizer que a orientação para a produção vem dos clientes e não mais do produtor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008).

Pesquisas quantitativas junto ao consumidor tem se mostrado uma ferramenta imprescindível para o aumento da receita das organizações, pois, entende-se que quando se conhece o hábito de consumo do seu cliente, a empresa cresce exponencialmente, tendo em mãos os dados que precisa para acompanhar de perto a evolução dos hábitos de consumo destes consumidores.

Dessa maneira, esta pesquisa apresenta como problemática: **Quem são os estudantes e como consomem nas lanchonetes da IESP Faculdades?** Para responder a este questionamento, o presente trabalho levou em consideração que a faculdade tem cerca de 6 mil e quinhentos alunos, e foi elaborado a cerca de um objetivo geral, que é identificar o perfil do consumidor estudantil e seus hábitos de consumo nas lanchonetes da Iesp faculdades, sucedido por quatro objetivos específicos, são eles: Conhecer o perfil dos estudantes consumidores das lanchonetes da Iesp Faculdades; Verificar o comportamento de consumo mais praticado nas lanchonetes da Iesp Faculdades; Comparar o comportamento de consumo do público estudantil diurno e noturno; Sugerir estratégias de marketing para este mercado baseado no perfil do consumidor pesquisado.

Considerando que informações como estas permitem a compreensão do comportamento desses consumidores e, conseqüentemente, norteia possíveis ações administrativas necessárias para satisfação desse público universitário.

A importância desse trabalho justifica-se pela relevância do conhecimento dos hábitos de consumo, que se tornou imprescindível para se conseguir satisfazer o consumidor por meio de incentivos gerados de forma estratégica na busca de despertar o desejo do consumidor a partir de estímulos e percepções que configuram os seus gostos. Ao mesmo tempo que contribui para uma maior literatura sobre o comportamento do consumidor e suas especificidades de acordo com o público, ambiente de consumo e objetos consumidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é definido por Blackwell *et al.* (2008, p.6) como sendo “atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos ou serviços.” Hawkins *et al.* (2007, grifo do autor) reforçam a ideia de que o campo do **comportamento do consumidor** envolve o estudo de indivíduos, grupos ou organizações e o processo que eles usam para selecionar, obter, usar e dispor de produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer necessidades e o impacto que esse processo têm sobre o consumidor e a sociedade. “O estudo do comportamento do consumidor constitui um campo interdisciplinar de pesquisa, e seus interesse pode ser associado no período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial”(ENGEL *et al.*, 2000 *apud* PEREIRA *et al.*, 2015, np) No entendimento de Mowen e Minor (2003), o comportamento do consumidor define-se como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadoria, serviços, experiências e ideias. Observamos que o termo unidade compradora referido neste texto é em referência ao consumidor, isso acontece porque as operações de compra podem ser realizadas tanto por indivíduos como por grupos (MOWEN ; MINOR

,2003). “O comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e indústrias que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles” (SHETH *et al.*, 2001 *apud* BINOTTO *et al.*, 2014, p.15). Binotto *et al.* (*apud* Rocha,2004) alertam para o fato de que o consumidor sofre influências de natureza política, econômica, tecnológica, ambiental, assim como, fatores mercadológicos como o produto, o seu preço, a sua promoção e o seu ponto de distribuição. Larentis (2012, p.16), afirma que :

O comportamento é influenciado por fatores externos. Temos como fatores externos as ações de marketing, como as relacionadas ao produto (características, qualidade, embalagem, marca, serviço, ciclo de vida do produto), preço (relação custo x benefício, percepção de preço justo, comparação com a concorrência), comunicação (propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal, *merchandising*, eventos, marketing direto), e distribuição (ponto de venda, ambiente do ponto, localização do ponto, empresas envolvidas para disponibilizar o produto no tempo e local certo, distribuição física/logística).

A importância deste conhecimento no que diz respeito ao comportamento do consumidor trará aos gerentes benefícios que irão auxiliar em suas tomadas de decisão, como: o fornecimento de uma base de conhecimento necessária, a partir da qual os pesquisadores de marketing podem analisar os consumidores, apoio ao governo na criação de leis e regulamentos referentes à compra e à venda de produtos e serviços, e também dará auxílio aos consumidores na tomada de decisão de compra (MOWEN; MINOR,2003). Um fato observado por Hawkins *et al.* (2007, p.7), é que “a regulamentação eficaz de diversas práticas de marketing exige um conhecimento minucioso do comportamento do consumidor”. Descobrir como agradar o consumidor tem levado as empresas a observar com constância o comportamento do consumidor, na ânsia de impactar positivamente e diretamente na receita (BLACKWELL *et al.*, 2008) .

2.2 EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Em 1920, houveram as primeiras contribuições ao comportamento do consumidor, pois, a capacidade de produção das empresas já estava ultrapassando a demanda, o desafio passou a ser então de como produzir para

como vender (BLACKWELL, *et al*, 2008). Com um olhar mais atento, Blackwell *et al.* (2008) analisam que, com a grande quantidade de produtos disponíveis nas prateleiras e gôndolas dos supermercados, rapidamente percebe-se que o consumidor tem que fazer escolhas a todas as horas do dia, e também da noite. Mostrando os possíveis questionamentos que o consumidor se faz ao sair às compras, Blackwell *et al.* (2008, p.15) mostram a infinidade de possibilidades que os consumidores encaram:

Blusas vermelhas ou camisas azuis? Música de SmashMouth ou Garth Brooks? Carros de passeio, Picape ou carros esportes? Ações Home Depot, Ford Motor ou Computadores Dell, compradas de um corretor, um empregador, um banco ou on-line? Ketchup da Heinz ou Salsa Picante, adquiridos de um supermercado, do Wal*Mart ou de um serviço de conveniência on-line, assim como Peapod ou Streamline? .

Os autores Kotler e Trias de Bes (2004, p.26), alertam que “a propaganda que já foi a forma mais eficaz de se construir marca e o motor da penetração de novos produtos, hoje está ameaçada por seu próprio crescimento”. A excessiva quantidade de anúncios faz com que os consumidores prestem menos atenção a eles, desta maneira, fica mais difícil da marca se destacar e obter um espaço na mente das pessoas, o que para estes autores parece uma “Missão Impossível” (KOTLER ; TRIAS DE BES, 2004).

2.3 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Para compreendermos o comportamento do consumidor, temos que conhecê-lo, isto é, conhecer o objeto principal de estímulo como produto ou propaganda que faz o consumidor gerar uma ação, e a situação em que a reação está acontecendo (HAWKINS *et al.*, 2007). Antes de efetuar uma operação de compra, os consumidores passam por um verdadeiro ritual, onde passam por um processo antes de tomar a decisão de adquirir um produto ou serviço (MOWEN; MINOR, 2003). Dentro do processo de compra, aspectos racionais e emocionais influenciam a tomada de decisões. Os aspectos racionais são levados em consideração principalmente na avaliação de benefícios tangíveis, como na compra de produtos utilitários, em que há a necessidade de solucionar um

problema (ISABELLA *et al.*, 2015, np). Segundo Blackwell *et al.* (2008, p.73), “ninguém compra um produto a não ser que haja um problema, uma necessidade ou um desejo”.

Já para Hawkins *et al.* (2007), o indivíduo, o marketing e situação, estão inter-relacionados e geram quatro categorias de situações amplas que levam o consumidor a ter reações relacionadas ao consumo: a situação de comunicação, a situação de compra, a situação de uso e a situação de descarte. Na situação de comunicação, deve-se observar o estado (se está atrasado, de bom ou mau humor) da unidade compradora a que será direcionada a mensagem; na situação de compra, a unidade compradora que já está disposta a consumir, pode sofrer influência de outra unidade compradora ou de situações como falta de tempo; na situação de uso, é preciso entender como o consumidor utiliza o produto ou serviço para adequar o produto ao uso, ou mesmo criar novas abordagens de uso com base no público-alvo; a situação de descarte diz respeito ao modo como o consumidor descarta produtos ou embalagens desses produtos, este descarte pode criar problemas significativos, como problemas sociais.

Estas situações citadas por Hawkins *et al.* (2007), diz em respeito ao modo como os consumidores se comportam nos diferentes ambientes, visto que uma propaganda pode ter um efeito desejado pelo profissional de marketing, porém, a mesma propaganda pode não ter o mesmo resultado se o estado da unidade consumidora não for compreendido.

2.4 MODELO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Blackwell *et al.* (2008) explicam que nos mercados descontínuos e imprevisíveis dos ambientes de negócios atuais e futuros, uma espécie de “mapa rodoviário” exemplifica como os consumidores tomam decisões de compra, que por sua vez se mostra confiável quando comparado a conjuntos de “indicações”. O mapa rodoviário supracitado pelo referido autor, é um modelo conhecido como PDC (processo de decisão do consumidor), que pode ser seguido por gerentes e profissionais de marketing como guia para a criação ou revisão de seus mix de produtos, suas estratégias de comunicação e de vendas. Este modelo materializa

as etapas de compra do consumidor que ocorrem dentro de sua cabeça, tendo como objetivo analisar como os consumidores ordenam os fatos e influências para tomar decisões que são lógicas e consistentes para si mesmo.

O modelo de Blackwell *et al.*(2008), demonstra que comumente os consumidores ao sentir desejo ou necessidade de compra, passam por sete estágios maiores de tomada de decisão: (1) reconhecimento da necessidade, (2) busca de informações, (3) avaliação de alternativas pré-compra, (4) compra, (5) consumo, (6) avaliação pós-consumo, e (7) descarte. Desta maneira, é possível perceber que há uma lacuna que permite explicar cada um desses estágios de compra, a fim de buscar um maior entendimento das coisas que levam o consumidor a tomar a decisão de compra. Assim, os estágios de compra do consumidor dividem-se em:

Reconhecimento da necessidade, onde o consumidor inicia sua jornada sempre que percebe que, o estado atual das coisas pode ser alterado por ele para conquistar o estado ideal. Blackwell *et al.*(2008, p-74) diz que “os consumidores não andam até uma loja e dizem “eu reparei que você tem coisas para vender.Tenho algum dinheiro sobrando e gostaria de gastá-lo, então pegue algo e debite no meu cartão de crédito”. Quando o consumidor acredita que o produto ou serviço tem a habilidade de satisfazer suas necessidades e anular seus problemas, ele entende que o produto vale mais do que o custou tê-lo comprado(BLACKWELL *et al.*, 2008).

É importante entender que, os profissionais de marketing devem estar atentos a forma que examinam-se os desejos do público alvo, uma vez que esses, tem a habilidade e autoridade para comprar. Sabendo disto, os profissionais de marketing devem se ater aos custos que devem estar alinhados ao que seus mercados-alvo podem pagar. Blackwell *et al.*(2008, p74) reiteram que “Os consumidores estão dispostos a sacrificar alguns de seus desejos por produtos acessíveis que venham ao encontro de suas necessidades apesar de ainda aspirarem por seus desejos”. Quando não se conhece a necessidade do seu público-alvo, fica difícil estabelecer a estratégia certa para a promoção de novos produtos, programas de comunicação mais efetivos ou canais de distribuição mais acessíveis (BLACKWELL *et al.*, 2008). Por isso, as empresas não devem cometer o erro de desenvolverem novos produtos baseados nas suas habilidades de

produção e vendas, mas sim nos desejos de compra do consumidor (BLACKWELL *et al.*, 2008). Está fadado ao fracasso, o produto ou serviço que não soluciona nenhum tipo de problema, não importando para o consumidor a tecnologia empregada ou a quantidade de investimento em propaganda dedicado a influenciar na compra (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Nos anos 80, a Procter & Gamble encheu o mercado de produtos na ânsia de manter a sua fatia de mercado, já que na época, houve uma maior consolidação entre varejistas que ocasionou em uma grande quantidade de entrantes no mercado; o problema é que esses produtos não satisfazia as necessidades dos consumidores (BLACKWELL *et al.*, 2008). Quando o CEO da P&G compreendeu que algo estava errado, decidiu então reduzir o número de produtos no mercado para dar ênfase nas necessidades dos clientes, e assim entende-los através de entrevistas e relatórios de vendas (BLACKWELL *et al.*, 2008). O mesmo fez a empresa Pottery Barn, que cortou seus SKUs (stock keeping units, ou itens de estoque) em 30% quando percebeu o excesso de produtos não lucrativos (BLACKWELL *et al.*, 2008). Com relação a varejistas e fabricantes, todos devem estar atento as mudanças no comportamento do consumidor, pois, é de seu interesse o acompanhamento das tendências do consumidor (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Pensando no comportamento do consumidor a longo prazo, Blackwell *et al.* (2008, p75) relata que, “à medida que os consumidores se movem por diferentes estágios de vida é esperado que suas necessidades e seus hábitos de compra se alterem”. Sabendo que o desejo aumenta conforme a expectativa do crescimento da renda, a empresa Ford e seus concorrentes enviam informações e novidades sobre novos automóveis a formandos, acreditando estar sempre antecipando-se a seus primeiros empregos substanciais (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Blackwell *et al.* (2008) traz a seguinte afirmativa: “os profissionais de marketing frequentemente comunicam uma necessidade chamando a atenção de consumidores para as necessidades ou problemas não percebidos anteriormente”. O caso de sucesso no que desrespeito a mostrar uma necessidade não percebida, é o do enxaguante bucal Listerine, que utilizou os meios de comunicação para chamar a atenção para a “halitose” (mau hálito), o

que fez a receita da empresa disparar; claramente o produto não inventou o problema de mau hálito, apenas fez os consumidores prestar mais atenção ao problema do mau hálito matinal (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Busca de informações: reconhecidas as necessidades, os consumidores vão em busca de informações e soluções para sanar os seus problemas (BLACKWELL *et al.*, 2008). Segundo Blackwell *et al.* (2008, p76), “esta busca pode ser interna, recuperando o conhecimento na memória ou, talvez, nas tendências genéticas, ou elas podem ser externa, coletando informações entre os pares, familiares e no mercado”. Os consumidores costumam ter dois tipos de comportamento em relação a busca de informações: passivamente, ficando aberto às informações ao seu redor, enquanto que em outros momentos eles ativamente vão em busca de informações através de pesquisa na internet, indo a centros de consumo ou lojas de varejo (BLACKWELL *et al.*, 2008). A intensidade com que o consumidor faz esta busca, é determinada por variáveis como a personalidade, classe social, renda, tamanho da compra, experiências passadas, percepção da marca e satisfação de outros consumidores (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Quando os consumidores estão encantados com o produto ou marca que usam rotineiramente, voltam a comprar da mesma empresa adotando pouco ou nenhum comportamento de busca, dificultando a tomada de atenção do cliente por parte dos concorrente (BLACKWELL *et al.*, 2008). As fontes de busca de informações geralmente são amigos, família, líderes de opinião e a mídia (BLACKWELL *et al.*, 2008). Estudos têm mostrado que modificando a forma como o consumidor utiliza o site da loja, deixando-o mais fácil para a busca de informações e a comparação de qualidade, os consumidores tendem a focar mais em qualidade do produto do que em preço (BLACKWELL *et al.*, 2008). “É o uso do site que influencia como os consumidores vão aplicá-lo no processo de decisão de consumo” (BLACKWELL *et al.*, 2008, p78). Ir á lojas físicas ou centros de compra não deixou de ser preferência de alguns consumidores, isto porque eles levam em consideração que a diversão nos centros de compra são maiores (BLACKWELL *et al.*, 2008). Este modo de avaliar as compras no mundo off-line como sendo mais divertidas que compras on-line, está diretamente ligado com a importância que o consumidor dá a experiência, uma vez em alguns casos , esta característica da

compra presencial é mais importante do que a velocidade com que o produto ou serviço é visualizado e comprado (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Avaliação de Alternativas Pré-compra:

Neste estágio, o consumidor faz uma comparação entre as opções de produtos e serviços existentes no mercado, e logo vai estreitando suas escolhas a partir do que ele considera ser mais importante para ele (BLACKWELL *et al.*, 2008). No estágio de avaliação pré-compra, o consumidor pode sofrer influência tanto individuais como variáveis ambientais como cultura, situação ou família (BLACKWELL *et al.*, 2008). Em relação a percepção de valor do produto, os consumidores estão continuamente monitorando suas marcas de preferência, principalmente se houver um aumento de preço, isso levará ao consumidor refletir se o motivo do aumento é justo ou não (BLACKWELL *et al.*, 2008).

Estágio de Compra:

Depois de tanto pesquisar sobre produtos e serviços que ele acredita que vai satisfazer suas necessidades e desejos, chega o momento da compra, onde o consumidor passa por duas fases dentro da compra que podem ser decisivas: decidir por qual vendedor será atendido, e as escolhas feitas dentro da loja, influenciadas pelo vendedor, vitrines, meios eletrônicos e propaganda no ponto-de-venda (BLACKWELL *et al.*, 2008). Quando imaginamos que o consumidor está decidido sobre o que comprar depois de passar pelos estágios anteriores do processo de decisão de compra, as vezes eles decidem comprar algo bastante diferente do produto ou serviço que tinham planejado adquirir (BLACKWELL *et al.*, 2008). Isto acontece devido as variáveis ambientais que influenciam o consumidor durante o processo de decisão de compra, pois, ele pode preferir escolher por outro revendedor, levar em consideração o horário de atendimento do concorrente ou ainda ser impactado por problemas de fluxo de tráfego (BLACKWELL *et al.*, 2008). A dica dos autores Blackwell *et al.* (2008) para os vendedores é gerenciar as variáveis que afetam o seu público-alvo dentro da loja, com o objetivo de preencher uma carteira de clientes preferenciais, pois, gerir os pequenos detalhes dentro do ambiente de loja fará com que o consumidor mantenha a idéia de compra.

Consumo:

O consumidor pode realizar o consumo logo após a aquisição do produto no local de compra, ou em um momento posterior, como fazem normalmente os consumidores de refeições congeladas/resfriadas (BLACKWELL *et al.*, 2008). Esses autores também falam que a forma como os consumidores de itens que podem ser estocados agem, estão propensos a comprar o produto novamente a depender de quão satisfeitos eles estão com o produto. Outro ponto a ser observado no consumidor, é a forma como ele mantém e armazena o seu produto, uma vez que esta variável pode determinar o tempo de vida útil do produto (BLACKWELL *et al.*, 2008). Avaliação pós-consumo:

Este estágio destaca o momento em que o consumidor decide se a experiência proposta anteriormente pela marca o satisfaz ou não (BLACKWELL *et al.*, 2008). O consumidor determina se a marca ou produto supriu suas necessidades quando há a percepção de problema resolvido; ao mesmo tempo em que a não percepção de problema resolvido traz insatisfação para ele (BLACKWELL *et al.*, 2008). Estes autores alertam para que os olhos fiquem atentos nesta etapa do comportamento de consumo, pois, os consumidores recuperam em sua memória a experiência anterior com o produto ou serviço, decidindo rapidamente pela renovação ou não da compra, que pode acontecer com muito mais simplicidade e rapidez caso o grau de satisfação do cliente seja alto.

Sabendo disto, Blackwell *et al.* (2008) relatam que a dificuldade em concorrentes conquistar clientes é maior porque o consumidor tende a comprar o mesmo produto na mesma loja se ele anteriormente sentir-se satisfeito. Em contrapartida, consumidores insatisfeitos se mantêm abertos a propostas de competidores que prometem facilidades parecidas ou melhores, mostrando que o mais importante da satisfação é quando o consumidor utiliza corretamente os produtos (BLACKWELL *et al.*, 2008). As empresas estão engajadas em desenvolverem instruções de uso e cuidados com o produto, além da oferta de garantia; mesmo que o funcionamento do produto esteja de acordo com as expectativas dos clientes (BLACKWELL *et al.*, 2008). Frequentemente os consumidores repensam sobre as coisas que compram, principalmente se for de alto valor, que faz esse comportamento ser chamado de arrependimento pós-compra ou dissonância cognitiva (BLACKWELL *et al.*, 2008). A reação das empresas em relação a este problema relatado por estes autores é a instalação de

teleatendimentos para responder a questionamentos, dar assistência ou telefonar para o cliente dias após a realização da compra (BLACKWELL *et al.*, 2008). Blackwell *et al.* (2008) dão ênfase a essas táticas por entenderem que elas afirmam a satisfação ou não do consumidor e traz o benefício do fornecimento de informações que são de seu interesse.

Não deixando de fora as emoções, Blackwell *et al.* (2008) comenta que elas não podem ser deixadas de lado, pois, são um indicativo de desempenho na avaliação de um produto. “Uma emoção pode ser definida como uma reação à avaliação cognitiva de eventos ou pensamentos”(BLACKWELL, 2008, p85). Neste sentido, estes autores explicam que essa reação é acompanhada por eventos fisiológicos e quase sempre o consumidor a expressa através de gestos, postura ou expressões faciais que podem indicar ações específicas de enfrentamento ou afirmação das emoções. É importante saber que neste estágio, o consumidor recapitula as emoções vivenciadas no estágio de avaliação de alternativas, comparando preços e avaliando os benefícios do produto ou serviço pesquisado no estágio supracitado; essa forma de avaliação irá influenciar no seu comportamento de uso corrente e futuro, pois, o consumidor continuará constantemente comparando o quão vantajoso foi a compra (BLACKWELL, 2008).

Descarte:

Último estágio do modelo, o descarte mostra que o consumidor tem opções diversas sobre como descartar o produto; isso inclui o descarte completo, reciclar ou revender (BLACKWELL, 2008). Um consumidor de automóvel utiliza-se dessas opções de descarte quando deseja revendê-lo, trocar por outro automóvel ou levá-lo ao ferro velho (BLACKWELL, 2008). “Nessas situações, a reciclagem e a preocupação ambiental desempenham um papel nos métodos de descarte do consumidor” (BLACKWELL, 2008, p87).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia, de acordo com Vergara (1998), aplicada nesta pesquisa é uma pesquisa descritiva quanto a sua finalidade, pois expõe características de determinada população, embora não tenha compromisso de explicar os

fenômenos. Já em relação aos meios, a pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo, com o levantamento da opinião e avaliação dos consumidores envolvidos na temática em estudo.

A amostra não probabilística e exploratória, que destaca-se pela acessibilidade e por tipicidade, e mostra possuir ramificações foi utilizada nesta pesquisa. A pesquisa também ocorreu por acessibilidade, pois, o local possibilitou fácil acesso aos elementos objeto do estudo.

As informações que foram utilizadas para viabilizar os estudos sobre o comportamento do consumidor, teve com ferramenta o questionário, que de forma estratégica, auxiliará na coleta de dados no ambiente de pesquisa. Com o questionário que conteve perguntas abertas e fechadas, foi possível traçar o perfil do consumidor das lanchonetes da Faculdade Iesp. Isto possibilita a criação de novas estratégias de comunicação com o consumidor, ou mesmo ter um maior aproveitamento das já existentes nos estabelecimentos.

Com 19 anos de existência, a faculdade Iesp tem cerca de 6.500 alunos, que atualmente estão distribuídos entre as 23 graduações, além dos cursos de pós graduação; 7 lanchonetes que oferecem comida *fit*, calórica e refeições completas, que estão distribuídas ao longo da faculdade.

Vergara e Constant (1998, pag.48) definem população como sendo “um conjunto de elementos(empresa, produto, pessoas por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

A população a ser pesquisada foi constituída por alunos do turno da manhã e da noite que circulam em torno das lanchonetes da faculdade Iesp, que dada a sua circunstância, mostra-se ser uma população amostral.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa quantitativa ocorreu nas dependências da Faculdade Iesp, tendo os estudantes do turno da manhã e da noite como maioria do público que respondeu ao questionário impresso e online. Obtivemos o total de 67 respostas, sendo 52 obtidas presencialmente, e 15 obtidas através de questionário online.

O questionário com 10 perguntas permitiu coletar os seguintes dados:

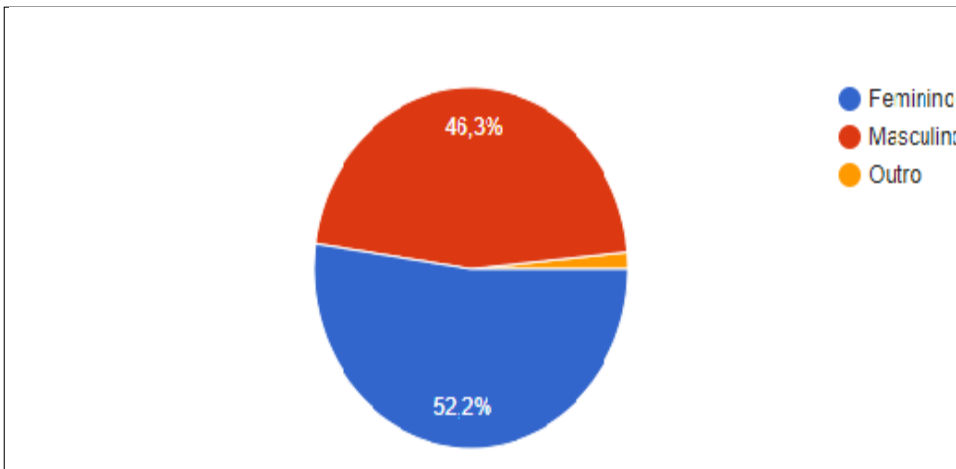


Gráfico 01: Opção sexual
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Observa-se que na questão 1, que 52,2% dos entrevistados responderam pertencer ao sexo feminino, 46,3% do sexo masculino, e 1,5% responderam não pertencer a nenhum dos dois grupos. Compreende-se então, o quão bem distribuídos por sexo está o percentual de alunos da Iesp Faculdades.

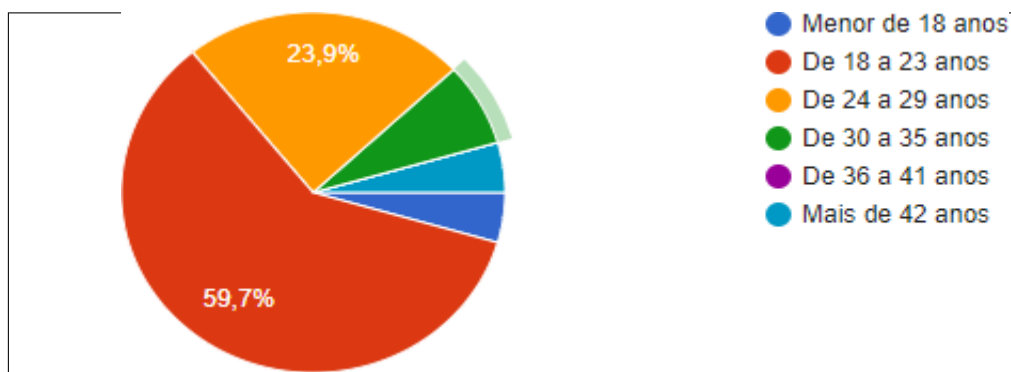


Gráfico 02: Faixa etária
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Observa-se no gráfico 2, que a maioria dos entrevistados que vai de 18 a 29 anos e corresponde a 83,6% da amostra, mostra a predominância do público jovem na Instituição. Observa-se também, que o segundo maior grupo é composto de pessoas com idade entre 30 e 35 anos, e o menor grupo é representado por pessoas acima de 42 anos.

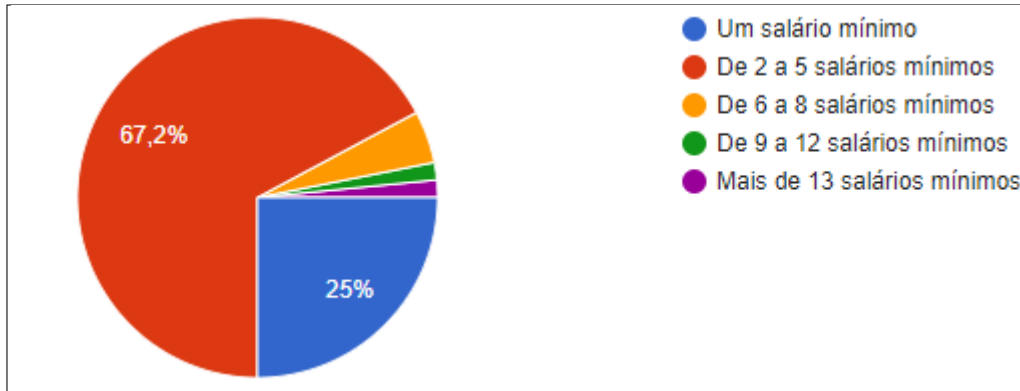


Gráfico 03: Renda familiar.
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Analisa-se que o gráfico número 3 mostra que 92,2% dos estudantes da faculdade Iesp tem renda familiar que vai de R\$954,00 á R\$4770,00. Esta renda familiar está em conformidade com uma notícia publicada no site G1.globo.com, que diz que a renda per capita do brasileiro foi de R\$1268,00 em 2017. Logo, compreende-se que a população pesquisada que apresenta uma maior correspondência com esta notícia, é o grupo de alunos pertencente aos 67,2% dos estudantes pesquisados.

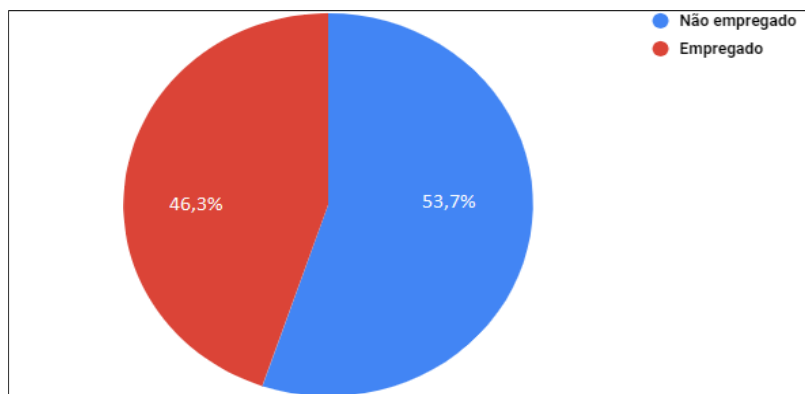


Gráfico 04: Situação empregatícia
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Verifica-se no gráfico 4, que a população pesquisada em sua maioria não trabalha, representando 53,7% da população pesquisada. Observa-se que, quando enxergamos o gráfico anterior, percebemos que a renda e o poder de compra dos alunos da Iesp Faculdades depende de terceiros. Compreende-se que a quantidade de alunos que são representados pelo percentual 53,7%, mostra que mesmo sem renda, há uma valorização do ensino por parte dos agentes externos para que os estudantes estejam no ensino superior.

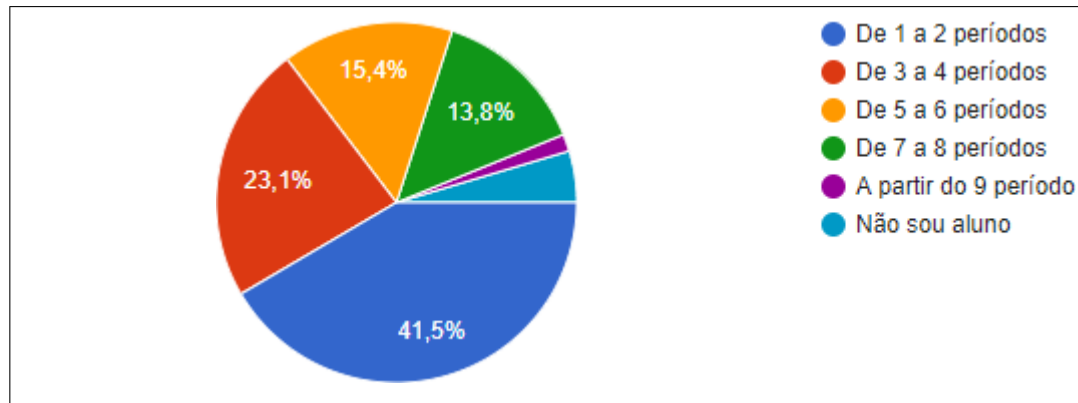


Gráfico 05: Tempo de curso
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Analisa-se a predominância dos alunos iniciantes na Instituição de ensino, representando 64,6% da população pesquisada. Estes alunos estão entre os períodos 1 e o 4 de seus cursos, que representa os dois primeiros anos de integração.

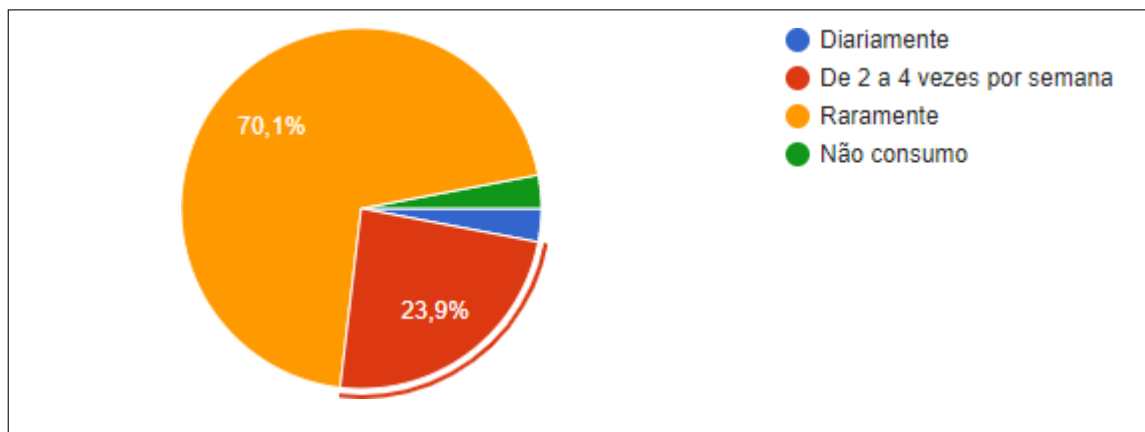


Gráfico 06: Frequência de consumo
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Verifica-se no gráfico 6 que o consumo esporádico nas lanchonetes da Iesp facultades apontada pela população pesquisada, representa 70,12%, seguido pelo 2º grupo representado por 23,9% que diz consumir nas lanchonetes da faculdade de duas a quatro vezes por semana

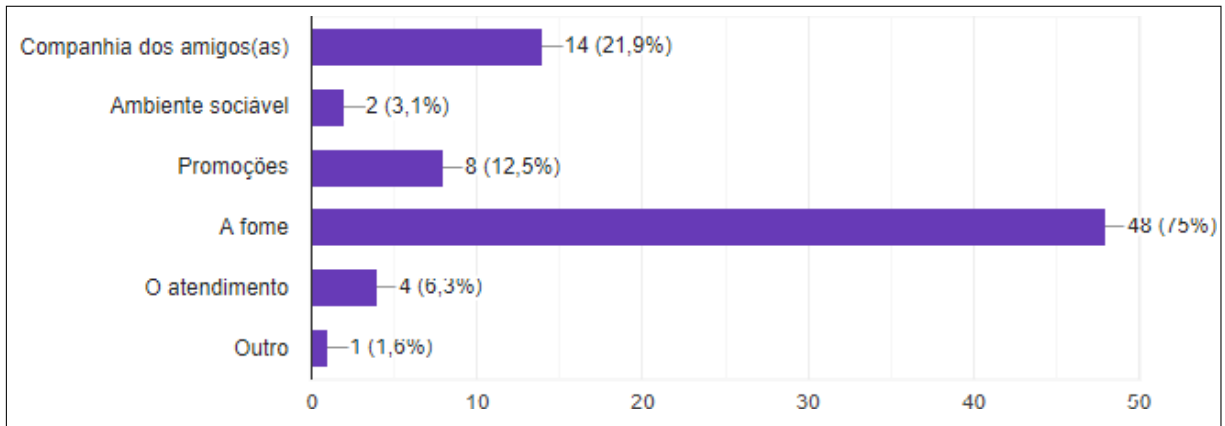


Gráfico 07: Motivação para o consumo

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Observa-se que o principal estímulo que leva os estudantes ao consumo nas lanchonetes da Iesp Faculdades é a necessidade de alimentar-se, representada pelo percentual de 75% da população entrevistada. Os autores José Hesketh e Maria Costa (*apud* Maslow, 1954) trazem o psicólogo e autor da teoria das necessidades humanas Abraham Maslow, para explicar como as necessidades fisiológicas básicas humanas como sexo, água, e respiração compõe a base da pirâmide das necessidades humanas; Compreende-se também, que outra necessidade chama a atenção por ter ligação direta com o resultado encontrado no gráfico a cima, a necessidade de alimentar-se, que está representada na base da pirâmide das necessidades de Maslow. Tem também, a companhia dos amigos como sendo a segunda maior influência ao consumo nas lanchonetes da Faculdade.

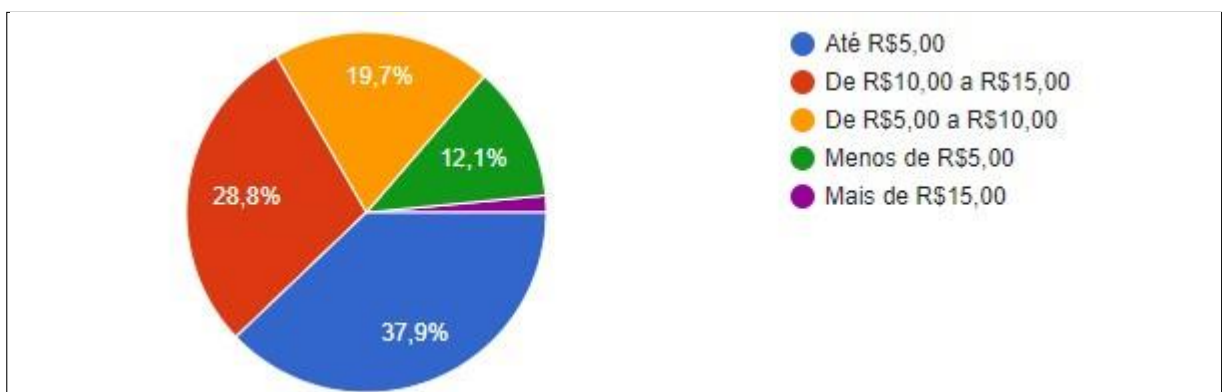


Gráfico 08: Intenção de gastos da população pesquisada

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Observa-se que o gráfico 8 revela que 37,9% da população pesquisada não costuma gastar mais que R\$5,00 nas lanchonetes da Iesp Faculdades; e ainda, 98,5% dos estudantes da Iesp faculdades não gastam mais de R\$15,00 por consumo.

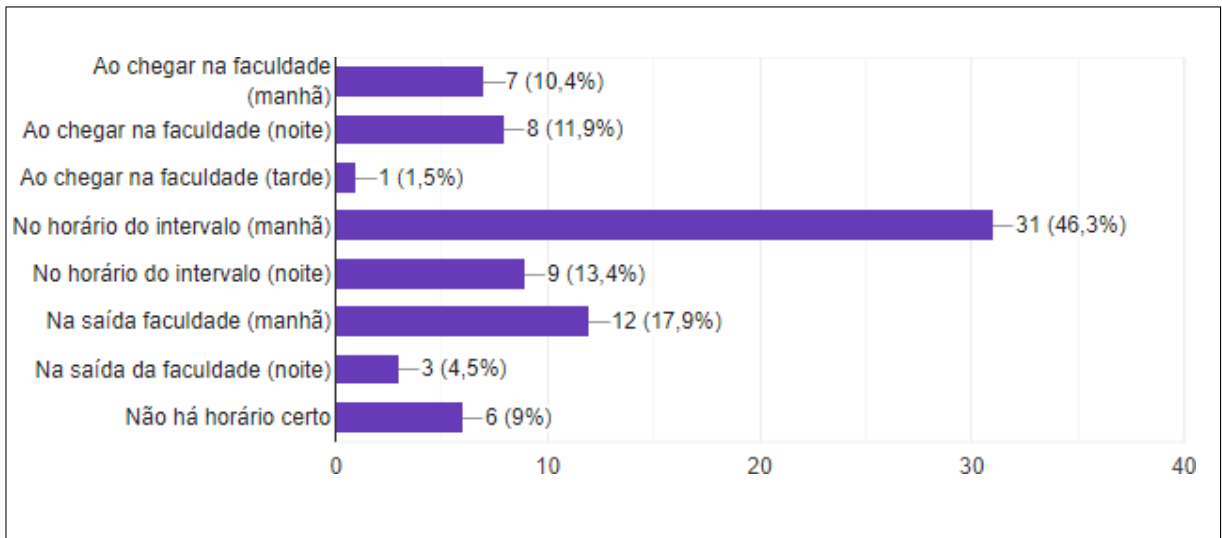


Gráfico 09: Horário de consumo dos estudantes da Iesp faculdades
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Observa-se que tanto no turno da manhã como no turno da noite, os alunos utilizam o intervalo das aulas para consumir nas lanchonetes da faculdade, e correspondem a 59,7% do horário (09:15 e 20:15) mais utilizado pelos estudantes para consumir nas lanchonetes da Iesp Faculdades. Observa-se também, que é no turno da manhã o maior consumo nas lanchonetes da Iesp faculdades, representado no gráfico 9 por 46,3% da população pesquisada.

Observa-se que o horário de chegada na faculdade a tarde representou 1,5% do resultado, e ficou sendo o horário mais rejeitado pela população pesquisada para consumir nas lanchonetes da faculdade.

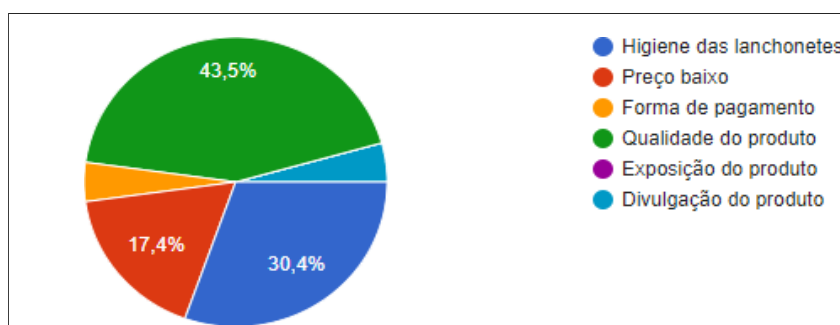


Gráfico 10: Principais fatores motivacionais das lanchonetes para atrair o consumidor.
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Para gerar este dado, foi necessário reorganizar os dados obtidos em 24 entrevistas, visto que o restante da população pesquisada não interpretou corretamente o texto que precedia as opções para relacionar, preenchendo incorretamente a questão.

Sendo assim, observa-se que 43,5% das 23 pessoas considerou “qualidade do produto” como sendo o fator que mais influencia a consumir nas lanchonetes da lesp faculdades, seguido de “higiene das lanchonetes”, apontada pela população pesquisada como sendo o 2º item que mais influencia a consumir nas lanchonetes da faculdade.

Desta maneira, compreende-se que os itens que mais influencia no consumo da população pesquisada está sob o controle das lanchonetes da lesp Faculdades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações alcançadas pelo questionário presencial e online, evidenciou-se que se faz necessário a implantação de estratégias a nível operacional, como: Criar promoções que envolvam grupos de amigos, pois, vimos no gráfico 07 do presente trabalho acadêmico, que a companhia dos amigos é o segundo fator que motiva os estudantes ao consumo nas lanchonetes da lesp Faculdades; criar estratégia de atendimento rápido no intervalo das aulas diurnas e noturnas, já que o intervalo das aula destes turnos são os horários em que ocorrem os picos de consumo nas lanchonetes da faculdade; melhorar a exposição dos produtos tendo em vista a valorização da sua qualidade, pois, vimos no gráfico 10 que a qualidade dos produtos é o que mais influencia os estudantes na decisão de consumir nas lanchonetes da lesp Faculdades, além de focar no público feminino para nortear promoções e campanhas publicitárias, tendo em vista que o público consumidor das lanchonetes da faculdade lesp é em sua maioria do sexo feminino.

Em comparação ao turno noturno, o presente trabalho mostra que os alunos que estudam pela manhã estão mais propensos a consumir nas lanchonetes da lesp Faculdades, visto que o gráfico 09 mostra que é diurnamente que acontece o maior consumo nas lanchonetes. O grande percentual apontado no gráfico 06 do

presente trabalho acadêmico, de estudantes que consomem esporadicamente nas lanchonetes da faculdade, configura o comportamento de consumo mais praticado e mostra a importância da execução das estratégias apresentadas, visto que ainda existe um grande número de consumidores em potencial a ser alcançado pelas lanchonetes, o que significa dizer que estas, desconhecem o seu potencial de crescimento. Ainda que estes estudantes consumam raramente nas lanchonetes, foi evidenciado a boa imagem dos estabelecimentos do ramo alimentício da faculdade perante o consumidor estudantil, já que a maior parte da população pesquisada avaliou com alto grau de satisfação a qualidade dos produtos ofertados pelos estabelecimentos.

Tendo alcançado os objetivos propostos por este trabalho acadêmico, os estabelecimentos devem se ater a formulação de estratégias que passem pela percepção de entender que o público alvo a ser atingido por tais estratégias está descrito neste trabalho, assim, se faz necessário o correto uso dos dados coletados na pesquisa de campo, pois, a incorreta interpretação dos mesmo poderá acarretar em situações problemáticas para o desenvolvimento organizacional, situações essas que são um pouco difíceis de prever, pois, trata-se da compreensão do comportamento humano para o consumo.

REFERÊNCIAS

BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Thomson, 2008.

BINOTTO, DERNADIN *et al.* Os fatores de influência no comportamento do consumidor: Um estudo em uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul. Revista de Gestão e organizações Cooperativas, Santa Maria, Rio Grande do Sul, ano 1, n. 2, pag. 14-17, Jan. 2014.

SOLOMON, M. R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. São Paulo: Bookman, 2011.

MOWEN, JOHN C. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice hall, 2003.

HAWKINS, DAVID L. *et al.* Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOOGLE ACADÊMICO, 2012. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=sPImTMedmFIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comportamento+do+consumidor&ots=CLjnnXcV1M&sig=nde4Npt2Bv8L8_Wulm-M2xR-

[E8#v=onepage&q=comportamento%20do%20consumidor&f=false](#)>. Acesso em: 03 de Maio de 2018.

KOTLER, TRIAS DE BES. Marketing Lateral: Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA. Planejamento estratégico : conceitos, metodologias e práticas. São Paulo : Atlas, 2014.

VERGARA, SYLVANIA CONSTANT. Projetos e relatório de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

SCIELO.BR, 1980. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>> Acesso em: 30 de Novembro de 2018.

SCIELO.BR, 2015. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000500626&lang=pt>. Acesso em: 18 de Dezembro de 2018.

SCIELO.BR, 2015. Disponível em:
<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582015000200022&lang=pt>. Acesso em: 19 de Dezembro de 2018.

Daniel Silveira, G1, 2018. Disponível em:
<<https://g1.globo.com/economia/noticia/renda-domiciliar-per-capita-no-brasil-fica-em-r-1268-em-2017-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 16 de Novembro de 2018.

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COMO MEIO DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS PARA OS CURSOS TÉCNICOS DO IFPB – CAMPUS CABEDELO

Andréa de Souza da Silva
andrea.souza.silva18@gmail.com

Prof. Me. André Gustavo da Silva
andregustavo2312@gmail.com

RESUMO

O planejamento de comunicação ajuda as organizações a obter um relacionamento com seus clientes, facilitando, inclusive, na sua captação. Esse estudo teve como objetivo investigar acerca de quais possíveis métodos seriam mais eficientes para uma comunicação de marketing mais efetiva na captação de alunos para os Cursos Técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – *Campus Cabedelo* (IFPB-CB). O estudo trata-se de uma pesquisa de campo, exploratória e descritiva com abordagem quantitativa. O levantamento dos dados foi realizado em oito escolas públicas do município de Cabedelo, no qual foi aplicado questionários, pessoalmente, em sala de aula para 220 alunos. Os resultados mostraram que a maioria do público questionado conhece ou já ouviu falar do IFPB-CB, e que possui uma boa percepção sobre Cursos Técnicos e as Instituições Federais de Ensino. Já em relação aos serviços educacionais ofertados pelo *Campus*, muitos ainda desconhecem, e que, fatores como profissionais capacitados, atendimento, tecnologia e inovação chamam mais atenção deste público. No que se refere à decisão sobre em qual Instituição estudar, a maior parte afirmaram participação de seus responsáveis neste processo. Por fim, constatou-se que o IFPB-CB utilizando-se da comunicação por meio de mídias sociais e digitais, intensificando visitas de alunos ao Instituto, participando mais de eventos e expandido suas Relações Públicas, podem fomentar a captação deste público-alvo, uma vez que demonstraram interesse por tais estratégias.

Palavras-chave: Comunicação de Marketing. IFPB-CB. Serviços Educacionais. Estratégias.

ABSTRACT

The planning of communication helps the organizations achieve good client relationship promoting client search. This work aims at investigating what are the possible most efficient methods for a more effective way to attract students for Technician Courses at “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus Cabedelo (IFPB-CB)”. This study falls into an exploratory and descriptive field research and applies quantitative approach. The data was collected in eight public schools of “Cabedelo” county; personal questionnaires were applied in the classroom with 220 students. The results shows that the majority of the public knows or have heard about IFPB-CB and have a good understanding about the

Technical Courses and the Federal Institutions. However, in terms of the educational services offered by the institution, many still do not know about them. What calls the attention of this kind of public better are factors like qualified professionals, public service, technology, and innovation. In relation to the decision about where to study, most part state that their tutors participate on it. Finally, it was observed that IFPB-CB can promote client search through social and digital media communication intensifying visitors' flow to the institution, participating in more events and expanding public relations.

Key words: Marketing Communication. IFPB-CB. Educational Services. Strategies.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão gradativamente mostrando maior preocupação em compreender melhor os canais e as formas de comunicação que são utilizados para se relacionar com seus clientes, principalmente no que tange às estratégias para atraí-los, tendo em vista que um dos principais desafios do marketing consiste em captar o interesse do público-alvo para produtos e, ou, serviços da organização.

Essa pesquisa teve como objetivo investigar acerca de quais possíveis métodos seriam mais eficientes no desafio de conceber uma comunicação de marketing mais efetiva na captação de alunos para os cursos técnicos do IFPB-CB. No intuito de alcançar tal objetivo, buscaram-se informações do público-alvo a respeito do seu conhecimento sobre os serviços ofertados no *Campus*, sua percepção sobre cursos técnicos e Instituições federais de ensino, além da identificação do meio de comunicação mais indicado pra atraí-lo.

A comunicação de marketing está ligada diretamente a todas as formas de mensagens utilizadas pelas empresas com seus *stakeholders*, estabelecendo relacionamento com eles. É principalmente usada para que haja uma aproximação com os consumidores, lhes deixando cientes sobre benefícios e valores dos seus produtos e/ou serviços, além de ter como objetivo manter uma boa imagem da organização. Levando em consideração que a comunicação de marketing possui bastante importância para a captação de clientes, as Instituições de ensino no setor público também podem aplicá-la em seus planejamentos para atrair seu público-alvo (estudantes), para que os mesmos possam conhecer à Instituição, bem como os serviços que são ofertados. Deste modo, a questão de pesquisa

deste artigo foi investigar: Como o planejamento de comunicação pode contribuir na captação de alunos para os Cursos Técnicos do IFPB–CB?

As Instituições públicas de ensino, por serem organizações que têm por finalidade satisfazer com qualidade as demandas de educação da população por meio de seus cursos, devem atentar para a importância de se trabalhar com marketing, pois segundo Yanaze (2011), estas Instituições têm como referência de lucro a oferta de serviços e satisfação no atendimento prestado à sociedade, podendo assim aplicar o marketing em atividades específicas, como por exemplo, na educação. Muito embora o objetivo do IFPB-CB não seja o da lucratividade, a efetivação de sua função social depende do real interesse e consequente procura de seus cursos por parte da população, sendo assim, é necessário dar ênfase à comunicação de marketing, visto que é preciso todo um planejamento para a oferta do serviço, na criação de mensagens, formas e locais a serem divulgadas, conforme perfil do público-alvo, para que sejam compreensíveis e despertem o seu interesse em conhecer os serviços ofertados na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DE SERVIÇO

Devido à diversificação de serviços ofertados no mercado, os consumidores tornam-se mais exigentes ao fazer suas escolhas, pois ao consumir qualquer tipo de serviço automaticamente atribuem valores a todo o processo de aquisição, onde ocorre uma variação de percepções sobre a organização, podendo interpretá-las como positivas ou então negativas.

Segundo Grönroos (2003), serviços são processos que consistem em atividades que envolvem recursos, onde muitas vezes são utilizados diretamente com o cliente, no intuito de solucionar algum problema. Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p.21), serviços são “atividades econômica que uma parte oferece a outra”. Em se tratando do ensino público, estas atividades podem ser consideradas como as condições e benefícios que as instituições oferecem aos estudantes para sua formação acadêmica. Entretanto, ao falar de serviço educacional, Fernandes (2016, p.27) afirma que “os produtos são os cursos e as diversas modalidades

oferecidas pelas instituições”, oferecendo ao cliente conhecimento como troca de valor.

2.1.1 Composto de Marketing de Serviço (7 Ps)

Para que as organizações possam realizar uma boa prestação de serviço, as mesmas carecem de um planejamento de marketing, criando estratégias tanto para a captação quanto para a satisfação de seus clientes. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) consideram que para a tomada de decisões gerenciais e criação das estratégias é necessário fazer uma análise dos 7 Ps de marketing de serviços, adequando de acordo com a realidade da empresa, para que a mesma possa alcançar seus objetivos. Estes elementos, conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) são:

- a) Produto: Consiste em ações estratégicas agregadas ao serviço, com intenção de atender as necessidades dos clientes para que os mesmos possam se sentir satisfeitos.
- b) Praça: Envolve as formas de distribuição, que podem ser através de canais físicos e eletrônicos, dependendo do serviço ofertado. Além disso, neste elemento trabalha-se também com a organização do tempo de execução da atividade ou entrega, podendo esta ser realizada diretamente ao cliente ou por meio de canais intermediários.
- c) Preço: O preço pode ser considerado como uma troca de valor entre o cliente e a empresa. São dinâmicos, pois podem ser ajustados ao longo do tempo de acordo com alguns fatores como: diferentes clientes, lugar e hora de entrega, demanda, entre outros. Referindo-se às Instituições públicas de ensino, esta troca de valor seria o de cumprir sua missão de oferecer educação de qualidade à população e não o de lucro.
- d) Promoção e educação: Este componente oferece à empresa a oportunidade de informar sobre seus serviços, persuadir com consumidores-alvo sobre quais os seus benefícios e incentivá-los a adquiri-los. Pode ser efetuados por indivíduos, sites ou por meio de mídias, tornando-se importante para estabelecer confiança e dar ênfase

na reputação da empresa e dos seus funcionários. Outro papel importante da comunicação de uma empresa de serviços é educar e treinar seus clientes sobre como utilizar de forma eficaz o serviço.

e) Processo: A elaboração, o planejamento e implementação das atividades otimizadas da empresa representam um processo, e se bem gerenciados são executados de forma eficaz, atendendo conseqüentemente às expectativas do cliente.

f) Ambiente físico (provas físicas): A localização da empresa e a produtividade dos serviços também criam impactos sobre a satisfação dos clientes. O acesso, estacionamento, atenção dos funcionários tornam-se evidências tangíveis à qualidade percebida do serviço.

g) Pessoas: Muitos serviços dependem da interação entre os clientes e os profissionais (pessoas) da empresa, necessitando esta de uma equipe bem preparada para executar o modelo de atendimento com satisfação ao cliente. Portanto, a organização precisa elaborar constantemente métodos de seleção, treinamento e de motivação para os funcionários.

2.2 MARKETING EDUCACIONAL

A educação é um serviço ofertado por Instituições de ensino a diversos tipos de públicos. As organizações que trabalham diretamente com o ensino que executam planejamentos estratégicos para que possa ser agregado valor aos seus serviços, trabalham com o marketing educacional.

Para Fernandes (2016, p. 26), o marketing educacional é:

O esforço de posicionamento/comunicação desenvolvido por instituições de ensino (colégios, universidade, faculdades, entidades representativas dessas instituições etc.) junto aos usuários de seus produtos e serviços (estudantes, professores ou profissionais), ou a grupos sociais determinados, ou, ainda, à própria comunidade.

Para que as Instituições de ensino forneçam seus serviços com qualidade, interagir o marketing em seus planejamentos torna-se um diferencial para seus clientes, uma vez que “a função do marketing dentro das escolas é entender, criar e gerenciar as necessidades dos alunos, bem como a de seus pais, e também

manter comunicação eficiente com seu público e divulgar o trabalho da escola” (FERNANDES, 2016, p. 26). Isso possibilita uma visão estratégica, através de informações, que podem colaborar com a execução destas atividades de forma eficiente.

2.2.1 Utilização do Marketing para Captação de Alunos

As Instituições educacionais passam sempre por processo de recrutamento de alunos em determinados períodos, sejam anuais, semestrais ou outros, necessitando de um planejamento estratégico por parte dos gestores para a captação de discentes. Para garantir este sucesso, “a escola deve atender às expectativas e entregar exatamente aquilo que é de valor percebido pelo seu público-alvo” (COLOMBO, 2008, p. 95), para que além de atraí-lo, possa retê-lo.

De acordo com Kotler e Fox (1994, grifos dos autores) o processo de recrutamento de alunos passa por seis etapas: **Identificação do problema**, sendo esta considerada a primeira etapa, para identificar problemas institucionais que possam afetar na captação bem como a retenção dos discentes, e também a necessidade de matrículas; **Definição de metas e objetivos de matrículas**, conforme estratégia da Instituição; **Realização de pesquisa de marketing**, para que se possa conhecer melhor o perfil do mercado alvo, auxiliando nas tomadas de decisões com base em levantamento de dados; **Determinação da estratégia de marketing**, escolhendo a mais adequada para a captação e seleção dos alunos, e estipular as despesas necessárias para as ações; **Planejamento e implementação de programas ação**, definindo o que será feito e o tempo, no qual as escolas devem ficar atentas aos pedidos de informações, prestando um bom atendimento, além de acompanhamento, devendo informar sobre mudanças em cronogramas, regulamentos e, por fim, estimular os candidatos a se matricularem; **Avaliação dos resultados e procedimentos**, analisando a eficácia das ações visando o melhoramento contínuo.

Se referindo ao mesmo assunto, Colombo (2008) enumera em três passos o planejamento para a captação de alunos, afirmando que devem ser seguidos de forma cronológica, são eles: (1) Definição do público-alvo da Instituição de ensino;

(2) Determinação do valor do aluno e seu respectivo custo de captação; (3) Planejamento e implantação das ações de comunicação.

No primeiro passo, a definição do público-alvo ajuda a organização a se comunicar com as pessoas certas, ou seja, de acordo com o perfil do discente desejado pela escola. Primeiramente, identifica-se quem é o decisor da escolha, se só são os alunos ou também seus pais. Após isso, se faz uma clonagem com os clientes potenciais, buscando informações que direcionem na busca de novos clientes (COLOMBO, 2008).

Na segunda etapa do processo de captação, Colombo (2008) considera que primeiramente a escola precisa calcular o lucro de cada aluno, levando em consideração o tempo que o mesmo pode passar na instituição, logo mais, estipular um custo permissível para captação de novos alunos.

O terceiro passo é composto pelo planejamento e implantação das ações de comunicação, onde é necessário identificar a quantidade de alunos que a escola deseja captar e o seu respectivo orçamento para as ações, para que sejam selecionadas mídias de maior eficiência (COLOMBO, 2008). O autor ainda ressalta que as escolas que enfrentam desafios em relação à verba insuficiente devem desenvolver ações de baixo custo e criativos que possam causar impacto, e podem também recorrer a outras soluções para ajudar neste processo, como utilizar os próprios discentes para trazer novos alunos à Instituição, utilizar antigos alunos para fazer novos cursos; utilizar e integrar mídias de contato, entre outros (COLOMBO, 2008).

2.3 COMUNICAÇÃO E MARKETING

2.3.1 Comunicação

Comunicação é a “atividade humana que liga duas ou mais pessoas com a finalidade de compartilhar informações e significados” (URDAN; URDAN, 2009, p. 244). Então, pode-se entendê-la como a interação entre dois ou mais indivíduos, onde estes trocam informações verbais ou não verbais. Churchill Jr. e Peter (2012,

p.458) também a define como “a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”.

Os autores Churchill Jr. e Peter (2012), afirmam que a comunicação envolve um processo, onde o indivíduo (emissor) cria (codifica) e transmite uma informação, orientação ou outro (mensagem) para uma pessoa ou grupo (receptor), através de um canal ou meio de comunicação (canal ou meio), seja televisão, palavras escritas, imagens, sons, entre outros. Em seguida, o receptor interpreta (decodifica) a mensagem. Se o receptor não compreender corretamente o seu significado, então existiu uma falha (ruído) no sistema de comunicação. Logo mais, a reação (resposta) do receptor a uma mensagem fornece um retorno para o emissor, determinado de *feedback*, daí reinicia o processo: o receptor se torna o emissor, e o emissor se torna o receptor.

Levando em consideração a comunicação dentro das Instituições públicas, Bíscoli *et al.* (2010, p. 147) considera que esse tipo de gestão “precisa ser qualificada como uma ferramenta estratégica, porque ela é responsável pelo bom desempenho das atividades funcionais, é por meio dela que se alcança a eficácia e a transparência na administração pública, conquistando, dessa maneira, a confiabilidade junto à comunidade”.

Os autores Kotler e Fox (1994, p. 318) ao referir-se ao processo de comunicação destacam que “a pesquisa de marketing é exigida em cada estágio: identificar audiências potenciais, segmentá-las, determinar suas necessidades de informações, desenvolver mensagens apropriadas e mensurar a resposta da audiência”. Logo, as pesquisas de mercado ajudam a identificar o público certo, os meios de comunicação que precisa utilizar para alcançá-lo, e as mensagens que mais gostam de receber. Além disso, colabora também para conhecer os resultados das respostas que podem surgir deste mercado, visando aprimorar ou realizar modificações para os próximos ciclos de comunicação e até mesmo ao produto ou serviço, conforme necessidade deste público.

2.3.2 Comunicação de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 512) a comunicação de marketing caracteriza-se como “o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar aos consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam”. No caso das organizações de ensino, ajuda a informar, persuadir e lembrar aos usuários sobre os cursos que ofertam, bem como outros serviços educacionais da Instituição. Essa comunicação colabora no processo comercial da empresa, sejam elas privadas ou públicas, pois é possível criar um relacionamento com seu público-alvo. Urdan e Urdan (2013) comentam que a gestão de comunicação de marketing define qual a melhor combinação de atividades, mensagens e mídias que podem colaborar para atingir os objetivos da organização. Para Yanaze (2011), a comunicação de marketing classifica-se em três áreas: (1) comunicação administrativa, que é aquela utilizada para atividades de gestão das empresas, podendo ser formais e informais com clientes internos e externos; (2) comunicação mercadológica, caracterizada como a administração do negócio com os públicos-alvo que compõem o mercado (interno e externo) da empresa; (3) comunicação institucional, na qual a empresa objetiva preservar e expandir sua imagem organizacional, de forma forte e positiva perante o seu público interno e externo.

A comunicação de marketing possui algumas ferramentas, que segundo Dias (2010) se relaciona com a “promoção” dos 4Ps de marketing. Com isso, pode-se dizer que também se aplica à promoção dos 7Ps de marketing de serviços. São consideradas como *mix* de promoção, onde cada uma possui características diferenciadas, mas todas com a mesma finalidade: transmitir informações ao público. Kotler e Keller (2012) destacam essas ferramentas em oito formas: (a) Propaganda; (b) Promoção de vendas; (c) Eventos e Experiências; (d) Relações Públicas e Publicidade; (e) Marketing Direto; (f) Marketing Interativo; (g) Marketing boca a boca; (h) Vendas Pessoais.

Quando essas ferramentas são trabalhadas de forma integrada formam uma comunicação integrada de marketing (CIM). Crescitelli e Shimp (2012, p.10) conceituam a CIM como “um processo de comunicação que envolve planejamento, criação, integração e implementação de diversas formas de comunicação, atreladas a um tema central único, que são apresentadas durante certo tempo aos consumidores alvo e demais públicos de interesse de uma marca”. Portanto, as

combinações dos compostos e a sistematização de implantação contribuem para uma maior valorização no processo de comunicação de qualquer empresa.

2.3.2.1 *Propaganda*

Caracteriza-se como qualquer forma de apresentação dos produtos ou serviços através de mídia impressa, eletrônica e expositiva, atribuindo valor, visando à persuasão das mensagens para que fiquem na memória do consumidor e influenciá-lo a adquirir o produto/serviço. Nas Instituições públicas de ensino, tal influência auxilia na escolha de seus cursos e demais serviços ofertados. Segundo Kotler e Keller (2012) a propaganda pode ser realizada através de jornais, televisão, mala direta, folhetos, rádio, *outdoor*, Internet e outros.

A falta de atenção do consumidor pode ser a maior dificuldade das propagandas. Em muitos casos não existe o contato direto com o cliente, o que dificulta no atendimento de fornecê-lo mais informações de forma rápida. Urdan e Urdan (2013) dizem que a propaganda é impessoal, e determina como seu ponto fraco a mídia não interativa, no qual o receptor não tem como trocar *feedbacks* imediatos com o emissor, e de forma contrária o emissor não tem como avaliar as reações do receptor, inviabilizando adaptações na comunicação, mas por outro lado afirma que independente da mídia, a propaganda consegue atingir um número grande de receptores ao mesmo tempo, diminuindo o custo da comunicação.

Segundo Kotler e Keller (2012), a propaganda possui qualidades como a penetração (permitindo que a mensagem seja repetida várias vezes fazendo com que o consumidor compare com as de outros concorrentes), aumento da expressividade (por meio de cores e sons que possam representar a empresa) e controle (escolha de qual aspecto do produto ou serviço que a comunicação vai enfatizar).

2.3.2.2 *Promoção de vendas*

São incentivos, geralmente de curto prazo, para que os consumidores adquiram um bem ou serviço através de ofertas que considerem interessantes. A mensagem aplicada ao cliente é para que ele adquira o produto ou serviço rapidamente, aproveitando condições especiais (URDAN; URDAN, 2013). Referindo-se às Instituições de ensino, estas mensagens podem ser utilizadas como incentivo ao seu público-alvo para usufruir dos seus serviços ou matricular-se em seus cursos de forma imediata.

Segundo Kotler e Keller (2012), a promoção de vendas pode ser realizada através de amostras, cupons, programas de fidelidade, brindes, concursos, sorteios, entre outros, e se caracteriza pela capacidade de chamar a atenção (dos consumidores, os levando até o produto ou serviço), incentivo (incorporando estímulos preciosos para o consumidor), e convite (convidando de forma especial o consumidor a adquirir a oferta de forma imediata).

2.3.2.3 Eventos e experiências

As empresas utilizam este tipo de composto para que consigam divulgá-las, criar imagem perante o seu mercado-alvo, pois conseguem manter o contato com o mesmo em momentos pessoais, e muitas vezes, considerados importantíssimos em sua vida. Quando uma organização participa de um momento relevante na vida pessoal dos consumidores, seja ela pública ou privada, se cria uma relação maior entre a empresa ou a marca com o mercado alvo, atribuindo em atitudes e crenças positivas deste público com a organização (KOTLER; KELLER, 2012).

Esta ferramenta, segundo Kotler e Keller (2012), possui vantagens de relevância (eventos ou experiências bem escolhido pode impactar relevância ao consumidor), envolventes (por ocorrerem em tempo real, envolvendo mais os consumidores) e implícitos (forma indireta de venda).

2.3.2.4 Relações públicas e publicidade

São formas de comunicação utilizadas para mostrar valores aos diversos públicos, internos e externos, a fim de proteger uma imagem positiva da empresa perante todos. Segundo Urdan e Urdan (2013), esta ferramenta difere das demais, pois os seus objetivos não é vender, mas conquistar o apoio, compreensão e confiança do público em geral, pois o alvo é mais diversificado indo além dos clientes, envolvendo fornecedores, funcionários, governos, comunidades, e outros, utilizando meios para promover a imagem e dar satisfação à sociedade como forma de adquirir credibilidade empresarial.

Para fazer uso das relações públicas se pode utilizar ferramentas de publicações, eventos, notícias, apresentações, identidade de mídias e outros, que podem colaborar como vantagem para a alta credibilidade (publicações confiáveis para os leitores), possibilidade de atingir consumidores arredios (atingir clientes potenciais que evitam a mídia ou outros meios de comunicação) e dramatização (podendo contar histórias sobre a empresa, produto ou serviço) (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.2.5 *Marketing Direto e Marketing Interativo*

O marketing direto trata-se de uma ferramenta em que as empresas se comunicam de forma direta e individual com seus consumidores, adquirindo mais oportunidade de conhecê-los. É considerado “uma estratégia de comunicação e comercialização de produtos ou serviços diretamente ao cliente, sem intermediação de meios ou canais de terceiros” (DIAS, 2010, p. 300). No caso das organizações públicas de ensino, não se comercializa os serviços, mas ajuda a divulgá-los e a criar relacionamento com a comunidade interna e externa.

A comunicação por esta ferramenta pode ser pela mala direta, que é o envio de mensagens impressas ou *online* de comunicação a uma pessoa para um endereço específico; Catálogo, constituídos por livretos que podem ser enviados *online* ou impresso, na expectativa de oferecer conforto ao cliente; Telemarketing, configurando-se pelo uso do telefone nas ações de marketing, podendo ser receptivo, que é quando recebe ligações do consumidor, como também ativo, utilizado para contatar clientes atuais e potenciais (KELLER; KOTLER, 2012; URDAN; URDAN, 2013).

O marketing interativo segundo Kotler e Keller (2012, p. 514), baseia-se nas “atividades e programas on-line destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços”. O uso eletrônico destas atividades oferecem maior conforto e agilidade no processo de atendimento, compra e venda, tornando as empresas mais competitivas no mercado. Esse meio também pode ser executado pelas Instituições públicas de ensino, uma vez que oferecem aos seus usuários um maior conforto e um diferencial na oferta dos seus serviços.

Com o avanço da tecnologia e a expansão da internet as organizações estão adotando meios facilitadores para o seu crescimento, com gerenciamento de banco de dados, sendo possível conhecer o cliente mais de perto, além de promover gerenciamento de relacionamento com eles. Segundo Turchi (2018), as organizações estão dando mais atenção ao marketing na *web*, principalmente nas mídias sociais e buscando seu melhor uso para alcançar o cliente.

A comunicação através do marketing digital é indispensável para as organizações, já que as pessoas estão cada vez mais conectadas, o que torna uma oportunidade para criar estratégias comunicativas que possam alcançar o público desejado. A autora Turchi (2018, p.

72) ao falar da importância das empresas se adequarem na nova era digital, afirma que as mesmas poderão trabalhar com vários tipos de estratégias, exemplificando o “*mobile marketing*, realidade aumentada, *e-commerce*, *m-commerce*, redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram, Google+, YouTube etc.), marketing nos buscadores, *buzz*, marketing viral, *advergaming*, aplicativos, além de novas formas de compra de mídia”. Kotler e Keller (2012) assemelham o marketing direto e o interativo, e os caracterizam pela personalização (preparação de mensagem específica às pessoas), atualização (a mensagem pode ser preparada rapidamente) e interação (a mensagem pode ser alterada, conforme resposta do receptor).

2.3.2.6 *Marketing boca a boca*

Todos os dias as pessoas trocam informações e, conseqüentemente experiências, é o que acontece com o marketing boca a boca. É uma situação em que os clientes podem se tornar influenciadores tanto de forma negativa como positiva para uma organização. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.514) estas informações e/ou experiências ocorrem “de uma pessoa para outra, verbal, escrita ou eletrônica”. Por isso a importância da empresa manter uma boa relação com os seus clientes internos e externos. Os autores ressaltam que esta ferramenta se caracteriza de forma influente (confiança das pessoas que se conhecem e respeito de opiniões), pessoal (com diálogo íntimo sobre fatos, opiniões e experiências) e oportuna (ocorrendo do interesse das pessoas, muitas vezes, após suas experiências) (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.2.7 *Vendas Pessoais*

A venda pessoal é uma ferramenta que quando bem planejada, surte em efeito vantajoso para a organização, uma vez que, o contato pessoal da empresa com o consumidor tem como oportunidade de dar credibilidade ao produto ou serviço, tirando suas dúvidas. Além disso, torna-se o momento de deixá-los satisfeitos, visto que lhes serão oferecidos produtos ou serviços de seus gostos, conforme suas “necessidades, desejos, crenças e valores” (DIAS, 2010, p. 310). Ao referir-se a tal assunto, Kotler e Keller (2012, p.514) a conceituam como a “interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com o propósito de apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda”. A utilização desta ferramenta em uma Instituição de ensino seria a forma de apresentar, de forma pessoal, os seus serviços e cursos, estimulando o interesse do público pelos mesmos.

Os autores também a caracteriza através da interação pessoal (relacionamento imediato com o mercado alvo), relacionamento (pode ser que o cliente e vendedor, além de criarem um relacionamento profissional, obtenham uma amizade pessoal) e resposta (os consumidores são influenciados a responderem diretamente) (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.3 Planejamento das estratégias de comunicação

Para Moya (2016, p. 59), “as estratégias são entendidas como políticas ou planos para atingir objetivos”. Em relação à estratégia de comunicação empresarial, Yanaze (2011, p.68) afirma que tem como objetivo “aumentar veiculação de mensagem publicitária em mídia especializada; investir mais em comunicação institucional; melhorar o fluxo interno de comunicações etc.”. Portanto, sua utilização é importante para manter um bom relacionamento com clientes internos e externos.

Para a que as empresas possam determinar como e quais ferramentas utilizar em seu processo de comunicação, é inevitável o planejamento de todas suas etapas, na intenção de conhecer o mercado, utilizando-se de estratégias para impactá-lo e, conseqüentemente fazer com que adquira os seus produtos ou serviços.

Segundo Kotler e Keller (2012, grifo nosso) o planejamento de uma comunicação eficaz depende de oito etapas, são elas: **identificação do público-alvo**, definindo quem será os possíveis compradores/usuários dos produtos/serviços para fundamentar a comunicação; **determinação dos objetivos da comunicação**, podendo ser diversificado em cada estágio que os consumidores passam até adquirir o produto ou serviço; **elaboração de comunicação**, visando a solução de três problemas, o primeiro é o que dizer (estratégia de mensagens - apelos, temas ou ideias), como dizer (estratégia criativa – apelos informativos e transformacionais), e quem deve dizer (fonte da mensagem – credibilidade da fonte em domínio do assunto, confiabilidade e atratividade); **seleção dos canais de comunicação**, no qual podem ser pessoais (duas ou mais pessoas em comunicação direta) e não pessoais (comunicações direcionadas para mais de uma pessoa – em massa); **estabelecimento do orçamento**, definindo o valor do investimento para a comunicação; **decisão sobre o mix de comunicação**, distribuindo o orçamento entre as ferramentas de comunicação integradas pela organização; **mensuração dos resultados**, avaliando os impactos das comunicações no público-alvo, através de dados; **gerenciamento da comunicação integrada de marketing**, combinando

ferramentas eficazes que possam causar impacto máximo por meio de mensagens.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada para este trabalho trata-se de uma pesquisa de campo, visto que após definição do problema, bem como o conhecimento sobre o assunto, realizou-se a coleta de dados pessoalmente com uma amostra do público-alvo, tendo por finalidade obter os dados necessários para análise. Pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.169).

O trabalho consistiu em uma pesquisa exploratória, pois houve a necessidade de obter informações sobre o problema a ser estudado. Caracteriza-se também como descritiva, pela análise das características da população estudada, relacionando tais dados com o objetivo a ser alcançado. Para Gil (2010), o estudo exploratório ajuda a construir hipóteses e proporciona uma maior familiaridade com o problema, o tornando mais compreensível. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população, para a identificação de possíveis relações entre variáveis, bem como determinar a natureza dessa relação (GIL, 2010).

No que se refere à abordagem da pesquisa, classifica-se como quantitativa, visto que os resultados foram quantificados para uma melhor interpretação e análise das variáveis estudadas.

3.2 COLETA DE MATERIAIS

No presente estudo, foram consultados livros, artigos e *sites* com a intenção de compreender melhor sobre o tema estudado, e assim, construir o embasamento teórico, bem como correlacionar as demais atividades metodológicas a serem desenvolvidas.

Para a coleta de dados deste artigo, foi utilizado como instrumento um questionário, composto por perguntas dicotômicas e de múltipla escolha, utilizando também a Escala de Likert no intuito de medir determinadas opiniões. As perguntas foram formuladas com base no modelo dos 7Ps de serviços de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e nos 08 (oito) elementos do composto de comunicação de Kotler e Keller (2012).

A amostra foi definida conforme o censo escolar de 2017, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), utilizando como universo a quantidade de alunos matriculados no ensino regular do 9º ano do fundamental e da 3ª série do ensino médio, no município de Cabedelo, visto que estes fazem parte do público-alvo do IFPB-CB, o que totalizou em 920 alunos. Portanto, a amostra foi calculada através de calculadora *online*, utilizando-se um nível de confiança de 95% e um valor de 5% do erro amostral.

A pesquisa foi realizada em oito escolas públicas do município de Cabedelo, em quatro dias consecutivos, de 29 de outubro a 01 de novembro de 2018. A aplicação dos questionários ocorreu de forma pessoal em sala de aula, com participação de 132 discentes do 9º ano do ensino fundamental e 88 alunos da 3ª série do ensino médio, totalizando em 220 alunos, como detalhado no quadro abaixo.

Data	Escola	Característica	Turno	Turma	Qtd. turma	Qtd. alunos
29.10.2018	A	Municipal	Tarde	9º ano	1	22
	B	Municipal	Tarde	9º ano	2	31
30.10.2018	C	Municipal	Manhã	9º ano	2	54
	D	Municipal	Manhã	9º ano	1	25
	E	Estadual	Tarde	3ª série	1	8
	F	Estadual	Tarde	3ª série	1	11
31.10.2018	G	Estadual	Manhã	3ª série	3	48
01.11.2018	H	Estadual	Manhã	3ª série	1	21

Quadro 1 – Representação das escolas pesquisadas.

Fonte: Autoria Própria, 2018.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa foram tabulados no Microsoft Excel 2010 e estão representados em quadros e gráficos, com detalhamento de como se obteve as informações e suas respectivas análises. Para facilitar na discussão dos resultados dos quadros, já que contém a Escala de Likert, foi considerada a soma do “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” para verificar de modo geral o nível de discordância dos respondentes. O mesmo procedimento foi realizado para as variáveis “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”.

Os dados foram interpretados conforme objetivo desta pesquisa, investigando sobre o conhecimento do público em relação aos serviços do objeto de estudo, conhecimento sobre a percepção do público-alvo sobre seus cursos e Instituição, além de obter informações do meio de comunicação que mais podem alcançar este público, conforme seu interesse.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O objeto de estudo foi o IFPB-CB “criado a partir do Plano de Expansão da Educação Profissional do Governo Federal, no ano de 2008, através da Lei 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Científica e Tecnológica” (IFPB, 2017, s.p.).

O *Campus* oferece cursos nas modalidades de ensino integrado (ensino médio e técnico), subsequente (pós-médio), PROEJA, EAD e Superior. Atualmente possui 1.008 alunos com matrícula ativa, dentre os quais 401 são do ensino integrado, 162 do subsequente, sendo estes ingressantes pelo Processo Seletivo de Cursos Técnicos Presenciais (PSCT).

O PSCT é um processo em que seleciona discentes para ingressar no ensino médio concomitante com o técnico, bem como pessoas que já tenham concluído o ensino médio, as oferecendo apenas o curso técnico profissionalizante.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil da amostra, verificou-se uma distribuição de gênero bastante equilibrada, totalizando 51% de sujeitos do sexo masculino, e 49% do sexo feminino. Em referência à faixa etária dos questionados, todos os alunos do 9º ano, ou seja, os 100% tinham até 17 anos. Em relação aos de 3º série, 34 alunos (39%) possuíam até 17 anos, 53 (60%) entre 18 e 21 anos, e apenas um discente (1%) tinha entre 22 e 25, o que mostra, em sua maioria, uma população jovem.

Considerando o questionamento se conheciam ou se já ouviram falar do IFPB – CB, o gráfico 1 mostra que 99% sabem sobre sua existência, e 1% nunca ouviu falar do Instituto.

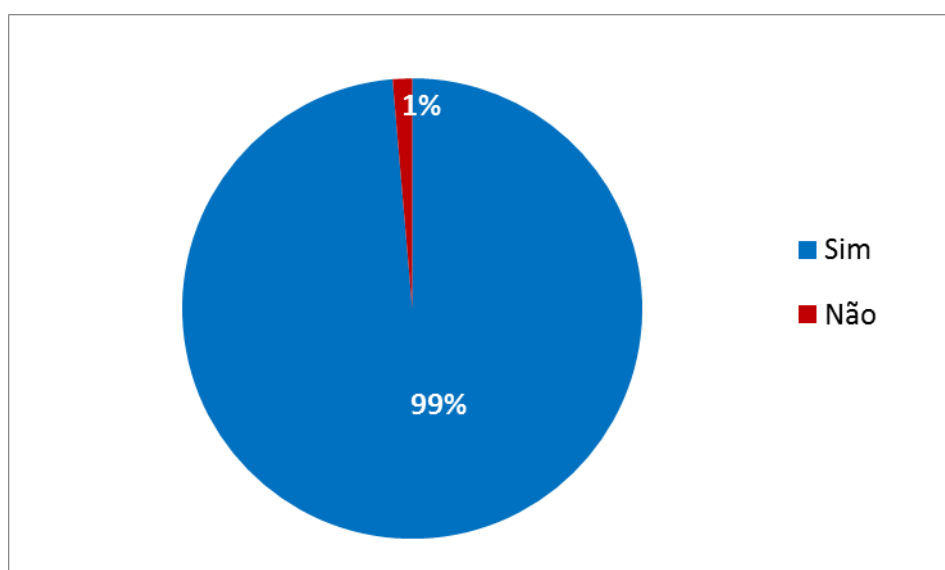


Gráfico 1: Conhecimento dos alunos em relação ao IFPB-CB.

Fonte: Autoria Própria, 2018.

O IFPB-CB já possui dez anos de existência, onde oferece cursos gratuitos para a população, conseguindo alcançar diversos públicos, de todas as idades, com isso, facilita o aumento de informações entre os mesmos, que podem passar para seus familiares, amigos, entre outros. Além disso, o IFPB-CB sempre realiza divulgação dos seus cursos em seus processos de seleção, conseguindo expandir o conhecimento entre as pessoas. Isso em boa medida explica o alto nível de informação da comunidade quanto à existência do IFPB-CB.

O gráfico 2 foi elaborado com a intenção de adquirir informações sobre como os estudantes que conhecem o IFPB-CB ficaram sabendo sobre sua existência.

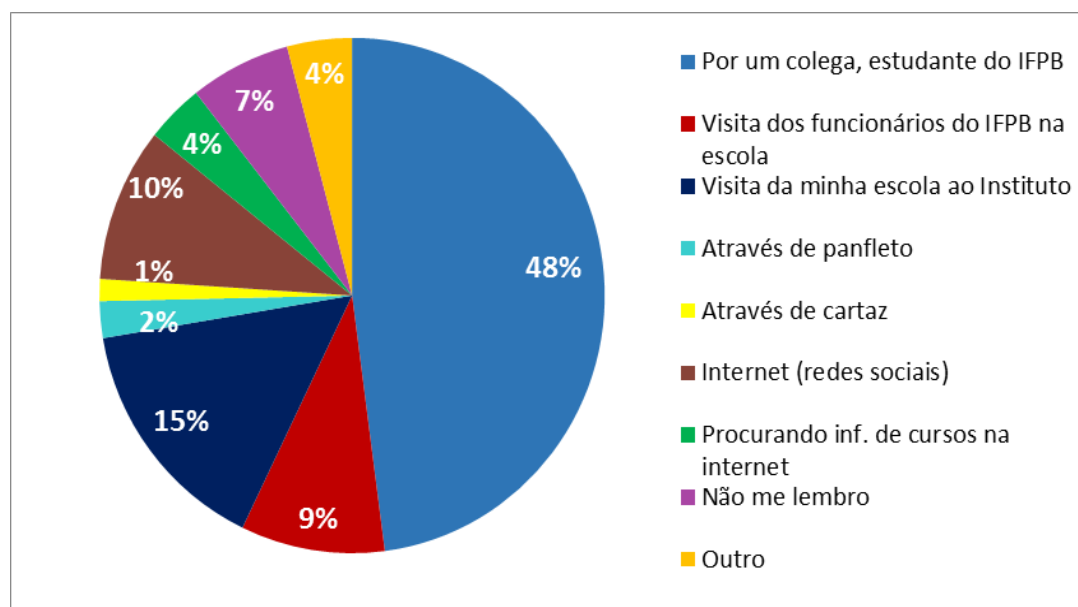


Gráfico 2: Como os discentes ficaram sabendo da existência do IFPB-CB.

Fonte: Autoria Própria, 2018.

Observa-se que 48% dos respondentes tomaram conhecimento por meio de algum colega estudante do IFPB-CB, ficando em segundo lugar a visita das escolas ao Instituto, com 15%, e em terceiro a Internet por meio das mídias sociais, com 10%, e, visita dos funcionários às escolas presumido em 9% de êxito. Levando em consideração que o maior meio de divulgação do IFPB-CB são os próprios estudantes, é de fundamental importância que a Instituição trabalhe com fatores que possam satisfazê-los, pois se estiverem insatisfeitos passará uma imagem negativa da Instituição, e se satisfeitos, terão bons argumentos sobre a mesma, causando interesse nas outras pessoas. Essa forma de comunicação é chamada de marketing boca a boca, e a respeito disso, os autores Kotler e Keller (2012) dizem que estes tipos de informações podem ocorrer entre duas ou mais pessoas de forma verbal, escrita ou eletrônica.

Em relação às visitas das escolas ao Instituto, bem como visitas dos funcionários às mesmas, mostraram-se com resultados positivos, pois na medida em que esta ação é realizada, é possível alcançar um grande número de estudantes, que no caso, formam parte do público-alvo do IFPB-CB. Já no que diz

respeito ao conhecimento por meio das mídias sociais, é possível afirmar que o *Campus* precisa utilizar melhor esse canal de comunicação,

haja vista as pessoas estarem cada vez mais conectadas. Sendo assim, o Instituto tem uma excelente oportunidade para comunicar com seu público-alvo por meio das novas mídias, pois Turchi (2018) sustenta que as organizações estão dando mais atenção ao marketing na *web*, principalmente nas mídias sociais e buscando seu melhor uso para alcançar o cliente, podendo fazer uso de diversas estratégias.

Outro ponto importante a ser observado é a inutilidade do uso de panfleto e de cartazes utilizados pelo IFPB-CB como meio de divulgação, apresentando menos de 3% de percepção de eficiência sobre o público questionado. Isto acontece, por muitas vezes, pela falta de interesse e de atenção das pessoas ao receberem estes tipos de materiais.

O gráfico 3 mostra o conhecimento dos alunos em relação a alguns dos serviços ofertados pelo *Campus*, no qual pode ser observado que 65% já conhecem sobre os programas de auxílios estudantis, 52% de pesquisa e extensão e 85% já conhecem ou ouviram falar sobre os eventos, como órbita, aula do Enem, jogos internos, feira de profissões ou práticas profissionais. No mais, observa-se que 69% dos respondentes afirmaram não conhecer sobre o Sistema de Informação Suap.

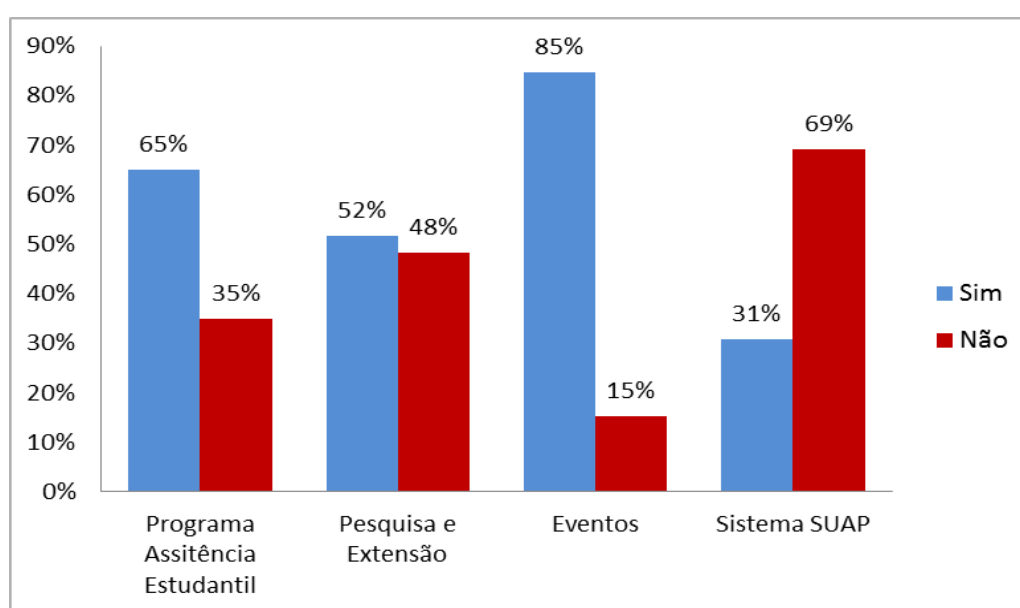


Gráfico 3: Conhecimento sobre alguns serviços do IFPB-CB.
Fonte: Autoria Própria, 2018.

Considerando os serviços internos em benefício aos discentes e que o meio mais eficaz de divulgação do Instituto é o boca a boca, dá-se a entender que muitos desses alunos também ficaram sabendo dos serviços por meio dos estudantes do *Campus*. O IFPB-CB para alcançar de forma eficiente o seu público interno quanto o externo, poderia trabalhar um pouco mais de marketing, uma vez que sua função em uma localidade de ensino é “manter comunicação eficiente com seu público e divulgar o trabalho da escola” (FERNANDES, 2016, p. 26). Com isso, ajudaria na expansão das informações, visto que alguns dos serviços do *Campus* também envolvem a comunidade externa.

Em relação ao Suap, por se tratar de um sistema de informação interno do Instituto, é apenas apresentado ao estudante após seu ingresso, mas é necessário que o IFPB- CB ao propagar seus serviços, seja apresentado este tipo de tecnologia, como forma de enaltecer as possibilidades de uso das Tecnologias de Informação e Comunicação enquanto suporte ao processo ensino-aprendizagem.

No que tange aos eventos, pelo fato de acontecerem envolvendo parcerias, bem como a participação de outras escolas torna-se maior o conhecimento destes serviços, e se bem desenvolvidos pelo *Campus* e apresentados ao usuário externo, pode despertar seu interesse em utilizar dos serviços, ou melhor, optar por algum curso. Este aspecto também é comentado por Kotler e Keller (2012) ao dizer que os eventos consistem em uma estratégia de comunicação que podem impactar os consumidores de forma relevante, devido ao modo de envolvimento com os mesmos.

O gráfico 4 representa a opinião dos questionados em relação aos elementos que lhes chamam mais atenção dentro de uma Instituição de ensino, no qual observa-se que profissionais capacitados, tecnologia e inovação e o atendimento tornam-se os maiores influenciadores destes aspectos.

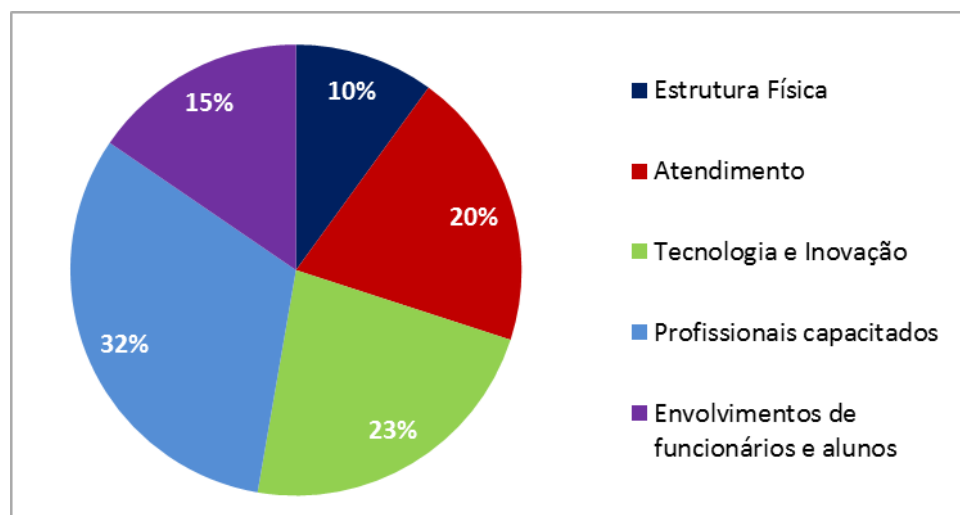


Gráfico 4: Elementos que chamam atenção dos estudantes em uma Instituição de ensino.

Fonte: Autoria Própria, 2018.

O gráfico anterior mostra que 32% dos respondentes são influenciados por localidades de ensino em que seus profissionais são capacitados. A maioria das pessoas ao escolherem uma determinada Instituição de ensino, preocupam-se com a qualidade de sua formação acadêmica, e conseqüentemente esperam um bom conhecimento técnico dos profissionais que irão ajudá-las neste progresso. Além disso, um bom atendimento também lhes deixam satisfeitos, como apresenta o gráfico, com 20% deste ponto de vista. Já 15% dos questionados preferem o envolvimento entre funcionários e alunos, mostrando que esta interação entre todos também é primordial para atrair a atenção deste público. A inovação e tecnologia se apresenta em segundo lugar de interesse destes alunos, pois como são pessoas jovens, gostam de se envolver com questões tecnológicas e inovadoras. Isso é uma vantagem para o IFPB-CB, visto que trabalha com estes fatores.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), estes elementos questionados se refere aos 7Ps de marketing, ou seja, às estratégias da oferta de serviço, visto que os autores apontam que uma organização precisa de uma equipe bem preparada e treinada para atender aos seus usuários, com um bom processo de suas atividades, uma boa localização e estrutura física, comunicando sobre os mesmos e seus benefícios, incentivando os usuários/consumidores a adquiri-los. Portanto, o IFPB-CB para tentar captar seu público-alvo, precisa mostrar o que a Instituição tem de valor para oferecê-lo, o que nesse caso, poderia comunicar sobre a

qualificação dos profissionais existentes no *Campus*, mostrar todos os tipos de trabalhos relacionados à inovação e tecnologia, e, treinar seus funcionários para prestar um bom atendimento a todo o público, principalmente em processo de seleção, dando-lhes as informações necessárias.

Ao questionar os alunos sobre a decisão de escolha de em qual Instituição de ensino estudar, obteve-se como resposta que 74% decidem junto com seus responsáveis, 17% escolhem sozinhos, e 9% responderam que os seus responsáveis tomam esta decisão, como mostra o gráfico a seguir.

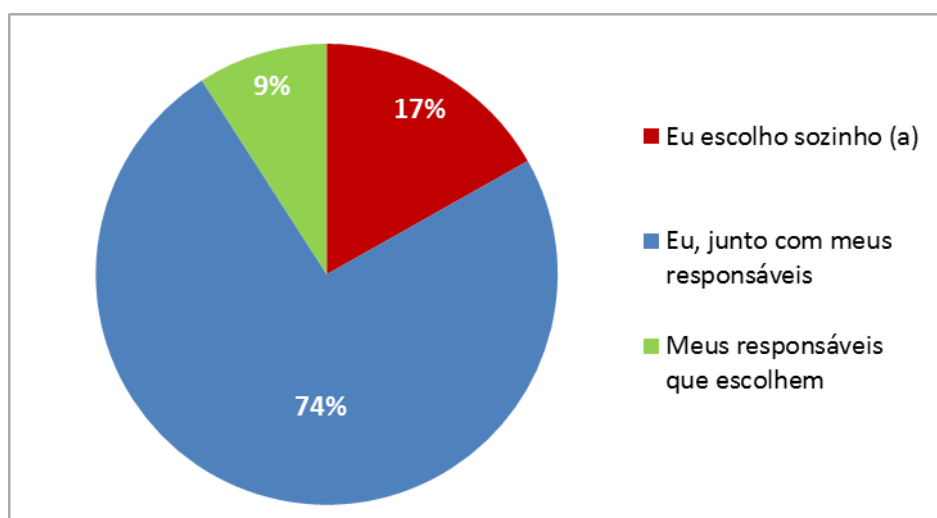


Gráfico 5: Decisão da Instituição de estudo.
Fonte: Autoria Própria, 2018.

Os alunos que cursam o ensino fundamental e médio, a maioria são pessoas ainda jovens o que acabam tendo influência de seus pais em seus estudos, como revelado no gráfico 5, ao obter informação que 74% deste público não escolhe sozinho em qual escola estudar. Colombo (2008) ao falar do planejamento de captação de alunos, argumenta que primeiramente é preciso definir o público-alvo, bem como o seu perfil, e identificar se seus pais também participam desta escolha, para que sejam formuladas as ações de comunicação. Para o IFPB-CB isso interfere em sua forma de divulgação, pois mostra a viabilidade de envolver os responsáveis do público desejado, já que eles fazem parte deste processo na vida de seus filhos, podendo assim, propagar a Instituição e informar sobre seus serviços e quais benefícios que seus filhos podem adquirir.

O quadro 2 foi elaborado na intenção de verificar a percepção dos estudantes em relação aos Cursos Técnicos e Instituições Federais de Ensino,

obtendo-se um percentual de 4% de discordância e 88% de concordância sobre o ponto de vista dos mesmos em relação a importância do Curso Técnico para o currículo e ingresso ao mercado de trabalho. No que concerne às Instituições Federais, se são organizadas e se possuem boa qualidade de ensino, 87% opinaram que concordam com tal afirmação e 3% discordam.

Nº Questão	Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
09	Acredita que o curso técnico valoriza o currículo e ajuda a ingressar mais rápido no mercado de trabalho	2,0%	2,0%	8,0%	26,0%	62,0%
10	Julga as Instituições Federais de ensino como organizadas e de boa qualidade.	1%	2%	10,0%	36,0%	51,0%

Quadro 2: Percepção dos alunos em relação aos Cursos Técnico e Instituições Federais de Ensino.

Fonte: Autoria Própria, 2018.

Identifica-se que o público questionado possui, em sua maioria, uma boa percepção da relevância dos Cursos Técnicos e da qualidade das Instituições Federais. O que faz as pessoas terem essa visão é que são escolas que fazem parte do Governo Federal, e isso é um ponto forte para o IFPB-CB, pois facilita na captação destes públicos, visto que os mesmos já possuem uma imagem positiva de ambos, porém, ainda é preciso implantar a comunicação Institucional para que além de informar sobre os serviços, possa fortalecer ainda mais a imagem do *Campus* e dos seus cursos, pois para Yanaze (2011), este tipo de comunicação objetiva preservar e expandir a imagem organizacional de uma empresa, de forma forte e positiva perante o seu público interno e externo.

Pensando em identificar quais meios de comunicação que mais interessam ao público-alvo, foi criado o quadro 3, em forma de percentagem para uma melhor demonstração dos dados em relação às variáveis, dentre as quais baseiam-se nos oito compostos de comunicação de marketing dos autores Kotler e Keller (2012).

Nº Questão	Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
------------	-------------	---------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	---------------------

11	Preferência por material impresso.	7,0%	8,0 %	36,0%	34,0 %	15,0%
12	Preferência por prêmios e brindes para novatos.	7,0%	4,0 %	27,0%	23,0 %	39,0%
13	Preferência por participação em eventos.	2,0%	2,0 %	14,0%	35,0 %	47,0%
14	Preferência por Instituição que possui uma boa imagem.	1,0%	0,5 %	5,0%	25,5 %	68,0%
15	Preferência pela comunicação direta, através das mídias digitais.	2,0%	3,0 %	14,0%	30,5 %	50,5%
16	É impactado pelo marketing boca a boca.	10,0%	8,0 %	18,0%	34,0 %	30,0%
17	Preferência por visitas à Instituição	0,5%	0,5 %	3,0%	21,0 %	75,0%
Média Total		4,2%	3,7 %	16,7%	29,0 %	46,4%

Quadro 3: Preferência dos questionados em relação aos canais de comunicação de Kotler e Keller (2012).

Fonte: Autoria Própria, 2018.

Primeiramente, somando-se de forma horizontal o “concordo parcialmente” e o “concordo plenamente”, destaca-se a preferência pela venda direta, ou seja, pela visita à Instituição de Ensino, com 96% de concordância, e isso se remete a curiosidade dos alunos em conhecer a escola, os serviços, estrutura física e tirar dúvidas imediatas. Isto vem ao encontro de Kotler e Keller (2012, p.514) ao dizerem que a venda direta é a interação pessoal cara a cara com o mercado alvo, no intuito de apresentar os bens ou serviços e responder a perguntas que estimule a aquisição. Por isso, o IFPB-CB precisa manter esse contato pessoal, visitando as escolas e levando os alunos para o *Campus*, já que gostam deste tipo de comunicação, assim, o tornará mais próximo do Instituto, incentivando-o a adquirir os seus serviços.

No mais, as relações públicas também se destacam positivamente, pois apresenta 93,5% de concordância entre os questionados, percebendo-se que uma boa imagem de uma escola pode influenciá-los a estudarem na mesma, pois quando se tem relação com o aprendizado, as pessoas se preocupam com a qualidade da Instituição como a do ensino prestado. A respeito disso, Urdan e

Urdan (2013), dizem que esta ferramenta difere das demais, pois seu objetivo é conquistar o apoio e confiança do público em geral, envolvendo clientes, fornecedores, funcionários, governos, comunidades e outros, utilizando meios para promover a imagem e dar satisfação à sociedade como forma de adquirir credibilidade empresarial. Logo, aumentar este apoio com essa diversidade de público pode se tornar um diferencial para o IFPB-CB, para que seja acrescida a percepção da credibilidade da organização.

Outros meios que também os deixam mais interessados é o marketing direto e interativo com 81% de concordância, visto que as pessoas estão interagindo mais na rede virtual, e receber informação direta torna-se um conforto, e ainda quando específicas mostram um diferencial e faz o usuário se sentir importante. Kotler e Keller (2012), falam que estes meios baseiam-se em atividades e programas *on-line* desenvolvidos especificamente para os clientes internos e externos. Desse modo, o IFPB-CB investindo mais na área do marketing direto pode ser um meio de atração destes usuários, já que se percebeu mais atenção para esse meio de comunicação.

A comunicação por evento e experiência, também apresentou 82% de relevância, pois muitos se atraem com organizações que patrocinam ou participam de eventos, principalmente o público jovem. A participação do IFPB-CB em eventos pode impactar positivamente o seu público-alvo, pois Kotler e Keller (2012) destacam que esse momento na vida pessoal destes usuários cria uma relação maior entre empresa e cliente. Verificou-se ainda que a promoção de vendas e o marketing boca a boca também apresentaram um nível bom de concordância, o primeiro com 62% e o outro com 64%, mas menos impactantes, tendo em vista que o interesse maior do público se deu a outras variáveis.

Outro fator importante a ser observado é que apenas 49% dos respondentes acham relevante receber material impresso como meio de propaganda, onde 36% dos questionados ficaram neutros não discordando e nem concordando, e com um nível de discordância de 15%. As pessoas estão optando por receber informações pela Internet, o que está tornando obsoleto o uso destes meios.

Ao questionar sobre a frequência de acesso à Internet, bem como às mídias sociais, observa-se que os resultados se apresentam proporcionalmente, com 76% de uso “sempre” entre ambas, como mostra o gráfico abaixo.

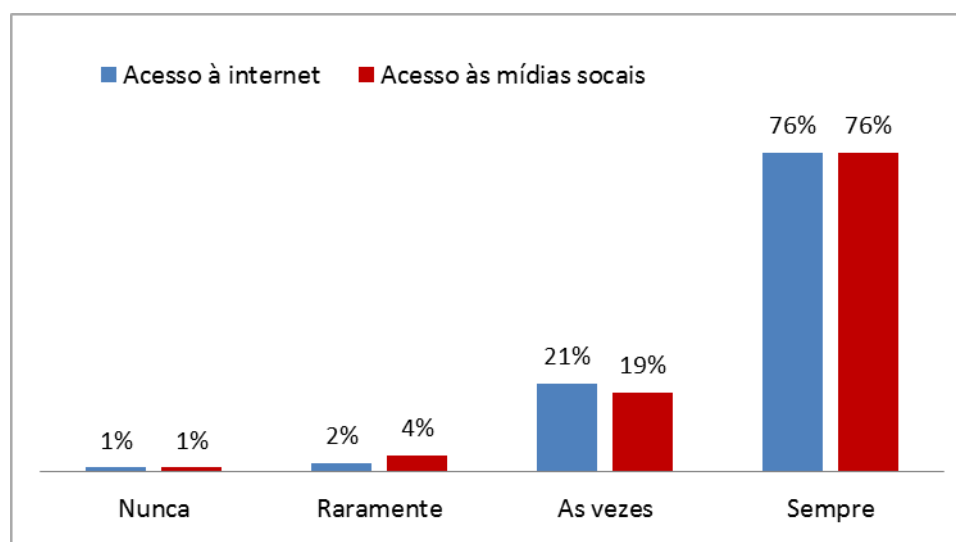


Gráfico 6: Frequência de acesso dos estudantes à internet e mídias sociais.
Fonte: Autoria Própria, 2018.

Identifica-se, no gráfico 6, que a maioria dos alunos questionados nesta pesquisa possuem acesso à Internet, o que por conseguinte utilizam-se das mídias sociais. O uso da Internet tem se expandido, bem como a diversificação de veículos para acessá-la em todos os lugares, mantendo sempre as pessoas conectadas. Com isso, tem se tornado o meio de comunicação mais eficaz para todos os tipos de organizações, uma vez que se comunicam com seus clientes de maneira mais rápida.

Para que o IFPB-CB possa obter êxito na captação de mais discentes, precisa utilizar mais das mídias sociais para interagir com todo o seu público-alvo, tendo em conta que é um meio de baixo custo e mais eficiente, mas Turchi (2018) reforça que as organizações devem avaliar quais mídias fazem sentido para a empresa estipular uma estratégia de atuação. Além disso, a autora afirma que a utilização das mídias sociais ajuda a criar relacionamentos com os seus clientes, contanto que a publicação de informações sejam de seu interesse (TURCHI, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação ao que foi exposto no trabalho, constata-se que as ferramentas de comunicação que podem ser mais potenciais na captação de alunos para o IFPB-CB são as mídias sociais, pois a maioria de seu público-alvo possuem acesso a este meio, como também utilizar das relações públicas, fazer contato direto por mídias digitais e por visitas que o proporcione experiência com a Instituição, e por fim, se envolver um pouco mais em eventos. Considerando ainda que o marketing boca a boca tem reverberado bastante na percepção do público externo sobre o Instituto, faz-se necessário intensificar as ações de endomarketing centradas nos funcionários e também no marketing de relacionamento centrado nos estudantes. Trabalhar com estes elementos pode se tornar um diferencial tanto para atrair quanto para fidelizar o seu público.

O IFPB-CB na visão de seu público-alvo possui uma boa imagem, mas é preciso que o *Campus* elabore um planejamento de comunicação, criando estratégias para alcançá-lo, e assim, fazer uma integração dos meios de comunicação considerados eficazes para divulgar os serviços e aproximar o usuário da Instituição, na intenção de captá-lo, atentando-se que também é importante envolver os responsáveis deste público, já que são influenciadores neste processo. Contudo, é possível afirmar que o objetivo deste trabalho foi alcançado, pois foi constatado qual meio de comunicação pode ser mais eficiente para a captação de discentes no PSCT do IFPB-CB e quais serviços precisam ser mais divulgados para esta efetivação.

Este artigo ajudará os profissionais da área da educação a entender a importância de trabalhar com a comunicação de marketing dentro das Instituições de ensino, pois pode facilitar o planejamento da criação de estratégias de comunicação para a captação de alunos. Além disso, o marketing educacional pode ajudar a conhecer seus usuários e quais suas necessidades.

Sugere-se que pesquisas de marketing voltadas tanto para o público interno quanto para o público externo sejam mais frequentes no IFPB-CB, haja vista o seu real potencial estratégico de melhoria e de readequação dos serviços orientados para as demandas da comunidade.

Pensando-se na melhoria de comunicação entre o IFPB-CB com o público-alvo inserido nas escolas, sugere-se também que pesquisas futuras sejam realizadas com alunos de escolas particulares, para que seja possível conhecer suas características, bem como suas necessidades e desejos.

REFERÊNCIAS

BÍSCOLI, F. R. V. *et al.* Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo-PR – período 2008 a 2009. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, Guarapuava/PR, v. 8, n. 1, p. 145-156, jan./dez. 2010.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33024/avaliacao-do-processo-de-comunicacao-interna-em-um-colegio-estadual-de-toledo-pr---periodo-2008-a-2009>>. Acesso em: 14 out. 2018.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COLOMBO, S. S. (Org.). **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2008. Disponível em: <<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/books/9788577803859/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

CRESCITELLI, E.; SHIMP T. A. **Comunicação de marketing**: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. [recurso eletrônico]. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/books/9788522126231/pageid/26>>. Acesso em: 14 out. 2018.

DIAS, S. R. (coord.). **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FERNANDES, F. F. R. **Marketing educacional**. [recurso eletrônico]. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em:<<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/books/9788522122646/>> . Acesso em: 06 de out. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA, IFPB. Sobre o Campus. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/cabedelo/institucional/sobre-o-campus>>. Acesso em: 23 maio 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Sinopses estatísticas da educação básica 2017. Brasília, 2018.

Disponível em: <<http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em: 25 out. 2018.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOYA, I. M. S.; **Crítica do discurso da sustentabilidade global**: a comunicação como estratégia possível. 2016. Tese (Doutorado em interfaces sociais da comunicação) – Escola de comunicação e artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-14092016-114606/pt-br.php>>. Acesso em: 18 out. 2018.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. [recurso eletrônico]. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/>>. Acesso em 18 out. 2018.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão do composto de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

O IMPACTO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE BELEZA EM JOÃO PESSOA

Augusto José

Luciana Ribeiro Rabay-Butcher
luciana@brazilliant.com.br

RESUMO

O mercado vive em busca de melhores resultados, e à medida que as organizações vão se segmentando, os serviços de Consultoria Empresarial passam a ser requisitados fundamentalmente na procura de resultados satisfatórios para driblar as dificuldades. O trabalho apresenta o impacto da aplicação da consultoria organizacional na abertura e na gestão de micro e pequenas empresas do setor de beleza em João Pessoa. O artigo buscou compreender através de uma pesquisa quantitativa a visão dos empresários do setor de beleza sobre o uso do serviço de consultoria como ferramenta fundamental para melhoria e crescimento dos seus serviços dentro das organizações. A partir da análise dos dados obtidos através do questionário aplicado foi possível constatar que a maior parte das empresas utilizaram os serviços de consultoria no período após abertura e durante o funcionamento e que o serviço de consultoria contribui para o sucesso desses estabelecimentos. Além disso, traz mais informações e conhecimento, como impactos positivos. O uso da consultoria visa aferir a real aplicação da consultoria organizacional na prática das empresas-clientes e os benéficos alcançados com ela. Por isso, pode-se concluir com este trabalho que os serviços da consultoria são importantes para as empresas na resolução de vários problemas.

Palavras-chaves: Consultoria organizacional. Gestão de negócios. Setor de beleza.

ABSTRACT

The market is looking for better results, and as the organizations are segmented, Business Consulting services are fundamentally required in the search for satisfactory results to overcome the difficulties. This paper presents the impact of the application of organizational consulting on the opening and management of micro and small companies in João Pessoa's beauty sector. The article sought to understand, through quantitative research, the vision of the businessmen of the beauty sector on the use of consulting services as a fundamental tool for improvement and growth of their services within the organizations. From the analysis of the data obtained through the questionnaire applied, it was possible to verify that most of the companies used the consulting services in the period after opening and during operation and that the consulting service contributes to the success of these establishments. In addition, it brings more information and knowledge as positive impacts. The use of the consultancy aims to assess the actual application of organizational consulting on the practice of the companies - clients and the benefits achieved with it. Therefore, it can be concluded from this work that consulting services are important for companies in solving various problems.

Keywords: Organizational Consulting. Business management. Beauty sector.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, verifica-se um alto crescimento das diversas áreas econômicas empresariais em prol da melhoria das condições de vida, da empregabilidade e do bem-estar da sociedade. O mercado vive em busca de melhores resultados, e à medida que as organizações vão se segmentando, os serviços de Consultoria Empresarial passam a ser requisitados fundamentalmente na procura de resultados satisfatórios para driblar as dificuldades.

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxilie, oriente o trabalho administrativo, ou seja, a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa na e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível (PARREIRA, 1997).

O papel do consultor tem sido de extrema importância na introdução de mudanças organização cliente, ou seja, o consultor é um “agente de mudança”. As funções mais inerentes do consultor estão ligadas na resolução de problemas que impedem de atingir metas, conseguir que as pessoas façam as coisas acontecerem, dar a elas novas perspectivas ou enfoque a seus problemas e criar as condições para que ocorram mudanças. Qualquer tipo de serviço de Consultoria Empresarial visa à realização de um projeto específico, com prazo, data e plano de trabalho independente.

A consultoria empresarial tem a função de estabelecer uma administração mais ágil e competitiva, em sintonia com a realidade atual, sem interferir diretamente na cultura da organização, para que possa melhorar a qualidade, a produtividade e principalmente o aumento real da lucratividade.

É neste contexto que o artigo do Impacto da Consultoria Organizacional em Micro e Pequenas Empresas do setor de beleza, procura analisar, o uso da consultoria como ferramenta, nos salões de beleza, barbearias, estúdios de maquiagem, empresas de cosméticos e clínicas de estéticas. O crescimento de uma empresa é um dos fatores fundamentais que beneficia toda a sociedade visto que pode oferecer melhores serviços, empregabilidade e um bom atendimento assim reduzindo as necessidades das pessoas no seu dia a dia.

Diante dos pressupostos teóricos apresentados, surge o questionamento que delinea esta pesquisa: **Qual é o impacto da consultoria organizacional em micro e pequenas empresas no setor de beleza na grande João Pessoa?**

Desta forma, o uso da consultoria por todos os tipos de empresas só tem aumentado devido aos seus inúmeros benefícios e a sua importância para a gestão moderna. De toda a forma, a identificação das necessidades de consultoria é de um acordo mútuo entre as partes, consultoria e empresa-cliente, pois é um trabalho de parceria.

E nesta parceria tem um fator de interação entre a consultoria e a empresa-cliente que deve ser muito forte e ter elevada empatia. Embora a consultoria seja reconhecida como um instrumento de diagnóstico de fatores externos e internos que influenciam diretamente no funcionamento da empresa, acredita-se que algumas organizações não conheçam a sua importância e a sua aplicação em micro e pequenas empresas que estão se abrindo e adaptando no mercado como as do setor de beleza que deu um salto quantitativo na sua expansão. Assiste-se nessas empresas, à dificuldade de gestão que pode impactar aos seus proprietários criando assim as dificuldades de crescimento, sustentabilidade e lucratividade de curto, médio e longo prazo o que justifica que o tema seja de grande relevância.

Os estudos da consultoria em micro e pequenas empresas trazem benefícios academicamente, permitindo que os envolvidos possam usar a inovação e criatividade para solucionar os problemas organizacionais. Além disso, o crescimento das empresas do setor da beleza favorece a sociedade em geral visto que criam as melhores condições de serviços e opções de atendimento para o bem estar social.

Assim, a pesquisa visou identificar a real aplicação da consultoria organizacional na prática das empresas - clientes e os benefícios alcançados com ela. Foi avaliado o uso da consultoria para pesquisa de mercado, para planejamento do negócio, tanto como planos de negócios, planejamento estratégico e serviços para melhoria das organizações.

Sendo assim, o artigo apresenta como objetivo geral a análise do impacto da aplicação da consultoria organizacional na abertura, e na gestão de micro e

pequenas empresas do setor de beleza na cidade de João Pessoa. O objetivo principal é precedido pelos específicos que consistem em: identificar o percentual de empresas no setor de beleza que fazem ou fizeram o uso da consultoria organizacional para a gestão dos seus negócios; analisar se existe correlação direta entre a consultoria organizacional e as taxas de sobrevivência e sucesso das micro e pequenas empresas do setor de beleza; e identificar os tipos de consultoria mais usada pelas empresas do setor de beleza. Em seguida são apresentados alguns conceitos sobre organização, consultoria, beleza e discutidos os resultados.

2 ORGANIZAÇÕES E CONSULTORIA

Existe uma relação direta de interdependência entre as organizações e a consultoria que vem se destacando desde os primórdios até nos dias atuais. A sobrevivência das organizações depende da consultoria que vai deste melhoramento do seu planejamento, estratégias de ações, desempenho empresarial, aumento da produtividade e ultrapassar as sequelas que os ambientes interno e externo influenciam. As organizações existem para servir às necessidades e desejos das pessoas. Essas entidades são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas por meio sua administração e dos seus gestores. É neste sentido que se faz necessário entender os diferentes conceitos da organização e da consultoria.

O primeiro conceito da organização vem de Meireles e Paixão (2003) relacionando a ideia de estrutura complexa de Gareth Morgan, à ideia de artefato de Herbert Simon, Meireles e Paixão chegaram ao seguinte conceito:

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46).

O segundo conceito de organização desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos:

[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. (CURY, 2000, p. 116).

Para *Institute of Management Consultants* da Inglaterra (*apud* Crocco e Guttman, 2005, p.6) definem Consultoria Empresarial como:

O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações (CROCCO e GUTTMAN, 2005, p.6).

De acordo com Pereira (1997) define a consultoria como o ato de dar e solicitar, pedir pareceres a um especialista contratado para que este auxílio apoie o trabalho administrativo. Na mesma linha, Oliveira (2006, p.7) aborda “a consultoria empresarial como um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, em que o consultor assume a responsabilidade ajudar os profissionais da empresa (cliente) nas tomadas de decisões”.

a. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

O Direito empresarial adota dois grupos de sociedades empresariais que se classificam em: sociedades não personificadas que compõe: sociedade em comum; e sociedade em conta de participação e sociedade personificada que é composta por: Sociedade simples; Sociedade em nome coletivo; Sociedade em comandita simples; Sociedade limitada; Sociedade em comandita por ações; Sociedade cooperativa; e Sociedade anônima.

“Para além estas, existem empresas classificadas quando a faturação como: Organização sem fins lucrativos; Microempresa; Empresa de pequeno porte; Micro e pequenas empresas; Eireli; Empresário individual; Microempreendedor individual e Rural” (SEBRAE, 2015, p. 6 e 7).

De acordo com Manual do SEBRAE-Paraíba (2015, p. 6 e 7) “os tipos das empresas quando a faturação classificam se da seguinte forma”:

Classificação	Descrição
Microempresendedor Individual	O empresário que fatura anualmente até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); é optante pelo Simples Nacional e não tem participação em outra empresa como sócio ou titular; possui no máximo um único empregado que recebe um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional; e exerce uma das atividades elencadas na Resolução 58/2009, atualizada pela Resolução 78/2010, de acordo com a Lei Complementar 128/2008, alterada pela Lei Complementar 139/2011.
Empresário Individual	Aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Empresário individual é quando uma pessoa resolve exercer atividade empresária sozinha. O empresário individual possui responsabilidade ilimitada pelas obrigações contraídas na sua atividade empresária. Isso quer dizer que caso os bens da empresa não sejam suficientes para saldar as dívidas, os credores podem executar os bens particulares do empresário.
Eireli	Em conformidade com a Lei 12.441/2011 Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) é uma representação jurídica na qual apenas o titular, que é o único dono, possui responsabilidade limitada com as obrigações da empresa. O capital social deve ser devidamente integralizado e que represente o mínimo de 100 vezes o maior salário mínimo vigente no país. O capital social não é dividido em cotas e deve estar devidamente integralizado no momento da constituição.
Micro e Pequenas Empresas	Consideram-se microempresas o empresário individual ou a pessoa jurídica que auferir renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). Consideram-se pequenas empresas o empresário individual ou a pessoa jurídica que auferir renda bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Empresas de Pequeno Porte (EPP): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões. Segundo a Lei Geral, as Microempresas e as Empresas de Pequeno Porte envolvem os seguintes benefícios: regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias; desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária; dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias; simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs; facilitação do acesso ao crédito e ao mercado; preferência nas compras públicas; estímulo à inovação tecnológica; incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios; incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho; regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização; e parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional.
Microempresa (ME)	Empresas brasileiras, que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, não desempenhem primariamente atividades associativas ou de administração pública e faturem anualmente valor menor ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado), conforme Lei Complementar nº 123/2006, alterada pela Lei Complementar nº 139/2011. Valem ressaltar que compõem o público do SEBRAE todas as microempresas, optantes ou não pelo Simples Nacional.
Produtores Rurais	Pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais não sejam alteradas a composição e as características do produto "in natura", que faturem até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e que possuam inscrição estadual de produtor, declaração de aptidão ao PRONAF (DAP), CNPJ ou NIRF. Somam-se a esse grupo os pescadores com registro no Ministério da Pesca.

Organizações sem Fins Lucrativos	Não têm como foco principal a geração de algum tipo de lucro, de modo que seu propósito se centra na realização de ações de conteúdo social. Além disso, pode operar com vistas a disseminar algum tipo de informação, fornecer apoio a grupos específicos, colaborar para a preservação do meio ambiente, entre outras atividades. Fazem parte desse grupo: instituições religiosas; organizações não governamentais (ONGs); associações; fundações de caridade; representação de alguma categoria profissional ou econômica; entidades de classes; clubes, entre outras.
----------------------------------	--

Quadro 1: Tipos de empresas.

Fonte: Autoria própria, 2018.

Segundo a Constituição Federal Código Civil Código de Processo Civil (2004, p.250 a 265) prescreve “os tipos das empresas quando elas são sociedades não personificadas da seguinte maneira como ilustra o quadro abaixo”.

Classificação	Descrição
Sociedade em Comum	Enquanto não inscritos os atos constitutivos, rege-se a sociedade, exceto por ações em organização, pelo disposto nestas regras, observadas, subsidiariamente e no que com ele forem compatíveis, as normas da sociedade simples. Os sócios, nas relações entre si ou com terceiros, somente por escrito podem provar a existência da sociedade, mas os terceiros podem prová-la de qualquer modo. Os bens e dívidas sociais constituem patrimônio especial, do qual os sócios são titulares em comum. Os bens sociais respondem pelos atos de gestão praticados por qualquer dos sócios, salvo pacto expresse limitativo de poderes, que somente terá eficácia contra o terceiro que o conheça ou deva conhecer. Na sociedade em comum, todos os sócios respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais, excluído do benefício de ordem, previsto no art. 1.024 do Código Civil, aquele que contratou pela sociedade.
Sociedade em Conta de Participação	Duas ou mais pessoas, sendo ao menos uma comerciante, se reúnem, sem firma social, para lucro comum, em uma ou mais operações de comércio determinadas, trabalhando um, alguns ou todos, em seu nome individual para o fim social. Esta sociedade não está sujeita às formalidades prescritas para a formação das outras sociedades, e pode provar-se por todo o gênero de provas admitidas nos contratos comerciais. Na Sociedade em Conta de Participação, o sócio ostensivo é o único que se obriga para com terceiro; os outros sócios ficam unicamente obrigados para com o mesmo sócio por todos os resultados das transações e obrigações sociais empreendidas nos termos precisos do contrato. São constituídas por um prazo limitado, no objetivo de explorar um determinado projeto.

Quadro 2: Tipos de empresas.

Fonte: Autoria própria, 2018.

Conforme a Constituição Federal Código de Processo Civil (2004, p.250 a 265) prescreve os tipos de empresas quanto à autorização da seguinte forma como o quadro abaixo ilustra:

Classificação	Descrição
Sociedade Nacional	É nacional a sociedade organizada de conformidade com a lei brasileira e que tenha no País a sede de sua administração. Quando a lei exigir que todos ou alguns sócios sejam brasileiros, as ações da sociedade anônima revestirão, no silêncio da lei, a forma nominativa. Qualquer que seja o tipo da sociedade, na sua sede ficará arquivada cópia

	autêntica do documento comprobatório da nacionalidade dos sócios.
Sociedade Estrangeira	É aquela que qualquer que seja seu objeto, não pode, sem autorização do Poder Executivo, funcionar no País, ainda que por estabelecimentos subordinados. Ao requerimento devem se juntar: prova de se achar a sociedade constituída conforme a lei de seu país; inteiro teor do contrato ou do estatuto; relação dos membros de todos os órgãos da administração da sociedade, com nome, nacionalidade, profissão, domicílio e, salvo quanto a ações ao portador, o valor da participação de cada um no capital da sociedade; cópia do ato que autorizou o funcionamento no Brasil e fixou o capital destinado às operações no território nacional; prova de nomeação do representante no Brasil, com poderes expressos para aceitar as condições exigidas para a autorização; e último balanço.

Quadro 3: Tipos de empresas

Fonte: Autoria própria, 2018.

Consoante a Constituição Federal Código Civil Código de Processo Civil (2004, p.250 a 265) prescreve os tipos das empresas quando elas são sociedades personificadas da seguinte maneira como ilustra o quadro abaixo:

Classificação	Descrição
Sociedade Anônima	Pessoas jurídicas de direito privado composta por dois ou mais acionistas. Tem a natureza empresarial independente da atividade econômica. O capital social é dividido em ações de igual valor nominal, que são livres da negociabilidade. A Companhia poderá ser classificada em aberta ou fechada.
Sociedade Limitada	É aquela que reúne dois ou mais sócios para explorar atividades econômicas organizadas para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa. Os sócios respondem de forma limitada ao capital social da empresa pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade perante os seus credores.
Sociedade Cooperativa	É a sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica própria. Esse tipo de empresa classifica-se como sociedade simples, não sujeita a falência. A sociedade Cooperativa é constituída para prestar serviços em proveito dos associados sem finalidade lucrativa. O arquivamento dos seus atos deve ser realizado na Junta Comercial.
Sociedade em Comandita Simples	Na sociedade em comandita simples tomam parte os sócios de duas categorias: os comanditados, pessoas físicas, responsáveis solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais; e os comanditários, obrigados somente pelo valor de sua quota. O contrato deve discriminar os comanditados e os comanditários. Aplicam-se à sociedade em comandita simples as normas da Sociedade em Nome Coletivo, no que forem compatíveis com as expostas neste tópico. Aos comanditados cabem os mesmos direitos e obrigações dos sócios da sociedade em nome coletivo.

Sociedade em Comandita por Ações	No artigo 1.090, o CC de 2002 dá uma visão geral sobre a sociedade em comandita por ações: Art. 1.090 – A sociedade em comandita por ações tem o capital dividido em ações, regendo-se pelas normas relativas à sociedade anônima, sem prejuízo das modificações constantes neste capítulo, e opera sob firma ou denominação. Somente o acionista tem qualidade para administrar a sociedade e, como diretor, responde subsidiária e ilimitadamente pelas obrigações da sociedade. Os diretores serão nomeados no ato constitutivo da sociedade, sem limitação de tempo, e somente poderão ser destituídos por deliberação de acionistas que representem no mínimo dois terços do capital social. O diretor destituído ou exonerado continua, durante dois anos, responsável pelas obrigações sociais contraídas sob sua administração.
	É aquela em que somente pessoas físicas podem tomar parte na sociedade em nome coletivo, respondendo todos os sócios, solidária e ilimitadamente, pelas obrigações sociais.
Sociedade em Nome Coletivo	Sem prejuízo da responsabilidade perante terceiros, podem os sócios, no ato constitutivo, ou por unânime convenção posterior, limitar entre si a responsabilidade de cada um. A sociedade em nome coletivo se rege pelas normas específicas, e pelas normas das sociedades em geral (Artigos 1.039 a 1.044 do Código Civil). A administração da sociedade compete exclusivamente a sócios, sendo o uso da firma, nos limites do contrato, privativo dos que tenham os necessários poderes.
Sociedades Simples	As sociedades simples são as sociedades nas quais o objetivo principal é com finalidade intelectual ou de cooperativa. As sociedades simples lidam com os intelectuais, os profissionais de natureza artística, de natureza literária e natureza científica. A sociedade simples detém uma dupla função. A primeira é a de constituir um tipo societário específico para esses intelectuais, previsto entre os artigos 997 a 1.038 do Código Civil. A segunda função é a de subsidiariedade, isto é, o juiz deverá aplicar as normas reguladoras da sociedade simples no caso de litígio acerca de uma sociedade onde há lacuna jurídica.
Sociedade Coligada	As Sociedades que em suas relações de capital, são controladas, filiadas, ou de simples participação: É controlada: a sociedade de cujo capital outra sociedade possua a maioria dos votos nas deliberações dos quotistas ou da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores; e a sociedade cujo controle referido esteja em poder da outra, mediante ações ou quotas possuídas por sociedades ou sociedades por estas controladas.

Quadro 4: Tipos de empresas.

Fonte: Autoria própria, 2018.

A cada Sociedade acima mencionada se diferencia uma da outra pela sua natureza, capital social, as leis que as regem, finalidade e sua administração.

b. TIPOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

É verificado que podem existir dois tipos de consultoria: A Consultoria Interna e Externa. Porém o presente trabalho tem como o foco a consultoria externa. Os tipos de consultoria variam conforme o enfoque que o autor pretende abordar.

Segundo Oliveira (2006, p.52) “divide os tipos da Consultoria quanto à estrutura como ilustra o quadro”:

Classificação	Descrição
---------------	-----------

Consultoria Artesanal	“É aquela que procura atender as necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo a sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas” (OLIVEIRA, 2006, p.56).
Consultoria de Pacote	“É a realizada as empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação á realidade atual ou esperada para a empresa-cliente” (OLIVEIRA, 2006, p.53).

Quadro 5: Tipos de consultoria

Fonte: Autoria própria, 2018.

De acordo com Crocco e Guttman (2005, p.63) “divide os tipos da Consultoria quanto a Abrangência como ilustra o quadro abaixo”:

Classificação	Descrição
	“É aquela que inclui produtos de mais de uma área do conhecimento, atuando em muitos pontos, praticamente em todas as áreas e processos do cliente” (CROCCO e GUTTMAN, 2005, p.74). Segundo os autores da literatura, este tipo de consultoria tem seu subtipo conhecida por consultoria integrada que atua de forma integrada e
Consultoria Total	interativa, em todas as atividades da empresa-cliente. Também tem como exemplo: consultoria em estratégia, envolvendo aspectos corporativos, mercadológicos, financeiros, de produção e outros, em fator humano, incluindo a gestão por competências, motivação, reconhecimento, recompensa e punição.
Consultoria Especializada	“É aquela que tem produtos em determinada área do conhecimento, atuando em alguns pontos e somente dentro dessa área” (CROCCO e GUTTMAN, 2005, p.73). De acordo com os autores, este tipo de consultoria tem como exemplo: consultoria em planejamento estratégico; em planejamento mercadológico; em administração hospitalar ou educacional; gerenciamento de pequena e media empresa; em gestão de pessoas e em tecnologia da informação.
Consultoria Global ou globalizada	“É a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países” (OLIVEIRA, 2006, p.65). Conforme com autor, este tipo de consultoria é resultante da forte evolução da tecnologia da informação; a formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados e a crescente interligação e interdependência dos mercados financeiros e os de consumo.

Quadro 6: Tipos de consultoria

Fonte: Autoria própria, 2018.

As grandes diferenças entre as três tipos de consultoria está centrada na sua especialidade. A consultoria total se distingue na atuação em todas as áreas e processos do cliente ou da empresa enquanto que a consultoria globalizada se caracteriza na atuação em diferentes Países do mundo que resulta dos avanços da tecnologia da informação, do liberalismo comercial, das integrações de blocos econômicos regionais e da ligação interdependência dos mercados financeiros e

do consumo, e finalmente a consultoria especializada se caracteriza pela atuação específica.

i. Etapas da Consultoria Organizacional

As etapas da consultoria segundo Oliveira (2006, p.84) são divididas da seguinte forma: “identificação; entrada; auditoria de posição; planejamento; ação; acompanhamento e avaliação e conclusão”.

Identificação: “a etapa referente á sondagem e ao reconhecimento da situação da empresa-cliente pelo consultor” (OLIVEIRA, 2006, p.84, grifo nosso).

Entrada: neste passo ocorre à elaboração de contrato de trabalho, se for o caso, pois algumas vezes o contrato ocorre apenas após o plano de trabalho delineado e aprovado pela empresa-cliente; estabelecimento das expectativas e dos compromissos mútuos; estabelecimento do sistema-alvo, no qual o consultor vai trabalhar; identificação do clima e da cultura organizacional, inclusive para testes de receptividade e de confiança mutua; e sondagem dos problemas, insatisfações etc. (OLIVEIRA, 2006, grifo nosso).

Auditoria de posição: nesta fase realiza se entrevistas e levantamentos; efetuação das análises; definição das mudanças e das necessidades de mudanças; identificação e equacionar os problemas; análise das causas alternativa, efeitos, riscos, custos, resistências, acomodações etc.; avaliação das potenciais de mudanças; e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo (OLIVEIRA, 2006, grifo nosso).

Planejamento: esta etapa consiste na definição das estratégias, inclusive as alternativas, para desenvolver e operacionalizar o serviço de consultoria; definir as políticas de sustentação para as estratégias; definir os participantes e suas responsabilidades; e detalhar o projeto com suas atividades, sequencia, tempo, recursos etc.(OLIVEIRA, 2006, grifo nosso).

Ação: nesta etapa o consultor deve operacionalizar o plano de trabalho estabelecido; agir sobre o sistema considerado; treinar as pessoas envolvidas; e ter efetiva institucionalização da mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas. O foco está na viabilização e implementação da opção escolhida, dentro de uma situação factível para a empresa-cliente (OLIVEIRA, 2006, grifo nosso).

Acompanhamento e avaliação: “consiste no controle dos resultados; auto avaliação pelos usuários; avaliação pelo agente da mudança, isto é, consultor empresarial; e estudo das necessidades de nova auditoria de posição” (OLIVEIRA, 2006, p.87, grifo nosso).

Conclusão: o consultor desliga-se temporariamente do processo para que as mudanças organizacionais possam provocar uma série de efeitos sobre as pessoas e, a partir dessa situação, pode se ter o início de um processo de resistência a essa mudança. Muitas mudanças não chegam a provocar o real efeito sobre as pessoas, conforme elas já esperavam, mas a simples expectativas desse efeito que pode ocasionar resistências. Alguns efeitos para os quais os consultores devem estar atentos em seus serviços às empresas-clientes estão ligados aos efeitos econômicos; organizacionais e sociais. E a empresa-cliente pode se enquadrar em uma das três situações: situação de aceitação; situação de alienação (ignorar ou acomodar); ou situação de resistência (OLIVEIRA, 2006, grifo nosso).

c. ÓRGÃOS DE FOMENTO

O Sistema S está por toda parte. No Pará, ele é formado por: Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), Serviço Social do Transporte (SEST), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (FIEP, 2012).

A missão do Sistema S é preparar as pessoas para o mercado de trabalho, cuidar da saúde e da qualidade de vida do trabalhador, apoiar as empresas com soluções tecnológicas inovadoras e estimular o empreendedorismo. Por isso, investe continuamente em infraestrutura e na melhoria de suas equipes e processos para atender com qualidade as empresas e os trabalhadores. Além disso, as instituições desenvolvem ações de responsabilidade social e ambiental que provocam impacto positivo em toda a comunidade (FIEP, 2012).

i. Sebrae

O SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - é uma organização criada para dar apoio a empreendedores, empresários, potenciais empresários e produtores rurais. O SEBRAE tem como missão fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; a facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização Redes de cooperação; Formação de líderes.

“O SEBRAE trabalha com empreendedorismo, agronegócios, comércio varejista daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social”. (SEBRAE PB; 2015 p.20).

O SEBRAE promove cursos, palestras, orientações, capacitações, treinamentos, projetos e programas em: Desenvolvimento de empreendedores; Impulso a empresas avançadas; Competitividade setorial; Promoção de ambiente favorável para os negócios; Tecnologia e inovação; Acesso ao crédito; Acesso ao mercado; Parcerias internacionais, construção civil, tecnologia da informação, turismo, vestuário e estimula a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, legislação em favor dos pequenos negócios.

d. SETOR DE BELEZA

O setor de beleza tem vindo a registar um grau de crescimento relevante nos últimos tempos devido às demandas de beleza e bem-estar por dentro e por fora dos consumidores brasileiros. Para os pequenos negócios, isso implica extrapolar os limites dos serviços tradicionais e criar alternativas que valorizem a experiência e potencializem as diversas sensações vivenciadas pelos consumidores no empreendimento (SEBRAE, 2012). Dentre vários serviços oferecidos nos salões destacam-se: corte; tratamentos capilares, tintura, hidratação e escova, mão e pé, depilação cera, drenagem linfática; estética corporal, estética facial, massagem, limpeza de pele, pedólogo, fisioterapia e outros serviços.

De acordo com o Boletim do Serviço Brasileiro de apoio de micro e pequenas empresas, o segmento de beleza vive um ponto de ruptura por exigência dos consumidores e pelo próprio modelo de negócio que foi se aperfeiçoando, transformando e especializando com o passar dos anos. De um lado, estão os grandes salões que reúnem “serviço *premium*” em um ambiente de alta classe com preços valorizados. De outro, surgem os espaços segmentados, como as esmaltarias e as lojas de escovação dos fios, que priorizam um serviço eficiente, com a relação o preço e tempo marcante (SEBRAE, 2012).

Há ainda os salões que adotam o posicionamento de “boutique”, em que a qualidade da experiência e o atendimento por múltiplos profissionais são os diferenciais. Esse modelo de negócio soma serviços de “SPA”, “*nailbar*”, cabelo e maquiagem em um atendimento personalizado com produtos de alto valor agregado e profissionais que atuam não apenas na execução direta dos serviços, mas em uma consultoria de beleza.

O segmento de estética move-se sempre no sentido da beleza, da redução de medidas, do rejuvenescimento, ou seja, buscou atender mais a aparência do que a essência. Uma oportunidade percebida é ter um olhar mais para o lado da saúde, unindo alimentação, prática esportiva e tratamentos estéticos, para buscar um resultado melhor, mais rápido e mais completo. O segmento da estética também diversificou os tratamentos, durante muito tempo, em faciais e corporais, “como se a face não fizesse parte do corpo”. Dentro de um enfoque mais completo, há também a oportunidade de se visualizar estes dois segmentos unidos, dentro dos mesmos processos de tratamento e alinhados.

i. Tendências dos Serviços e Inovações Tecnológicas

De acordo com a Revista Estudo de Mercado do SEBRAE BA (2017) o mercado da beleza vive em constante mudança, com novos lançamentos de tratamentos e produtos pelo respeito cada vez mais a beleza individual, que vem criando um leque de possibilidades para o setor. **Especialização dos salões:** alguns “salões estão buscando a especialização como diferencial de mercado”. Por exemplo, “o atendimento exclusivo para homens, com um ambiente voltado para esse público” (SEBRAE, 2017, p.36 grifo do autor). Outro exemplo de especialização é por tipo de serviços, com salões exclusivamente para

calorimetria. Ainda existem salões que são especializados em cabelos e pele negra, para atender às particularidades que exigem cuidados específicos. Tratando-se em especialização de negócios, existem ainda salões especializados em realizar apenas o serviço de escova de cabelos, esmaltar as unhas ou fazer *design* de sobrancelhas. Focar o negócio em um tipo de serviço traz benefícios, como: posicionamento bem definido; reconhecimento da marca pelos clientes; foco na qualificação dos profissionais, para fortalecer os serviços disponibilizados e com isso fortalecer ainda mais seu negócio. O empresário também buscará inovações em apenas um tipo de serviço, o que facilita no momento de dirigir seus recursos (SEBRAE, 2017).

Salões multifuncionais: agregam em um único lugar mais de um tipo de serviço, ou seja, a parte de beleza, tradicionalmente representada por serviços de cabeleireiros, manicures e esteticistas, abre espaço para a venda de roupas e acessórios, ou ainda para tatuagens e *body piercing*. A essa esfera somam-se outras experiências prazerosas de lazer, como: mesa de sinuca, vídeo *game*, televisão e bebidas, acreditando que o cliente passará mais tempo dentro do ponto de venda e, com isso, haverá um aumento no *ticket* médio de consumo (SEBRAE, 2017, grifo do autor).

Produtos orgânicos e sustentáveis: os consumidores estão mais atentos à procedência dos insumos usados para a fabricação de produtos de beleza e, da mesma maneira, se preocupam se as marcas realizam testes em animais; trata-se de um novo comportamento, o consumo consciente. Alguns salões adotam o estilo de “salões verdes”; neles a sustentabilidade é comprovada em diversos âmbitos, desde a procedência dos produtos até mesmo o uso racional de insumos, como a água (SEBRAE, 2017, grifo do autor).

Produtos multifuncionais: são produtos que conseguem atingir o objetivo a que se propõem e também oferecer outros benefícios. Um deles é o filtro solar com corretivo de pele, que protege a pele contra raios ultravioleta e também promove a correção das imperfeições, como se fosse uma base. Assim, esses produtos conseguem se diferenciar no mercado, pelo valor agregado que carregam (SEBRAE, 2017, grifo do autor).

Segundo a Revista Estudo de Mercado do Sebrae do Estado da Bahia (2017,p.36) uma outra possibilidade é o **avanço Tecnológico** que surge com:

O aumento do interesse das pessoas em investir em beleza, a tecnologia está cada vez mais a serviço desse setor, para aumentar o desempenho dos tratamentos. Algumas das inovações são os implantes de hidratação, nutrição cutânea, aplicativos que monitoram sinais do envelhecimento, espelhos inteligentes que simulam digitalmente a cor e o estilo do cabelo, produtos que não exigem muitos enxágues, entre outros. Além disso, a tecnologia pode beneficiar a formulação de novos produtos para que o resultado do que se espera seja mais duradouro, em uma aplicação mais rápida e com custo menor. A *performance* dos produtos capilares são alvo de muita pesquisa e desenvolvimento, como a área da biomimética aplicada à beleza. Esta ciência objetiva estudar as estruturas biológicas e suas funções e, no campo da beleza, aplicar no desenvolvimento de novos produtos. Pode-se ressaltar o desenvolvimento de equipamentos que facilitam e agilizam os processos, como por exemplo, o vaporizador *hi-tech* que para desempenhar sua função de maneira mais eficiente, liberam no vapor hidrogênio, oxigênio e luzes, potencializando o efeito desejado (SEBRAE, 2017, p.36, grifo do autor).

É de suma importância enaltecer o crescimento contínuo do setor de beleza nos últimos anos, que vem acompanhado pelas mudanças positivas em vista do crescimento da área, em responder as demandas e influenciado pelo uso das diversas tecnologias e produtos que não impactam o meio ambiente e que procuram responder as exigências dos clientes.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2008, p.162) “a Metodologia são procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa”. De acordo com o mesmo autor, ela requer apresentação de alguns aspectos como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados.

Para a concretização da pesquisa na sua realização foram utilizados os seguintes equipamentos: questionários, impressos para o registro, equipamentos de registro (lápiz e canetas), internet para lançar as respostas e gerar resultados no *google docs*, computador e pasta.

a. TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente artigo científico apresenta quatro tipos de pesquisa, a saber: bibliográfica, quantitativa, descritiva e de campo.

“A Pesquisa Descritiva é aquela que descreve sistematicamente, fatos e características em uma determinada população ou área de interesse” (GRESSLER, 2007, p.59).

Segundo Gressler (2007) a importância da pesquisa descritiva consiste:

Na descrição de fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para planos e decisões. Serve também para identificar problemas para levantar indicadores de uso da consultoria no setor de beleza, analisar seu planejamento, fazer um estudo comparativo entre aquelas empresas que já usaram consultoria e as que não usaram etc. (GRESSLER, 2007, p.59).

“A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p.44). Por outro lado, conforme Fonseca (2002) descreve a pesquisa bibliográfica como:

Aquela que é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meio escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites. Qualquer trabalho científico inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existe, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p.32).

“A pesquisa de campo será aquela que procurará aprofundar uma realidade específica. Será basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo a ser estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações que ocorrerem naquela realidade” (GIL, 2008, p.129).

De acordo com Fonseca (2002, p.20) sobre a pesquisa quantitativa como sendo:

Aquela em que os resultados podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis, etc. (FONSECA, 2002, p.20).

Neste caso, a população alvo da pesquisa são as diferentes empresas do setor da beleza que forneceram os dados quantificados de modo a atingir os objetivos do trabalho que foram analisados.

b. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

O artigo baseou-se na utilização de livros, outros artigos científicos, revistas, e sites que ajudaram na elaboração do referencial teórico e questionário que foi aplicado nas empresas do setor de beleza localizadas nos bairros da cidade de João Pessoa como forma de alcançar os resultados esperados por esta pesquisa.

A pesquisa de campo ocorreu entre setembro e outubro de 2018 nos bairros de Mandacaru, dos Ipês, dos Estados, do Manaíra, 13 de Maio, na Lagoa no centro da Cidade de João Pessoa com objetivo de coletar dados e seguidos para o seu respectivo tratamento por meio do Excel para fornecer tabelas, gráficos e percentuais de modo a fornecer informações desejadas.

c. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi centrado em micro e pequenas empresas do setor de beleza em João Pessoa, onde foi aplicado um questionário com diversas perguntas fechadas e abertas presencialmente. A aplicação do questionário contou com a participação das empresas como: salões de beleza, barbearias, estúdios de maquiagem, estúdios de tatuagem, empresas de cosméticos e clínicas de estéticas onde foram aferidos alguns dados de extrema importância para esta pesquisa.

A amostra contemplou 52 empresas visitadas, das quais 35 empresas responderam o questionário aplicado. No que se refere ao acesso à amostra, essa pesquisa foi não probabilística e por acessibilidade, com base no teorema do limite central, ou seja, o pesquisador selecionou os elementos a que tem acesso admitindo que estes possam representar um universo, e considerou desse grupo para fim de análise somente aqueles que têm as características da população que está sendo investigada e as demais respostas são excluídas.

“O Teorema do Limite Central é um dos fundamentos estatísticos básicos que é muito utilizado para validação de amostras em pesquisas estatísticas, pois

o mesmo garante que a amostra não seja grande ou não possua uma distribuição normal, a média dos dados converge para normalidade (distribuição normal) à medida que o número de dados aumenta” (TRIOLA, 1999).

Segundo Triola (1999, p.127) “qualquer número acima de 30 elementos amostrais é considerado uma amostra suficientemente grande”. Portanto, esta pesquisa científica tem uma amostra de 35 respondentes que possuem as características semelhantes à população que se investigou e mostrou-se suficiente do ponto de vista estatístico e desta forma, é didaticamente justificável pelo Teorema do Limite Central.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Devido o principal objetivo deste trabalho, ser o de verificar o impacto da aplicação da consultoria organizacional na abertura, e na gestão de micro e pequenas empresas do setor de beleza na cidade de João Pessoa, foi aplicado um questionário nas empresas no setor acima destacado com dez perguntas norteadoras que foram respondidas pelas mesmas organizações com intuito de obter as informações.

Uma das primeiras questões era identificar os nomes das empresas pesquisadas, que são as seguintes empresas, como a tabela abaixo ilustra:

NOME DO SALÃO	LOCALIZAÇÃO
Barbearia Madrid; Pretinha Arte em Cabelos; Karine da Beleza; Clash Barbearia; Hido Cabelereiros; Wesley Barbearia Hop; Barbearia Top 10; Barbearia Lima; Salão Delavision; Salão Barbearia; Janete & Filhos Salão de Beleza Unissex; e Espaço de Beleza.	Bairro dos Estados
Vip Studio; Salão de Beleza El, Shaday; Salão Astral; Salão Teresa; Penha Cabelereira; Salão Hair Fashion; Centro de Beleza Femme.	Bairro do Centro João Pessoa (Lagoa)
Neide Cabelos; Barbearia Royal; Espaço de Beleza-Designer; Barbearia Finale; Bem – estar Bem – estética e Cosmética; Ébano Beleza Afro; Geyse Danielle – Designer.	Bairro dos Ipês
Salão Studio g; Doutora do Cabelo Unissex; Estética e Bem – Estar.	Bairro do Manaíra
Alaide Barbearia; Gilson Cabelereiro; Studio de Beleza.	Bairro 13 de Maio
Studio V; Barbearia Regis; Phoenix Barbearia.	Bairro do Mandacaru

Quadro 07: Nomes das Empresas.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

A primeira questão da pesquisa teve 35 estabelecimentos respondentes que representam um percentual de 100% se identificaram pelos seus próprios nomes.

A primeira questão tem haver se a empresa possui o CNPJ.

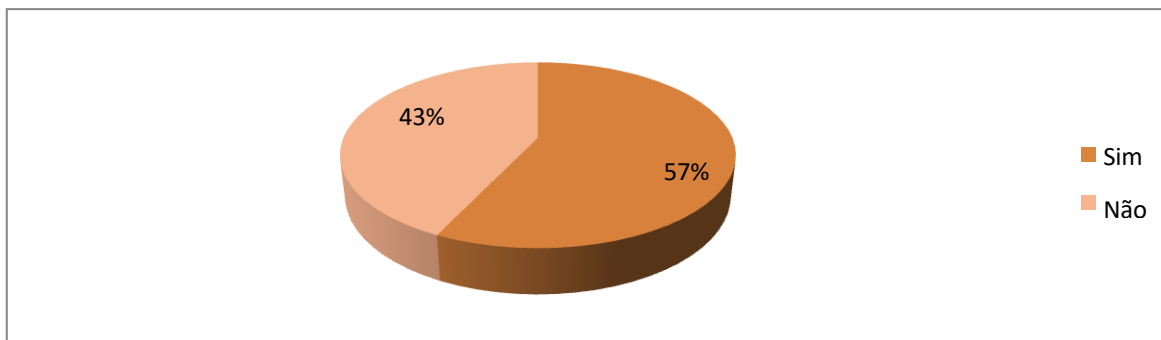


Gráfico 01: CNPJ.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Cerca 35 empresas respondentes, que corresponde a 100%, responderam o questionário, dos quais 57% dos estabelecimentos pesquisados estão na formalidade, isto é, possui CNPJ e 43% das empresas estão na informalidade ou não possuem CNPJ.

Os 43% das empresas ainda que estão na informalidade, considera-se um número grande, talvez seja por falta de conhecimento das vantagens e benefícios oferecidos pelo Sebrae e o governo para as micro e pequenas empresas formalizadas. Alguns dos incentivos destacam-se: isenção de taxas para registro da empresa, assessoria gratuita, segurança jurídica, benefícios governamentais, redução da carga tributaria, acesso ao crédito pelo sistema bancário, cobertura previdenciária, participação nos processos licitatórios e ausência da burocracia.

De acordo com o Manual do Sebrae-Paraíba o Microempreendedor Individual O empresário que fatura anualmente até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); é optante pelo Simples Nacional e não tem participação em outra empresa como sócio ou titular; possui no máximo um único empregado que recebe um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional; e exerce uma das atividades elencadas na Resolução 58/2009, atualizada pela Resolução 78/2010, de acordo com a Lei Complementar 128/2008, alterada pela Lei Complementar 139/2011.

A 02 questão é referente se a empresa já utilizou serviços de consultoria organizacional.

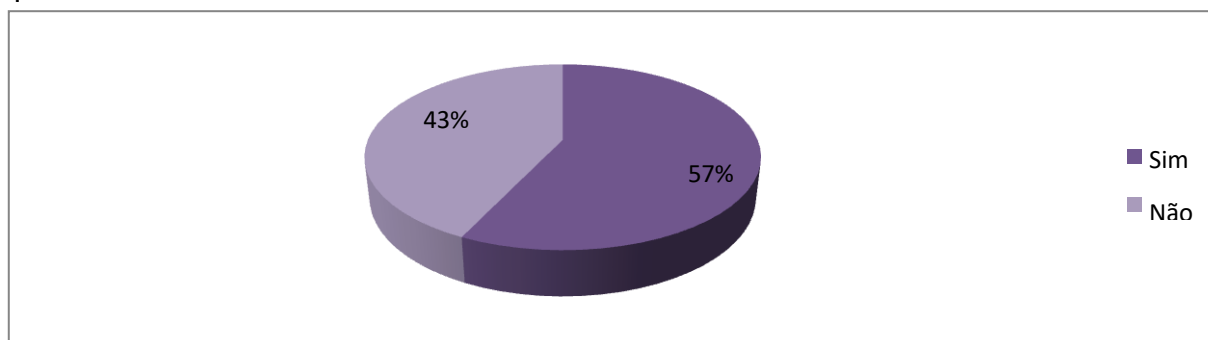


Gráfico 2: Utilização dos serviços de Consultoria.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Nesta questão, 35 empresas, que representa um percentual de 100%, responderam a pergunta, dos quais 57%, responderam que “sim” e 43%, disseram que “não”. O maior número das empresas que responderam a questão já usaram os serviços de consultoria.

As empresas que não usaram os serviços de consultoria representa 43% o que é um número consideravelmente grande. Essas empresas perdem os benefícios que a consultoria traz como: a rapidez no alcance de resultados; novos conhecimentos para a empresa; suporte para tomada das melhores decisões; melhoria no desempenho; atualização da empresa; mapeamento dos processos e organização da empresa.

Oliveira (2001) define consultoria empresarial como um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, em que o consultor assume a responsabilidade de ajudar os profissionais da empresa (cliente) nas tomadas de decisões.

O Sebrae e outros órgãos de fomento oferecem serviços de consultorias gratuitos, para empresas que estão começando a empreender em algum negócio no mercado como forma de incentivar e solucionar os problemas que impactam na sua gestão.

Caso a resposta da pergunta anterior seja “não” pretende se saber: por que nunca utilizaram os serviços de consultoria.

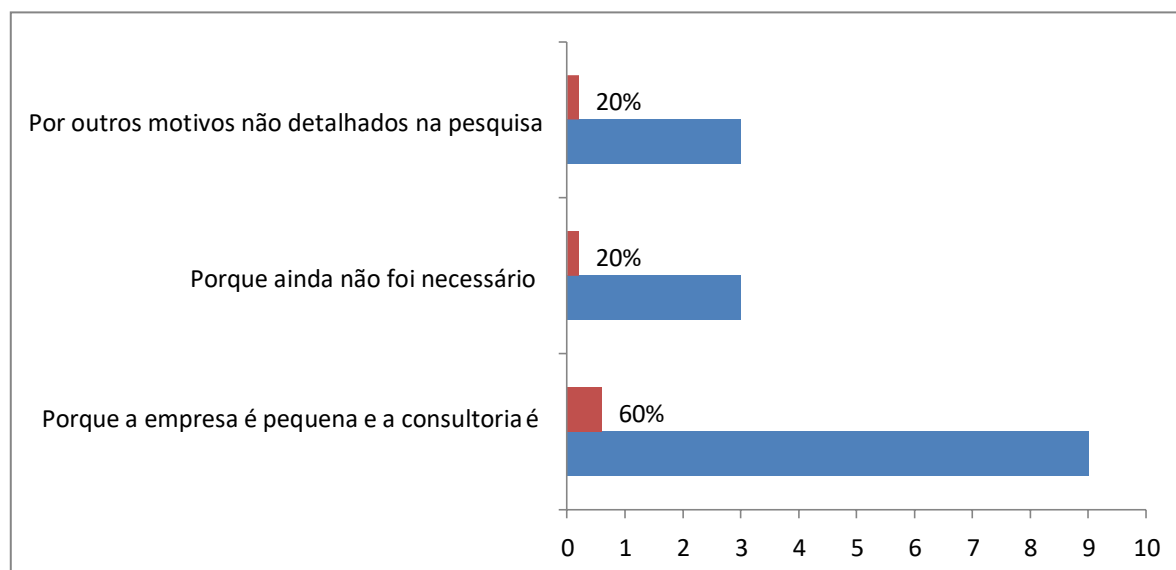


Gráfico 03: Não Utilização dos Serviços de Consultoria.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Nesta questão tinha mais que uma opção de escolha e 15 empresas responderam a pergunta o que representa um percentual de 100%. Na legenda do gráfico apresentada por outros motivos não detalhados nesta pesquisa, três empresas responderam a pergunta “qual”? Uma empresa respondeu que nunca teve acesso ao serviço da consultoria; a outra respondeu que por falta de conhecimento dos serviços de consultoria e a terceira respondeu que não sabe o funcionamento dos serviços de consultoria.

Existe um mito cerca de 60% das empresas entrevistadas, pois, afirmam de que a consultoria é cara e uma pequena empresa não pode contratar, mesmo com facilidade de contratação dos serviços de consultoria do Sebrae que tem sido divulgados pela televisão prevalece o desconhecimento desses serviços. O Sebrae pode analisar o seu marketing televisivo para ver o nível de recebimento e de adoção pelas medias empresas e depois adotar o marketing de guerilha ou de boca a boca para que o sebrae estimule a utilização dos serviços de consultoria. Por outro lado, os 20% que não usaram os serviços de consultoria por outros motivos não detalhados na pesquisa e 20% que afirmaram que não foi necessário mostram um grau de desconhecimento da consultoria e o seu funcionamento.

De acordo com Boone e Kurtz (2011, p.378) definem Serviços como sendo tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos consumidores e usuarios de negócios.

A pergunta 04 é direcionada em relação as empresas que responderam “sim” em que período fizeram o uso dos serviços de consultoria.

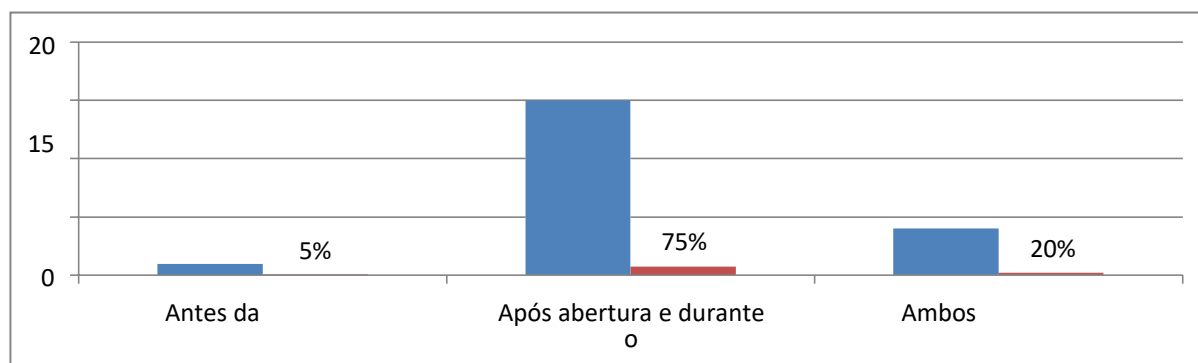


Gráfico 04: Período de Uso dos Serviços de Consultoria.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Cerca de 20 estabelecimentos pesquisados responderam que usaram os serviços de consultoria o que representa um percentual de 100%, dos quais, 5% respondeu que usou a consultoria antes de sua abertura, 75% afirmaram que usaram o serviço de consultoria após a abertura e durante o funcionamento e 20% usaram a consultoria em ambos os momentos.

É fundamental para uma empresa que está começando o seu negócio ou abrindo o seu estabelecimento que use a consultoria em ambos os momentos, apesar esse item ter apenas 20% respondentes. Antes da abertura se faz necessário para traçar uma estratégia e um estudo mercadológico que envolve a localização, acessibilidade dos clientes ao local, local de maior concentração de certo perfil dos consumidores dos produtos ou serviços e comunicação para o público-alvo.

E após abertura e durante o funcionamento é uma etapa que antecede para resolução de certos problemas constados ao longo do funcionamento do estabelecimento, e serve para implantar novas tecnologias que vem surgindo, aprimorar, mapear e adequar os processos, adaptar novas mudanças necessárias para o aperfeiçoamento dos serviços ou produtos de modo a atender as demandas do período em realce.

De acordo com Portal de Administração da FGV (2015) a consultoria empresarial é o conjunto de atividades exercidas pelo consultor (seja ele interno ou externo). No geral, as consultorias podem trazer diversos benefícios para uma

empresa, mas dentre os principais, podemos citar: a economia de tempo, a quebra de rotina, neutralidade de pareceres, catalisador de ações e a amplificação da capacidade intelectual da empresa.

A questão 05 refere-se o caso em que “a empresa tenha usado a consultoria, ela contribui para o seu sucesso”.

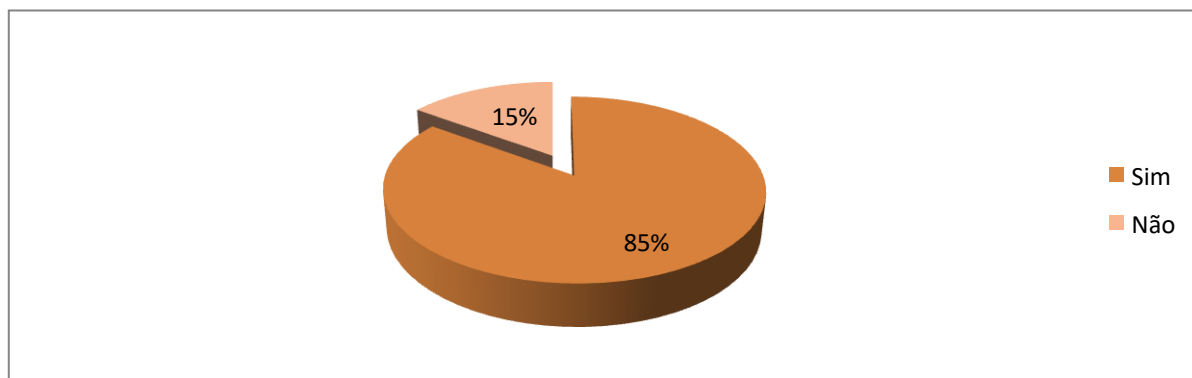


Gráfico 05: A Contribuição da Consultoria para o Sucesso Empresarial.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Nas respostas obtidas, 85% das empresas responderam que “sim”, a consultoria contribui para o sucesso empresarial e 15% afirmaram que “não” porque não conseguiu atingir os objetivos propostos ou não deu resultado esperado.

Nota-se que o maior percentual que usou a consultoria contribuiu para o sucesso da empresa em termos de posicionamento no mercado, organização da própria empresa, crescimento físico, retorno financeiro, resolução dos problemas, gerenciamento e aprimoramento dos seus serviços.

O sucesso empresarial é o que gira em torno de tudo o que é de interesse público, e toda empresa que cria um produto ou serviço de interesse público, tendo meios de atingir diretamente seu público-alvo, com um produto ou serviço de grande procura, pode assim atingir o sucesso empresarial (SOUZA, 2006).

A questão 06 diz respeito sobre “os tipos de consultoria que empresa já usou”.

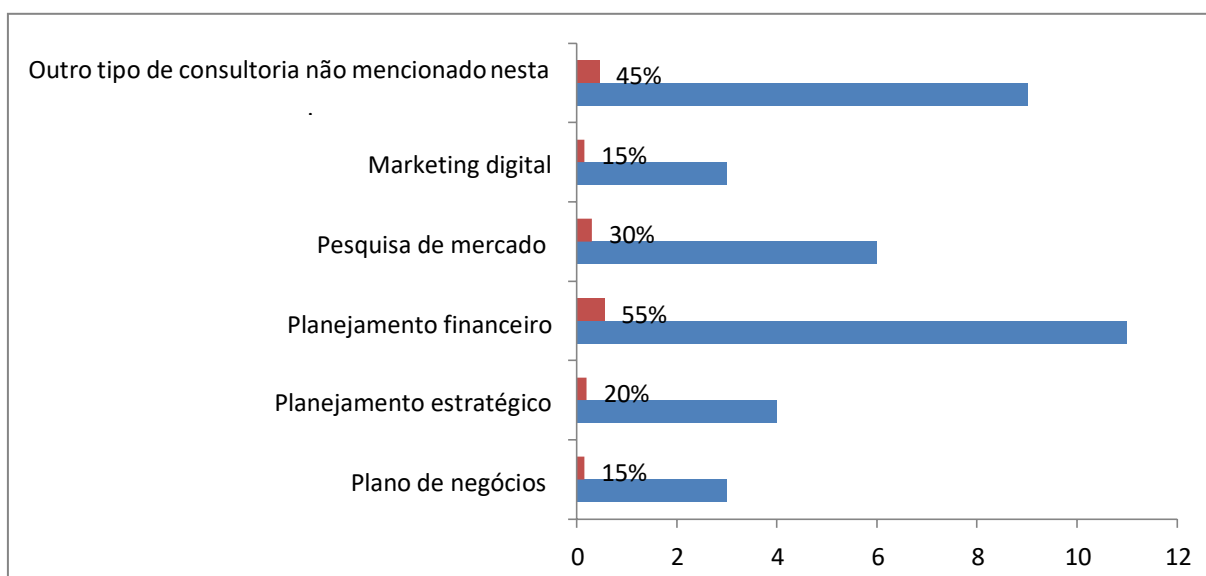


Gráfico 06: Tipos de Consultorias Usados na Empresa.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Nesta pergunta teve mais de uma opção de escolha. Neste caso, 20 empresas foram respondentes. Cada empresa escolheu mais que uma opção de respostas, das quais o plano de negócio teve 3 respondentes que corresponde a 15%, planejamento estratégico 4 empresas que equivale a 20%, planejamento financeiro 11 empresas que corresponde a 55%, pesquisa de mercado 6 organizações que equivale 30%, marketing digital 3 estabelecimentos com 15% e outros tipos de consultoria não mencionado nesta pesquisa 9 empresas que corresponde a 45%.

O item outro tipo de consultoria não mencionado nesta pesquisa foi antecedido com a pergunta qual é. Cerca de seis empresas responderam que tiveram cursos e treinamentos, uma empresa afirmou que participou de palestras, outra empresa respondeu que tinha feito cursos e a última empresa disse que tinha participado palestras e treinamentos. É notável que a maioria das empresas que recorrem à consultoria precisa de apoio do planejamento financeiro devido o acesso do financiamento dessas organizações que necessitam para equipar a sua estrutura física, dos equipamentos, mobílias, obrigações com água, luz, impostos, pagamento dos funcionários, pró-labore e serem mais sustentáveis.

O plano de negócios, planejamento estratégico, pesquisa de mercado e marketing digital são os tipos de consultoria que menos as empresas se apoiam

para a sua organização isso se teve por falta do conhecimento do quão importante esses tipos de consultoria são para o crescimento e organização da empresa.

A pergunta 07 refere sobre “impactos positivos a consultoria trouxe para a sua empresa”.

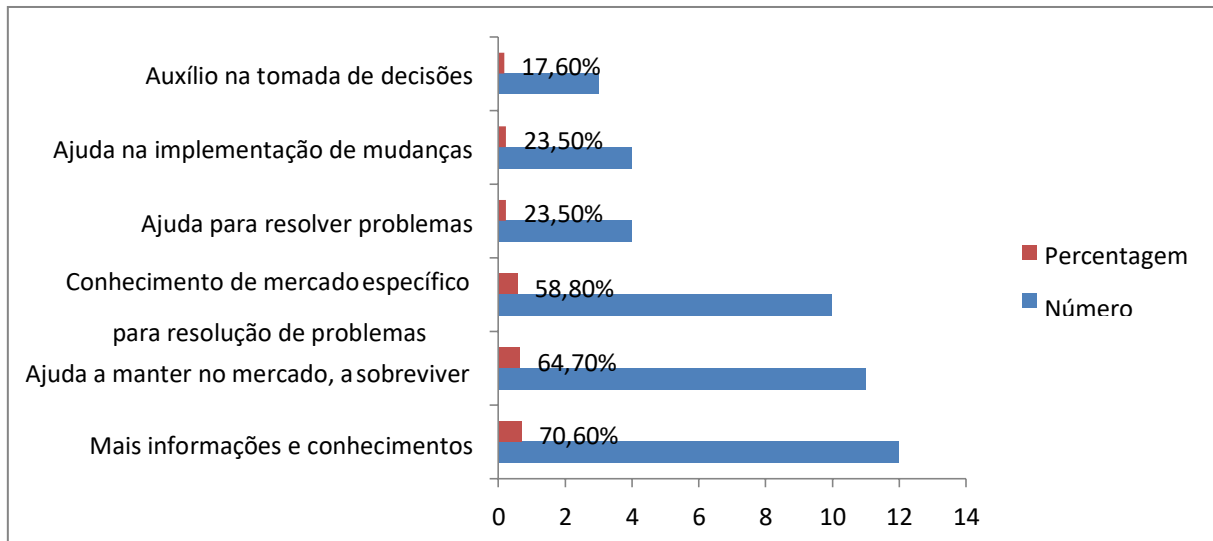


Gráfico 07: Impactos Positivos da Consultoria para as Empresas.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Nesta questão, 17 empresas responderam cada um dos estabelecimentos deu mais de uma resposta. O item “mais informações e conhecimentos” teve 12 respondentes equivalente 70,6%; ajuda a manter no mercado, a sobreviver e a crescer teve 11 respondentes que representa 64,7%; conhecimento de mercado específico para resolução de problemas obteve 10 respondentes com 58,8%; ajuda para resolver problemas teve 4 respondentes com 23,5%; ajuda na implementação de mudanças com 4 respondentes equivalente 23,5%; e auxílio na tomada de decisões com 3 respondentes o que corresponde 17,6%.

Foram identificados seis impactos positivos que a consultoria traz para as organizações com mais evidência se afirma que a consultoria dá mais informações e conhecimentos; ajuda a manter no mercado a sobreviver e a crescer; traz conhecimento de mercado específico para resolução de problemas; ajuda para resolver problemas; ajuda na implementação de mudanças e auxilia na tomada de decisões. As estatísticas mostram que as empresas pesquisadas se

preocupam em dominar o mercado da sua atuação e dos problemas nelas que enfermam.

De acordo com a Deliberação CECA (RJ) nº1078/87 (*apud* Tommasi, 1994), definem impacto positivo ou benéfico quando a ação resulta na melhoria da qualidade de um fator ou parâmetro de uma atividade que dá resultado esperado.

A questão 08, a qual o gráfico foi suprimido, aborda sobre caso a consultoria não tenha trazido impactos positivos para a sua empresa, quais seriam impactos negativos que influenciaram.

Está questão teve mais de uma opção de escolha e três empresas responderam a pergunta das quais 3 organizações disseram que não gerou nenhum resultado o que representa 100% e duas empresas que representam a 66,7% afirmam que não gerou melhorias no processo proposto. As três empresas que responderam sobre impactos negativos podem ter os problemas ligados à localização, a falta dos clientes, a falta de marketing adequado e a respectiva visibilidade no mercado. Por outro lado, pode ser a falta de controle de procedimentos internos ou ainda falta de mapeamento dos processos internos.

De acordo com a Deliberação CECA (RJ) nº1078/87 (*apud* Tommasi, 1994), definem impacto negativo ou adverso quando a ação resulta em um dano à qualidade de um fator ou parâmetro de uma atividade que não dá resultados esperados.

A pergunta 09, a qual o gráfico foi suprimido, diz respeito a empresa de consultoria que lhe prestou serviço.

Nesta questão 20 empresas responderam, das quais 17 empresas, correspondente a 85%, afirmaram que o SEBRAE prestou-lhes serviços de consultoria e 3 empresas que representa 15% afirmaram que SENAC e SEBRAE foram as empresas que lhes prestaram o serviço de consultoria.

As estatísticas mostram que o SEBRAE é a empresa de consultoria mais recorrida pelos clientes por ter serviços completos que atendem as necessidades desses usuários que envolvem a formação, acompanhamento e legalização dos empreendimentos. Por outro lado, três organizações usaram serviços do SENAC e do SEBRAE. O SENAC tem dado algumas capacitações e cursos e por essa

razão acaba oferecendo serviços de ordem formativa para certos empreendedores que pretendam se qualificar.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como o impacto da consultoria organizacional em micro e pequenas empresas do setor de beleza, pode resolver os problemas ligados à gestão e organização das empresas na cidade de João Pessoa. Para, além disso, permitiu uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes sobre o uso e não utilização dos serviços de consultoria. Uma grande parte das empresas pesquisadas mostra satisfação dos resultados obtidos pelos usuários dos serviços de consultoria. Apesar da maior parte das empresas abrangidas pela pesquisa terem usado os serviços de consultoria, é necessário que as organizações que prestam serviços de consultoria divulguem os seus serviços, de modo, a atingir maior número do setor de beleza através de marketing de guerrilha ou de boca a boca.

De modo geral, foram percebidas que muitas empresas do setor em destaque, já usaram os serviços de consultoria no período após abertura e durante o funcionamento e contribui para o sucesso dessas organizações. Diante da pesquisa é perceptível que existem alguns pontos de melhorias que devem merecer atenção especial: a comunicação externa do *layout* de algumas empresas; e a divulgação dos serviços do setor de beleza através de panfletos dos salões; barbearias e empresas de cosméticos.

Portanto, é preciso salientar que os objetivos propostos neste artigo, foram alcançados, tendo em vista que foi extraído o máximo de informações sobre a visão que os empresários do setor de beleza têm em relação aos impactos do uso dos serviços de consultoria. As 43% das empresas não formais têm mito da consultoria de que ela é cara e falta-lhe conhecimento profissional para gestão dos seus negócios. Os impactos que traz a consultoria estão relacionados com a tomada de decisões, implementação de mudanças,

resolução de problemas, informações e conhecimentos, conhecimento do mercado específico, sobreviver no mercado e o seu crescimento.

Embora a consultoria seja reconhecida como um instrumento de diagnóstico de fatores externos e internos que influenciam diretamente no funcionamento da empresa, algumas organizações, não conhecem a sua importância e a sua aplicação em micro e pequenas empresas que foram abertas e que estão se adaptando no mercado do setor de beleza que deu um salto quantitativo na sua expansão. Assiste-se nessas empresas, a dificuldade de gestão, que impacta aos seus proprietários criando assim as dificuldades de crescimento, sustentabilidade e lucratividade de curto, médio e longo prazo.

Os estudos da consultoria em micro e pequenas empresas trazem benefícios permitindo que os envolvidos possam usar a inovação e criatividade para solucionar os problemas organizacionais. Além disso, o crescimento das empresas do setor da beleza favorece a sociedade em geral visto que criam as melhores condições de serviços e opções de atendimento para o bem-estar social.

O tema abordado na pesquisa merece uma atenção especial para os estudos futuros da consultoria, a serem aprofundados entre os órgãos de fomento e empresas do setor de beleza. E pode ser um projeto contínuo, a ser desenvolvido ao nível de pós-graduação.

REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, Nylson Paim de (organizador). **Constituição Federal, Código Civil e Código de Processo Civil**. 5ed. Porto Alegre, Verbo Jurídico, 2004.

ADMINISTRADORES.COM.BR. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/organizacoes-conceito-e-classificacao/25629/>>. Acesso em: 15 de Abril de 2018.

BOONE, Louis E. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: cengage Learning, 2011.

SEBRAE, 2012. Disponível em: <<<http://www.sebrae.com.br/.../tendencias-para-o-mercado-de-beleza,65acae21e224f410Vgn>>. Acesso em 07 de Março de 2018.

SEBRAE, 2015. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/.../PB/.../RELATORIO-DE-GESTAO-2>>. Acesso em: 05 de Abril de 2018.

SEBRAE, 2012. Disponível em:

<<<http://www.sebrae.com.br/.../tendênciasdosegmento-debeleza,9d8b26ad18353410VgnVC>>>. Acesso em: 10 de Abril de 2018.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial, volume I: direito de empresa**. 18 ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

CROCCO, L., GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed.– São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. FGV, 2014. Disponível em: <<https://fagv.com.br/noticias/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas-2/>>. Acesso em: 30 de Março de 2018.

FIEP, 2012. Disponível em:

<[http://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/SistemaS_encarte\[44298\].pdf](http://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/SistemaS_encarte[44298].pdf)>>. Acesso em 4 de Abril de 2018.

FGV, 2014. Disponível em:

<https://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u100/advocacia_empresarial_2014-2.pdf>. Acesso em: 15 de Abril de 2018.

GABRIEL, Sérgio. **Direito empresarial**. São Paulo, SP: DPJ Editora, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução a pesquisa: projetos e relatórios**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2007.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 6ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SOUZA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TOMMASI, L. R. **Estudo de impacto ambiental**. São Paulo: CETESB/Terragraph Artes e Informática, 1994. 355p.

GESTÃO DE ESTOQUES: CONTROLE DE ESTOQUES NO SUPERMERCADO MANAÍRA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB

Bárbara Rodrigues Soares
barbararodriguespb.soares@gmail.com

Prof. Esp. Túlio Augusto Andrade Oliveira
tulioaugusto@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa abordará a gestão de estoques de um estabelecimento varejista, buscando informações sobre os processos utilizados para gerenciar os estoques a fim de identificar as dificuldades e outras variáveis importantes na gestão de estoques. Neste sentido, o problema de pesquisa consiste em: “Os processos de gestão de estoques no supermercado Manaíra estão funcionando dentro de um padrão de excelência operacional na área logística?”. O objetivo geral deste artigo é analisar a gestão de estoques do Supermercado Manaíra, descrevendo e apreciando os processos utilizados para gerenciar seus estoques e identificando possíveis falhas em seu processo operacional e logístico. Estoque é todo o material que esteja armazenado com finalidade de suprir a necessidade de venda, prestação de serviços ou consumo. O controle do estoques eficiente é essencial para a empresa manter-se competitiva e cumprir com suas atividades, evitando faltas de produtos e excessos de compras de suprimentos. A metodologia utilizada para realização deste artigo foi a qualitativa por meio de entrevista. Com isto, a proposta deste artigo é revisar todo o processo de compras, o sistema utilizado pela empresa para dar suporte a todo gerenciamento dos estoques, a forma que é a armazenagem de produtos e sua distribuição no interior da loja, as parcerias com seus fornecedores e a forma que a empresa realiza os ajustes de preços dos produtos vendidos. Pode-se dizer que, a gestão de estoques da empresa analisada é feita de maneira eficiente e dentro dos parâmetros esperados para o segmento varejista, pois a mesma está sempre em busca de redução de custos e captação de novos clientes através de parcerias e promoções.

Palavras-chaves: Gestão de Estoques. Controle de estoques. Suprimentos. Compras. Armazenagem.

ABSTRACT

This research will address the inventory management of a retail establishment, seeking information about the processes used to manage the stocks in order to identify the difficulties and other important variables in inventory management. In this sense, the problem of research consists of: "the process of inventory management in the supermarket Manaíra are working within a standard of operational excellence in logistics area?". The overall objective of this article is to analyze the inventory management of Supermarket Manaíra, describing and enjoying the processes used to manage their inventory and identifying possible gaps in your operational and logistical process. Stock is any material that is stored in order to meet the need to sell, service or consumption. Efficient inventory control is essential for the company to remain competitive and meet with its activities, avoiding product shortages and

excesses of purchases of supplies. The methodology used for this article was qualitatively through interview. With this, the aim of this article is to review the entire purchasing process, the system used by the company to support all management of the stocks, the form that is the storage of products and your in-store distribution, partnerships with their suppliers and the way that the company performs adjustments of prices of products sold. It can be said that the inventory management of company analyzed is done efficiently and within the expected parameters for the retail segment, because it is always looking to reduce costs and attract new customers through partnerships and promotions.

Keywords: Inventory Management. Inventory Control. Purchasing. Storage. Supplies.

1 INTRODUÇÃO

Com o constante crescimento do comércio varejista e as oscilações no mercado financeiro, as empresas precisam evoluir de forma acentuada para se manterem competitivas no mercado, satisfazendo e fidelizando seus clientes, fazendo com que os mesmos tenham experiências positivas dentro do estabelecimento no qual está adquirindo a mercadoria.

Para que isto aconteça de forma positiva, os gestores precisam manter mercadorias em quantidades suficientes para atender seus clientes dentro de um portfólio variado, buscando sempre o equilíbrio entre as necessidades e anseios dos clientes e o controle de seus estoques de forma otimizada.

O gestor de estoque precisa reduzir os custos, diminuir as perdas (danos nas mercadorias, data de validade expirada e roubo ou furto), fidelizar os clientes e buscar a parceria de seus fornecedores. Para tanto, os setores de compras, depósito, reposição e caixas devem estar alinhados para que se evite ao máximo os erros operacionais.

Buscando diagnosticar os principais gargalos, esta pesquisa abordará a gestão de estoques de um estabelecimento varejista, buscando informações sobre os processos utilizados para gerenciar os estoques a fim de identificar as dificuldades e outras variáveis importantes na gestão de estoques.

Neste sentido, o problema de pesquisa consiste em: **“Os processos de gestão de estoques no supermercado Manaíra estão funcionando dentro de um padrão de excelência operacional na área logística?”**

O controle de estoques é uma responsabilidade muito grande da empresa, pois acaba influenciado em seu capital, ou seja, os estoques absorvem boa parte dos ativos da empresa que poderiam ser aplicados para outros investimentos. Aumentar a rotatividade dos estoques libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário.

Viana (2002) afirma que a gestão dos estoques é um conjunto de atividades que visa atender as necessidades da empresa, com o máximo de eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais, tendo como objetivo fundamental a busca do equilíbrio entre estoques e consumo.

Ching (2011) define gestão de estoques não apenas como um meio de reduzir custos, mais se colocada em pratica como um conceito integrado a gestão de estoques se torna uma ferramenta de estratégia fundamental para a sobrevivência do negócio.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de gestão de estoques no supermercado Manaíra.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apreciar o processo de compras e reposição de mercadorias.
- Descrever o processo de controle de estoques utilizado pela empresa.
- Identificar possíveis falhas no processo operacional e logístico da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTOQUE

Segundo Moreira (2002, p.463), “estoque é qualquer quantidade de bens físicos que sejam conservados de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo”.

Sendo assim, constituem estoques tanto os produtos acabados, que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas.

Portanto, é considerado como estoques todo o acúmulo de mercadorias, matéria- prima ou material de expediente que serão destinados para alguma finalidade. Para as empresas, os estoques são de extrema importância, pois o capital investido nele trará resultados na lucratividade adquirida com sua comercialização.

De acordo com Dias (2010), conhecer o estoque de uma empresa é um grande desafio, porém, a dificuldade não está em reduzir a quantidade dos produtos estocados, nem diminuir os custos. A dificuldade está em obter a quantidade correta de mercadoria estocada para atender as prioridades gerenciais de modo eficaz.

A disponibilidade de estoques devem ser em quantidade considerável para atender as necessidades da empresa sem excessos, tanto quando se trata de material para uso próprio da empresa, para produção ou para vendas. A manutenção correta de um estoque está relacionado diretamente com seu crescimento financeiro, mas é preciso conhecer sua rotatividade, sua clientela e as exigências de mercado que a atividade comercial se destina. Almeida, (2010, p.191) diz:

Os estoques são bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos ou atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial.

Portanto, o estoque é considerado um ativo muito importante, pois o mesmo pode ser um item decisivo na estrutura de apuração do balanço patrimonial. Considerando que uma grande porcentagem do capital da empresa é investido em seus estoques, seu controle pode trazer bons resultados financeiro, quando aplicado corretamente pela administração da empresa.

Todo material que esteja armazenado em quantidade significativa para uso ou comercialização é denominado de estoque. Dependendo do tipo de empresa, o mesmo pode ser apresentado de várias formas. Para Almeida (2010), as principais classes compreendem:

- ❖ Matérias primas – Bens destinados exclusivamente à produção;

- ❖ Produtos em processo – Bens que ainda estão em fase de produção;
- ❖ Produtos acabados – Itens que foram produzidos com destinação para venda;
- ❖ Mercadorias – De fato, itens comprados destinados para venda.

Por fim, todo material que esteja armazenado com a finalidade de suprir a necessidade de venda, prestação de serviço ou consumo é considerado estoque. Deve-se entender que para a empresa apresentar um bom desempenho, é necessário que os gestores conheçam todas as atividades da área de estocagem que vão desde o planejamento da reposição até a contabilização dos custos dos produtos vendidos. Só assim, o gestor terá controle sobre todos os processos e poderá prevenir-se de possíveis problemas relacionados à atividade de estocagem.

2.2 AQUISIÇÕES

A aquisição de matérias primas, suprimentos e componentes, representa um fator decisivo na atividade de uma organização. De acordo com Ballou (2006), as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Baily *et al.* (2000, p. 96), afirma que:

A atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

O departamento de compras é responsável por parte do crescimento e produtividade da empresa, podendo levar a mesma a obter lucros ou prejuízos, e ao mesmo tempo a saída ou permanência no mercado dos negócios. Os setores devem trabalhar de forma integrada, evitando possíveis falhas no sistema, levando em consideração as perdas (roubos ou furtos, avarias e vencimentos).

O sistema utilizado pela empresa para controle de mercadoria deverá sempre estar alinhado ao estoque físico, pois assim o departamento de compras não será induzido ao erro no momento da análise de relatório para aquisição de suprimentos e não efetuar compras desnecessárias, comprometendo o capital e o espaço físico do estabelecimento.

Comprar afeta indiretamente o fluxo de produtos no canal de suprimento físico. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, a determinação das quantidades de compra e os métodos de transporte, são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos. (BALLOU, 2006, p. 327).

A seleção de fornecedores deverá seguir critérios que venham contribuir para o bom andamento do processo de aquisições da empresa. Analisando desde as cotações de preços, a confiabilidade nos prazos de entrega, quantidade mínima para compra e formas de pagamentos.

Conforme Dias (2010), o setor de compras possui alguns objetivos básicos:

- ❖ Obter um fluxo contínuo de suprimentos para atender os programas de produção;
- ❖ Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- ❖ Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo aos padrões de qualidade e quantidade definidos pela empresa;
- ❖ Buscar sempre dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para a empresa.

Dessa forma, segundo Pozo (2008), o setor de compras busca incansavelmente evitar estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas, que normalmente são desnecessárias e criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transporte. O setor de compras também possui a função da definição de qualificação de fornecedores que permitirá o processo de aquisição mais confiável, possibilitando melhores resultados à empresa.

2.3 CONTROLE DE ESTOQUES

Para Gasnier (2007), é de grande importância uma eficaz administração dos estoques contemplando um bom planejamento e controle, o que de fato trará um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, visando a probabilidade de alcançar os resultados desejados.

O controle eficiente do estoque é essencial para a empresa manter-se competitiva e cumprir adequadamente suas atividades, além disso, é importante que não falte produtos armazenados e que não sejam compradas mercadorias

desnecessárias. O prazo de entrega do produto, época do ano, demanda de procura, são itens que devem ser levados em conta na composição do estoque da empresa.

Conforme Dias (2010), para se ter um controle de estoques, deve-se descrever primeiramente as principais funções e objetivos a serem adotados. Sendo elas:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque, ou seja, o número de itens;
- b) Determinar “quando” os estoques devem ser reabastecidos, definindo a periodicidade;
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período pré-determinado, definindo a quantidade de compra;
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoques, fazendo a solicitação de compra;
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor, fornecendo informações sobre a posição do estoque;
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Para Pozo (2008), é fundamental prever com os fornecedores volumes para atender a uma demanda que ainda não foi definida ou acertada pela área de vendas, mas cujo sistema de suprimentos necessita estar processando. Neste caso, cabe ao administrador de estoque prever a demanda e informá-la ao fornecedor minimizando o risco de não atender seus clientes.

Conhecer seus clientes e está atendo ao período sazonal faz com que o gestor de estoque tenha a devida noção do volume a ser pedido a seus fornecedores. Observar o fluxo de vendas, as sugestões de seus clientes e as promoções ocasionais, evita a falta de produtos para vendas e o excesso de estoque desnecessários.

Conforme Dias (2010), as informações básicas que permitem decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados

podem ser classificadas em duas categorias: quantitativas e qualitativas. Nas quantitativas o autor destaca a evolução das vendas no passado, variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas, variáveis de fácil previsão, relativamente ligadas às vendas e a influência da propaganda. Nas qualitativas, o autor destaca as informações obtidas através das opiniões dos gerentes, vendedores, compradores e pesquisa de mercado.

Desta forma, Pozo (2008) afirma que as informações, tanto quantitativas como qualitativas são muito importantes, mas existe a necessidade da utilização de modelos matemáticos com os quais se terá uma maior precisão dos dados desejados, na busca de minimizar os custos envolvidos e aperfeiçoar os resultados pretendidos.

O controle de estoque exige planejamento coerente com as atividades desenvolvidas pela empresa, pois assim o alcance dos objetivos evolui com maior fluidez. A organização de seu espaço acontece conforme as necessidades apresentadas pela empresa, uma vez que as metas estabelecidas só serão alcançadas se o gestor manter o ritmo de sistematização conforme planejado.

Na concepção de Pozo (2008, p. 38):

A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para minimização dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente.

Manter a boa gestão entre estoques altos e baixos é de extrema importância para o equilíbrio financeiro da organização. Pois, estoques altos prejudicam o fluxo de caixa e podem ocorrer perdas, depreciação, obsolescência, enquanto estoques baixos podem ocasionar perdas de vendas e compras emergenciais. Para gerir os estoques de forma adequada, o responsável precisa ter habilidade, percepção e saber mensurar saída e entrada de produtos, de acordo com as demandas do mercado e a necessidade de capital de giro.

Conforme Dias (2010), a importância do controle de estoques está baseada em ter os volumes corretos de mercadorias para determinado período, pois possuir a quantidade correta de estoque no tempo incorreto acaba aumentando o custo do estoque. Dessa forma, os estoques devem atender as políticas das empresas, considerando os diversos fatores que podem influenciar em sua gestão.

À medida que o cliente busca por um determinado produto e o administrador percebe o aumento de sua venda, o mesmo pode se basear neste detalhe para priorizar o armazenamento desta mercadoria para que não falte em seu estabelecimento.

Segundo Pozo (2010, p.27), “A importância da correta administração de materiais pode ser facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender as necessidades do mercado”.

A percepção do gestor deve estar alinhada às necessidades de sua empresa e também de sua clientela. As informações repassadas pelo sistema não podem estar em desconformidade com a contagem física do estoque. Por este motivo que além de planejar e executar, é importante que se mantenha uma organização alinhada.

2.4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CUSTOS EM ESTOQUES

2.4.1 Custo Médio

Para Dias (2010), o custo médio é a avaliação de estoque mais frequente nas empresas. Esse método age como um estabilizador, pois equilibra as flutuações de preço, e em longo prazo reflete os custos reais das compras de material. Seu método tem por base o preço de todas as retiradas, ao preço médio do suprimento total do item em estoque.

2.4.2 Método PEPS

Conforme Dias (2010), o modelo PEPS se refere ao primeiro a entrar, primeiro a sair, sendo que a avaliação por este método é feita por ordem cronológica das

entradas. Dessa forma sai o material que primeiro integrou o estoque, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebido, sendo aplicado seu custo real.

2.4.3 Método UEPS

O método UEPS, segundo Dias (2010), é em primeiro lugar sair os últimos itens que deram entrada no estoque, sendo o saldo avaliado ao preço das últimas entradas. É o método mais utilizado em épocas inflacionárias, pois uniformiza os preços dos produtos em estoque para comercialização no mercado. Segundo o autor baseia-se na premissa de que o estoque de reserva é o equivalente ao ativo fixo.

3 METODOLOGIA

3.1. TIPOLOGIA DE PESQUISA

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Os objetivos da referida pesquisa serão expostos de forma exploratória, onde a prioridade é fazer o levantamento de dados para que posteriormente sejam analisados e interpretados no intuito de obter respostas satisfatórias. Com base em Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória proporcionar maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 139), “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Considerando os objetivos propostos, a pesquisa a ser realizada será a qualitativa por meio de entrevista, a fim de avaliar e interpretar documentos, espaço

físico e dado do sistema operacional da empresa. Lakatos e Marconi (2010, p. 178), diz que entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. [...] Não requer o uso de números e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

De característica básica, a pesquisa a ser apresentada tem o intuito de expandir o conhecimento adquirido, colaborando na formação de uma gestão mais equilibrada e eficiente, independentemente de sua aplicação no ambiente organizacional da empresa em estudo.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos do estudo caracteriza-se como sendo de pesquisa bibliográfica e investigação documental. No caso do levantamento bibliográfico, este é baseado em livros, sites, e monografias publicadas, nos quais possuem informações relacionadas ao assunto. Conforme Vergara (2010), o estudo bibliográfico é um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, sendo um material que pode ser acessado pelo público em geral.

Na investigação documental, são pesquisados e analisados relatórios e registros internos na empresa a fim de coletar as informações que servem como norteadores do estudo. Conforme Vergara (2010), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior das empresas, órgãos públicos e privados de qualquer natureza, sendo registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais ou até vídeos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADO

Um dos fatores determinantes para o sucesso no ramo comercial varejista está ligado ao atendimento diferenciado que a empresa proporciona aos seus

clientes. Desta forma, a empresa deve estar totalmente preparada para atender a demanda do mercado, não podendo deixar de desenvolver estratégias eficientes para manter um controle de estoque padronizado.

Planejar o que comprar é um dos pontos mais importantes para o bom andamento do empreendimento, pois o gestor precisa obter informações concretas para finalmente executar uma compra. É neste momento que é imprescindível que o estoque esteja alinhado de acordo com o sistema operacional. A compra inadequada de um determinado produto pode resultar em uma perda significativa no ganho de capital.

O objeto de estudo é um supermercado de porte médio na cidade de João Pessoa na Paraíba. De acordo com informações repassadas pelo gerente geral do estabelecimento, o mesmo está em funcionamento há 48 anos e atualmente emprega cerca de 190 funcionários diretos e 86 funcionários terceirizados, com faixa etária média de 18 a 32 anos que estão divididos em todos os setores da empresa.

O supermercado possui cerca de 44 mil (quarenta e quatro mil) itens em seu mix de produtos. Seu depósito possui área de estocagem com 4,500 m² e está dividida em três sub-áreas: armazenagem térreo, área do piso I e uma doca de recebimento de suprimento onde ocorre as separações e conferências.

A pesquisa foi elaborada de acordo com as atividades desenvolvidas pelo supermercado, destacando de que forma é realizada as compras, como é estocado os produtos ao chegarem nos depósitos e reposições nas prateleiras, atualização de preços e vendas dos produtos.

4.1 PROCESSO DE COMPRAS

O supermercado possui um sistema informatizado para controle de estoque, o GZ Sistemas. Com essa ferramenta, a empresa obtém um maior controle de seus suprimentos. Através dos relatórios emitidos diariamente, semanalmente e mensalmente, é possível identificar as vendas diárias, o estoque atual, as últimas compras e últimas entradas de todos os produtos. Segundo Antenor (2018, s.p.) – “desta forma é possível identificar se tem produtos com mais saídas, e os que houve aumento de vendas para que possam ser ajustados nas próximas compras. Com

esse programa também identificamos os produtos que estão mais parados no estoque, para que possamos fazer uma ação de vendas.”

De acordo com Guarnieri (2006), os avanços tecnológicos da informática aumentaram as oportunidades de desenvolvimento de novas ferramentas capazes de informar a toda empresa o seu andamento. Desta forma, a organização se mantém integrada com as informações corretas atualizadas.

Trabalhar de forma integrada com um sistema operacional é o que faz o supermercado ter bom desempenho no controle de seus estoques, pois o mesmo o mantém informado de toda movimentação feita durante o expediente da empresa, assim minimiza erros de compras.

O processo de compras de suprimentos do supermercado é feito em sua maioria pelo proprietário da empresa. Através da análise no sistema operacional, é identificado os itens com baixo estoque, os produtos que tiveram aumento de vendas e também pelo *feeling*, pois o mesmo possui muitos anos de experiência. Também existe a compra feita por oferta, onde o fornecedor oferece uma quantidade maior com um preço menor que o habitual. Já as compras dos setores de frios e 10% de alguns produtos específicos da loja, são feitas pelos responsáveis do setor, mas sempre com a aprovação da diretoria.

Para Cassel e Silva (2009), o processo de compras deve ser capaz de satisfazer as solicitações seguindo normas e procedimentos da empresa, sendo necessária a interação entre o departamento de compras e os públicos internos e externos. A área de compras deve assegurar a disponibilidade dos materiais na quantidade, qualidade e prazo certos, além do menor custo possível, sendo as especificações dos produtos/serviços ditadas pelos requisitantes. A oportunidade de fazer o uso correto de boas negociações tem criado um elo de parceria entre os fornecedores e a empresa.

O supermercado trabalha com diversos fornecedores, que apresentam prazos de entregas diferentes, porém todas as entregas são programadas. As mercadorias são entregues de segunda-feira a sexta-feira e o agendamento é conforme a preparação para recebimento do depósito, onde as mercadorias antigas são colocadas para frente e abrindo espaço para a nova mercadoria que irá chegar. Desta forma, é mantido o controle de validade entre os lotes no depósito.

O fornecedor que tem mercadorias a serem entregues em hipótese alguma poderá chegar de surpresa, pois existe toda uma logística em questão do controle do recebimento, conferência e horários. Fornecedor que chegar fora do horário deverá retornar no próximo dia, salvo por prévia comunicação autorizada.

Segundo Dias (1995), o objetivo principal da seleção de fornecedores é encontrar aqueles que estejam preparados para abastecer com os materiais necessários, atendendo com as quantidades, no tempo determinado, com preços competitivos, nas condições de pagamento que os diferenciem e nos padrões de qualidade exigidos. Busca-se, também, assegurar uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta por meio dos fornecedores selecionados.

Os fornecedores são parte integrante e fundamental para uma boa gestão de estoque, pois fornecedores ineficientes afetam diretamente o desempenho do negócio. Manter um bom relacionamento e ter o fornecedor como parceiro, é de fundamental importância para a saúde da empresa e obter melhores resultados.

4.2 ARMAZENAMENTO E REPOSIÇÃO DAS MERCADORIAS

O estoque físico do supermercado, tem o máximo do seu espaço utilizado, tendo como objetivo ter pronto acesso a todos os itens, facilitando a retirada. Também é feito o controle de validade por lote, destacado na identificação inicial da prateleira. Os produtos são armazenados em prateleiras ajustáveis, aproveitando totalmente o espaço vertical disponível, por meio do empilhamento máximo recomendado por cada produto, máxima proteção a todos os itens estocados e boa organização do depósito.

A armazenagem, de acordo com Lambert et al (1998), é parte integrante de todos os sistemas logísticos e possui importante papel no que se refere a proporcionar o nível desejado de serviço ao cliente a um custo total mais baixo possível. Produtos bem armazenados possibilita agilidade nas reposições a prateleira, e mantém a qualidade original do produto para ser oferecido aos clientes. O estoque é dividido por seções, assim como ocorre dentro da loja, para melhor identificação e manuseio aos colaboradores na hora em que se é preciso reabastecer as mercadorias dentro da loja.

O método de armazenamento adotado pelo supermercado é voltado para a facilidade de reposições de mercadorias dentro da loja e controle máximo da validade, esse método é eficaz visto pela otimização de tempo de trabalho dos colaboradores no momento de manuseio das mercadorias

As mercadorias tem seus estoques acompanhados diariamente por meio de relatórios, que disponibilizam as vendas do dia anterior como também de todas as semanas e meses anteriores. Mas, antes que sejam feitas as devidas reposições dos produtos nas prateleiras, os colaboradores fazem semanalmente uma contagem física de todos os itens para saber se está bem alinhado com o sistema. Assim pode-se identificar se houve furto, saída errada nos caixas da loja ou embalagens danificadas.

Com a contagem dos itens, também são verificadas as validades e quantos produtos estão próximos do vencimento no prazo de três meses. Esses itens com datas mais próximas, são analisados os giros e o risco dessa mercadoria vender e não vender, e faltando 15 dias para o seu vencimento, o acompanhamento passa a ser diário para que sejam retiradas das prateleiras 5 dias antes do seu vencimento. Feito isso, a reposição nas prateleiras durante o expediente são constantes, para sempre apresentar ao cliente uma loja visualmente atrativa, bem arrumada e com variedades, com todos os produtos preenchidos, obedecendo sempre a ordem de datas e lotes.

O índice de perda por validade no Supermercado Manaíra é muito baixo, cerca de 1% referente a todo o mix, pois a empresa está sempre realizando ações de baixa de preços, agregando brindes ou com devolução ao fornecedor, devido as parcerias que são firmadas no ato da compra.

Existe uma política de troca com os fornecedores para que não haja prejuízos financeiros para a empresa, que ocorre da seguinte forma: Existe fornecedor que recolhe a mercadoria e emite um boleto ressarcindo a loja, ou seja, o fornecedor paga a loja por seus produtos vencidos e não vendidos. Esse método ocorre geralmente com multinacionais, como também enviam notas de bonificação junto com a compra para possíveis perdas. Tem fornecedores que pagam a loja para que seus produtos sejam baixados de preços, assim a loja fica com margem para repassar o menor preço a seus clientes e assim fazer ação de vendas daqueles

produtos próximo do vencimento. Geralmente 99% dos produtos são vendidos nessas ações. E por fim, tem o fornecedor que substitui toda mercadoria próxima de vencer por mercadorias com datas mais longas.

O gestor de estoques tem por obrigações diminuir ou anular as perdas financeiras da empresa, e mantendo essas ações de baixa de preços e parcerias com fornecedores, o supermercado tem um retorno financeiro positivo referente a produtos que ameaçam se vencer nas prateleiras.

4.3 REAJUSTES DE PREÇOS

O ato de precificação de mercadorias é a finalização de todo o processo de gestão de estoques, pois ter feito uma compra com melhores negociações de preços com os fornecedores dará margens positivas para que o supermercado possa oferecer melhores valores de suas mercadorias a seus clientes.

O supermercado Manaíra adota métodos de reajustes de preços diferente para cada situação apresentada. Primeiramente, a rebaixa de preços pode ocorrer devido a validades, onde acontece as ações mais agressivas de exposição do produto com preços bem abaixo do habitual e agregação de brindes, para chamar a atenção do cliente. Outro método de reajuste é devido a inflação, pois quando se é adquirido com preços mais altos ou mais baixos essa diferença também será repassada para os clientes.

Para Pinheiro et al. (2011, p. 1) “[...] a fim de maximizar os resultados e a competitividade das organizações é fundamental um sistema de precificação e custeamento que leve em consideração o ambiente competitivo e as estratégias adotadas pela empresa.”.

Poucas vezes o supermercado adota o método de reajuste por concorrência, pois dependerá muito da ação adotada por seu concorrente. De acordo com o Gerente geral, o Sr. Antenor (2018, s.p.), “quando o concorrente está com o preço muito baixo, entramos em contato com o fornecedor daquele produto para saber o motivo, porque se for uma ação do concorrente não tem como competir, pois, diminui muito a lucratividade”.

Então, com esses métodos adotados pela empresa, a gestão de estoques do supermercado Manaíra vem tendo sempre resultados positivos e crescentes, com boas parcerias de fornecedores, com um sistema que funciona bem interligado com seus colaboradores e um estoque bem gerenciado e sempre em busca do erro zero.

Devido há anos de experiências, com solidez no ramo ao qual se enquadra, a empresa sempre em busca da excelência em um modelo de gestão coeso, íntegro e eficiente, não demonstra falhas em seus processos operacionais e logístico, sendo exemplo de gestão para o seu segmento.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os processos de gestão de estoques do supermercado Manaíra. Foi verificado que a empresa mantém uma ótima sincronia entre os estoques físicos e o indicativo do sistema utilizado, com pouca margem de erro devido a furtos e danos aos produtos. Com a análise constante do sistema, a empresa melhora cada vez mais sua eficiência operacional, contribuindo assim para a conquista de novos clientes, aquisição de novos produtos e assim resultando em aumento de faturamento e crescimento da empresa.

O departamento de compras da empresa mantém boas parcerias com seus fornecedores, possibilitando ótimas negociações de preços, prazos de pagamentos e entregas dentro dos prazos estipulados, além de garantir margens positivas para acaso seus produtos não venham a vender dentro dos prazos de validade. Os acordos firmados com os fornecedores para trocas ou devoluções de mercadorias vencidas, é uma conquista importante para o financeiro da empresa, pois assim a mesma minimiza ao máximo a perda de seu capital investido.

O controle de estoque do Supermercado Manaíra é feito de maneira conjunta entre o manual e o sistema operacional. Com o método de balanço semanal, contagem manual de todos os itens expostos nas prateleiras, a empresa filtra as embalagens danificadas, faz a conferência das validades e alinha o sistema com o físico.

Com bom desempenho em suas aquisições de suprimentos, boas negociações com fornecedores, o supermercado trabalha com uma boa margem de custos para

lançar os preços de suas mercadorias e assim pode ter retornos positivos tanto financeiro quanto para manter e conquistar novos clientes.

Pode-se dizer que, a gestão de estoques da empresa analisada por este trabalho é feita de maneira eficiente e dentro dos parâmetros esperados para o segmento varejista, pois a mesma está sempre em busca de redução de custos e captação de novos clientes através de parcerias e promoções.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: Um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2010.

BAILY, Peter, FARMER, David, JESSOP, David, JONES, David. **Compras**: Princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento / Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

CASSEL, G.L., SILVA, D.D. **Gestão de compras de materiais no contexto de gestão da cadeia de suprimentos**: Um estudo de caso. IN: Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Salvador: ABEPRO, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada**: Supply Chain. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2010.

GASNIER, Daniel Georges. **A Dinâmica dos Estoques**: Guia prático para planejamento de materiais e logística. São Paulo: IMAM, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUARNIERI, P. **Nível de Formalização na Logística de Suprimentos da Indústria Automotiva**. 2006. Dissertação (pós-graduação em Engenharia de Produção) – Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, Douglas, STOCK, James, VANTINE, José. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

VIANA, João José, **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

PRINCIPAIS CAUSAS DE ABSENTEÍSMO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NA PARAÍBA

Dawson Figueiredo da Silva
dawsonfsilva@gmail.com

Prof. Esp. Eduardo Albuquerque de Sá
eduardo-sa@ig.com.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar as causas do absenteísmo em uma Indústria do ramo alimentício – PB. O objetivo é reconhecer as principais causas das ausências no trabalho; verificar os índices de absenteísmo; descrever as políticas da administração de recursos humanos para reduzir o índice de absenteísmo na organização. Dessa forma, a pesquisa foi realizada com os empregados de atividades diferentes aplicando-se um questionário com perguntas apropriadas e coleta de informações com o setor de RH da empresa, juntamente com o Sesmt - Serviço Especializado em Saúde e Medicina do Trabalho. Os dados foram tratados estaticamente por meio de análise de documentos e conteúdo. O estudo demonstrou que a principal causa das faltas é por motivo de doença, dessa forma, verificou a necessidade de melhorar essa variável que influenciam negativamente dentro da empresa. E para estudos futuros, sugere dar ênfase ao método qualitativo, para que as variáveis sejam tratadas com mais profundidade e relacionar o absenteísmo com a rotatividade na organização.

Palavras-chaves: Absenteísmo. Administração de Recursos Humanos. Ausência ao trabalho.

ABSTRACT

This search aimed to identify and analyze the causes of absenteeism in a food industry - PB. The objective is to recognize the main causes of absences at work; verify absenteeism rates; describe human resources management policies to reduce absenteeism rates in the organization. So, the research was performed with the employees of different activities applying a questionnaire with appropriate questions and information collection with the HR sector, together with the Sesmt - Specialized Service in Health and Occupational Medicine. The data were treated statically through document and content analysis. This search demonstrated that the main cause of the absences is due to illness, in fact, verified the need to improve this variable that influence negatively inside company. To future searches, it suggests emphasizing the qualitative method, so that the variables are treated with more depth and link the absenteeism to the turnover in the organization.

Key-words: Absenteeism. Human resource management. Work absence.

1 INTRODUÇÃO

Desde quando surgiu à abordagem Clássica da Administração, se buscava a eficiência do homem no trabalho, harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento. Por sua vez, os percussores da administração já destacavam mais implicações da ausência do empregado nas suas atividades (OLIVEIRA; GRANZINOLLI; FERREIRA, 2007).

Desta forma, hoje em dia, com as oscilações do mercado, como: “crise financeira, do aumento da inflação, recessão, do desemprego”, os gestores precisaram tomar decisões importantes para reduzir os custos da organização, assim, encontram como alternativa diminuir o quadro de empregados (SANTOS, 2006, p.17).

Como consequência, segundo Santos (2006, p.17), “é nessa ocasião que os gestores acabam por comprometer o desenvolvimento da empresa, porque demissões ou retirando benefícios poderá gerar insatisfação e desmotivação entre os empregados, o que pode vir a se manifestar por meio do absenteísmo”.

Diante deste problema existente das faltas ao trabalho, da rotatividade de funcionários e contribuir em auxiliar o gestor de forma mais eficaz em suas decisões buscou-se responder a seguinte questão: **Quais os fatores que impactam no absenteísmo dos empregados em uma Indústria Alimentícia na Paraíba?**

Conforme o contexto da pesquisa descrito acima, segue algumas perguntas que auxiliará este trabalho:

- Quais os principais motivos do absenteísmo dos empregados com maior índice de ausência ao trabalho?
- Qual a sistemática de controle de frequência dos empregados utilizados na empresa?
- Qual a influência das atividades da administração de recursos humanos sobre o absenteísmo na referida empresa?

Com o aumento da competitividade do mercado, sua incerteza e dinamismo, atrair colaboradores e mantê-los tornou-se um desafio para as organizações, sendo notável a necessidade das empresas buscarem novas medidas para reduzir o alto índice de absenteísmo.

Os gestores de empresas buscam alternativas de gestão que visam tornar maior a participação e integração do empregador com o trabalho, para controlar os

elevados índices de absenteísmo e rotatividade, proporcionando possivelmente um aumento na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços (TOMASI; OLTRAMARE, 2014).

Este trabalho pretende investigar os principais fatores associados aos índices de

absenteísmo. Tendo em vista ser um assunto que tem grande relevância no meio organizacional, com isso ajudará a empresa a ter um direcionamento nas ações para a tomada de decisão.

Desta forma, possibilitará que a empresa utilize deste estudo para avaliar as principais causas de adoecimento dos empregados, tratem as causas desses afastamentos, melhorias nos ambientes de trabalho, qualidade de vida e melhores benefícios para eles, a fim de reter os empregados, motivá-los e reduzir os altos índices de absenteísmo e rotatividade.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar as causas do absenteísmo em uma Indústria de Alimentos na Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as principais causas do absenteísmo na empresa;
- Descrever como é realizado controle de jornada na empresa;
- Verificar os índices de absenteísmo na empresa;
- Descrever ações da administração de recursos humanos para reduzir os índices de absenteísmo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS

Vários são os conceitos citados na literatura para designar absenteísmo. A palavra surgiu do termo “absentismo” aplicado aos donos de terras que deixaram o campo para viver na cidade. Na era industrial, esse termo foi aplicado aos empregados faltosos ao serviço (NASCIMENTO, 2003).

Para Fidelis e Banov (2006), o absenteísmo é a relação entre as horas trabalhadas no mês e o número de horas em que o funcionário fica ausente do seu local de trabalho por motivo de faltas, atrasos e saídas antecipadas.

Para Granzinoli e Ferreira (2007) entende-se que absenteísmo são faltas não esperadas no posto de trabalho. Portanto, não são consideradas as faltas previsíveis, como, férias, licenças para treinamento e capacitação, viagens a serviço etc.

Chiavenato (2002) afirma que o absenteísmo são as ausências dos empregados ao trabalho, sendo assim a somatória dos períodos em que o empregado da empresa se encontra ausentes do trabalho, em virtudes de atrasos e/ou devido a alguma causa particular.

Magalhães, Duarte e Moura (1995) definem o absenteísmo como sendo ausências do trabalho devido a licenças, faltas e férias; e Robin (2002) como a falta do empregado ao trabalho.

Jorge (1995) define que o absenteísmo representa as ausências não programadas ao trabalho por faltas e licenças médicas, e reforça que por serem programadas, as férias e folgas são excluídas dentro de uma jornada de trabalho legal.

Foi adotada para esse estudo a seguinte definição de absenteísmo: como sendo ausências não previstas dos empregados em seu posto de trabalho, ou seja, não são consideradas as ausências programadas, como por exemplo, licença maternidade, férias, treinamento e folgas. Tal opção é baseada no conceito de Oliveira, Granzinoli e Ferreira (2007) e Jorge (1995).

As organizações perceberam que seus colaboradores são de fundamental importância para o seu desenvolvimento. Direcionando o foco para as pessoas, as empresas também estão entendendo que o absenteísmo tem se tornado um

grande problema para as organizações, muitos são os fatores envolvidos, deixando difícil o seu gerenciamento. (FIDELIS; BANOV, 2006).

A permanência das pessoas nas empresas está diminuída de maneira gradativa por diversos fatores incluindo o absenteísmo (FIDELIS; BANOV, 2006).

Para Sobrinho (2002), seu efeito nos leva ao período industrial, em que os absenteísmos resultantes das faltas dos empregados reduziam a produção, influenciando diretamente na economia. O absenteísmo interfere nos custos diretos e indiretos da empresa, pela diminuição da produtividade, diminuição na qualidade e problemas administrativos.

Sendo assim, identificar as principais causas do absenteísmo, se torna primordial para um diagnóstico mais completo. Em decorrência do crescimento do absenteísmo, a área de recursos humanos tem um papel essencial, que será abordado a seguir.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em virtude da importância que se vem dando ao capital intelectual, pois cada pessoa traz para a organização um talento diferenciado, isso tem levado muitas empresas a mudar sua forma de fazer administração de recursos humanos, hoje cada vez mais que o capital intelectual vem considerado como diferencial competitivo.

Com esse novo quadro, muitas organizações têm modificado radicalmente sua visão em relação à área de recursos humanos, deixando de ser puramente operacional passando a agregar várias atividades relacionadas às pessoas como: contratação, treinamento, avaliação, remuneração e oferecer um ambiente bom e seguro aos empregados da empresa (DESSLER,2005).

Portanto, é importantíssimo definir o papel do departamento de recursos humanos da organização e as políticas adotadas, o que será abordado a seguir.

2.2.1 O papel do administrador de recursos humanos

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo integrar o trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Sendo a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, manutenção, controle e avaliação de pessoas (GIL, 1994).

Com as novas tendências de mercado e os novos cenários em formação, a área de recursos humanos vem ganhando cada vez mais espaço dentro da organização, pois entendem que o capital intelectual está se tornando seu bem maior, seu diferencial competitivo. Mesmo sabendo que o papel das pessoas até então tenha sido de grande valor para as organizações, hoje, ele está muito mais focado para que a organização obtenha vantagem competitiva (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Gil (2001) enfatiza que o setor de recursos humanos tende a tornar o mais importante setor da administração. Exigindo cada vez mais aos profissionais ligados a esta área os conhecimentos técnicos habituais, além dos conhecimentos relacionados às outras áreas da organização.

O grande diferencial para a empresa será administrar de forma eficaz os recursos humanos existentes, uma vez que constituem o elemento crítico em cada componente da organização, e esta responsabilidade incide a todos os gerentes de todas as áreas, seja ela financeira, contábil, marketing, produção, compras e inclusive, a administração de recursos humanos (CHIAVENATO, 2004).

Dentre os vários papéis que a administração de recursos humanos desempenha, existe um que afeta diretamente não somente a organização, mas principalmente os empregados, que é o absenteísmo. O controle do mesmo, ainda é pouco avaliado pela maioria das organizações, tanto no aspecto da inclusão no planejamento de recursos humanos, bem como, o lado humano. Esse importante indicador oportuniza inclusive avaliar em algumas situações a satisfação em relação à empresa (SANTOS, 2006).

2.2.2 Políticas da Administração de Recursos Humanos

- Salário

O salarial pago ao funcionário deve corresponder ao esforço dado pelo mesmo no trabalho. Quando os esforços são maiores que as recompensas, ou até mesmo o contrário, começa a existir um desbalanceamento na relação do empregado com a empresa. Por esse motivo, o grau de motivação, satisfação e o índice do absenteísmo aumentarão, tendo como consequências o aumento de custo, diminuição da produtividade, entre outros (NOGUEIRA, 1980).

A empresa conta com o plano de cargos e salários, e seus salários compatíveis com a região, o colaborador escolhe receber por quinzena ou todo o salário no final do mês além de pagar rigorosamente em dia, trazendo confiança ao colaborador.

- Incentivos e benefícios

No Brasil tem sido comum nas últimas décadas, as adoções de políticas voltadas para o oferecimento de incentivos em forma de benefícios e essas iniciativas são bastante apreciadas pelos funcionários, incentivos esses como: assistência médica e odontológica, bolsas de estudos e auxílio para compra medicamentos, cestas básicas ou vale gás.

Entretanto, esses incentivos precisam ser acompanhados de um programa eficiente de orientação e de esclarecimentos aos empregados e acabam por não produzirem os resultados esperados quando se examina, por exemplo, a questão do elevado índice do absenteísmo (RIGOTTO, 1998).

Como benefícios a empresa conta com uma cesta básica que é entregue no final do mês aos funcionários que não faltaram no período; Conta com plano de saúde e plano odontológico; Convênio com farmácias e vale gás.

- Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho serve para vários propósitos dentro das organizações. As avaliações identificam se a necessidade de treinamento específico e

desenvolvimento e as habilidades e competências dos empregados estão adequadas para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho também podem ser utilizadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento (ROBBINS, 2005).

A Administração de Recursos Humanos conta com o sistema de avaliação de desempenho onde os colaboradores são avaliados pelo seu próprio gestor. Abordaremos a seguir os aspectos sobre absenteísmo.

2.3 HISTÓRICO

Realizando uma explicação histórica, foi identificado que os primórdios dos postos de trabalhos da antiguidade surgiram no antigo Egito, onde os escravos que faltavam ao trabalho eram punidos com castigos e até a morte. Na civilização greco-romana, os escravos eram vigiados e controlados por tropas, e esses tinham por objetivo impedir que os escravos faltassem ao trabalho (SIQUEIRA, 1984).

Na idade média, ainda tiveram algumas mudanças a respeito do modo de ver o absenteísmo no trabalho, ficando a critério dos empregadores as ponderações e julgamentos e não aquelas tradicionais punições (SIQUEIRA, 1984).

O termo absenteísmo passou a ser utilizada, com a chegada da Revolução Industrial, após a migração do homem do campo para a cidade. Onde a palavra foi aplicada aos empregados que faltavam ao serviço. Surgiram os sindicatos, os trabalhos assalariados, a regulamentação da jornada de trabalho e a substituição da mão de obra por máquinas e equipamentos (SIQUEIRA, 1984).

Com o tempo avançando, os empregados passaram a ter mais liberdade de expressão, condições de trabalho mais favoráveis e leis que regem seus direitos e deveres.

Em pleno século XXI, o absenteísmo ainda é uma das grandes dificuldades para as empresas pelo seu custo elevado, seja direto ou indireto, interferindo no faturamento e no rendimento da produção (NETO, 2006).

2.3.1 Tipos e causas do absenteísmo

Segundo Couto (1982), o absenteísmo pode ser classificado da seguinte forma:

- a) Absenteísmo voluntário – é a ausência do trabalhador, por motivos particulares. Trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal;
- b) Absenteísmo por doença – São todas as ausências por doenças, identificadas por um CID (classificação internacional de doenças);
- c) Absenteísmo por patologia profissional – São as ausências que estão relacionadas com acidente de trabalho ou doença ocupacional;
- d) Absenteísmo legal – são ausências ao trabalho amparadas por lei, como: licença paternidade, óbito, casamento, doação de sangue;
- e) Absenteísmo compulsório – ausência ao trabalho por imperativo de ordem legal, tal como: suspensão, advertência.

Para Chiavenato (2002) as efetivas causas do absenteísmo são as mais adversas e necessitam de análises detalhadas dos principais motivos e custos, diagnosticando os tipos, tamanhos e quanto afetam o desempenho organizacional.

Segundo Stockmeier (2004), ainda existem alguns tipos de causas do absenteísmo que podem afetar o índice na organização, são eles:

- a) Cúmplices Pessoais Internos: como chefes e encarregados que não monitoram a presença de seus subordinados no setor onde deveriam estar muito menos medem então sua produtividade;
- b) Cúmplices Pessoais Externos: como elementos de repartição pública que justificam a visita do empregado por um prazo maior do que realmente ocorreu;
- c) Cúmplices Ambientais Internos: Presença de cantinas, cafezinhos, serviços médicos assistenciais cúmplices e refeições demoradas;
- d) Cúmplices Ambientais Externos: Festas típicas regionais, cultos religiosos, catástrofes e outros motivos diversos.
- e) Problemas Socioeconômicos: Baixos salários, não participação em lucros e resultados, ausência de um plano de carreira;
- f) Problemas pessoais no trabalho: desavenças com chefes ou encarregados, desentendimento com colegas (ambiente psicopatológico de

trabalho);

g) Problemas de desadaptação ao trabalho: trabalho em turnos noturnos, trabalho insalubre, trabalho perigoso, desadaptação ou aversão pessoal a tarefa realizada, desestímulo a tarefa a ser feita;

Nesse trabalho, iremos considerar como absenteísmo todos os tipos, exceto o absenteísmo legal, que são consideradas ausências previstas.

2.3.2 Principais objetivos para o levantamento do absenteísmo

O aumento do número de faltas, saídas antecipadas e atraso, tem preocupado a área de recursos humanos, pois isto demonstra o desinteresse por parte do empregado para com a empresa (FIDELIS; BANOVA, 2006).

Segundo os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) a empresa arca com os custos diretos e indiretos e com a diminuição da produtividade com a ausência dos empregados. Assim, mostra-se a importância da administração do referido índice não só nos termos de recursos humanos, mas também no que diz respeito aos aspectos financeiros e produtivos da empresa.

Fidelis e Banov (2006) afirmam que o maior objetivo de avaliar as causas do absenteísmo são: considerar as horas não trabalhadas e as perdas que elas causam, além de auxiliar num possível diagnóstico de problemas dentro da organização e na busca de soluções.

Para atingir os objetivos do levantamento do absenteísmo, as organizações se utilizam um ou mais índices para verificar as suas ausências (FIDELIS; BANOVA, 2006). Esses índices podem ter periodicidade semanal, mensal, trimestral, ou anual, dependendo da prioridade estabelecida pela empresa e de sua cultura organizacional. Não existe uma fórmula- padrão para calcular este índice. A que tem sido adotada por algumas empresas é a seguinte:

$\frac{\text{Índice de absenteísmo} \quad \text{Número de horas perdidas}}{\text{Número de horas planejadas}} \times 100$

Figura 1: Expressão para se avaliar o índice de absenteísmo.

Fonte: Adaptado de Fidelis e Banov (2006).

Chiavenato (2002) tem como base que o índice de absenteísmo nos mostra a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividades esperada ou planejada. Sendo assim, o índice pode ser calculado pela seguinte fórmula:

Índice de absenteísmo	Número de homens / dias ausentes ----- X 100 Efetivo médio x nº de dias
------------------------------	---

Figura 2: Fórmula para se calcular o índice de absenteísmo.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

No entanto, a equação acima utiliza apenas os homens/dias de ausência em relação aos homens/dias de trabalho. Contudo muitas empresas buscam melhorar o cálculo do absenteísmo, considerando os atrasos e meias-faltas, substituindo dias por horas por meio da seguinte fórmula (CHIAVENATO, 2002):

	Total de homens / horas perdidas
Índice de absenteísmo	= ----- 100

Figura 3: Procedimento para se calcular o índice de absenteísmo
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

Robbins (2002) afirma que algumas empresas vêm modificando seu comportamento com o objetivo de aumentar a produtividade dos empregados e reduzir o absenteísmo, atrasos e acidentes, além de ampliar o relacionamento amigável com os clientes, como: utilização de sorteios para a redução do absenteísmo; disciplina do empregado; desenvolvimento de programas de treinamento e criação de programas de mentores. Ações como estas vêm apresentando resultados satisfatórios para as empresas que as adotaram.

Para Chiavenato (2002), a opção pelo índice mais adequado vai depender da finalidade com que se pretende utilizá-lo. Cada situação merece ser analisada de acordo com a necessidade da empresa.

Outro ponto a considerar é a o banco de horas adotado por muitas empresas e que também pode gerar absenteísmo se não tiver um gerenciamento adequado.

O banco de horas possibilita compensação do excesso de horas trabalhadas em um dia com a correspondente diminuição em outro, sem o pagamento de horas extras. Contudo, nesse sistema poderão ser acumuladas 2 horas por dia, durante o período máximo de 12 meses.

2.3.3 Consequências do absenteísmo

Quando um funcionário falta ao trabalho, as tarefas desempenhadas por ele serão feitas por outro empregado, deixando-o sobrecarregado, elevando o nível de estresse. Como consequência, pode-se perceber a diminuição da eficiência e eficácia nos resultados almejados (GUIMARÃES, 2016).

O absenteísmo gera custos diretos e indiretos, representados pela redução da produtividade, custos de produção aumentados, atividades desorganizadas, tornando mais um problema. (SILVA, 2014).

2.3.4 Como reduzir o absenteísmo

Segundo Chiavenato (2004) muitas empresas buscam reduzir o absenteísmo, agindo sobre os seus efeitos, como: descontar os dias que o empregado faltou ao trabalho ou ainda aplicando medidas cabíveis. No entanto, ainda segundo o autor a tendência é atuar sobre as causas, sendo necessário diagnóstico dessas causas.

Guimarães (2016), afirma que os programas de benefícios e incentivos interferem no comportamento organizacional dos empregados, dentre os fatores que influenciam nos resultados da empresa estão o comprometimento, a satisfação e a motivação.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de uma análise quantitativa e descritiva realizada em uma empresa no ramo alimentício no estado da Paraíba. Segundo Gil (2001) o objetivo principal da pesquisa descritiva é determinar as características principais de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de variáveis.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Levantamento dos dados foi feito por meio da aplicação de um questionário fechado e por meio de uma análise em um relatório de faltas.

Os dados das ausências utilizados foram coletados através da análise de documentos dos registros do número de dias faltosos, horas computadas como atrasos e saídas antes do término do expediente normal e motivos de ausências, fornecidas pela administração de recursos humanos da empresa.

Nesse estudo do absenteísmo o pesquisador precisa trabalhar com o desenvolvimento de hipóteses e variáveis que atentam a quantificação e medição dos resultados, sendo esses precisos e facilitando na análise e interpretação dos dados para que se evitem distorções e garantindo a proteção na relação das inferências obtidas (GODOY, 1995).

O questionário foi entregue em mãos para cada empregado pesquisado. Os questionários foram aplicados nos dias 11 e 15 de outubro de 2018.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto ao tratamento dos dados obtidos, foi realizada por meio do programa do Excel, tanto a compilação dos dados, bem como a elaboração dos gráficos, para facilitar uma análise mais detalhada.

Santos (2006) afirma que “analisar é transformar um todo em partes menores”. Sendo assim, o presente estudo consiste no tratamento e análise dos

dados, a fim de buscar evidências que facilite na resposta para a pergunta definida como tema deste trabalho.

A análise de dados foi efetuada em duas formas:

a) Análise documental: levantamento de dados junto à administração de recursos humanos da Indústria de Alimentos – PB, com o objetivo de identificar os principais motivos do absenteísmo, descrever a sistemática do controle de jornada e verificar os índices de absenteísmo.

b) Análise quantitativa: o instrumento de pesquisa foi um questionário aplicado a

30 empregados, em que se procurou mapear todos os possíveis motivos que levaria os empregados a faltar ao trabalho. O questionário foi dividido em quatro categorias: I – informações socioeconômicas; II – aspectos do trabalho; III – características das condições de trabalho; IV – características do absenteísmo.

3.4 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO

Segundo Chiavenato (2002), uma população trata-se de um grupo de empresas ou pessoas que são interessantes de serem entrevistadas com o objetivo específico de um estudo.

Dependendo do tempo dos entrevistadores, do tamanho da população, do custo da pesquisa e da capacidade de processamento dos dados, pode ser necessário extrair uma parte dessa população (amostra) para ser investigada, ao invés de utilizar o seu total.

Neste caso, a amostra foi retirada dos setores que apresentava maior número de faltas, com aproximadamente 30 empregados. Segundo Gil (2001), censo é uma pesquisa que visa à coleta de dados, fazer um levantamento de toda uma população. Dessa forma, este estudo priorizou os setores que apresentam um dos maiores índices de absenteísmo, conforme informações repassadas pela administração de recursos humanos.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Indústria de Alimentos estudada é uma das maiores empresas do Brasil no ramo, surgiu no ano de 1951. A marca conta com mais de 200 itens alimentícios, atualmente uma das mais modernas unidades fabris da América Latina, em que trabalham mais de mil e duzentos empregados.

Sua matriz fica localizada em Cabedelo, e as filiais espalhadas em várias cidades do país para distribuição de seus produtos. A empresa continua em constante crescimento, sempre inovando com novos produtos, atendendo quase todas as redes de supermercados do país.

A sua missão é fazer produtos e prestar serviços de alta qualidade que satisfaçam a necessidade dos seus clientes e consumidores através de alta tecnologia e recursos humanos capacitados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram evidenciados por meio de documentos apresentados pelo setor de Recursos Humanos da empresa, os principais motivos de ausências na Indústria de Alimentos em questão.

Conforme o quadro abaixo, identificamos quais foram os motivos das ausências apresentadas pelo setor de Recursos Humanos. Visto através dos dados coletados que a maioria das faltas se refere às faltas legal, Tipo: o atestado de médico, óbito, casamento, entre outros. E existem as faltas injustificadas que são descontadas nos vencimentos dos colaboradores.

Motivos	Jan a Out 2018
Atestado Médico	162
Casamento	3
Nascimento	2
Óbito	1
Faltas Injustificadas	47
Doação de Sangue	5
TOTAL	220

Quadro 1: Motivos das ausências

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Aguiar e Oliveira (2009) ressaltam que se faz necessário a identificação das principais causas relacionadas ao absenteísmo. A justificativa principal das ausências nos setores são os atestados médicos que correspondem a mais de 74% do absenteísmo. Analisando exclusivamente as patologias registradas nos atestados médicos, percebeu-se que 51% destes afastamentos estão relacionados à patologia do CID M54.5 – Lombalgias conforme gráfico 1 abaixo.

Destaca-se que este tipo de patologia tem total pertinência com as atividades da empresa avaliada, uma vez que grande parte dos processos internos envolve movimentação manual de cargas.

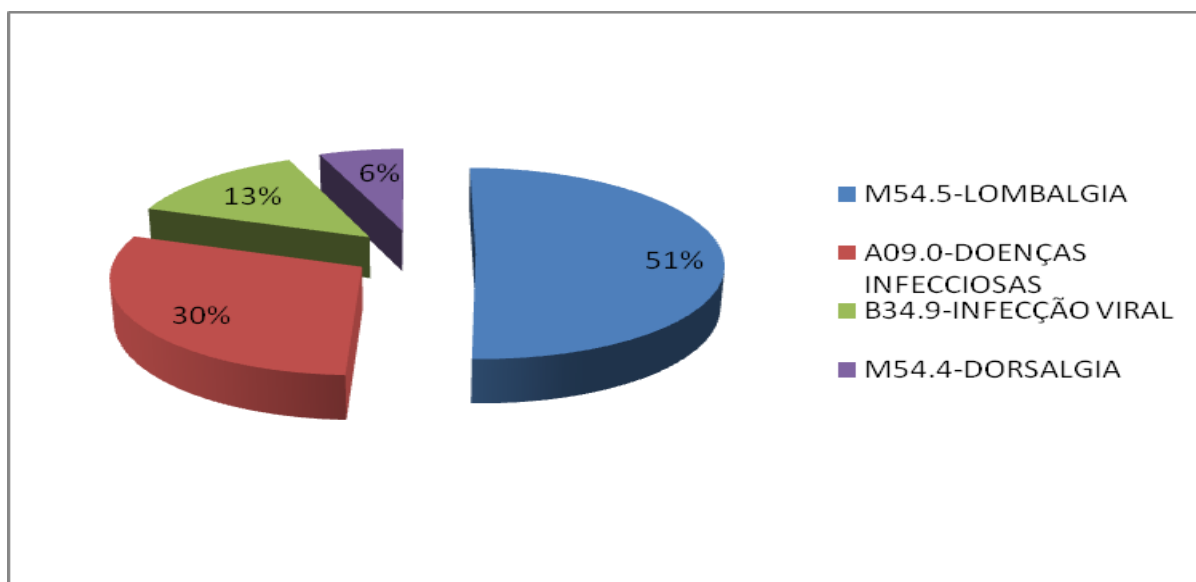


Gráfico 1: Motivos das ausências por CID
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

A empresa avaliada adota algumas ações administrativa que visa especificamente a redução do absenteísmo ligados aos atestados do grupo Cid M54.5, sendo: Avaliação cinesiologica funcional feito por fisioterapeuta que visa identificar lesões pré existentes no colaborador antes do exame admissional; possui um programa de ginástica laboral, é uma ferramenta bastante eficaz na prevenção de doenças ocupacionais que se incluem nos grupos LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho); Existência de grupo de trabalho com foco em melhoria nos processos objetivando a automação ou redução da movimentação manual de carga.

Existe ainda o monitoramento destas faltas que são registradas via sistema eletrônico – TOTVS, que são alimentados por um analista de pessoal onde

ingressa com as informações, facilitando dessa forma a busca pelos dados. O controle de jornada de trabalho é realizado eletronicamente. Conforme Chiavenato (2002) o controle da frequência é a forma de acompanhar a presença do empregado no trabalho.

O controle de jornada ocorre por meio de um registro eletrônico, em que, cada funcionário na admissão recebe um crachá com código de barras para ser identificado, bem como, registra seu comparecimento no ponto eletrônico ou podendo na ausência do crachá, digitar a sua matrícula manualmente ou através da digital. Ao final do dia, a coleta das batidas dos registros através do sistema MADIS é realizada pelo analista de pessoal e importada para o sistema TOTVS – RM, feito isso área de Recursos Humanos monitora todos os registros de ponto, as faltas, bem como o banco de horas. O banco de horas é descrito através do acordo coletivo, acordado entre o sindicato e a empresa. Para o banco de horas é definido alguns critérios, como: as duas primeiras horas extras por dia, atrasos e faltas para compensações futuras são computadas para o banco de horas.

O funcionário tem o prazo de 48 horas para apresentar a justificativa da ausência ao seu gestor, caso não apresente nenhum documento legal o colaborador poderá ser advertido verbalmente ou por escrito. Caso já tenham outras faltas sem justificativas, tomam-se outras providências cabíveis.

Semanalmente o setor de recursos humanos envia um relatório com os dias em aberto, ou seja, é informado o dia em que o funcionário não compareceu ao trabalho para que o gestor justifique a ausência dele ao setor de Rh inserir as informações no sistema TOTVS.

4.1 OS PRINCIPAIS MOTIVOS DO ABSENTEÍSMO

Para identificar quais os principais motivos que levam os empregados dos Setores analisados a se ausentarem do trabalho, foi aplicada uma pesquisa quantitativa, para poder coletar informações. O questionário foi respondido por uma amostra de 30 (trinta) pesquisados.

As perguntas foram formuladas com base nas informações repassadas pelo analista de pessoal e nos questionamentos que surgiram ao longo desse trabalho.

Na pesquisa realizada, foram analisadas as informações socioeconômicas dos pesquisados, como: sexo, estado civil, filhos, faixa etária, renda familiar, pois estes podem influenciar na ausência ao trabalho.

Diante disso, os gráficos abaixo apresentam os números referentes ao resultado de maior relevância para o trabalho.

No gráfico 2, dos 30 respondentes, 13% tem acima de 30 anos, 17% tem entre 25 a 30 anos, 33% tem entre 21 a 24 anos, 37% tem entre 18 a 20 anos.

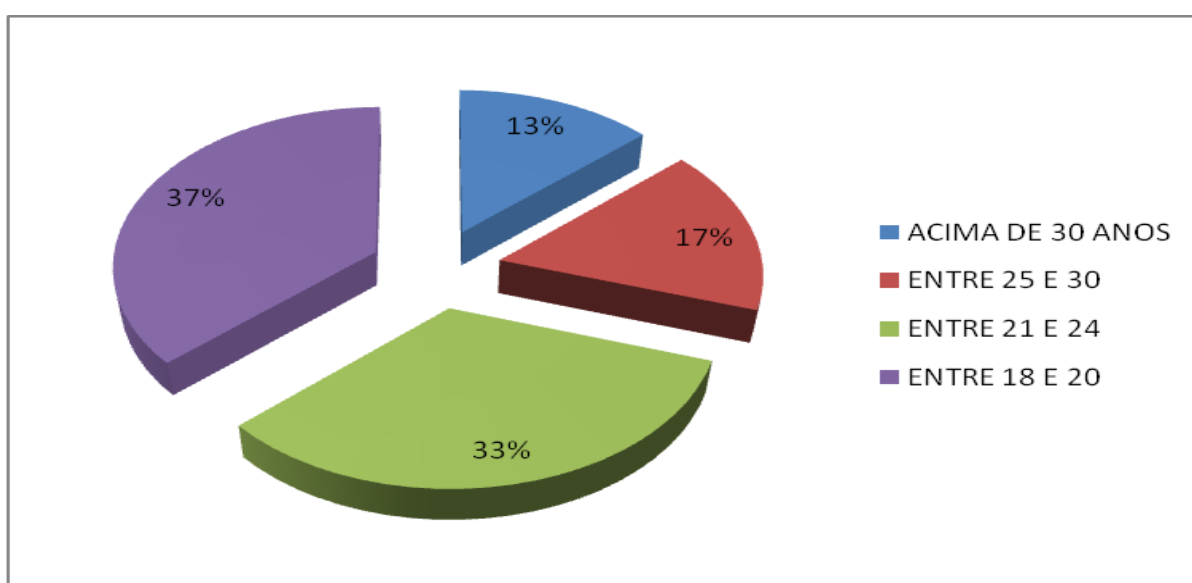


Gráfico 2: Faixa Etária
Fonte: Pesquisa Direta, 2018

A idade é um fator considerado por muitos como determinante do absenteísmo. Ao contrário do que se espera, por se imaginar que os jovens são mais sadios que os idosos, várias pesquisas mostram o contrário, que o absenteísmo entre os mais jovens é bem maior quando comparados ao absenteísmo entre os mais velhos.

A relação idade-absenteísmo é uma questão de a falta ser ou não evitável. Em geral, empregados mais velhos têm taxas mais baixas de faltas evitáveis que os mais jovens. Entretanto, eles têm taxas mais altas de faltas não-evitáveis, provavelmente devido à saúde fraca associada ao envelhecimento e ao período de recuperação mais longo de que estes trabalhadores mais velhos precisam quando se acidentam (ROBBINS, 1999).

Alusivo ao gráfico 3 os respondentes (73%) são solteiros e (27%) são casados.

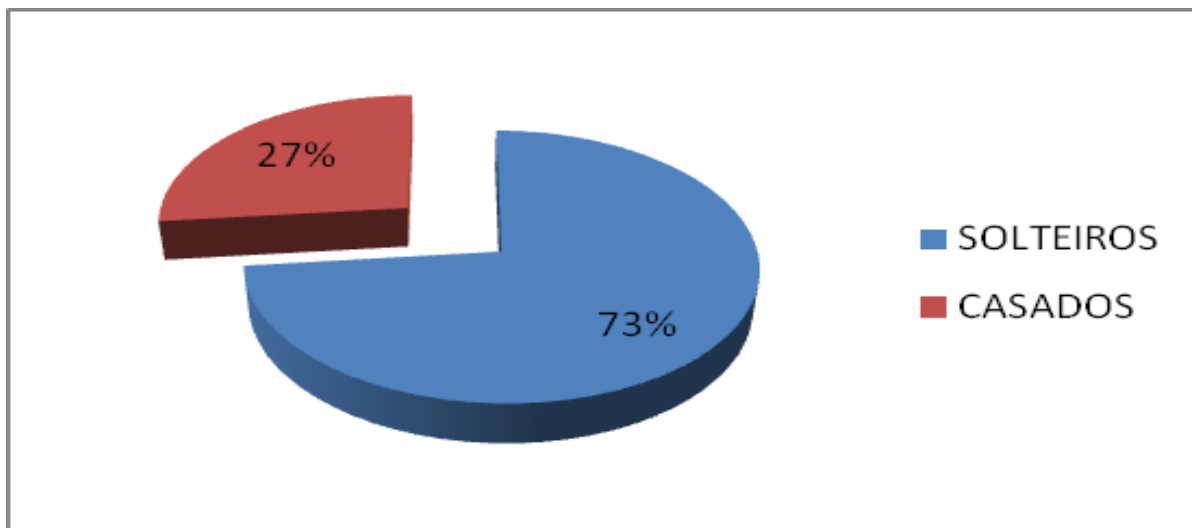


Gráfico 3: Estado civil
Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Robbins (1999, p. 30) revela que

Os empregados casados têm menos faltas, pois o casamento impõe responsabilidades crescentes que podem tornar o emprego fixo mais valioso e importante, e diz que essa é uma questão a ser ainda muito investigada.

No geral, quando comparadas apenas às mulheres, as casadas parecem ter uma taxa de absentismo mais elevada do que o das solteiras. Provavelmente pelo fato de que as mulheres casadas normalmente têm mais atividade no lar que as solteiras, o que conseqüentemente aumenta a sobrecarga e as conduz à fadiga. (NOGUEIRA, 1980; SOUTO, 1980).

Nas atividades desempenhadas pelos 30 respondentes do setor (27%) consideram o trabalho repetitivo e (43%) não consideram repetitivos, (20%) consideram às vezes ser repetitivo e (10%) admitem ter rodízio das atividades, conforme apresentado no gráfico 4.

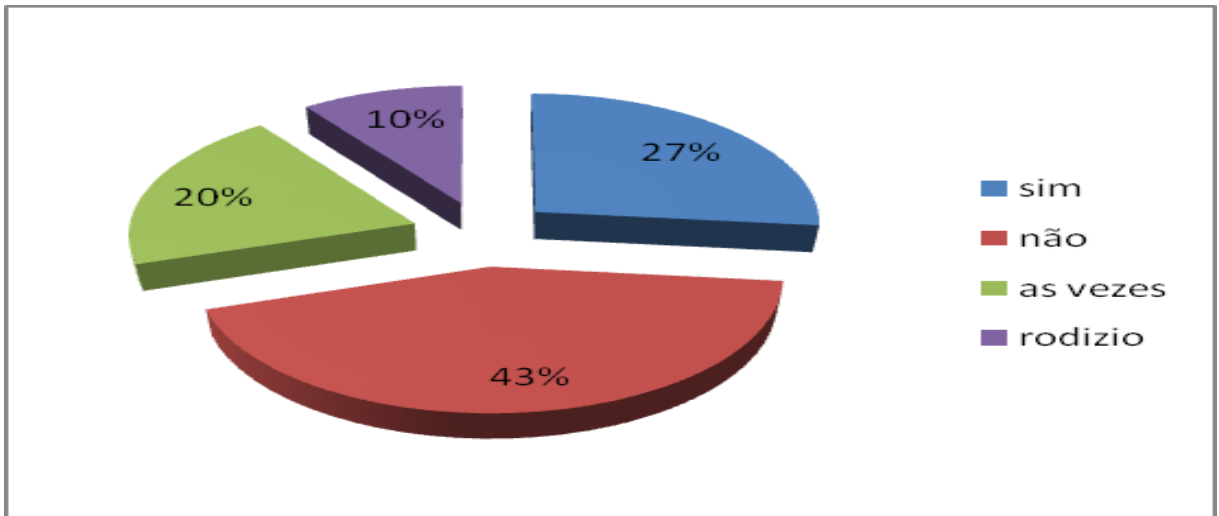


Gráfico 4: Trabalho Repetitivo
Fonte: Pesquisa Direta, 2018

A organização do dimensionamento dos postos de trabalho é atualmente uma das maiores causas de afastamento por LER/DORT (Lesão por esforços repetitivos/Doenças Osteomuscular relacionada ao trabalho).

Nesses casos, o trabalhador fica sujeito a uma série de movimentos e de esforços repetitivos que o levam à fadiga, a lesões de tendões e nervos, à perda de potência muscular e até a atrofia do membro afetado. (BALERINI, 2003). No gráfico 5 a seguir, os pesquisados foram questionados sobre a utilização dos EPIs- Equipamento de proteção individual, os 30 respondentes do setor, responderam que utilizam o EPI, totalizando 100%.

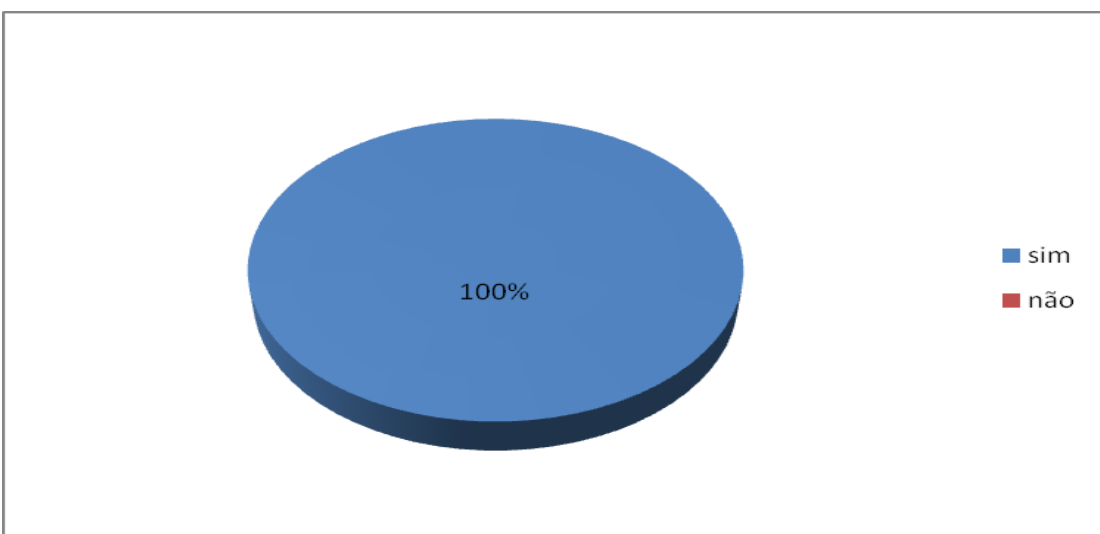


Gráfico 5: Utilização de Epi's
Fonte: Pesquisa Direta, 2018

A segurança deve ser uma prioridade básica para qualquer empregador, e, para manter um ambiente de trabalho seguro para os empregados, o uso do EPI (Equipamento de proteção individual) é obrigatório em situações em que medidas de segurança coletiva não evitem totalmente os riscos.

O uso de EPI está previsto na legislação trabalhista, ou seja, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Segundo SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO (2008,

p.73): Cabe ao empregador quanto ao EPI, adquirir o adequado ao risco de cada atividade, exigir seu uso, fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente, orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado guarda e conservação.

Os EPIs têm a finalidade de neutralizar a ação de certos acidentes que poderiam causar lesões aos trabalhadores e protegê-los contra possíveis danos à saúde causados pelas condições de trabalho (REMADE, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade principal dessa pesquisa foi investigar as causas do absenteísmo em uma Indústria do ramo alimentício no estado da Paraíba: identificar os principais motivos das ausências do trabalhador; descrever as políticas da administração de recursos humanos para reduzir o índice de absenteísmo na referida empresa e verificar os índices de absenteísmo.

A pesquisa foi realizada com os empregados de atividades diferentes através da aplicação de um questionário, bem como das informações repassadas pelos recursos humanos juntamente com os conhecimentos adquiridos pelo referencial teórico desse trabalho.

A empresa estudada considera para faltas justificadas apenas aquelas que são legais, tais como: atestado médico, óbito, casamento, doação de sangue e licença paternidade.

A respeito do sistema de controle de ponto utilizado pela empresa, verificamos que a mesma possui um sistema eficiente, onde se dispõe um controle

diário das faltas dos empregados. É enviada semanalmente a relação dos faltosos para os gestores e mensalmente é enviado o banco de horas.

Faz-se necessário a identificação das principais causas relacionadas ao absenteísmo. E ao identificar as principais causas das ausências, os setores estudados apresentaram com mais de 74% o mesmo motivo: doença, podendo ser uma forma de esconder o verdadeiro motivo.

Ao questionar os empregados sobre as políticas da administração de recursos humanos (política salarial, banco de horas, treinamento, benefícios, entre outros) na influência sobre o absenteísmo, mais de 75% dos pesquisados acreditam que de certa forma as ausências estejam atreladas a essas políticas.

Diante dessas circunstâncias, os empregados dos setores da Indústria de Alimentos – PB estão satisfeitos com os benefícios ofertados pela empresa e por essa razão, mais de 70% dos pesquisados não sairiam do emprego atual para trabalhar em outra empresa por um salário igual.

E para estudos futuros, sugere dar ênfase ao método qualitativo, para que as variáveis sejam tratadas com mais profundidade e relacionar o absenteísmo com a rotatividade de funcionários.

O grande diferencial para as empresas são os seus ativos mais preciosos: as pessoas. E para tanto, é preciso conhecer e investir em seus colaboradores, pois precisará contar com eles para atingir melhores resultados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R. **Absenteísmo**: suas principais causas e consequências em uma empresa no ramo da saúde. *Revistas de ciências gerenciais*. vol. XIII, nº 18, ano. 2009. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2613/2487>> Acesso em: 25 abr 2018.

ALMEIDA, M. O. **Estudo comparativo dos índices e causas do absenteísmo no trabalho de diferentes grupos em uma organização hospitalar privada**. 2008. Distrito Federal. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/1482?mode=full>> Acesso em: 01 mar 2018.

BOHLANDER, G.; SNELL, A. S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVIENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v.2.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei n.º 5452, de 01 de maio de 1943. Artigo 473. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm> Acesso em: 01 mar 2018.

COUTO, H. A. **Absentismo: Uma visão bem maior que a simples doença**. *Ergo* n.2. jul. 1982.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Editora Person, 2005.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de Recursos Humanos**. Tradicional e estratégico. São Paulo: Érica, 2006.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995.

JORGE, L. A. **Motivos que levam os trabalhadores de enfermagem ao absenteísmo**. 1º ed. São Paulo: Acta Paul. Enfermagem, jan/abr. 1995.

MAGALHAES, A. M. M.; DUARTE, E. R. M.; MOURA, G. M. S. S. **Estudo das variáveis que participam do dimensionamento de pessoal de enfermagem em hospitais de grande porte**. Revista Gaúch. Enfermagem. Porto Alegre, v. 16, n. 1/2, p. 5-16, jan/dez, 1995.

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao direito do trabalho**. Ed. 29. São Paulo: LTr, 2003.

NASCIMENTO, G. M. **Estudo do absenteísmo dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade básica e distrital de saúde de Ribeirão Preto – São Paulo**. Ribeirão Preto, 2003. Disponível em:
<<http://teses.usp.br/teses/disponveis/22/22132/tde-21052004-110529>> Acesso em: 02 abr 2018.

NETO, A. D. M. **Absenteísmo nas empresas**. Brasília, 2006. Disponível em:
<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf>>
Acesso em: 10 abr 2018.

NOGUEIRA, D. P. **Absenteísmo – Doença: aspectos epidemiológicos**. 242 f.
Tese (Doutorado) - Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 1980.
Disponível em:
<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf>> Acesso em:
10 abr 2018.

OLIVEIRA, L. C. V. **A gestão da escola e o absenteísmo docente no cotidiano do ensino fundamental**. In: IV Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional, 2007, Campinas. Anais do IV Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional. Campinas: Unicamp, 2007. P. 01-15.

OLIVEIRA, G. G. A.; GRANZINOLLI, L. M. FERREIRA, M. C. V. **Índice ecaracterísticas do absenteísmo dos servidores públicos da universidade federal de viçosa**. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação Psicológica, v.7 n.1, Porto Alegre, 2008. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004> Acesso em: 02 abr 201.

STOCKMEIER, T. E. **Programa de combate ao Absenteísmo**.
Disponível em: <<http://www.drthomas.med.br/>> Acesso em:
25 abr 2018.

TOMASSI, F.; OLTRAMARE, P. T. **Absenteísmo e rotatividade: Proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do Paraná**. 2014. Pato Branco. Disponível em:
<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1973/1/PB_COECI_2013_2_11.pdf> Acesso em: 27 de setembro de 2018.

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS USADOS DA CAPITAL PARAIBANA

Leandro Firmino da Silva
leandrofirminosilva@gmail.com

Profa. Ma. Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar empresas do comércio de automóveis usados de João Pessoa – PB, quanto ao conhecimento e utilização do marketing de relacionamento como estratégia na fidelização de clientes. Fez-se necessário ao alcance deste objetivo, uma abordagem qualitativa por meio de entrevista semiestruturada, aplicada a três proprietários de organizações deste setor, inseridas e atuantes na cidade escolhida. Após a coleta e análise das informações obtidas, torna-se evidente a existência de determinado conhecimento relativo ao marketing de relacionamento, porém, é inegável a necessidade de melhoria e maiores investimentos na aplicação do marketing de relacionamento nas organizações participantes, que embora demonstrem adaptabilidade aos avanços do marketing e algumas características positivas a implementação dessa diferente filosofia de marketing, apresentam variados aspectos passíveis de correção ou melhoria. A efetiva implementação do marketing de relacionamento é impactante em qualquer tipo de organização, e é um diferencial competitivo capaz de potencializar fortemente a formação de redes de clientes fidelizados, e por consequência, os resultados e lucros pelas empresas deste setor.

Palavras chave: Marketing. Marketing de relacionamento. Fidelização de clientes.

ABSTRACT

The present work had the objective of investigating companies of the used car trade of João Pessoa - PB, regarding the knowledge and use of relationship marketing as a strategy for customer loyalty. It was necessary to reach this objective, a qualitative approach through half structured interview, applied to three owners of organizations of this sector, inserted and acting in the chosen city. After collecting and analyzing the information obtained, it becomes evident the existence of certain knowledge related to relationship marketing, however, it is undeniable that there is need for improvement and greater investments in the application of relationship marketing in the participating organizations, although they demonstrate adaptability to the marketing advances and some positive characteristics to the implementation of this different marketing philosophy, they present various aspects that can be corrected or improved. The effective implementation of relationship marketing is impacting in any type of organization, and is a competitive differential capable of strongly strengthening the formation of

networks of loyal customers, and consequently, the results and profits by companies in this sector.

Keywords: Marketing. Relationship marketing. Customer loyalty.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo após a revolução industrial dos países fizeram com que as fábricas e organizações, que antes apenas focavam em produzir ao máximo e acreditavam que toda a sua produção seria comercializada através do marketing de massa, começassem a perceber que tinham que se preocupar com a qualidade dos produtos, com o desperdício, com a concorrência, e principalmente, com os seus clientes.

Em um mercado de consumo crescente e globalizado, onde a disponibilidade de produtos é cada vez maior e as empresas concorrentes surgem com muita facilidade, os consumidores têm em suas mãos diversas opções de escolha para adquirir o produto ou serviço que desejam. O fato de que os consumidores detêm este poder diante de qualquer organização que visa o lucro influenciou em uma mudança no foco das empresas, e por consequência, no foco do marketing. Levando em consideração essa realidade, as organizações que desejam continuar relevantes necessitam de um meio para assegurar a sua fatia do mercado, ou seja, garantir e manter uma relação duradoura com os seus clientes.

A premissa mostra que o marketing de relacionamento é uma abordagem de alta relevância, pois oferece um conjunto de meios voltados para este fim. Para McKenna (1993), a construção de relações firmes e longínquas é uma difícil tarefa, porém, em um mundo em que o cliente tem o poder da escolha, independente do segmento, o relacionamento pessoal é a única maneira de se criar e manter a fidelidade do cliente.

Em conformidade com isso, é imprescindível considerar que o marketing de relacionamento pode, e deve ser visto como uma significativa estratégia de fidelização dos clientes, porém, é necessário investigar se o marketing de

relacionamento é devidamente utilizado no comércio de automóveis usados da cidade de João Pessoa - PB.

O presente trabalho tem como finalidade levantar informações pertinentes ao marketing de relacionamento entre algumas empresas do setor de automóveis usados da capital paraibana, e através da análise das mesmas, evidenciar a situação em que as organizações do ramo se encontram, tanto no conhecimento sobre o marketing de relacionamento, quanto sobre a sua aplicação, e apresentar argumentos capazes de evidenciar a necessidade de empenhar-se ao uso do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MARKETING

A palavra marketing, derivada da palavra em inglês *market*, que significa mercado, é usada para indicar ação voltada ao mercado. Uma organização que utiliza do marketing, é aquela que escolhe o mercado como o foco de suas ações.

Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam que “o marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”. De fato, o marketing é uma ferramenta essencial, utilizada para que as organizações alcancem os possíveis clientes, onde ambas as partes possam obter benefícios no caso de uma transação bem-sucedida.

O marketing também pode ser definido como: “[...] atividade, conjunto das instituições, e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013, tradução nossa). Pode ser entendido, então, que o marketing é a aplicação de ações por parte de uma empresa com o intuito de oferecer aos potenciais clientes aquilo que eles querem ou necessitam, e dessa forma, ambas as partes obterão o retorno almejado.

É importante ressaltar que o ponto central do marketing é a troca, visto que sempre se espera obter algo em câmbio daquilo que se oferece. Sendo assim, o marketing é utilizado para estimular uma transação entre as partes, de maneira que, o consumidor receba aquilo que deseja e que a organização seja recompensada de maneira que possa obter lucro.

“O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.23).

2.2 VALOR

Um aspecto importante para que qualquer transação ocorra é que os produtos ou serviços oferecidos pelas organizações devem proporcionar valor ao consumidor. Cobra (2009) afirma que o valor é basicamente, a diferença entre o que o cliente espera e o que ele recebe.

O valor percebido pelo cliente também pode ser entendido como a diferença entre os benefícios percebidos e os custos percebidos. Os custos não são apenas monetários, de maneira que o tempo, as energias físicas e mentais são contabilizadas, mesmo que inconscientemente.

Na perspectiva do cliente, quanto maior for a oferta de benefícios, em contraste com os custos considerados pelo mesmo, maior será o valor percebido. (KOTLER; JAIN; MAESINCEE, 2002 *apud* PIZZINATTO, 2005).

É possível afirmar que o valor é um fator de natureza subjetiva, que depende da percepção do cliente, de suas expectativas, necessidades e desejos, e aquelas organizações que melhor conseguirem perceber o que é valor para cada um de seus clientes, terão chances superiores de proporcionar o maior valor possível aos mesmos, seja com um produto ou serviço, seja antes, durante ou pós-venda.

A satisfação do cliente depende diretamente de suas expectativas e do valor percebido por ele, e a superação dessas expectativas são capazes de

transformar uma única transação em uma possível relação duradoura entre empresa e cliente.

2.3 A EVOLUÇÃO DO MARKETING PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Desde sua concepção até a atualidade, o marketing passou por diversas mudanças de acordo com as necessidades das organizações e do mercado. Mudanças essas que ocorreram conforme a conjuntura socioeconômica de cada etapa do desenvolvimento industrial e empresarial dos países.

O marketing inicialmente tinha uma abordagem voltada as massas, ou seja, para acompanhar o nível elevado de produção, as organizações investiam em distribuir e promover os produtos de maneira generalizada, na tentativa de atrair todos os tipos de compradores. Esse foi o período do marketing de massa.

O marketing de massa em si pode ser dividido em três orientações distintas, onde a característica principal era a falta de importância atribuída ao cliente e seus desejos e necessidades.

- Foco na produção: caracterizada pela oferta de produtos em larga escala, com foco exclusivo na eficiência dos processos de fabricação, distribuição e baixos custos. Parte do pressuposto de que os consumidores preferiam produtos mais fáceis de encontrar e mais baratos.

- Foco no produto: caracterizada pelo interesse na qualidade do produto, pois “os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras”. (KOTLER, 2000, p. 39)

- Foco em vendas: parte do pressuposto de que a demanda natural por parte dos consumidores não era o suficiente para as organizações, então era necessário aplicar um grande esforço de vendas e promoção para conseguir estimular a demanda a níveis satisfatórios.

Para Pizzinatto (2005, p. 9), os pontos de encontro entre as orientações com foco na produção, nos produtos e nas vendas convergem com a proposta do marketing de massa, relativo ao seu foco em priorizar o produto e a persuasão na aquisição do mesmo.

Na época em que a presença do marketing de massas era intensa, a compreensão das empresas era que o mesmo proporcionaria um mercado potencial grande, gerando redução nos custos, o que possibilitaria preços mais baixos ou margens de lucro maiores. (PIZZINATTO, 2005).

A partir desse primeiro momento do marketing de massa e suas subsequentes adaptações as situações do mercado, as organizações começaram a perceber que para assegurar a sua posição no mercado, além de se importar com os preços, distribuição, qualidade de seus produtos, promoções, com seus concorrentes, e com o fato de que a oferta se tornou maior que a demanda, havia grande necessidade de criar e preservar relações duradouras com seus *stakeholders*.

Segundo McKenna (1993, p. 33):

Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. Têm que desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira. Têm que tirar proveito da infraestrutura— as pessoas e empresas-chave que fazem o setor ir em frente.

Observa-se a inevitável mudança de realidade mercadológica quando as organizações identificam a inevitável necessidade de alterar o seu foco para conseguirem sobreviver, pois com o passar do tempo, a relação de poder vai sendo passada das organizações para as mãos dos consumidores.

Para Crocco *et al.* (2006), a década de 1990 é a época em que o mercado começa a demonstrar uma certa saturação ao marketing tradicional, e torna-se cada vez mais indispensável uma alternativa do marketing em que os relacionamentos são valorizados. A alternativa que surge em resposta a essa saturação do mercado ao marketing já conhecido é o marketing de relacionamento.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

“O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o

longo prazo” (BERRY, 2002; PARVATIYAR; SHETH, 2000 *apud* D'ANGELO; SCHNEIDER; LARAN, 2006, p. 75).

Esta diferente filosofia de marketing consiste em diversas técnicas e ferramentas, capazes de integrar o marketing e a tecnologia, num esforço conjunto que possibilita as organizações uma solidificação de relacionamentos com outras empresas e com os clientes.

Marketing de relacionamento é o processo de identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com os clientes (e outras partes) de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras. Isso se consegue através de trocas mutuas e promessas. (GRONROOS, 2003 *apud* LAS CASAS, 2012, p. 84)

Conforme Las Casas (2012), o principal objetivo do marketing de relacionamento é a construção de relacionamentos de longo prazo entre empresas, e, principalmente, entre a empresa e os seus clientes. O resultado obtido através dessas relações é a lealdade e a fidelização dos clientes.

É por este motivo que a fidelização de seus consumidores é um fator extremamente importante para as organizações da atualidade: os clientes são fundamentais para a manutenção e crescimento de qualquer organização, e por isso as mesmas ganham muito em criar e manter relações longínquas com os clientes.

De fato, uma empresa que se torna reconhecida e toma uma posição de liderança em algum segmento de mercado atual, muito provavelmente obteve este sucesso através de fortes relações com fornecedores, distribuidores, instituições financeiras, e especialmente, aqueles que possibilitam que todos os seus esforços como empresa sejam recompensados e o lucro seja obtido: os clientes.

O marketing de relacionamento é uma estratégia que se adequa melhor aqueles clientes com maior capacidade ou potencial de venda, de forma que, a sua aplicação costuma ser feita após a verificação e seleção dos melhores clientes, ou seja, aqueles que apresentarem maior potencial de geração de lucro para a organização. (DIAS, 2004).

Quando existe a tentativa da implementação do marketing de relacionamento para todos os clientes de uma organização, para clientes pouco promissores ou de potencial lucrativo baixo, os benefícios obtidos possivelmente serão menores do que os custos despendidos na tentativa de criar um relacionamento. Por esse motivo, o marketing de relacionamento precisa ser aplicado de maneira sensata.

Os avanços nas áreas de tecnologia e telecomunicações foram fatores muito relevantes para o surgimento e desenvolvimento do marketing de relacionamento. A diferença existente entre a abordagem generalizada do marketing de massa e o enfoque mais customizado e pessoal do marketing de relacionamento é muito significativa, e apenas com o apoio das novas tecnologias de comunicação e informática se torna possível a uma organização aproximar-se de uma maior quantidade de clientes sem que o sentimento de relacionamento personalizado se esvaia.

2.5 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO PARA A CORRETA APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Existem três dimensões fundamentais que possibilitam a avaliação da importância e engajamento ao marketing de relacionamento em uma organização: cultura organizacional, estratégia organizacional e operação. (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARAN, 2006).

2.5.1 Cultura Organizacional

O propósito mais importante do marketing de relacionamento é a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. A cultura organizacional de uma empresa deve, portanto, ser formulada ou adequar-se, levando em consideração o propósito final de melhor atender o cliente e de criar continuamente valor para os mesmos, em todas as áreas e para todos os colaboradores que possam ter algum impacto sobre a satisfação do consumidor e no relacionamento entre os

mesmos e a empresa. (SLATER, 1997; WOODRUFF, 1997 *apud* D'ANGELO; SCHNEIDER; LARAN, 2006).

2.5.2 Estratégia Organizacional

A correta implementação de uma estratégia organizacional depende do estudo de características do mercado e dos clientes da organização. O tipo de produto, a demanda, a seleção de clientes com potencial lucrativo maior, e o comportamento do consumidor são fatores determinantes na avaliação da viabilidade e justificativa de estratégias e ações de relacionamento. (FOURNIER *et al.*, 1998; BERRY, 2002 *apud* D'ANGELO; SCHNEIDER; LARAN, 2006).

2.5.3 Operação

Para desenvolver corretamente uma estratégia operacional guiada pelos conceitos do marketing do relacionamento, quatro pilares operacionais se tornam necessários:

- Os processos que viabilizem ações de relacionamento, como a criação de parcerias com fornecedores.
- A criação de uma forte infraestrutura que possa garantir a operacionalização das ações, como por exemplo, os sistemas de captação de informação.
- As ferramentas de análise, capazes de analisar e distribuir as mais pertinentes informações relacionadas aos clientes e sobre as atividades de marketing da organização. Neste caso o CRM e o *database marketing* (DBM) podem ser mencionados.
- As métricas que são responsáveis pelo acompanhamento e mensuração do desempenho e dos resultados dos negócios feitos, como por exemplo o *economic value added* (EVA) e os índices de satisfação dos clientes e parceiros da organização. (PARVATIYAR; SHETH, 2000; SRIROJANANT; THIRKELLM, 1998 *apud* D'ANGELO;

SCHNEIDER; LARAN, 2006).

2.6 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES (CRM)

Para Crocco *et al.* (2006), o marketing de dentro para fora deve ser esquecido para dar lugar a um marketing que vem de fora, dos atuais e possíveis clientes da empresa, de maneira que as estratégias sejam criadas por aqueles que serão beneficiados pelas mesmas, e a partir dessas estratégias, criar uma filosofia de gestão dos clientes que tenha como foco a manutenção das relações com os mesmos. Na medida em que o marketing de relacionamento busca manter relações duradouras com clientes, fornecedores, distribuidores, colaboradores, e até concorrentes, ou seja, entre uma organização e sua rede de relacionamentos, existe uma ferramenta do marketing de relacionamento que é voltada especificamente para a relação empresa-cliente: a gestão de relacionamento com clientes (CRM)

O CRM é uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e lucratividade”. (SWIFT, 2001, p.12 *apud* PIZZINATTO, 2005, p.113).

Como previamente mencionado, a tecnologia é importante para possibilitar a execução do marketing de relacionamento, e no caso do CRM, é indispensável, já que os bancos de dados e *softwares* são os responsáveis por armazenar as informações de cada cliente para que as mesmas possam ser usadas para guiar as estratégias que serão implementadas, de maneira personalizada, para cada um deles.

Segundo Pizzinatto (2005), o CRM é a administração de uma estratégia que engloba toda a organização, no intuito de atender seus clientes de uma melhor maneira, trazendo maiores lucros a longo prazo.

É compreensível afirmar que o CRM é uma das mais importantes ferramentas do marketing de relacionamento para uma empresa, pois atribui uma maior capacidade de gerir informações de clientes e, que outrora seria praticamente impossível.

CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas. (GREENBERG, 2001, p.60 *apud* PIZZINATTO, 2005, p. 113).

2.7 MARKETING UM A UM

O crescente aumento tecnológico, a influência e presença da internet e as características do mercado cada vez mais demonstram tendência a individualização. O marketing um a um pode ser considerado como o tipo de marketing mais específico, ou seja, os esforços da organização são diferentes para cada um de seus clientes, devido a diferença de comportamentos e necessidades de cada um deles. (PIZZINATO, 2005).

O futuro será individualizado, e caracterizado pela produção customizada, abordagens midiáticas e marketing individualizados, de maneira que o crescimento comercial e as regras de concorrência serão totalmente diferentes. Neste futuro, não será mais concorrência comercial, e sim a fatia de clientes, um cliente de cada vez. (PEPPERS; ROGERS, 1996).

As organizações possuem diversas ferramentas e meios capazes de obter acesso as informações não só daqueles clientes que já negociaram, mas também as informações de seus possíveis clientes. Cada vez mais é possível a uma empresa descobrir as particularidades dos consumidores em potencial e poder tomar decisões que facilitem a efetivação da transação e o início de um relacionamento duradouro com os mesmos. Este pode ser considerado o nível mais avançado do marketing de relacionamento.

O marketing um a um não está voltado a garantir uma fatia de mercado, mas a garantir que cada um de seus clientes está satisfeito com o seu produto, que só compra da sua marca, e não da concorrência. (PEPPERS; ROGERS, 1996).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho é fruto da utilização de conteúdos decorrentes de pesquisas anteriores e de materiais impressos e publicados em sites, previamente disponíveis. Desta maneira, é definido como uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007, p.122).

Adicionalmente, a proposta desse trabalho envolve a captação e compreensão mais detalhada de conceitos e informações relativos ao tema dos representantes das organizações, que não podem ser quantificados, ou seja, de caráter qualitativo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 269)

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados

Enquanto pesquisa, todos os objetos do estudo foram abordados em seu ambiente próprio. Para Severino (2007), quando a coleta de dados acontece nas condições naturais em que ocorrem, e que são diretamente observados, é caracterizada com uma pesquisa de campo.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

Para montar todo o corpo teórico e estrutural do trabalho, foi essencial o uso de artigos, livros e sites já disponíveis previamente, de maneira a embasar os resultados obtidos na pesquisa a credibilidade dos materiais já discutidos e publicados.

O instrumento utilizado para executar a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, devido ao fato de que a entrevista é essencial para extrair

informações mais complexas e detalhadas dos participantes da mesma, que neste caso, foram os diretores das organizações.

“A entrevista, por ser de natureza interativa, permite tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. (ALVES-MAZOTTI, 1999 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 280).

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

As informações colhidas nas entrevistas foram tratadas por meio de análise de conteúdo com base na teoria existente, de maneira que puderam ser interpretadas e, em seguida, descritas de acordo com os objetivos do trabalho.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Em respeito à solicitação de alguns dos representantes das empresas que foram utilizadas na pesquisa, nomes fictícios foram adotados, para preservar a confidencialidade de informações que, possivelmente, possam ser consideradas sensíveis para a reputação das organizações.

A empresa Alfa Veículos, fundada em 1987 por dois sócios em Natal - RN, sendo aberta a unidade de João Pessoa – PB dez anos depois. No ano de 2008 os sócios decidiram encerrar a sociedade e o atual proprietário da empresa ficou com a unidade da capital paraibana. É uma empresa bem conhecida no ramo de automóveis, localizada no bairro da Torre, comercializando tanto carros usados, carros novos e motocicletas seminovas. Além de sua loja física, possuem mídias digitais de trabalho e divulgação, sendo um site próprio, páginas em diversas redes sociais e sites de busca de automóveis.

Já a empresa Delta Car, iniciou suas atividades em João Pessoa em janeiro de 2018, tendo como origem, também, a cidade de Natal – RN, onde o seu proprietário possuiu uma empresa do mesmo ramo com outro nome por 5 anos. Está localizada no bairro da Torre, um bairro comercial bastante conhecido, e sua

atividade comercial é voltada inicialmente ao comércio de veículos populares seminovos, onde o tempo e mercado poderão alterar o foco da empresa. Utilizam de mídias sociais e sites de busca de automóveis para impulsionar seu estoque de veículos e atender a clientes locais e de outras cidades.

A Omega Veículos, empresa fundada em 1975 na cidade de Patos – PB, e com o crescimento obtido ao longo dos anos, foi transferida para a cidade de João Pessoa – PB em 1993 também, pela intenção de seu proprietário de expandir e de conquistar mercados maiores. Sua localização atual é no bairro da Torre. Inicialmente comercializava veículos seminovos mais populares, mas modificou seu nicho de mercado com o tempo para um foco maior em veículos esportivos, veículos utilitários grandes (caminhonetes e SUVs) e veículos de luxo, tanto seminovos quanto novos. É uma organização bastante conhecida no estado paraibano que conta com site próprio, páginas em redes sociais e sites de busca de automóveis, para complementar o atendimento presencial em seu estabelecimento físico.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para cumprir o objetivo deste trabalho, que foi o de verificar a situação das empresas do comércio de automóveis usados na capital paraibana, quanto ao entendimento e utilização do marketing de relacionamento, uma entrevista semiestruturada foi aplicada aos proprietários das três organizações que aceitaram participar da pesquisa.

A Alfa Veículos, a Delta Car e a Omega Veículos são empresas do ramo de comercialização de automóveis usados, atuantes na cidade de João Pessoa – PB, e seus respectivos proprietários se dispuseram a responder as perguntas relacionadas aos seus estabelecimentos, possibilitando assim à coleta de importantes informações pertinentes ao tema do trabalho.

Quando perguntado sobre qual seria a importância dada ao cliente por sua organização, o representante da empresa Alfa Veículos afirmou que: “*O cliente vem em primeiro lugar. Ele é a base de todo modelo de negócio no comércio. Ele*

tem que ser sempre o que tem razão, isso é até melancólico, mas é a verdade. Tem que ser sempre satisfeito com a negociação”.

Já o representante da Delta Car expressou que: *“O cliente é tudo, é aquele que determina se uma empresa irá crescer ou acabar. Se não tiver o cliente não existe comércio”.*

Por último, o representante da Omega Veículos afirmou que: *“O cliente é a base de tudo. Sem o cliente nenhuma empresa sobrevive. O cliente tem que estar em primeiro lugar, deve sempre ser a prioridade da empresa. Tem que ser tratado com respeito, tem que ser satisfeito e jamais ser envolvido em nenhum tipo de situação que venha a interferir de maneira negativa na relação cliente-empresa”.*

Percebe-se a importância atribuída aos clientes pelos representantes das organizações, já que todos expressaram, com sua própria maneira, que o cliente é um *stakeholder* altamente importante para suas respectivas organizações, e isso está de acordo com as palavras de Gioia (2013, p.6), que afirma: “[...] o mais importante objetivo do marketing é atrair e reter clientes, de forma lucrativa para a empresa”. E como mencionado anteriormente, “O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.23).

Visto que o marketing é uma função essencial a empresa, encarregada de atrair os clientes, pode-se validar as opiniões dos representantes das empresas quanto a importância do cliente.

Quando indagados sobre que medidas de marketing são utilizadas pela empresa para captar novos clientes, afirmaram o seguinte:

Alfa Veículos: *“Hoje, com os avanços da internet, nosso foco é totalmente nas mídias digitais. Nós temos ferramentas como o google adwords, [...] Instagram, Facebook e Twitter [...]. Além disso utilizamos as mídias tradicionais online como por exemplo o OLX, Pesquisauto, Webmotors, Carangos PB, e temos site próprio. Nossa principal ferramenta é o google adwords hoje em dia”.*

Delta Car: *“O foco da empresa hoje em dia é a internet. 80% dos novos negócios feitos são através do OLX, Instagram e Pesquisauto, 15% são através*

de algum cliente antigo, uma indicação de algum cliente ou amigo e os outros 5% são os que conhecem a loja ao passar em frente e param para verificar o estoque”.

Omega Veículos: *“Com os avanços das novas tecnologias, vemos que os clientes estão mais conectados com as mídias digitais, como por exemplo as redes sociais como o Instagram e Facebook, e plataformas de anúncios como o OLX, Pesquisauto e Webmotors. Por isso, nosso principal foco atualmente é o marketing digital, através de site próprio e todas as plataformas que falei. Ocasionalmente são feitas propagandas em televisão”.*

Verifica-se uma aptidão a utilização dos meios mais recentes de propaganda, dentre eles, alguns que possibilitam o contato direto e a troca de informações entre o possível cliente e a empresa, fator de extrema relevância ao marketing de relacionamento, devido a sua essência de transformar a relação de compra e venda em uma relação de proximidade e confiança.

A adaptação ao avanço tecnológico da atualidade é notória, e com exceção das propagandas em televisão por parte da Omega Veículos, todas as medidas de marketing das três organizações são voltadas ao meio virtual, através da internet.

Depois do advento e da disseminação da internet, as interações de uma marca com seus consumidores ampliaram-se em demasia. A interação com a empresa passou a ocorrer durante 24 horas e sem controle. Os pontos de contato com sua marca agora são o celular, o Facebook, o Twitter, o tablet e tantos outros meios que ficaria impossível lista-los aqui. (CONRADO; ADOLPHO, 2014, p. 78).

Quando questionado sobre os tipos de medidas de marketing voltadas aos clientes que já compravam em seus estabelecimentos, o proprietário da empresa Alfa Veículos expressou que, embora ainda fosse uma atividade pouco explorada, utiliza de um sistema digital chamado AutoCorp, capaz de armazenar informações de clientes, como por exemplo as suas datas de aniversário, que são utilizadas para enviar e-mails os parabenizando. Sua intenção é de fazer o cliente se sentir mais próximo da empresa e de aumentar o uso desse sistema para ações mais específicas aos carros.

O representante da Delta Car afirmou que: *“Apenas o contato direto por ligação e mensagens com os clientes que me permite oferecer os veículos que*

eles estão procurando. Pretendemos criar uma lista de dados de clientes onde podemos usar informações sobre seus carros e sobre a própria pessoa para começar a enviar mensagens ou propostas mais específicas”.

Já o diretor da Omega Veículos expressa que não direcionam material ou mídia específica automaticamente a seus clientes, porém mantém uma relação de proximidade e amizade forte com a maioria de seus clientes, que por diversas vezes visitam o local apenas para conversar ou tomar um café, e estão regularmente mantendo contato através do WhatsApp e de ligações, facilitando o surgimento de novos negócios.

A partir deste questionamento podemos perceber uma certa variação em relação ao marketing direcionado aos clientes que já compram nas organizações. Enquanto a Alfa Veículos utiliza de um sistema que possibilita o envio de *e-mails* comemorativos automaticamente, o seu uso é em pequena escala, e ainda não permite o envio de mensagens com informações mais importantes, apesar de estarem iniciando contatos mais diretos com seus clientes.

No caso da Delta Car, existe apenas um contato direto com os clientes, o que indica algum grau de relacionamento com os clientes, mas ainda não existe algum tipo de medida específica para atraí-los novamente por critérios específicos, embora exista a intenção da implementação disso.

Por último, a Omega Veículos, também não utiliza de maneiras automatizadas de ofertar material personalizado para os clientes efetivos, porém utiliza das informações que têm para fazer isso através de ligações e mensagens, através de uma aproximação já existente com os mesmos.

Para o eficaz gerenciamento de clientes, existe a necessidade de achar maneiras de contatá-los diretamente e individualmente. É indispensável criar uma forma que possibilite que o cliente possa se comunicar de volta, facilitando o processo colaborativo. (PEPPERS; ROGERS, 1994.)

Ao serem indagados sobre qual método ou ferramenta utilizam para guardar as informações dos clientes que já negociaram com suas respectivas organizações, responderam de maneira que levou ao entendimento de que:

A Alfa Veículos ainda utiliza do estoque físico para guardar todos os dados relativos aos clientes, porém iniciaram a um ano o uso de um banco de dados que facilita o processo de armazenamento. A Delta Car utiliza apenas do estoque físico dos contratos e documentos que possuem os dados dos clientes, no entanto, cogita a possibilidade de contratar um banco de dados. Por fim, A Omega Veículos utiliza de um banco de dados que gerencia suas compras, vendas, estoque, e os dados dos clientes, e adicionalmente guardam fisicamente esses dados por alguns anos.

Foi observado que existe certo interesse na retenção das informações dos clientes, com a existência de bancos de dados informatizados nas empresas Alfa Veículos e Omega Veículos, e apesar de que a Delta Car não possua um banco de dados informatizado dito, deveria dar prioridade a tê-lo, porém, demonstra interesse em criar e alimentar o mesmo.

A utilização de bancos de dados é imprescindível para o desenvolvimento da capacidade de gerir clientes. O CRM e o *database marketing* são ferramentas do marketing de relacionamento que dependem dos bancos de dados, devido a necessidade de um grande apanhado de dados de clientes pertinentes ao mercado em questão, para a sua execução de maneira adequada. O banco de dados é a força mais potente do marketing, desde o surgimento da televisão. Então, independente de ramo ou tamanho, uma empresa deve construir um banco de dados de clientes atuais e potenciais. (RAPP, S., 1991; COLLINS, T.L., 1995, *apud* DIAS, 2010).

Quando inquirido sobre de que maneira sua organização utiliza as informações dos clientes, o proprietário da empresa Alfa Veículos redarguiu que o uso dessas informações ainda é pequeno, até o momento só utilizam das datas de aniversário e datas comemorativas para enviar e-mails para os clientes. O *software* que possui atualmente ainda não permite que alimente ou utilize de dados mais importantes, como por exemplo o tempo médio de uso de um veículo.

Para a mesma pergunta, o representante da Delta Car respondeu que, atualmente, os dados que ficam guardados (nos contratos) servem mais como uma resguarda para possíveis necessidades.

Diferentemente, a Omega Veículos, de acordo com seu proprietário, utiliza o banco de dados para verificar, tanto dados pessoais com intuito de enviar felicitações, como o usam para verificar o tempo desde a última compra e o estilo de carro que interessa ao cliente, afirmando que essas informações ajudam nas futuras negociações.

Para Nash *apud* Barros (1996), o banco de dados é um ativo patrimonial, e pode ser considerado como um tesouro de pessoas. Nos bancos de dados estão inseridos diversos dados mercadológicos dos clientes que podem e devem ser utilizados pela organização que os possui para fins de vendas. Dependendo do uso do banco de dados e da correta interpretação dos dados inseridos no mesmo, a organização poderá afetar positivamente o seu futuro no mercado.

É de extrema importância a existência e utilização dos bancos de dados para quaisquer tipos de organização, pois a falta de capacidade de gerir dados e clientes se torna um limitador de potencial mercadológico cada vez maior ao longo do tempo, do tamanho da organização e de sua lista de clientes.

Em resposta ao questionamento de que tipos de serviço de pós-venda sua organização prestava, o representante da Alfa Veículos afirmou que iniciaram a um mês a oferecer um serviço de garantia estendida, que pode chegar a um ano, e que dependendo do serviço selecionado, diferentes peças são cobertas desde que se façam revisões preventivas, durante o período vigente.

A Delta Car fornece apenas a garantia exigida por lei, segundo o seu proprietário, porém excedem essa obrigação dependendo da necessidade do cliente, como exemplificou em uma situação em que forneceu um carro reserva, durante o tempo que levasse o reparo do veículo de um cliente.

A Omega Veículos oferece, de acordo com seu proprietário: o serviço de transferência de propriedade do veículo após a negociação; pesquisa de satisfação com o veículo em 7 dias, 30 dias, e próximo ao término da vigência da garantia para averiguar possíveis situações ou pequenos problemas de fácil resolução; e uma tolerância a problemas que acontecerem pouco tempo após a garantia, podendo custear o reparo parcialmente ou totalmente, e fornecer um veículo reserva, dependendo do caso.

O pós-venda pode ser considerado como o início de um relacionamento e não de apenas uma venda única. "... o conceito de pós-venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente". (ROSA, 2004, p. 13).

Com a alta competitividade do mercado e a facilidade de encontrar o veículo desejado em qualquer local devido ao uso da internet, prioridade deve ser dada a agregação de valores aos produtos vendidos, seja por meio de produtos adicionais ou serviços adicionais. Porém, o serviço que pode diagnosticar e medir a situação do cliente quanto a sua satisfação com o cliente é o contato que a empresa faz com o mesmo após a negociação. Segundo Rosa (2004, p.12) "não há forma melhor ou mais eficiente de saber como sua empresa está se saindo ou como os seus produtos e serviços são vistos no mercado do que perguntando aos seus clientes".

É notório, através das respostas obtidas dos representantes das organizações, que existe uma diferença nas situações das mesmas. Apenas uma delas aparenta executar o contato pós-venda, que seria o precursor básico para obter dados sobre a satisfação do cliente com o produto. Todavia, A Alfa Veículos e a Omega Veículos demonstraram que tinham algo a oferecer além do produto básico, seja através de garantias estendidas, de serviços agregados, ou de fornecimento de veículos substitutos durante reparos.

Quando questionados sobre o seu entendimento do termo "marketing de relacionamento", expuseram o seguinte:

Alfa Veículos: *"É um tratamento mais interpessoal com o cliente, um contato mais direto para fazer com que o cliente se sinta bem acolhido pela empresa..."*.

Delta Car: *"Acredito que são formas de se criar e ter uma relação boa e longa com os clientes, fazendo com que eles se lembrem de uma empresa sempre que pensarem em comprar o produto que ela vende"*.

Omega Veículos: *"O marketing de relacionamento, como o próprio nome diz, são maneiras de se criar uma relação de confiança entre a empresa e os clientes, onde todos terminam ganhando ao longo do tempo"*.

O marketing de relacionamento é um processo em que empresa e clientes possíveis e efetivos formam uma aliança de longo prazo, onde ambos almejam alcançar os objetivos esperados. (EVANS, J.R. LASKIN, R.L., 1994 *apud* DIAS, 2010). Essa afirmativa é compatível com o entendimento de Kotler e Keller (1998), que expressam que o marketing de relacionamento significa a criação e manutenção de fortes relacionamentos com os clientes, e com outros públicos. O foco das transações vai sendo gradativamente transferido das transações individuais para a construção de relacionamentos que proporcionam valor a ambas as partes.

É perceptível que existe um entendimento incompleto do significado do marketing de relacionamento por parte dos representantes das organizações. Enquanto a Delta Car e a Omega Veículos demonstraram uma percepção mais adequada deste conceito, a resposta obtida pelo proprietário da Alfa Veículos, em sua plenitude, demonstrou que a essência do marketing de relacionamento é captada, mesmo que parcialmente. O conhecimento sobre o marketing de relacionamento é essencial ao administrador que deseje criar uma sólida base de clientes frente a um mercado altamente competitivo.

Ao ser solicitado a elaborar o seu entendimento sobre o que seria mais proveitoso para a organização: conquistar novos clientes ou manter os clientes que já negociam com a mesma, o representante da Alfa Veículos expressou indiscutível certeza de que é muito mais vantajoso manter sua clientela, e segundo ele, os clientes “da casa” terminam se tornando em defensores da empresa e fazem propaganda gratuita a seus familiares e amigos. Para a Delta Car e a Omega Veículos, de acordo com seus proprietários, é da mesma maneira. É preferível manter os clientes que já negociam com a empresa do que buscar potenciais novos clientes, porém, ambos apresentaram uma característica específica ao setor que pode dificultar a retenção de clientes em alguns casos.

Ambos afirmaram que, embora existam diversos clientes que se tornam realmente fiéis as suas respectivas organizações, alguns clientes tendem a procurar um veículo com características específicas e com certa pressa, então quando procuram por este veículo e não o encontram numa empresa, mesmo que já comprem nela há algum tempo, simplesmente irão procurar em outra organização. Em adição, o representante da Omega Veículos afirma que, neste

setor, não é possível a uma empresa garantir ao cliente que terá o exato veículo que ele deseja, pois além da imensa variedade de veículos no mercado, ainda existe variações de conservação, anos de fabricação e de modelo, e que diferente de concessionárias, não existe a possibilidade de solicitar a fábrica que produza o veículo exatamente como o cliente quer.

O marketing de relacionamento devidamente implementado, utilizando dos bancos de dados, proporciona um aprofundamento na base de clientes, através de programas de afinidade, de continuidade, ou de aumento de volume de venda, como por exemplo o *cross selling* (venda cruzada) ou o *upgrade* (intensificação do volume, da frequência da compra, ou do valor da venda) (RIBEIRO *apud* RIBEIRO, 1999).

De acordo com as respostas obtidas, os proprietários das três organizações consideram que a manutenção de seus clientes é a prioridade, e a busca por novos clientes vem depois, mesmo considerando as características do ramo que possam dificultar a retenção e fidelização dos mesmos. A realidade é que a fidelização de clientes é essencial para a manutenção de qualquer empresa no mercado, em qualquer setor, e mesmo apesar das particularidades de qualquer que seja o ramo, existem maneiras de superar essas dificuldades e de se criar uma grande rede de clientes fidelizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho viabilizou a análise da situação atual de três empresas, atuantes no ramo de comercialização de veículos usados da capital paraibana, em relação a utilização do marketing de relacionamento. Esta análise é fruto da realização de uma entrevista semiestruturada, aplicada aos respectivos proprietários de cada uma das organizações.

Através da análise supracitada, verifica-se que, embora, no geral, os representantes possuam um certo conhecimento relativo ao marketing, a importância dos clientes, e dos meios atuais de propaganda e comunicação, o conhecimento específico sobre o marketing de relacionamento não está em uma

situação ideal e sua aplicação pode ser considerada, de uma certa maneira, primitiva ou incompleta.

A utilização dos bancos de dados não é totalmente presente nas organizações, nem é feito o uso, em sua plenitude, dos dados contidos nos mesmos, nos casos em que o banco de dados é utilizado. Percebe-se também certa falta de interesse, por uma parte das organizações, na obtenção de informações relativas a satisfação dos clientes com seus produtos e/ou seus serviços, fato este que pode acarretar em ocasionais perdas de clientes. O contato pós-venda é muito importante para a manutenção de um relacionamento entre empresas e clientes.

Apesar de que essa situação seja esperada de organizações de pequeno porte, ainda mais por estarem inseridas na capital de um estado consideravelmente pobre, a inexistência ou incompleta utilização do marketing de relacionamento pode ser um limitador de crescimento, tanto econômico, quanto do tamanho de sua rede de clientes. De fato, qualquer tipo de organização, independentemente de porte ou ramo, obtém benefícios ao manter uma forte rede de clientes fidelizados, e a implementação do marketing de relacionamento potencializa os resultados obtidos pelas mesmas.

As organizações participantes demonstraram dar certa prioridade a fidelização de clientes, porém, torna-se evidente a necessidade de investimentos maiores na prática do marketing de relacionamento, na correta utilização dos bancos de dados, no empenho voltado ao pós-venda com os clientes, na formulação de táticas capazes de superar as características que possam dificultar a fidelização, e no uso de estratégias capazes de agregar valor para os clientes e mantê-los satisfeitos ao longo do tempo.

É possível afirmar que a devida implementação do marketing de relacionamento em qualquer uma das organizações participantes, proporcionaria um diferencial competitivo de alto impacto ao longo do tempo, podendo torná-las em líderes do mercado local, ou até regional, do comércio de automóveis usados.

De acordo com a base teórica adquirida pelo pesquisador, sugere-se como soluções para a situação encontrada nas organizações quanto ao marketing de

relacionamento, uma forte priorização na alimentação e pleno uso dos bancos de dados e todos os dados inseridos nos mesmos, capacitando as organizações na criação de fortes redes de clientes fidelizados. Também é sugerido que o pós-venda e o acompanhamento de índices de satisfação dos clientes sejam aplicados em todas as organizações, aumentando a chance de descoberta de falhas ou pontos que possam ser corrigidos ou melhorados, assim como criando um meio de comunicação direta com os clientes, tornando-os mais próximos da organização e, possivelmente, mantendo uma relação que perdurará, de maneira valorosa, tanto para a empresa, quanto para o cliente.

Recomenda-se para futuras pesquisas, uma análise quantitativa dirigida a perspectiva dos clientes acerca da eficácia do marketing de relacionamento e da mensuração da satisfação gerada aos clientes pela aplicação do mesmo, referente ao comércio de automóveis usados da capital paraibana.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of marketing. 2014. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 03 mai. 2018.

BARROS, Anna Christina T. Monteiro de. **Um banco de dados para fins de marketing: a experiência do CIN.** *Ci. Inf.* Brasília, v.25, n.3, p.438-444, set/dez. 1996.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, Sergio Roberto (coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2004.

DIAS, Sergio Roberto (coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2010.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras.** *Revista de administração contemporânea.* Curitiba, v. 10, n. 1, p. 73-93, mar. 2006. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100005>. Acesso em 12 nov 2018.

GIOIA, Ricardo Marcelo (coord.) **Fundamentos de marketing: conceitos básicos.** São Paulo: Saraiva, 2013.

GIOIA, Ricardo Marcelo (coord.). **Marketing: perspectivas e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf (org.). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. *Rev. adm. empres.*, vol.39, no.1, p.31-41, mar 1999. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 01 dez 2018.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **O poder do pós venda**. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. São Paulo: Cortez, 2007.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL FINANCEIRA: A IMPORTÂNCIA DAS CERTIFICAÇÕES FINANCEIRAS PARA GESTORES DE INVESTIMENTOS NO BRASIL

Leandro Santos de Lima

Prof. Esp. Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior
paulogalvaojunior@gmail.com

RESUMO

Tendo em vista a necessidade de excelentes profissionais no mercado financeiro. O presente artigo pretende demonstrar a relevância da Qualificação Profissional Financeira. O objetivo é considerar a importância das certificações financeiras para o cargo de gestor de investimentos que atuam no mercado financeiro nacional e podendo trabalhar também no exterior. Este trabalho desperta a partir de uma visão geral o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN), contando com aspectos como a história do SFN e sua estrutura que é dividido em duas partes distintas: subsistema de supervisão e subsistema operativo. No que se refere aos gestores de investimento e sobre sua atuação no mercado, é de suma importância sua certificação, uma vez que um gestor bem qualificado possa indicar com precisão e tomar decisões em relação aos produtos do mercado de investimento. Nas considerações finais deste artigo foi apresentado uma sugestão para o crescimento das certificações, que seria trazê-las para o âmbito acadêmico, podendo facilitar para que estudantes de diversas áreas e que tenha interesse em tal assunto possam a vir se qualificar.

Palavras chave: Certificações Financeiras. Qualificação Profissional. Investimento.

ABSTRACT

In view of the need for excellent professionals in the financial market. The present article intends to demonstrate the relevance of Professional Financial Qualification. The objective is to consider the importance of financial certifications for investment the managers who work in the national financial market and can also work abroad. This work awakens from an overview the functioning of the National Financial System (SFN), with aspects such as the history of the SFN and its structure that is divided into two distinct parts: supervision subsystem and operating subsystem. In what concerns investment managers and their market performance, their certification is of the utmost importance, since a well-qualified manager can accurately indicate and make decisions regarding the products of the investment market. In the final considerations of this article was presented a suggestion for the growth of the certifications, that would bring them to the academic scope, being able to facilitate so that students of diverse areas and that has interest in such subject can come to qualify.

Keywords: Financial Certifications. Professional Qualification. Investment.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata da Qualificação Profissional Financeira e pretende demonstrar a importância das certificações financeiras para cargo de gestor de investimentos no Brasil. Cargo este que vem recebendo grande destaque nacional e internacional no mercado financeiro, apesar de existir há anos, havia um descontrole nas indicações de investimentos entre profissionais da área, surgindo a necessidade de uma qualificação para esses profissionais.

Atualmente são necessárias certificações específicas para os gestores de investimentos que atuam no mercado financeiro dentro das áreas de interesse e atribuições cabíveis para cada certificação.

No Brasil, país que atualmente ocupa a nona colocação na economia mundial (segundo FMI), no tocante a maior entidade em relação às certificações do mercado financeiro existe a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), ela tem como objetivo informar, representar, autorregular e educar o mercado financeiro e de capitais no País.

São participantes deste mercado, bancos, corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários que desejam se filiar a entidade. Para isto, devem seguir 12 (doze) códigos de autorregulação, dentre eles o Programa de Certificação Continuada.

O Programa de Certificação Continuada procura elevar o nível de conhecimento dos profissionais que atuam no mercado, principalmente aqueles que possuem contato diretamente com produtos de investimento e/ou investidores, é baseado no contexto onde o profissional está inserido, assim como: cenário macroeconômico, entendimento de mercado econômico, entre diversos outros temas.

As certificações ANBIMA possuem objetivos diversos para públicos e perfis diferentes, sendo estas disponíveis no mercado financeiro como: Certificação Profissional ANBIMA - Série 10 (CPA-10), Certificação Profissional ANBIMA – Série 20 (CPA-20), Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA (CEA) e Certificação de Gestores ANBIMA (CGA).

Por exigência do Banco Central do Brasil (BACEN), apenas as certificações CPA-10 e CPA-20 são obrigatórias para indicação sobre investimentos. CEA e CGA são ideais para os gestores que querem se especializar no mercado.

Este artigo engloba as certificações CEA e CGA, focaremos ainda na certificação de nível internacional *Certified Financial Planner* (CFP) são exames de conhecimentos específicos da área financeira e no setor bancário que tem por objetivo certificar profissionais para atuarem nas vendas e gestão de produtos de investimento ou na manutenção de carteiras nos segmentos varejo de alta renda, *private banking*, *corporate* e investidores institucionais.

Tomando como base uma população que não está habituada a lidar adequadamente com seus investimentos, é de fundamental importância que os gestores se atentem ao mercado financeiro para reverter este quadro. Diante do exposto, busca-se responder a seguinte questão: **Qual a importância da certificação financeira para os gestores de investimento no Brasil.**

Desta forma este trabalho busca identificar a importância da qualificação financeira dos gestores que atuam diretamente com o setor de investimentos, para que estejam devidamente qualificados, pois quando um investidor for aplicar seu capital, ele levará em consideração um gestor que seja qualificado e preparado para escolher o melhor investimento para o seu perfil (Conservador, Moderado, Arrojado ou Agressivo), podendo realizar essa tarefa através da Análise de Perfil do Investidor (API), assim, reduzindo os riscos e executando uma análise de investimento para que não decida por ações equivocadas que possam prejudicar o futuro do mesmo.

O objetivo geral desse artigo é identificar a importância das certificações financeiras para gestores de investimentos no Brasil. Sendo seus objetivos específicos: descrever o porquê dessa necessidade da qualificação profissional; verificar a importância de cada certificação do mercado financeiro; e identificar as oportunidades para os gestores que já têm essas certificações.

O presente trabalho nessa primeira seção apresentou a introdução. Na segunda seção trata do referencial teórico. A seção seguinte aborda o procedimento metodológico. E na última seção trata das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

De acordo com Cavalcante (2002), o sistema financeiro é um conjunto de instituições e instrumentos financeiros que possibilitam a transferência de recursos dos ofertadores finais aos tomadores finais, e criam condições para que os títulos e valores mobiliários tenham liquidez no mercado. Isto é o Sistema Financeiro Nacional (SFN) pode ser compreendido como sendo o intermediador de transferência de recursos entre superavitário (pessoas com recursos) para o deficitário (pessoas sem recursos) através das instituições financeiras.

O SFN tem como objetivo regulamentar, fiscalizar e executar as operações relacionadas à gestão da moeda e do crédito, e é orientado por três órgãos normativos: Conselho Monetário Nacional (CMN), Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC). De acordo com Assaf Neto (2012), o Sistema Financeiro Nacional pode ser dividido em duas partes distintas: subsistema de supervisão e subsistema operativo.

De acordo com a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), o mercado financeiro é por definição um ambiente de compra e venda de valores mobiliários (ações, opções, títulos), câmbio (moedas estrangeiras) e mercadorias (ouro, produtos agrícolas). As negociações são realizadas através de diversas instituições, que facilitam o encontro entre os agentes que regulam e fiscalizam as transações.

Para Bodie (2015), os mercados financeiros são extremamente competitivos. Milhares de analistas bem preparados constantemente buscam os mercados de títulos à procura das melhores oportunidades de compra.

Conforme apurado pelo BACEN, a economia brasileira tirou grande proveito da política anti-inflacionária a partir do segundo semestre de 1994, devido a implantação do Plano Real, que ocasionou a estabilidade da inflação

que outrora se encontrava em colapso desde a década de 60. Assim, acentuou-se o processo de reordenamento da economia brasileira.

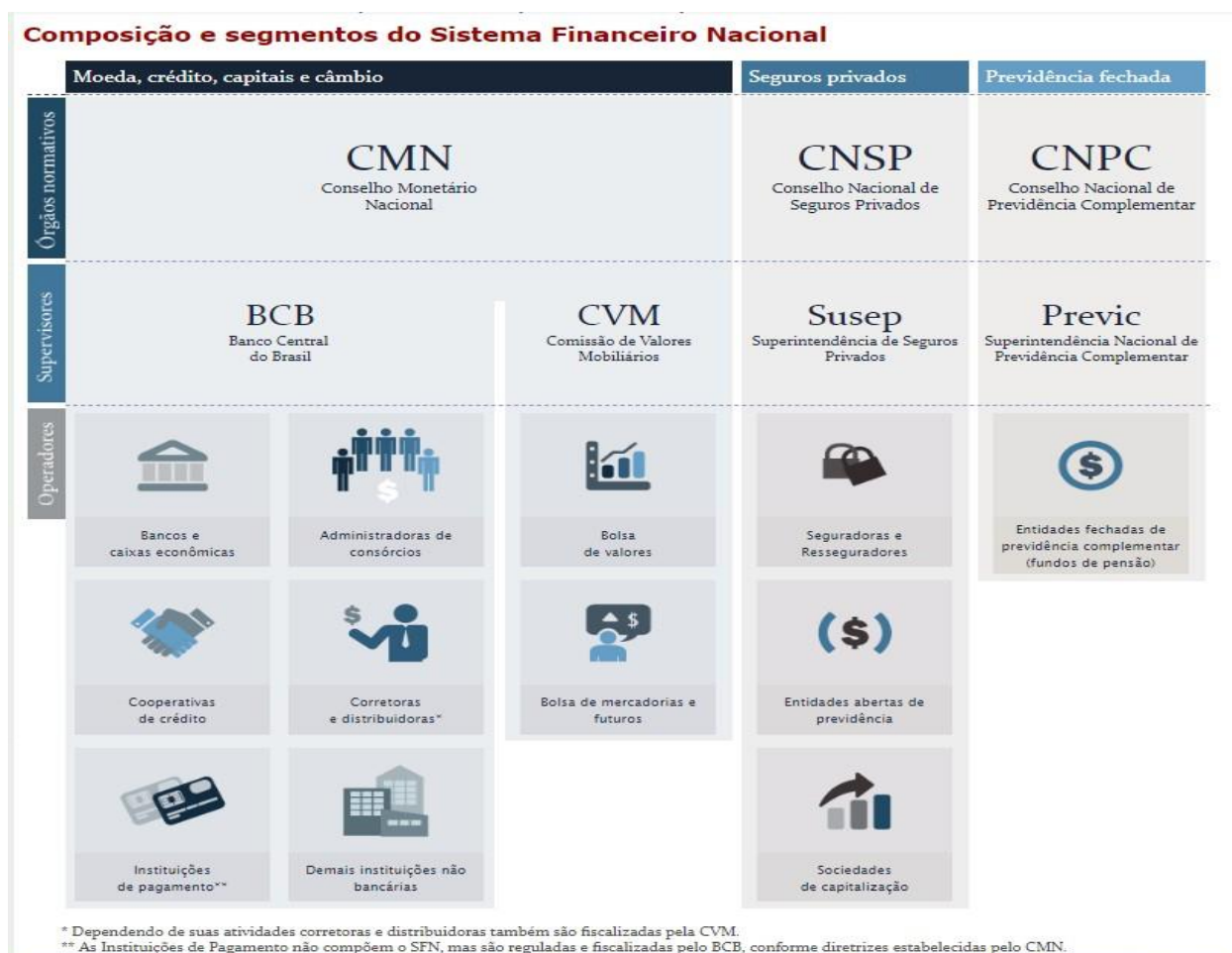


Figura 1: Composição e segmento do Sistema Nacional Financeiro.
Fonte: BACEN.

Como é possível observar o SFN no Brasil é formado por um conjunto de instituições, financeiras ou não, voltadas para a gestão da política monetária do Governo Federal. O BACEN propõe uma subdivisão do Sistema Financeiro Nacional em 3 (três) níveis: órgãos normativos, entidades supervisoras e operadores financeiros.

2.1.1 Subsistema de Supervisão

Conforme Assaf Neto (2012), o subsistema de supervisão se responsabiliza por fazer regras para que se definam parâmetros para

transferência de recursos entre uma parte e outra, além de supervisionar o funcionamento de instituições que façam atividade de intermediação monetária.

De acordo com o BACEN, o subsistema de supervisão é formado pelo Banco Central do Brasil (BCB), (BC) ou (BACEN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Superintendência de Seguros Privados (Susep), Brasil Resseguros (IRB), Conselho de Gestão da Previdência Complementar e Secretaria de Previdência Complementar (Previc).

2.1.2 Subsistema Operativo

Conforme Assaf Neto (2012), subsistema operativo, também chamado de intermediação, é composto por todas as demais instituições financeiras, monetárias ou não, oficiais ou não, como também demais instituições auxiliares, responsáveis, entre outras atribuições, pelas intermediações de recursos entre poupadores e tomadores ou pela prestação de serviços.

2.2 GESTORES DE INVESTIMENTO

De acordo com Bodie (2015), o profissional precisa enunciar o plano financeiro e manter a par dos resultados. Ainda, Conforme Bodie (2015), a gestão profissional de grandes carteiras é dificultada ainda mais pela necessidade de estabelecer uma organização eficiente em que as decisões possam ser descentralizadas e as informações apropriadamente disseminadas.

Bem como foi identificado até o momento, a gestão da carteira permite a diversificação de ativos bem como de risco, levando a maior tranquilidade ao investidor e menor volatilidade do capital, a gestão de investimentos tem inserido uma relação clara entre risco e retorno.

Os gestores de investimento são profissionais que enfrentam duas grandes dificuldades na carreira: a primeira, a de fazer com que o seu cliente expresse seus objetivos e restrições, exigindo por parte do mesmo uma considerável habilidade. E a segunda, gerenciar a carteira de terceiros, que necessita de bastante *know-how*, diante das taxas e despesas que os planejadores e gestores de investimento profissionais atribuem a seus trabalhos,

logo será visto que não compensa o tempo e a energia que será desperdiçada na gestão de sua carteira. E por fim, deverá reconhecer acima de tudo a provável diferença existente nos resultados dos investimentos da carteira gerenciada por um profissional devidamente certificado (BODIE, 2015).

Conforme Gaslene (1999), sabendo que, situações que envolvem recursos de investidores que normalmente não têm conhecimento sobre rendimentos e risco de mercado, para reverter esta situação de uma possível perda, faz-se o presente trabalho, identificar a importância dos gestores qualificados na economia brasileira.

Diante do exposto, é possível observar que o mercado financeiro tem uma indiscutível complexidade devido a sua variedade de produtos de investimentos que são divididos em renda fixa e variável. Os investimentos de renda fixa, que normalmente são recomendados para investidores que não pretendem se arriscar muito, os chamados conservadores, sendo eles: Poupança, Títulos públicos (Tesouro Direto), Certificados de Depósito Bancário (CDB), Letras de Crédito Imobiliário (LCI), Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) e para os investidores de perfil moderado são: Fundos de Renda Fixa e Debêntures. Já, os investimentos de renda variável, tem um risco mais elevado sendo indicado para o perfil arrojado como: ações, fundos de renda variável (fundo de ações, multimercado e outros), quotas ou quinhões de capital, Commodities (ouro, moeda e outros), derivativos (contratos negociados nas Bolsas de valores, de mercadorias, de futuros e assemelhadas), e imóveis (Fundos de Investimento Imobiliário (FIIs), especulação e retorno de aluguéis).

Todo investimento necessita de uma decisão e essa decisão comporta um risco e um retorno. Existem inúmeros elementos que possibilitam a desatualização das previsões que serviram como base anteriormente em uma decisão; um erro de avaliação do mercado pode transformar um sucesso esperado em um estrondoso fracasso (GASLENE, 1999).

Com tudo, fica nítido que é impossível escapar do risco ao investir, mesmo que seja menor que 1% existirá a todo momento, a probabilidade de perda ou ganho dirigir-se ao entendimento do gestor sobre os investimentos, e a necessidade dos seus clientes.

Em conformidade a Gaslene (1999), neste caso, se houver um profissional que não seja qualificado, e o investimento não for analisado de forma correta, poderá levar a sua aplicação a ruínas, com perdas significativas de recursos, o tempo e dinheiro despendidos acarretar em prejuízos inesperados. Diante do exposto, é possível formular a hipótese de que a qualificação financeira, no setor de investimentos, pode contribuir para uma relação equilibrada com o dinheiro, proporcionando aos investidores maiores chances de adquirir produtos com rendimentos com menor risco, consciente no que tange às suas finanças e aliada a educação de qualidade.

2.2.1 Oportunidade no Mercado de Financeiro

A escolha de bons gestores tem sido cada vez mais valorizada no mercado financeiro, devido a crescente necessidade de inovação na área. As empresas estão pagando muito bem os profissionais que atuam com investimentos em mercado de capitais, avaliações financeiras e mesas de operação.

Os requisitos ideais para grandes empresas são graduação nas áreas de economia, matemática, contabilidade ou administração de empresas, dominar algum idioma estrangeiro, de preferência o inglês ou espanhol e ter algum curso de especialização na área de planejamento financeiro ou marketing financeiro.

Vejamos as oportunidades do mercado financeiro de acordo com as especificações de cada certificação.

Gestores com certificação CPA-10 podem atuar como gerente de agência bancária, gerente de relacionamento PF (pessoa física) ou PJ (pessoa jurídica), assistente de relacionamento PF ou PJ, gerente de negócios PF ou PJ e gerente de produtos, gerente comercial. Por força da resolução CMN 3158/2005, a certificação é obrigatória para todos os operadores que lidam diretamente com produtos de investimento.

A CPA-20 também tem ótimas oportunidades além dos cargos citados da CPA-10, podendo realizar a manutenção de carteiras de investimentos no segmento de varejo da alta Renda, gerente de relacionamento *private banking*,

gerente de relacionamento *corporate banking* ou para gerente de relacionamento investidores qualificados.

Os gerentes com a certificação CGA são específicas para gerentes de investimentos de instituições filiadas a ANBIMA, como exemplo a Onix Investimentos, MTZ Capital, *Legacy Capital*, *Smart Agro Investimentos*, Versa Gestora de Recursos, *Lifetime Gestora de Recursos*, VL Gestora de Recursos, Paramis BR Investimentos e Magnetis Gestora de Recursos.

Já os gestores com a certificação CEA são específicas para consultores ou analistas de investimentos que atuam em agências bancárias ou plataformas de atendimento ao cliente, que dão assessoria em investimentos aos gerentes de contas de aplicadores pessoa física, podendo indicar produtos de investimento.

E os gestores com a certificação CFP são ideais para gestores financeiros que querem atuar com gerente de relacionamento *private bankers*, planejador financeiro e gerentes de relacionamento que auxiliam os clientes de alta renda.

No mercado financeiro tem diversas profissões e isso é bom, pois cada profissional pode se especializar na função que deseja desempenhar. As certificações indicam o nível de qualificação que o profissional tem. Para o investidor, é importante sempre ficar de olho no nível de quem está te auxiliando ou mesmo mexendo com o seu dinheiro.

2.3 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL FINANCEIRA

Conforme Moraes e Neto (2005), no Brasil, o quinto mais extenso país do planeta (IBGE), existe duas formas de certificação, estruturadas de acordo com os conceituados propósitos, público-alvo e grupos de interesse que as orientam. Primeiramente, existe a certificação regulamentada do ensino de diferentes níveis: fundamental, médio e superior, incluindo o ensino técnico, e secundamente, a certificação e formação profissional ou qualificação profissional.

Compreendendo que o sistema de ensino escolar desempenha um papel fundamental na promoção do conhecimento social e científico, ou seja, a

certificação regulamentada é fundamental para o desenvolvimento pessoal e não tanto profissional. Sendo assim, à necessidade da certificação de formação profissional, tratando-se essa mais específica para a função que o indivíduo pretende exercer.

As medidas "alinhadas com as demandas do mercado de trabalho, interessadas no reconhecimento formal de competências adquiridas e acumuladas no exercício de trabalho", com a finalidade de aumentar a competitividade do sistema produtivo e/ou "organizar e valorizar o mercado de trabalho" (ALEXIM E LOPES, 2003).

Pontando, a qualificação profissional deve ser vista como fator determinante para o futuro daqueles que estão buscando uma colocação no mercado de trabalho, por isto, é de suma importância aos que buscam manter a posição ocupada, alimentando chances reais de crescimento profissional.

Conforme Moraes e Neto (2005), no Brasil, a sexta nação mais populosa do mundo (segundo o IBGE), o processo de certificação para fins escolares e profissionais foi impulsionado pelo aumento dos parâmetros de escolarização da população a partir da década de 1990. Também atuaram neste sentido, políticas de qualidade e produtividade exigidas por um novo ordenamento da economia global e, conseqüentemente, as mudanças técnico-organizacionais que afetam as relações de trabalho.

A Resolução CMN 3.057 (revogada pela resolução CMN 3.058) de 2002 do BACEN, estabeleceu condições específicas para a certificação de empregados das instituições financeiras e demais instituições autorizadas. A resolução previa que no mínimo 25% estariam aptos até 2003, no mínimo 50% estariam aptos até o final de 2004, no mínimo 75% até o final de 2005, e 100% dos empregados que exercerem as atividades de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos, deveriam ser considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica até o final de 2006.

O CMN também estendeu a certificação aos empregados das cooperativas de crédito e sobre a atuação dessas instituições na distribuição de cotas de fundos de investimento em agosto de 2005 (RESOLUÇÃO CMN 3.309).

2.3.1 As Certificações existentes no Mercado Financeiro

A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA) e a Associação Brasileira de Planejadores Financeiros (PLANEJAR) são as maiores entidades quando o assunto é certificação no mercado financeiro.

As certificações ANBIMA completou 16 (dezesesseis) anos desde o seu lançamento (em novembro de 2002 a novembro de 2003), emitindo mais de 460 mil certificações, entre as provas da CPA-10, CPA-20, CEA e CGA. Conforme a ANBIMA (2017), as certificações foram elaboradas para aumentar o nível de conhecimento dos profissionais que atuam nos mercados financeiro e de capitais sobre os produtos de investimento. Ainda, de acordo com a ANBIMA (2017), a ideia de certificar os profissionais do mercado financeiro no Brasil surgiu no ano de 2002, após ser percebido a falta de conhecimento específico sobre os produtos que eram oferecidos aos consumidores.

Em conformidade com a ANBIMA (2017), para que essa lacuna fosse suprida, foram realizados estudos no Estados Unidos da América (EUA), maior economia mundial, analisando as provas que qualificam os profissionais do mercado financeiro daquele país, e eram elaboradas pela Finra (*Financial Industry Regulatory Authority*), entidade que atua na regulamentação do mercado financeiro no país. Sendo assim, constatado que os profissionais do mercado financeiro brasileiro precisavam de uma melhoria na formação, aliada ao fato de que outros mercados tinham encontrado modelos bem-sucedidos, assim, estimulando a criação do programa de certificações por meio de autorregulação.

Depois do lançamento das certificações CPA-10 e CPA-20, foi estipulado um prazo para que 100% dos profissionais do mercado financeiro até o fim do ano de 2006, data que foi posteriormente estendida para 2007 pela resolução Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 3.158, de 17/12/2003, com a resolução em vigor, o modelo de certificações ANBIMA se destacou das demais instituições, tornando-se referência no mercado, (ANBIMA, 2017).

De acordo com o que foi instituído na Resolução de nº 3.158, de 17/12/2003, § 3º a partir de 1º de janeiro de 2008, somente poderão exercer as atividades mencionadas no caput os empregados que tenham sido considerados aptos para os efeitos desta resolução.

Em 2009, as áreas de Certificação e de Educação Continuada conquistaram o selo internacional de qualidade ISO 9001, que é a versão brasileira que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Dessa forma, fica atestado periodicamente que todos os processos seguem elevados padrões de qualidade e obtenção da ISO foi uma demanda para atestar a excelência das atividades. Com todos esses reconhecimentos os exames de certificação da ANBIMA cresceram e consolidaram a Associação como principal instituição certificadora do mercado perante os profissionais, as instituições e os órgãos reguladores, (ANBIMA, 2017).

Conforme a ANBIMA (2017), devido a qualidade das provas, desde junho de 2015, profissionais com CPA-20 (primeira prova da instituição) válida podem solicitar dispensa da prova para o PQO (Programa de Qualificação Operacional) da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) que é a bolsa de valores oficial do Brasil, antiga BM&FBovespa, na área de conhecimento “Operações”, exclusivamente para assessores, e também estão dispensados da renovação da certificação da bolsa que é a PQO.

De acordo com a ANBIMA (2017), as primeiras provas da certificação foram aplicadas em formato bastante diferente do atual. A primeira prova da CPA-20 foi realizada em novembro de 2002, sendo realizados 1.050 exames e a taxa de aprovação ficou em apenas 32%. No ano seguinte, foi aplicada a primeira prova da CPA-10, em novembro de 2003, sendo realizados 1.038 exames e a taxa de aprovação foi bastante satisfatória alcançando 98%. Os exames mudaram com o passar dos anos para melhor refletir as necessidades do mercado. Nos cinco primeiros anos, as provas eram unicamente impressas. A transição para o formato digital deu início em 2006 tornando o exame mais acessível. Estabelecida como o único formato disponível em 2010, a prova computadorizada cortou custos e contribuiu para a expansão dos centros de teste pelo país.

Com os processos ganhando mais agilidade de forma geral: hoje, quem quer se certificar pode agendar a prova para qualquer dia útil (além de alguns sábados no Rio de Janeiro e em São Paulo). Até 2006, entretanto, os profissionais tinham apenas quatro chances por ano para fazer os testes, (ANBIMA, 2017).

Conforme a ANBIMA (2017), durante 2015 e 2016, foi criado um grupo de trabalho de conteúdo para discutir a atualização dos programas detalhados dos exames CPA-10, CPA-20 e CEA. A proposta foi aproximar os programas ao cotidiano dos profissionais para que, ao estudarem para as provas, eles também se aprimorem para as atividades do dia a dia. Em relação às atualizações das certificações são realizadas a cada cinco anos para os profissionais que trabalham em instituições financeiras (chamados de “vinculados”) e de três anos para aqueles que não estão no mercado financeiro.

De acordo com a ANBIMA (2017), os profissionais têm a opção de renovar as certificações antes do vencimento por meio da prova de atualização. A prova contém 40 questões, ou seja, menos 10 questões para a prova da CPA-10 e menos 20 questões para da CPA-20.

2.3.2 Certificação Profissional ANBIMA - série 10 (CPA-10)

A prova de certificação CPA-10 não foi a primeira, pois a prova da CPA-20, que nasceu com o nome de Certificação Qualificada foi lançada primeiro (novembro de 2002). A CPA-10 se chamava Certificação Básica (novembro de 2003). Ambas mudaram de nome a partir dos exames de março de 2004. As justificativas para a alteração foi que a palavra “básica” não refletia a importância da qualificação e o uso das siglas “CPA-10” e “CPA-20” transmitia a ideia de níveis mais adequada à relevância dos exames.

A Certificação Profissional ANBIMA - Série 10 (CPA-10) é destinada aos profissionais que atuam principalmente dentro das agências bancárias ou em plataformas de atendimento.

Desde seu primeiro ano (novembro de 2003) o certificado CPA-10 tem o maior número de profissionais entre as certificações nacionais com mais 300.000 aprovados no exame até o ano de 2016, segundo dados da ANBIMA.

A prova é composta por 50 questões e tem o tempo de duração de duas (2) horas para ser realizada, é necessário acertar 70% das respostas para aprovação, a prova pode ser realizada em mais de 50 cidades do Brasil, em qualquer dia útil da semana (e até nos sábados nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo).

O exame CPA-10 é extremamente técnico e são cobrados conhecimentos sobre o mercado financeiro em geral, crimes de lavagem de dinheiro e principalmente sobre os produtos a serem vendidos por estes profissionais.

Devido sua credibilidade essa certificação é um grande diferencial para os profissionais no mercado de trabalho, principalmente para instituições financeiras.

2.3.3 Certificação Profissional ANBIMA - série 20 (CPA-20)

O CPA-20 foi a primeira prova de Certificação profissional pela instituição ANBIMA, logo depois do lançamento do código de certificação que ocorreu em junho de 2002, a exame tinha o nome de Certificação Qualificada (novembro de 2002).

A Certificação Profissional ANBIMA - Série 20 (CPA-20) é destinada aos profissionais que atuam na distribuição de investimento para clientes dos segmentos alta renda, *private*, *corporate* e investidores institucionais em agências bancárias ou plataformas de atendimento digital, ao obter o certificado CPA-20 o profissional automaticamente pode exercer as atividades abrangidas na certificação CPA-10, ou seja, não é necessário ter o CPA-10 para realizar a prova do CPA-20.

A prova é composta por 60 questões (10 questões a mais que o exame CPA-10) e tem o tempo de duração de duas (2) horas e trinta (30) minutos para ser realizada, é necessário apresentar um índice de acerto igual ou superior a 70% para ser aprovado, a prova por ser feita nas capitais e principais cidades do País.

A atualização da CPA 20 é muito importante para o profissional que já é certificado, pois, segundo dados da ANBIMA 30% das certificações emitidas

estavam vencidas, o principal motivo do vencimento foi porque profissionais perderam o prazo de atualização.

2.3.4 Certificação de Gestores ANBIMA (CGA)

Ao observar que a CPA-10 e CPA-20 não atendiam às demandas dos gestores especializados em investimentos, foi lançado em junho de 2009 a Certificação de Gestores ANBIMA (CGA), buscando qualificar os profissionais que atuam diretamente com a gestão dos recursos de terceiros. Ou seja, essa certificação tem como objetivo atestar o conhecimento por parte dos gestores de investimentos uma grande cadeia de produtos e ferramentas necessárias para a boa execução de sua função.

Os profissionais que pretendem realizar o exame terão que fazer duas provas, pois a CGA é dividida em dois módulos sendo necessários alcançar um índice de acerto igual ou superior a 70% em cada, o tempo de duração da prova é de 3 (três) horas, cada módulo é composto por 60 questões e os profissionais devem ficar atentos, pois a prova ocorre apenas 4 (quatro) vezes por ano, normalmente nos meses de Abril, Junho, Novembro e Dezembro.

Existem 1.028 (segundo dados da ANBIMA em maio de 2017) de profissionais com a certificação CGA, sendo a taxa de aprovação dos candidatos que realizaram os dois módulos é de 33%. Já a taxa de aprovação individual do módulo I é de 49% e do módulo II é de 57%.

2.3.5 Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA (CEA)

A ANBIMA, querendo suprir a necessidade dos profissionais especializados em indicação de produtos de investimentos para pessoa física, em novembro de 2009, foram lançadas duas provas o CGA e também foi anunciada a Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA, inicialmente com a sigla CEI (Certificação de Especialista em Investimentos). A necessidade dessa certificação foi identificada nas discussões do Comitê de Distribuição de Produtos no Varejo. Na época, foi elaborado um grupo de trabalho com os profissionais que atuavam nessa atividade para definir quais habilidades eles

deveriam ter e os assuntos trabalhados no cotidiano, o que serviu de base para a estrutura do exame.

Um ano depois do lançamento, a abreviação da prova passou a ser CEA (Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA), para harmonizar com as siglas das outras certificações.

Para ser aprovado no exame o candidato tem que obter um índice de acerto igual ou superior a 70%, o tempo de duração da prova é de 3 (três) horas e trinta (30) minutos, sendo composta por 70 questões e os profissionais devem ficar atentos, pois a prova ocorre apenas 1 (uma) vez por mês, exceto, no mês de Janeiro.

2.3.6 Certified Financial Planner (CFP®)

Para os gestores que querem atuar no mercado financeiro fora do País, existem as certificações internacionais, que são aprovadas em mais de 200 países, a principal delas é o *Certified Financial Planner (CFP®)*, que atualmente o Brasil ocupa a décima colocação no ranking mundial de gestores com esse certificado, de acordo o *Financial Planning Standards-Board (FPSB)*.

O FPSB é reconhecido mundialmente pela sua certificação CFP®, que avaliar e qualificar os planejadores financeiros. O CFP® é uma marca do símbolo global da excelência no planejamento financeiro.

No Brasil, a única entidade afiliada da FPSB é a Planejar (Associação Brasileira de Planejadores Financeiros), e autorizada a conceder a Certificação CFP® para profissionais que atendam aos padrões mundiais desta certificação, resumidos nos 4 (quatro) E's: Exame, Educação, Experiência profissional e Ética.

A Planejar foi criada em novembro de 2016, a partir do Instituto Brasileiro de Certificação de Profissionais Financeiros (IBCPF), fundado em maio de 2000 por iniciativa de profissionais da área financeira.

O profissional deve preencher 4 (quatro) requisitos que começa através da educação, o candidato deve ter formação acadêmica em curso superior completo reconhecido pelo MEC. Deve comprovar experiência profissional no

relacionamento direto com clientes pessoas físicas, sendo: planejamento financeiro, gestão de investimentos, planejamento da aposentadoria, gestão de riscos e seguros, planejamento fiscal, planejamento sucessório, com tempo mínimo de 1 (um) ano, se supervisionada, ou de 3 (três) anos, se não supervisionada.

Para obter a Certificação CFP® os candidatos precisarão aderir ao Código de Conduta Ética e Responsabilidade Profissional da Planejar, que são exigidos dos profissionais no tratamento com o cliente, com colegas de profissão, empregados, empregadores e autoridades.

O exame é o mais complexo entre todos os outros citados anteriormente, a prova é dividida em 6 (seis) módulos: planejamento financeiro e ética; gestão de ativos e investimentos; planejamento de aposentadoria; gestão de riscos e seguros, planejamento fiscal e o planejamento sucessório. O exame completo é composto por 140 questões de múltipla escolha abrange os seis módulos, candidato que deseja realizar a prova completa deve obter índice de aproveitamento médio igual ou superior a 70% das questões, observado índice mínimo de 50% em cada módulo. Agora, se o candidato optar por efetuar a prova modular o candidato deve obter índice de aproveitamento de 70% ou superior em cada módulo, no prazo de até 24 meses ou 6 provas, contados a partir da data da primeira aprovação.

2.4. REGULARIZAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com o BACEN, órgão que regulariza as atividades bancárias, cujas políticas se destacam por serem implantadas predominantemente por atores privados. Esta regulação em termos de certificações trabalhista tem como ponto de partida a resolução do BACEN (Resolução 3.057 de 2002) que estabeleceu condições específicas para a certificação de empregados das instituições financeiras que atuam no Brasil (SARSUR, 2010).

Com o passar do tempo, outras certificações passaram a ser exigidas, o que possibilitou a consolidação das atividades de certificação em entidades como a Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e Capitais (ANBIMA). O monitoramento da competitividade do setor bancário em termos de

efetividade, confiabilidade e padrão de qualidade de operação são fatores de mensuração de atratividade de investimento e desenvolvimento dos países (LANVIN; EVANS, 2013). Para Lanvin e Evans (2013), a certificação permite ainda o surgimento de oportunidades para os cidadãos e para a economia do país em geral, já que melhora e amplia os horizontes de conhecimento e acesso tecnológico, conseqüentemente, expandindo a capacidade competitiva das organizações e da nação, no cenário mundial.

Ainda não há estudos consistentes para verificar os impactos da certificação bancária na melhoria do serviço ao cliente e mesmo à economia do país, uma vez que se toma como certo esta necessidade a partir da ótica do órgão regulador e das instituições do setor, pela melhoria do conhecimento sobre o fazer do empregado do setor bancário, ainda que sem qualquer participação do sindicato dos trabalhadores.

Daí o risco de se estabelecer um viés corporativo da certificação e regulação em que as suas vantagens atendam mais aos interesses das instituições do sistema financeiro, sob a égide legítima da educação corporativa, em detrimento do cliente, do trabalhador bancário e da própria sociedade.

O Brasil necessita de mais profissionais com as Certificações Financeiras (CPA-10 e CPA-20) para aumentar o seu Produto Interno Bruto (PIB), o seu PIB per capita e melhorar significativamente o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipos de Estudo

Este artigo é de campo experimental tendo em vista a escassez de conteúdo no que se refere a natureza da produção científica de conteúdo como os artigos, foi realizado utilizando o método descritivo, e por sua vez tem sua natureza qualitativa

3.2 Técnicas Utilizadas no Artigo

A técnica adotada neste artigo para coleta de informações foi a partir de pesquisa bibliográfica, assim, trata-se do levantamento de diversas bibliografias já publicadas, contando com o autor Zvi Bodie que é um professor de Administração na Universidade de Boston, nos EUA (Estados Unidos da América), o país mais rico do mundo e a terceira nação mais populosa do planeta.

De acordo com 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 finalidade desse tipo de pesquisa é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica

Foram realizadas pesquisas bibliográficas em sites de órgãos e entidades federais, buscando informações verídicas e com conteúdo relevante sobre o tema abordado.

A pesquisa bibliográfica permite busca a resolução de um problema por meio de referências teóricas publicados em livros e sites confiáveis, assim, podendo analisar as várias contribuições científicas. Estas pesquisas também serviram para uma melhor absorção do assunto explorado, uma vez que nem todas as pessoas têm o conhecimento aprimorado sobre este tema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos fatores que se destacam neste artigo são as formas de qualificação profissional existentes para os gestores financeiros uma vez que apesar de sua graduação podendo ser em distintas áreas do conhecimento os mesmos, devem possuir certificações padrões para atuar no mercado financeiro.

Pode-se observar que as certificações foram criadas para atender a diversos públicos e objetivos, é de suma importância que esses gestores se adequem às exigências do mercado para garantir aos que lhes empregam maior segurança ao lidar com seu dinheiro.

Diante do exposto é interessante que se divulgue e abram cursos e turmas de certificações para que os estudantes enquanto futuros profissionais, saibam os rumos e caminhos que pode seguir e como alcançar seus objetivos de carreira.

REFERÊNCIAS

ALEXIM, João Carlos; LOPES, Carmen Lucia Evangelho. **A certificação profissional revisitada**. Rio de Janeiro: Boletim Técnico do Senac, 2003.

Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). **Quem somos**. Disponível em: <http://www.anbima.com.br/pt_br/institucional/a-anbima/posicionamento.htm>. Acesso em 01 de Abril de 2018.

Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). **Relatório de certificações ANBIMA 2017**. <http://www.anbima.com.br/data/files/01/27/71/58/C960E5106D60FCD5A8A80AC2/Relatorio_Certificacoes_ANBIMA_2017.pdf>. Acesso em 02 de Dezembro de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PLANEJADORES FINANCEIROS (PLANEJAR). **Brasil é destaque em ranking global de planejadores financeiros CFP**. Disponível em: <<https://www.planejar.org.br/noticias/brasil-e-destaque-em-ranking-global-de-planejadores-financeiros-cfp/>>. Acesso em 22 de Setembro de 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Composição**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>>. Acesso em 12 de Setembro de 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r199812/texto.asp?idpai=revsfn199812>>. Acesso em: 01 dezembro de 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Supervisão**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/supervisaointro.asp>>. Acesso em 03 de Abril de 2018.

BODIE, Zvi; KANE, Alex e MARCUS, Alan J. **Investimentos**. 10ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de Capitais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Funcionamento do mercado**. Disponível em:

<http://investidor.cvm.gov.br/menu/Menu_Investidor/funcionamento_mercado/Introducao.html>. Acesso em 03 de Junho de 2018.

GASLENE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E. E LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MORAES, Carmen Sylvia Vidigal; LOPES NETO, Sebastião. **Educação, formação profissional e certificação de conhecimentos: considerações sobre uma política pública de certificação profissional**. Educ. Soc., Campinas, v. 26, n. 93, p.1435-1469, dez.2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173302005000400019&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 02 dezembro de 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302005000400019>.

NETO, Alexandre Assaf. **Mercado financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Empregabilidade como uma nova gestão de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARKETING DIGITAL COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO E VENDAS DE ARTIGOS FEMININOS

Maria Laryssa Gomes Bandeira do Ó
laryssa_bandeira@hotmail.com

Prof. Me. Eliabe Afonso de Sousa
afonso1703@hotmail.com

RESUMO:

Atualmente a Internet é considerada por muitos estudiosos e profissionais um canal de negócios e comunicação de mercado que, devido as inúmeras fontes de informações e livre concorrência, vem causando grandes impactos no modelo tradicional do marketing. Logo, o objetivo geral deste artigo é compreender como as redes sociais podem ser utilizadas como canal de comunicação e vendas de artigos femininos. Através de pesquisa bibliográfica e coleta de dados foi possível identificar o perfil das pessoas que realizam compra online. Assim, pode-se concluir que com o avanço da Internet, as mídias sociais ganharam maior proporção de alcance e possibilitaram que a comunicação ocorresse de modo descentralizado, livre, gratuito e global. Dentre elas, o Instagram foi o meio que mais passou a dialogar com a moda, disponibilizando produtos de maneira fácil, tornando-se referência de opinião para muitos. No que diz respeito aos hábitos de compra online, os consumidores entrevistados apresentam tendência elevada na quantidade de produtos comprados online e, no montante gasto em compras online, uma vez que o intervalo mais referido foi mais de R\$300,00 que representa 69% das respostas. Portanto, pelos dados apresentados a elevada frequência de compra, quantidade comprada e montante gasto online, leva a considerarmos uma elevada fonte de rentabilidade para as empresas que as saibam aproveitar e potencializar as vendas com investimento em marketing digital.

Palavras-Chave: Artigos femininos. Compra online. Marketing digital

ABSTRACT

Today the Internet is considered by many scholars and professionals a business channel and market communication that, due to the innumerable sources of information and free competition, has been causing great impacts in the traditional marketing model. Therefore, the general objective of this article is to understand how social networks can be used as communication and sale channels of feminine articles. Through bibliographic research and data collection it was possible to identify the profile of the people who make an online purchase. Thus, it can be concluded that with the advancement of the Internet, social media has gained a greater proportion of reach and enabled communication to occur in a decentralized, free, open and global way. Among them, Instagram was the medium that most came to dialogue with fashion, making products available easily, becoming a reference of opinion for many. Regarding online shopping habits, the consumers interviewed showed a high trend in the amount of products bought online and, in the amount spent on online purchases, since the most mentioned interval was more than R\$ 300,00, which represents 69% of answers. Therefore, due to the data presented to the high frequency of purchase, quantity purchased and amount spent online, leads us to consider a high source of

profitability for companies that know how to seize and boost sales with investment in digital marketing.

Keywords: Feminine articles. Online shop. Digital marketing

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a tecnologia está cada vez mais avançada e com ela, a internet vem exercendo um poder na vida das pessoas e na mudança de hábitos de vida e de consumo que fizeram com que as empresas passassem a enxergar na internet um canal de comunicação de extrema importância para seus planos de marketing.

A Internet hoje em dia é considerada por muitos estudiosos e profissionais um canal de negócios e comunicação de mercado que, devido as inúmeras fontes de informações e livre concorrência, vem causando grandes impactos no modelo tradicional do marketing.

Segundo Kotler (2010), à medida que as mídias sociais se tornarem mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente. Além disso, o autor também afirma que como as mídias são de baixo custo e pouco tendenciosas, serão delas o futuro das comunicações de marketing. Ainda acrescenta que como as mídias sociais são de preços mais baixos e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing”.

O Marketing digital inova o olhar sobre o marketing tradicional com novas ferramentas e novas maneiras de abordar o consumidor atual, fazendo com que os desejos e necessidades dos consumidores sejam atendidas de forma melhor e mais rápida, diferente de antigamente no qual o único meio de comunicação entre empresas e clientes estava no ato da venda, onde o consumidor não tinha escolhas na hora de efetuar a compra e comprava por impulso.

Atualmente os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes e sempre buscando um diferencial na hora da decisão de compra, pensando nisso empresas “antenas” estão investindo cada vez mais na conversação direta com o cliente, visando melhorias de seus produtos, e a fidelidade dos mesmos. Sendo

assim, este trabalho busca compreender melhor esse papel das redes sociais como meio de interação e relacionamento de compra e apresenta a seguinte problemática: como as redes sociais podem ser utilizadas como canal de comunicação e vendas de artigos femininos?

Para tanto, o objetivo geral deste estudo é de compreender como as redes sociais podem ser utilizadas como canal de comunicação e vendas de artigos femininos. Como objetivos específicos buscar-se-á: Abordar a conceituação e características do marketing digital aplicado às redes sociais; conhecer o perfil de compra de clientes que utilizam as redes sociais para aquisição de produtos femininos; verificar o tipo de conteúdo que promove maior comunicação entre cliente e empresa objeto do estudo.

Portanto essa pesquisa justifica-se pela importância de se contribuir cada vez mais para o entendimento deste novo comportamento do consumidor e seus novos meios de comunicação e vendas, principalmente quando consideramos a nova geração já conectada desde a infância. Afinal, a internet se torna o meio preferido dessa geração atual, onde todos querem se ver nela e usam para trabalhar, estudar, se relacionar e comprar. Logo, a internet passou a ser também essência no plano de comunicação empresarial. Não menos importante, o estudo também apresentará dados específicos das estratégias de marketing digital para divulgação e venda de artigos femininos, como também o comportamento de compra deste segmento.

2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Comportamento do consumidor pode ser entendido como “o estudo dos indivíduos, grupos ou organizações, e os processos que estes agentes utilizam para selecionar, assegurar, utilizar e dispor de produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer as suas necessidades, e o impacto que estes processos têm nos consumidores e na sociedade” (HAWKINS ; MOTHERSBAUGH, 2010).

Compreender o comportamento do consumidor é um desafio enfrentado pelos estudiosos e profissionais de marketing há décadas. Nos últimos anos, com o aumento da influência do consumidor nas atividades das organizações, tais estudos tornaram-se imprescindíveis para garantir um lugar frente à concorrência

cada vez mais acirrada. Buscar formas de coletar e analisar as informações sobre os consumidores para melhor dirigir suas estratégias costuma ser o posicionamento das organizações que conseguem os melhores desempenhos.

Atualmente a oferta de produtos e serviços é imensa. Os produtos que hoje são novidades, logo se tornam obsoletos, passando a ficar estocados nas prateleiras e não mais sendo objetos de desejo dos consumidores. Isto torna ainda mais desafiador o trabalho dos profissionais de marketing, pois cada dia é um novo desafio. Kotler (1998) aborda o assunto e declara:

Nunca foi simples entender o comportamento e “conhecer os consumidores”. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira. Pode não estar a par de suas motivações mais profundas. Podem responder apenas às influências de última hora.

No que diz respeito ao comportamento do consumidor, o Kotler (1998) segue seu raciocínio, afirmando que: “[...] estuda como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram e usam e dispõem de bens e serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos.”

Vale destacar os benefícios que o relacionamento com os clientes pode trazer para as empresas. É possível afirmar que o aumento nos lucros vem da redução de custos de marketing, aumento de vendas e redução de custos operacionais. Clientes leais são menos sujeitos a mudar por causa de preço e fazem mais compras do que clientes similares não leais. Estes clientes também promovem a empresa, fazendo “boca a boca”, dando referências e recomendando a terceiros (KOTLER, KELLER, 2006).

O processo decisório do consumidor divide-se em cinco abordagens, segundo Giaretta (2011) a primeira abordagem trava-se no reconhecimento de necessidades. Kotler (1998), diz-nos que o processo de compra começa no ponto que o consumidor reconhece o problema, ou uma necessidade. Já segundo Churchill (2003), o processo de compra é influenciado por fatores sociais, de marketing e até mesmo por fatores situacionais. É necessário que os profissionais de marketing identifiquem as circunstâncias que ativam uma necessidade específica do consumidor.

Como segundo ponto, encontramos a busca de informação. A autora, fundamentando-se em Blackwell (2002), afirma que após o passo do reconhecimento de necessidades surge a procura de informação armazenada na nossa memória, que não é mais do que irmos procurar na nossa memória um conhecimento relevante para decisão que no passado guardamos. Quando utilizamos uma solução no passado, Blackwell (2002) afirma que, quase sempre, nos lembramos dessas atitudes e as voltamos a implementar.

No terceiro passo, na avaliação de alternativas, a autora cita Kotler (1998), diz nos que não existe nenhum processo único de análise aos consumidores, em todas as decisões e situações de compra. Existem sim vários processos de análise de decisão. Vários modelos são orientados pela via cognitiva, ou seja, os julgamentos feitos pelos consumidores aos produtos, são formados principalmente com base em ações conscientes e racionais.

No quarto ponto, destaca-se a decisão de compra, e quando abordamos este conceito, Kotler (1998), afirma que o consumidor forma preferências entre as várias marcas no conjunto de escolha. O autor destaca dois grandes fatores que poderão condicionar esta intenção ou decisão de compra, e são eles a atitude dos outros e as situações imprevistas. O modo como os outros pensam e o modo como vêm as coisas que compramos pode influenciar a nossa escolha e ainda as situações que não estamos à espera de consumir e por impulso ou por não estarmos à espera acabamos por comprar e decidir sem hesitar.

Por último encontramos a avaliação de alternativa pós compra. Neste ponto, Giaretta (2011) destaca que as expectativas dos clientes terão de ser atendidas para que a empresa consiga manter o negócio, se atendermos às expectativas dos consumidores sabemos que o resultado será a satisfação. É necessário que a empresa esteja em alerta quanto à opinião do consumidor em relação ao produto, para que deste modo seja feita uma adaptação do produto ao mercado que se pretende instalar e chegar. Citando Kotler (1998), o consumidor irá experienciar algum nível de satisfação ou de insatisfação, apenas após a compra de algum produto. O trabalho de marketing de cada empresa em relação a um produto não encerra quando o bem é adquirido pelo consumidor, este prossegue no período pós-compra. Pois todas as ações que desse ponto advêm podem influenciar a compra do consumidor numa nova tomada de decisão.

Em resumo, o estudo do comportamento do consumidor deve procurar conhecer quais os elementos que diferenciam um retalhista em face ao seu concorrente, como os consumidores percebem e valorizam esses elementos e qual a relação existente entre as percepções dos elementos por parte do consumidor e a sua própria satisfação (MARTÍNEZ RUIZ et al., 2010). O objetivo final prevê a adaptação das estratégias comerciais no sentido de satisfazer as necessidades e interesses dos consumidores (CANT et al., 2006).

2.1 EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Na década de 1950 teve início o desenvolvimento da escola do Comportamento do Consumidor, tendo público alvo os mercados consumidores orientados às questões demográficas. Ainda nessa década, foram reconhecidas três áreas distintas de pesquisa: a primeira área a intitulada psicologia do consumidor, a segunda área, efeitos sociais do comportamento do consumidor e finalmente a terceira área, ato de decisão para o consumo. Com isso, as pesquisas sobre consumidores foram adquirindo tecnologias mais sofisticadas para atendimento das necessidades do mercado e o interesse dos estudiosos, quer perdura até hoje (MIRANDA, ARRUDA, 2004 ; PINTO E LARA 2007).

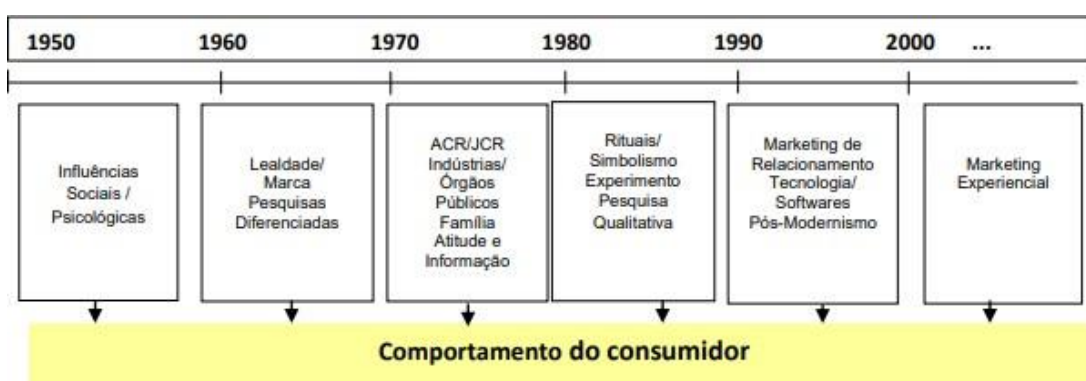
Na década seguinte, 1960, as pesquisas realizadas por Sheth, Mittal e Newman (2001), empresas e pesquisadores apresentaram diferentes vertentes de pesquisa, que tinham como finalidade promover o conhecer do comportamento do consumidor; estes aspectos correspondiam à influência da lealdade da marca dos produtos comercializados na época, para isso empregou-se novas técnicas de experimentos junto ao consumidor, com intuito de conhecer o seu comportamento de compra, o risco percebido e as teorias de compreensão desse comportamento.

Nos anos seguintes, na década de 1970, Vilas Boas, Sette e Brito (2006) citam que, houve a criação da *Association for Consumer Research* (ACR) e do *Journal of Consumer Research* (JCR), que tinham como finalidade o aperfeiçoamento diferenciado sobre o comportamento de compra de grandes corporações industriais; analisou-se também o posicionamento de consumo de serviços públicos, como nos casos nas áreas de saúde, nutrição e transportes, a

ainda englobou o comportamento de compra das famílias. Ainda neste mesmo período adotou-se a relação do comportamento e a atitude de compra do consumidor e, no final da década, houve a inclusão da influência da informação sobre a decisão e a motivação de compra do consumidor.

Em seguida, nos anos de 1980, Engel, Blackwell e Miniard (2000), passaram a esclarecer os assuntos referentes a ritos e simbologia; assim, observou-se que o comportamento do consumidor em sua interpretação em relação à fantasia, religião e experimentos. Ainda nesse período houve um maior número de pesquisas qualitativas.

O marketing de relacionamento, conforme descreveram Pinto e Lara (2007), passou a notabilizar-se na década de 1990, promovendo a discussão de assuntos sobre as atitudes dos consumidores, tendências, indicadores socioculturais e relacionamentos pessoais. Os softwares dedicados ao processamento de dados provenientes das pesquisas quantitativas passaram a ser um importante recurso para essa época. Conforme determinam os estudos de Vilas Boas, Sette e Brito (2006), o novo milênio é caracterizado pela aplicação de pesquisas na área de marketing envolvendo consumidores; com a verificação do comportamento passando a ser movido por experiências que provocassem os sentidos emocional ou físico, e que incluísse as questões sociais. De acordo com a Figura 1 a seguir, apresenta-se de forma sintética, a evolução do comportamento do consumidor ao



longo das décadas.

Figura 1 - Evolução do Comportamento do Consumidor

Fonte: Pinto e Lara (2007)

Considerando a evolução dos estudos sobre o comportamento do consumidor, percebe-se que há longo tempo as pesquisas na área de marketing são as bases para o conhecimento do mercado e são elas que norteiam o caminho a ser seguido por desenvolvedores de produtos e serviços, através de análises qualitativas e quantitativas das necessidades e expectativas dos clientes em relação ao produto ou serviço a ser adquirido.

2.2 MARKETING DIGITAL

A Internet possui uma gama de utilidades e ainda possui uma especificação de uma nova ferramenta de mídia que possui uma infinidade de possibilidades que visam promover interação entre grupos de pessoas e empresas, possuindo ainda a prerrogativa de proporcionar mensagens individualizadas, ou seja, adaptadas a cada internauta através dos acessos realizados (MINADEO, 2008).

Segundo Petta (2012), a Internet alterou hábitos, costumes e criou novas concepções de comunicação socioeconômica e político. A rede mundial de computadores criou ao seu redor, uma “teia” de informação, conhecimento e saberes, a partir da ligação de acontecimentos, e da difusão e repercussão desses acontecimentos até então não planejados.

Ainda apresentado conformidade com esses conceitos, Chleba (2000) cita que a força do marketing na Internet, ou digital, está na interatividade, na qual expõe a exigência constante dos clientes e esta deve ser verificada como comunicação por meio dessa troca de informações que a rede proporciona.

O marketing digital proporciona que as empresas possuam um novo e poderoso canal de vendas e informação, a internet, obtendo um vasto alcance geográfico proporcionando a divulgação e promoção de seus negócios e produtos no mundo todo. Segundo Zeff e Aronson (2000) a publicidade na rede sugere quatro diferentes vantagens assinaladas. São elas:

- Focalização, sendo possível análise tanto nos aspectos geográficos quanto no sentido psicograficamente.
- Monitoramento, onde o marketing pode analisar a interação de atuais ou futuros clientes de sua marca, seguindo o interesse deles em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa;

- Entrega e Flexibilidade, pois somente na rede mundial de computadores permite uma variada possibilidade de ações, que podem ser a sua campanha possua disponibilidade o tempo todo, ou até mesmo caso necessite, a sua suspensão, alteração ou exclusão em tempo real. e finalmente;

- Interatividade, pois apenas a Internet é única mídia que permite a mudança de status do consumidor, que pode desempenhar o papel de receptor da informação, quanto para agente de busca e compra.

De maneira efetiva, tudo está conectada e reciprocamente, numa rede relacional e interdependente (MORIN, 1991).

O potencial dos media sociais é enorme em comparação com outros anúncios televisivos de elevados custos. Não é exagero afirmar que os índices de audiência televisiva apresentam uma diminuição per capita, quando comparados com os valores temporais despendidos com os media sociais. Outro ponto a fator é o feedback da comunicação online e que em associação com Marketing digital pode ser determinantes na evolução de uma empresa em um mercado cada vez mais competitivo.

2.3 CANAL DE VENDAS PELA INTERNET

Churchill e Peter (2000) avaliam que com a internet tornou-se mais fácil o acesso a um maior número de dados demográficos e outras informações sobre o ambiente externo à empresa. Daí o incremento do canal de comunicação entre empresas e seus clientes, existentes e potenciais, ao fornecer informações institucionais e relativas aos seus produtos, suas promoções e outras atividades.

Reichheld (2000) relata que a agregação de valor ao serviço oferecido pela internet está baseada no processo de acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes. O processo de gerir as informações sobre os clientes foi simplificado a partir do momento que seus históricos de compra e preferências permanecem registrados em um banco de dados central assim que primeira compra foi realizada. A transparência dos padrões de compras do consumidor virtual, documentadas eletronicamente, geram enormes oportunidades para que

uma empresa personalizar seus produtos e serviços de acordo com as preferências de seus clientes.

Um importante benefício da *web* para o consumidor é oferecer a máxima escolha por um baixo preço (ROSENBLOOM, 1999; BENJAMIN e WIGAND, 1995). Considere-se, também, que a atmosfera das lojas, parte integrante da experiência de comprar, não é possível de ser concebido no cyber-espço (ROSENBLOOM, 1999).

Segundo Costa e Laran (2003) a venda via Internet apresenta em seus aspectos uma característica mais técnica do que as compras realizadas em lojas físicas, modificando a importância da atmosfera das lojas. Ainda assim, as compras interativas, fora do ambiente tradicional da loja física, também podem proporcionar experiências agradáveis (EASTLICK e LOTZ, 1999).

Ainda sobre esse tema, Eastlick e Lotz (1999) analisam que, ainda que haja um número reduzido de estudos relacionados com a atmosfera de varejo não convencional, há indícios que vinculam à importância de características de entretenimento de catálogos e programas de vendas pela televisão, com vários analistas recomendando que compras interativas podem ser divertidas.

Outro aspecto adicional que a loja on-line proporciona, é a falta de cânones sociais existentes nas lojas convencionais, pois não há formas adequadas de vestir-se, nem regras quanto ao consumo de alimentos ou bebidas na loja. O consumidor pode ir de loja em loja sem necessitar gastar energia física e as economias de tempo decorrentes oferecem um apelo importante para o consumidor (VENKATESH, 1998). Porém, a vantagem mais evidente das compras feitas em casa é a conveniência: o consumidor não necessita passar pelo trabalho de vestir-se, dirigir, andar, olhar, esperar e carregar. (DARIAN, 1987).

2.4 CARACTERÍSTICAS DAS VENDAS ONLINE

Segundo o autor, Oliveira (2007), o processo de decisão de realização de uma compra efetuado através da internet, apresenta uma grande influência de familiares e amigos durante a etapa de busca de informações. Assim, é possível

deduzir que os consumidores necessitam de apoio para verificar a legalidade de suas consultas antes de finalizar o processo da compra on- line.

Analisando sobre outra perspectiva, observa-se que o consumidor descarta as impressões decorrentes das experiências de terceiros, vividas na internet, durante um processo de busca de informações. Esse autor ainda relata que, embora a compra aconteça no contexto virtual, frequentemente os consumidores necessitam de contato físico com os produtos antes de efetivar a compra.

Magalhães (2007) relata que a utilização atual da internet é movida por benefícios utilitários - comunicação, busca de informação, conveniência e fatores econômicos, e por benefícios hedônicos – como numa alusão ao prazer da utilização da internet que propicia divertimento, passatempo, relaxamento, convivência com amigos e participação de comunidades.

Segundo Constantinides (2004), ele analisou que o profissional de marketing também apresenta um papel influenciador processamento de tomada de decisão dos clientes virtuais através do uso de ferramentas tradicionais do marketing, dentre as quais o *mix* marketing apresenta maior utilização, bem como trabalhando na criação e oferta de uma experiência on- line apropriada. Refere-se a uma associação de funcionalidade on-line, informação, emoções, sinais, estímulos e produtos/ serviços, que ultrapassam o composto de marketing tradicional, devido ao foco da experiência web.



Figura 2 – Fatores que afetam o comportamento de compra do consumidor online

Fonte: Kotler (2003) apud Constantinides (2004)

Dholakia e Bagozzi (2001) lembram algumas variáveis psicológicas que podem influenciar as compras on-line. São exemplos destas: (a) familiaridade e satisfação com os métodos correntes de compra de produtos; (b) emoções antecipadas, como medo ou esperança;

(c) predisposição à busca por variedade ou a necessidade de avaliação; (d) normas sociais que orientam os laços entre o consumidor e o consumo; (e) o comportamento de compra orientado pelos estímulos do ambiente virtual.

Miranda e Arruda (2004) avaliam que comodidade de poder comprar um produto sem a necessidade de deslocamento é considerada pela maioria dos consumidores como fator preponderante para a decisão de compra virtual. Além disso, fatores como facilidade e rapidez de navegação, acesso a produtos não encontrados no mercado, presença de ferramentas de segurança, qualidade e variedade dos produtos ofertados, entrega no prazo previsto, presença de um canal de serviço e preço inferior às outras formas de comércio são considerados pelos consumidores como altamente importantes para a decisão de compra no e-commerce.

2.5 AS REDES SOCIAIS E O CONSUMO

Conforme Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), a capacidade dos consumidores de procurar informações vem crescendo exponencialmente desde o surgimento da Internet. O ambiente digital, aberto e múltiplo de significados, oferece ao consumidor uma maximização de liberdade de discursos e de escolhas.

Nesse contexto, a perspectiva do consumidor, no que tange a observar e a compreender o mundo, está transmutando. Giglio (2010) afirma que o consumo mediado pela internet indica um novo código social de relações profissionais (compra e venda, trabalhos, conjuntos, reuniões), sociais (troca de informações, entre pessoas do grupo) e afetivas (encontros, namoros).

As tecnologias digitais têm se tornado cada vez mais evidentes em muitos aspectos da vida humana, impactando diretamente a forma que as pessoas interagem com o mundo e, conseqüentemente, com as empresas. Por terem mais acesso à informação, pode-se considerar que os atuais consumidores são bem

mais exigentes do que anos atrás. competitividade do mercado e do encurtamento das distâncias, bem como a facilidade do acesso a outros mercados provocados pela internet, as pessoas possuem bem um gama maior de opções de produtos e serviços à disposição (ANDERSON, 2009; GABRIEL, 2010).

Outro fator que também reforça a competitividade dos mercados e, por consequência, a elevação do nível de exigência do consumidor é a possibilidade de não ter mais que comprar um produto para ter acesso a ele (ANDERSON, 2009).

Outra tendência observada nos consumidores em meios digitais é a criação conjunta. Atualmente os profissionais de marketing não possuem mais controle sobre seus produtos e marcas, pois agora estão em competição com o poder coletivo dos consumidores. As organizações precisam agora colaborar com os consumidores (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Os consumidores partiram de um comportamento passivo e receptivo para uma postura ativa, oferecendo feedbacks valiosos para as empresas. Eles também não estão mais isolados, mas sim conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais de forma inconsciente; são baseadas em referências e informações que, muitas vezes, são buscadas e compartilhadas principalmente no ambiente on-line. Fortalece-se, assim, a imagem do prosumer (prosumidor) – quando o indivíduo assume o papel de produtor e consumidor (TROYE; XIE, 2007).

3 METODOLOGIA

O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados devido as suas vantagens, que foram abordadas por Gerhardt e Silveira (2009), como a economia de tempo, obtenção de grandes números de dados, atingimento de um maior número de pessoas ao mesmo tempo, respostas rápidas e precisas, anonimato das respostas e uniformização da avaliação.

A elaboração do questionário se deu a partir da ferramenta on-line *Google Forms*, um aplicativo que faz parte do *Google Drive*, grátis e de livre utilização. Trata-se de uma ferramenta que permite elaborar um questionário completo, com todas as exigências para uma pesquisa, como a opção de tornar qualquer pergunta obrigatória, exigindo que o respondente preencha todas as questões para que possa enviar o questionário.

Após a elaboração, o formulário pode ser disponibilizado a partir de um endereço eletrônico e quando um respondente o preenche as respostas são enviadas diretamente ao responsável do mesmo. Uma vez que todos os dados coletados são organizados em planilhas e tabelas de fácil visualização e análise, podendo ser exportada para outros formatos, inclusive para a planilha Excel.

Para a análise das informações obtidas foram utilizados procedimentos estatísticos, como gráficos. Após a coleta dos dados a partir do questionário, as respostas foram tabuladas, compiladas, e desenvolvidos os gráficos para facilitar a análise e mensuração da pesquisa.

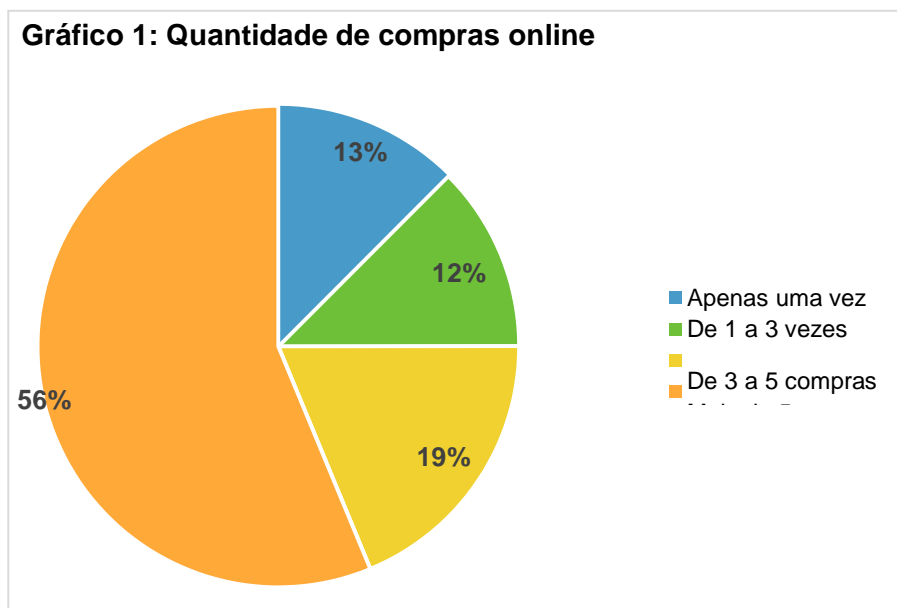
De acordo com Marconi e Lakatos (2009) os dados devem seguir alguns passos antes da análise e interpretação: seleção, codificação e tabulação. É durante a análise que o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados, após o trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas as suas indagações, procurando estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos.

Desta forma, buscou-se sintetizar o quanto possível para que o ato de responder ao mesmo não fosse cansativo de ser respondido frente a um computador, celular, tablet, entre outros dispositivos eletrônicos móveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

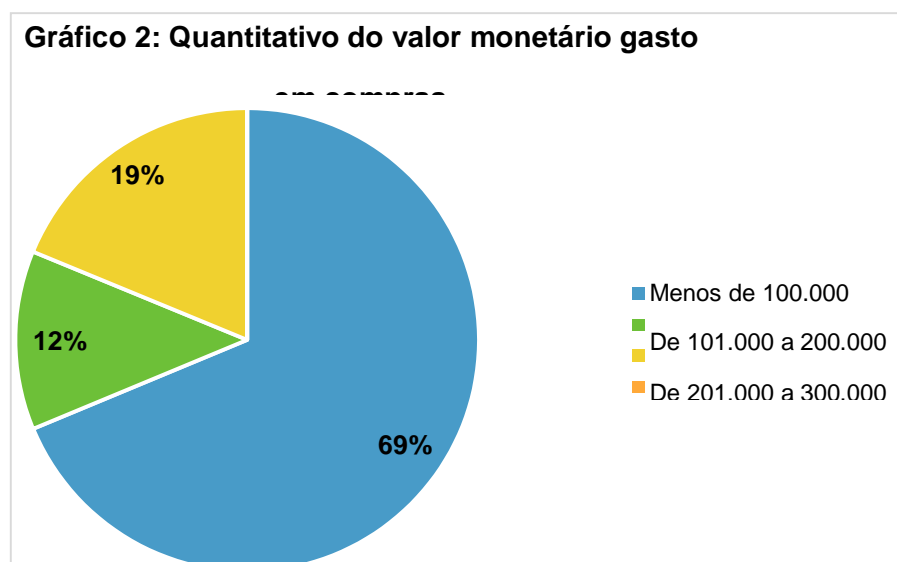
O questionário elaborado é composto de 10 (dez) questões objetivas. A amostra foi composta de 16 participantes onde foram o comportamento dos consumidores quando realizam compras pela Internet. Logo, neste capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos a partir do levantamento realizado com a aplicação do questionário.

Quanto a primeira questão levantada, sobre quantas compras de produtos femininos foram realizadas através de redes sociais constatou-se que boa parte dos consumidores, cerca de 75%, realizaram pelo menos 3 compras de produtos online. Esses valores demonstram a efetividade da divulgação desses produtos nas redes sociais. Logo, este dado serve de incentivo ao aumento de publicidade e investimento em marketing de vendas pelas empresas e sites especializados.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

Segundo a pesquisa realizada, a amostra confirma em sua totalidade que os produtos adquiridos em uma rede social são para consumo próprio. Um dos dados importantes sobre o perfil do consumidor é o valor gasto nos produtos adquiridos onde, 69% das consumidoras entrevistadas afirmaram gastar pelo menos R\$300,00 em compras.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

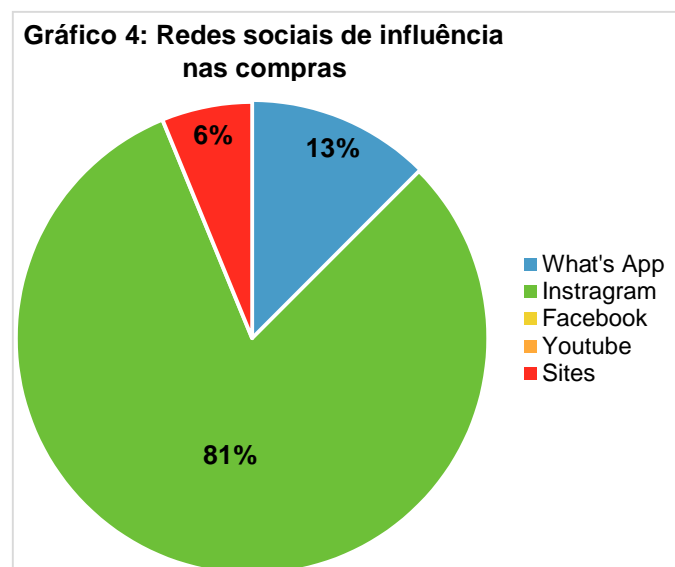
No que diz respeito ao perfil de compra da amostra, 88% realizam pagamento através do cartão de crédito e 12% em transferência bancária. Assim, sobre esse assunto, Lima (2001) conclui que o comércio eletrônico precisa estar se atualizando quanto a forma e disposição de facilidade de pagamento, da mesma

forma que o comércio tradicional oferece. Já que nem todos os interessados em comprar pela Internet possuem cartão de crédito, ou por motivos de segurança preferem outras modalidades para efetuar o pagamento. Tendo o objetivo de superar a insegurança do consumidor e facilitar a forma de pagamento há disponibilidade de outras modalidades.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

Quando questionados sobre redes sociais de comunicação mais utilizados para compras de produtos femininos, 81% dos entrevistados informaram que o Instagram apresenta maior influência. Outros 13% e 6% informaram que o Whatsapp e sites de vendas são os mais procurados.

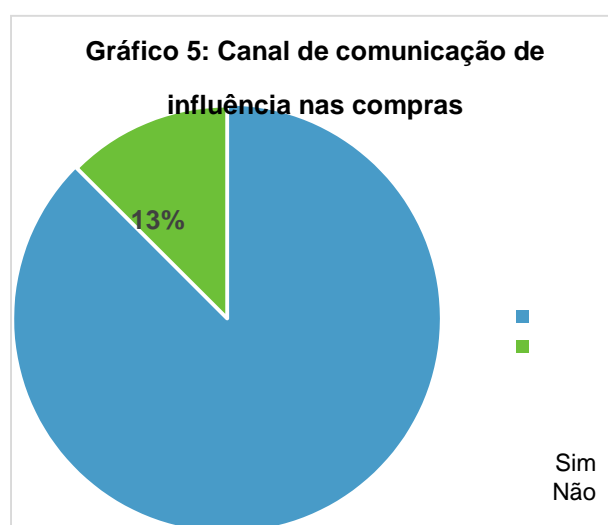


Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

É perceptível notar que no cenário atual as redes sociais fazem parte do cotidiano das pessoas e que o Instagram é a rede mais popular entre os internautas pesquisados. Os resultados vão ao encontro à facilidade proporcionada pelas plataformas digitais onde, as redes sociais contribuem de forma bastante significativa na exposição das marcas, oferecendo, inclusive, uma oportunidade interessante para as empresas interessadas na pesquisa com os consumidores e usuários, uma importante forma de conhecer o seu público.

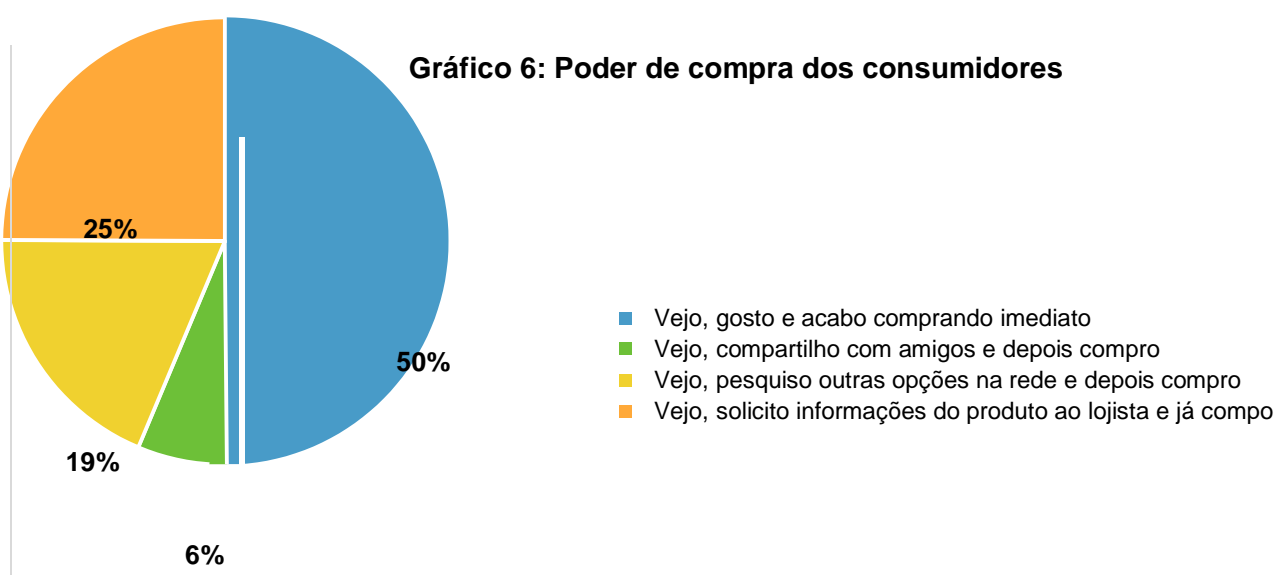
Segundo a pesquisa “Hábitos e comportamento dos usuários de redes sociais no Brasil”, da empresa de análise e interação da mídia gerada pelo consumidor E.life, as redes sociais foram o quarto canal mais utilizado pelos usuários para se comunicarem com as empresas: deles, 66,9% acompanham as páginas e perfis de empresas, produtos e serviços em redes sociais para terem atendimento on-line em caso de necessidade; 93,3% curtem páginas de empresas, produtos ou serviços no Facebook; 48,5% passaram a admirar mais as marcas depois de curtir-las no Facebook”, revela a entrevistada.

Em relação à influência de canais de comunicação, em linhas gerais, 87% dos consumidores entrevistados afirmaram que influencia sim, e consideram a opinião de outras pessoas importantes na decisão de compra, pelo fato de que elas já experimentaram os produtos. Além disso, compartilharam situações que aconteceram com eles de deixarem de comprar algo por terem lido alguma coisa negativa nas redes sociais.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

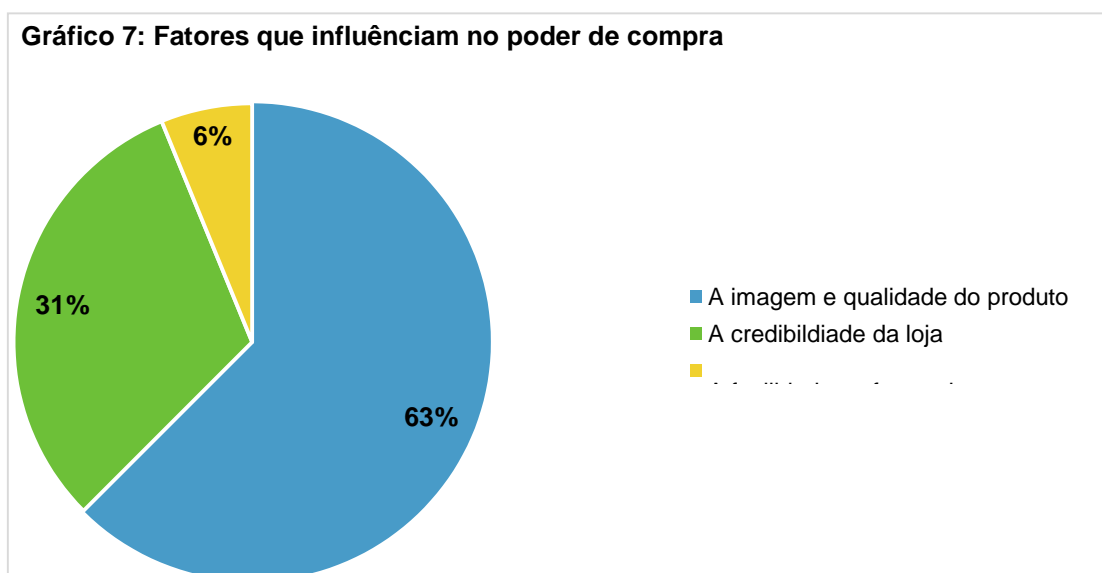
A medida de como esses clientes estão recebendo as informações, possuindo mais opções de escolha e independência na hora da compra, acaba se transformando no fiel da balança do mundo dos negócios, este reflexo pode ser observado na análise no comportamento do consumidor entrevistado onde, 50% afirmam comprar de imediato um produto de interesse. Outras 25% e 19% respectivamente, afirmaram pesquisar o produto em redes de comunicação social ou solicitar informações ao lojista.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

Assim, Vieira & Nique (1999), Monsuwé et. al, (2004) e Doolin et. al (2005) referem que os benefícios funcionais ou utilitários englobam a eficácia e a facilidade que a Internet apresenta no processo de decisão e compra, quando comparado com o mercado tradicional. Incluindo nestas percepções estão a poupança de tempo e esforço proporcionada pelas compras online. A conveniência, a variedade, a personalização e os descontos, são outros dos principais benefícios das compras online, enunciadas por Vieira & Nique (1999), Bhatnagar et al. (2000) e Doolin et. al, (2005). Contudo, estes autores, salientam que de entre as razões apresentadas, se destaca a conveniência como o item que detém mais importância na escolha do comércio online para realizar compras.

Quando questionados sobre quais fatores influenciam no poder de compra online, 63% afirmam que a imagem desperta maior seu interesse. Aqueles em que acreditam que a credibilidade da loja é fundamental na escolha representam 31%. E aqueles em que existe uma maior facilidade na forma de pagamento são 6% dos respondentes.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

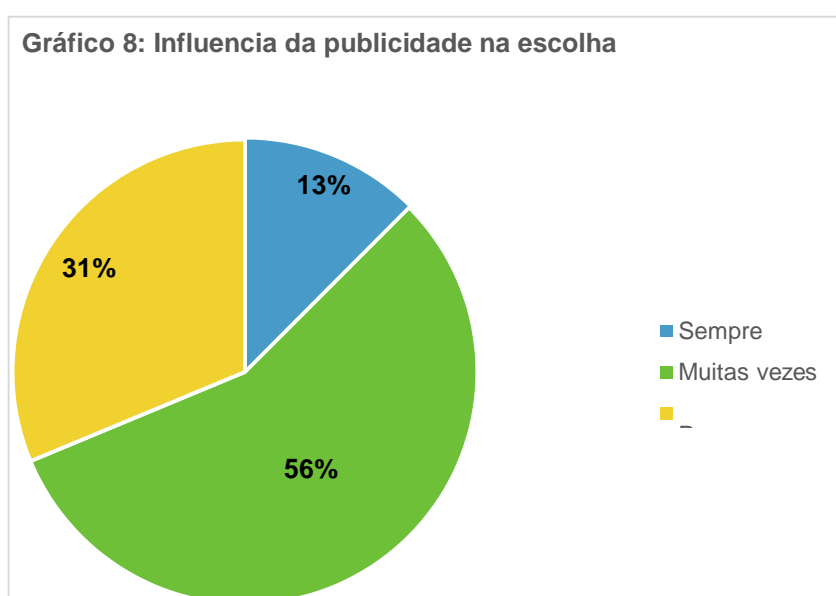
Assim, confirma-se na análise descritiva deste estudo, que a imagem do produto é um dos fatores que mais influência tem sobre o consumidor e que este está relacionado com estímulos de marketing no consumidor

Segundo Kotler e Keller (2012) muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade. A Internet é uma ferramenta que permite fácil busca de produtos, o que facilita a comparação de preços, sendo este o critério mais impactante de decisão de compra.

Consequentemente, em uma simples pesquisa os e-consumidores rapidamente conseguem identificar quais são os produtos com os preços mais atrativos (MACEDO et al. 2010). Por este motivo, Parente (2012) afirma que é essencial uma empresa virtual definir e controlar adequadamente a margem dos produtos, sem deixar de ficar atenta para o preço ser competitivo em relação à concorrência. De forma geral 56% dos consumidores entrevistados acreditam

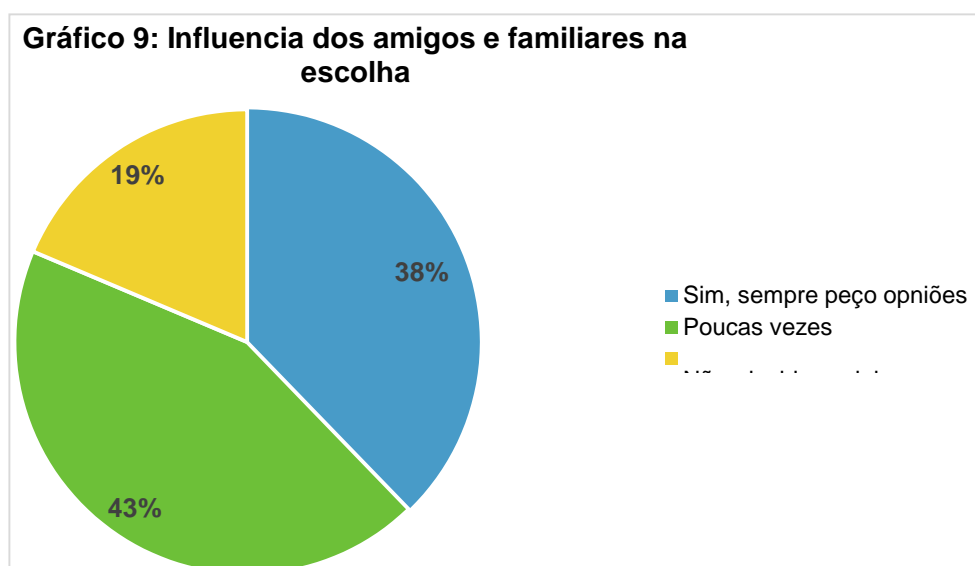
sofrerem influência no consumo através das propagandas na rede social. A maioria dos usuários também utiliza os fóruns ou grupos para buscar referências de produtos, buscam referências nas páginas das marcas e informações de amigos.

Além disso, é importante frisar que as marcas que estão presentes nas redes sociais estreitam seus laços com seu consumidor, aumentam afinidade e engajam seu público. Os consumidores estão bem informados no que diz respeito a pesquisar, buscar informações e verificar como a marca procede ao se comunicar neste canal, especificamente se ela leva conteúdo relevante ao consumidor.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

Se tratando de pergunta que analisam a influência dos amigos e familiares no consumo, 43% dos respondentes informaram que poucas vezes, antes de comprar um produto, realizam uma pesquisa sobre ele entre o grupo de amigos e familiares. Sendo que pouco mais de um quarto da amostra afirmou sempre consultar o que foi falado pelas pessoas mais próximas sobre os produtos que pretendem comprar.



Fonte própria do autor, João Pessoa, 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento do comércio em meio virtual, juntamente com o alto potencial deste tipo de negócio, aumentou o interesse de muitos estudiosos sobre o tema. Atualmente este tipo de plataforma permite uma maior flexibilidade de escolha para o consumidor que deseja adquirir produtos, através de diversos sites que apresentam dispositivos de segurança, o que permite o consumidor adquirir os produtos desejados com comodidade, sem a necessidade de deslocamento para uma loja física. Outro fator que beneficia o consumidor é a possibilidade de realizar pesquisas sobre os melhores preços do produto, opções de marcas e variadas formas de pagamento.

Analisando o lado das empresas empreendedoras, as vendas realizadas por redes sociais é mais uma forma de adquirir receitas, diminuindo os custos necessários atribuídos à implementação de algumas lojas físicas, o que torna o seu produto competitivo em relação as diversas opções existentes. Para uma boa visibilidade do produto é necessário a vinculação às diversas redes sociais, que possuem crescentes número de usuários e de possíveis consumidores.

Neste contexto, um dos objetivos específicos deste estudo é conhecer o perfil de compra de clientes que utilizam as redes sociais para aquisição de produtos

femininos. Tais requisitos foram selecionados a partir de dados de estudos recentes sobre o tema. Em virtude dos argumentos apresentados, percebe-se que no comércio eletrônico, como no tradicional, atender a expectativa do cliente sempre será um dos objetivos principais de qualquer empresa que faça parte deste setor do mercado. Atualmente a internet traz a conveniência para muitas tarefas do dia-a-dia das pessoas e o *e-commerce* vem para satisfazer o consumidor através de um meio virtual. Portanto, conhecer os fatores que influenciam a satisfação em uma compra online, passa a ser fator estratégico deste setor do comércio.

Um outro objetivo específico deste estudo foi identificar o tipo de conteúdo que promove maior comunicação entre cliente e empresa, assim, pode-se concluir que com o avanço da Internet, as mídias sociais ganharam maior proporção de alcance e possibilitaram que a comunicação ocorresse de modo descentralizado, livre, gratuito e global. Dentre elas, o Instagram foi o meio que mais passa a dialogar com a moda, disponibilizando produtos de maneira fácil, tornando-se referência de opinião para muitos. Os departamentos de marketing das empresas, passaram então a dedicar parte do seu tempo para pensar como poderiam usar as mídias sociais estrategicamente. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa via questionários, para se estudar até que ponto as mídias sociais fazem parte do cotidiano das pessoas e como elas influenciam o consumo e a moda especificamente

Desta forma, sugere-se para um futuro estudo a utilização de uma amostragem probabilística, garantindo maior confiabilidade para os resultados. Além disso, embora o foco desta pesquisa seja a compra realizada em meio eletrônico e a aplicação do questionário estivesse alinhado a este contexto, é sabido que o acesso à internet ainda é limitado a uma parcela da população.

Logo, para estudos futuros se aconselha utilizar outra ferramenta de coleta de dados além do questionário on-line. Uma limitação deste estudo refere-se ao questionário pois, como foi elaborado com perguntas objetivas impediu um maior detalhamento nas respostas dos entrevistados e na análise e perfil de compra dos mesmos. É sugerido desta forma, a realização de pesquisas com entrevistas em profundidade para melhor detalhamento de questões não alcançadas por esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. *Free – Grátis: O futuro dos preços*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CANT, M. C., A. BRINK E S. BRIJBALL. *Consumer behaviour*, Juta, 2006.
- CHLEBA, Márcio. *Marketing Digital: novas tecnologias e novos modelos de negócios* – São Paulo: Futura, 2000.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CONSTANTINIDES, E. *Influencing the online consumer's behavior: the Web experience*, Internet Research, Bradford, v. 14, n. 2, p. 111 - 126, 2004.
- COSTA, F.C.X.; LARAN, J.A. *Influências ambientais e compra por impulso: um estudo em lojas virtuais e físicas*. 15p. 2003.
- DARIAN, J. C. *In-Home Shopping: Are There Consumer Segments?* Journal of Retailing, v. 63, n. 2, p. 163-186. 1987.
- DHOLAKIA, U.; BAGOZZI, R. P. *Consumer behavior in digital environments*. In: WIND, J.; MAHAJAN, V. Digital marketing. New York: Wiley, 2001. cap. 7, p. 163 - 200.
- DOOLIN, B.; DILLON, S.; THOMPSON, F.; CORNER, J. L. [2005] Perceived risk, the internet shopping experience and online purchasing behavior: a New Zeland perspective. *Journal of Global Information Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 66-88.
- EASTLICK, M.A.; LOTZ, S. Profiling potential adopters and non-adopters in an interactive electronic shopping medium. *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 27, n. 6, p. 209-223. 1999
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do Consumidor*. 8ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GABRIEL, M. *Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias*. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2010.
- GIGLIO, E. *O comportamento do consumidor*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T (Org.). Universidade Aberta do Brasil (Coord.). *Método de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- KELLER, K. L.; KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamatto. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LIMA, M. R. S. *Satisfação dos consumidores em relação às compras em um supermercado virtual: Um Estudo em uma Capital de um Estado Brasileiro*. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2001.
- MACEDO, D. C. de et al. *Comércio Eletrônico: Identificação do Perfil do Econsumidor*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. **Anais**. São Carlos: ABEPRO, 2010. p. 1 - 12
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTÍNEZ-RUIZ, M. P., A. I. JIMÉNEZ-ZARCO E A. IZQUIERDO-YUSTA. "Customer satisfaction's key factors in Spanish grocery stores: Evidence from hypermarkets and supermarkets". *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 17, n. 4, pp. 278–285, 2010.
- MINADEO, R. *Gestão de marketing: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MIRANDA, C. M. C; ARRUDA, D. M. de O. *E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores brasileiros*. REAd– Ed 37, vol. 10, nº 1, janeiro - fevereiro 2004.
- MORIN, E. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa, Instituto Piaget, 1991.
- MONSUWÉ, T. P.; DELLAERT, G. C.; RUYTER, K. [2004] What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 102-121
- OLIVEIRA, E. C. *Comportamento do consumidor: processo de decisão de compra de livros pela Internet*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- PETTA. *Fatores determinantes da comunicação verde na perspectiva de consumidores usuários das Redes Sociais*. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós- graduação em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2012.
- PINTO, M. R; LARA, J. E. *A pesquisa na área do comportamento do consumidor: uma análise da produção*. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22-26 set. 2007

REICHHELD, F. ET AL. E-customer Loyalty – Applying the Traditional Rules of Business for Online Success. *European Business Journal*, vol. 12, n.4, p.173-179, 2000.

ROSENBLOOM, B. *Marketing Channels: A Management View*, Fort Worth: Dryden Press, 6a edição, 1999

VENKATESH, Alladi. Cyber market scapes and consumer freedoms and identities. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 7/8, p. 664-676, 1998.

VIEIRA, B. & NIQUE, W. M. *Comércio eletrônico via Internet: entendendo a Internet como canal de compra*. Anpad, Foz do Iguaçu, 1999.

VILAS BOAS, L. H; SETTE, R. S; BRITO, M. J de. *Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria da cadeia de meios e fins*. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, volume 08, 2006.

ANÁLISE DO CONTROLE DE QUALIDADE NOS PROCESSOS PRODUTIVOS DA EMPRESA O REI DA TAPIOCA

Paloma Conceição Do Nascimento Melo

Prof. Me. Odilon Carreiro De Almeida Neto
odilon@iesp.edu.br

RESUMO

O controle de produção em qualquer empresa é imprescindível, assim como o planejamento. O controle de qualidade de produtos e serviços é vital para o progresso da empresa. Portanto, a empresa O Rei da Tapioca se preocupa e dedica-se a um controle rígido, prevenindo e monitorando a qualidade dos alimentos da empresa, para que ofereça sempre aos seus clientes produtos de alta qualidade e a prestação de um serviço por excelência. O presente tema é uma das principais preocupações das empresas que buscam competitividade no mercado, pois sabem que sem planejamento adequado e um excelente controle de produção e qualidade, os riscos são altos. Este trabalho tem o objetivo de analisar o controle de qualidade nos processos produtivos da empresa O Rei da Tapioca. A metodologia trata-se de pesquisa bibliográfica, embasada na literatura específica de reconhecida cientificidade. O controle de produção, o controle de qualidade, a prevenção e recuperação de falhas, a aplicação do PDCA na administração da empresa etc., são ferramentas indispensáveis para o sucesso. Este trabalho, portanto, contemplou todos os aspectos que envolvem o tema em estudo.

Palavras-chave: Administração. Controle de Qualidade. Competitividade. Serviços. Produtos.

ABSTRACT

The control off the production in any company is indispensable, so is planning. The control of quality of the products and services is vital for the progress of the company. Thus, the company O Rei da Tapioca is concerned and dedicated in rigid control, to avoid and monitoring the quality of the products of the company, so that it always offers its clients products of higher quality and excellent service delivery. The present them is one of the major preoccupations of companies which brings competitiveness in the market, it is well known that without proper planning and excellent control of products and quality, the risks are higher than we can imagine. The objective of this work is to analyse the control of quality in the productive process of the company o Rei da Tapioca. The methodology is to deal with bibliographic research, based on specific literature known scientifically. The control of the products, the control of quality, the prevention and error recoveries, application of PDCA in administration of the company, etc., these are indispensable tools for the success. This work, therefore, has contemplated all the aspects that involve the them is study.

Keywords: Administration. Quality control. Competitiveness. Services. Products.

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de abastecimento de alimentos tem se deparado com desafios cada vez maiores quando o assunto é qualidade, justamente porque seu negócio envolve o aperfeiçoamento e monitoramento contínuo dos seus produtos e processos, que incluem requisitos normativos, padrões estabelecidos pelo mercado e principalmente as exigências dos consumidores, com o objetivo de produzir e comercializar alimentos seguros e, além disso, trazer vantagens competitivas. A qualidade e a segurança apresentam conceitos distintos.

A qualidade é o conjunto de características que um alimento deve apresentar, enquanto a segurança alimentar está relacionada com os riscos à saúde do consumidor. Os princípios e as práticas exigidas devem integrar um sistema de gestão da qualidade. Sendo assim, o controle de qualidade é um sistema adotado para medir a qualidade de serviços e produtos de acordo com as especificações técnicas. De acordo com Slack *et al* (2008), o propósito do planejamento e controle é garantir que os processos da produção ocorram de maneira eficaz e eficientemente e que produzam serviços e produtos conforme requeridos pelos consumidores. Controlar a produção significa assegurar que as ordens de produção serão cumpridas da forma certa e na data certa.

Assim, pretende-se reunir dados/informações com o propósito de responder o seguinte problema: **Como analisar os principais tipos de falhas no processo da prestação de serviços na empresa O Rei da Tapioca?** O objetivo deste controle é a prevenção e o monitoramento da qualidade dos alimentos na empresa O Rei da Tapioca.

Em busca de uma análise de informações e coletas de dados para melhoria contínua desses processos, que permitem obter no final, um produto com características esperadas/desejadas. De uma forma geral, o controle de qualidade pode ser entendido como um processo que nos permita medir o nível atual de qualidade de um produto, comparando-o com o padrão desejado, e agir em busca da correção dos desvios.

Portanto, com o crescente desenvolvimento industrial de empresas de pequeno porte, torna-se necessário um maior controle das atividades produtivas

nas organizações. As empresas geralmente são estudadas como um processamento, entradas (insumos) em saídas (produtos) úteis aos clientes. Este sistema é chamado de sistema produtivo. (TUBINO, 2007).

O assunto trabalhado na empresa é de grande importância para a conscientização de entregas e fornecimentos de qualidades e seguros ao consumidor, transmitindo mais credibilidade. Além disso, esse controle de qualidade é essencial para implantação de regras e instruções para a diminuição e reconhecimento dos erros que acontecem na empresa.

O presente trabalho tem como objetivo geral realizar um estudo sobre o controle de produção, verificar a eficácia e a imprescindibilidade desse controle para a empresa, identificar possíveis falhas e buscar sempre oferecer produtos e serviços com excelência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração da produção constitui-se atualmente como elemento chave no sucesso de todo e qualquer tipo de empreendimento. Para que a administração da produção obtenha bons resultados é necessário que o gestor tenha conhecimento aprofundado de toda logística de seu negócio que se inicia com a obtenção da matéria prima e finaliza com a entrega do produto ao consumidor.

A respeito da administração da cadeia produtiva da mandioca, Ribeiro *et al* (2016. p.110) advertem que:

Para que a estrutura da cadeia produtiva da mandioca seja bem administrada, é importante buscar junto aos órgãos competentes apoio financeiro seja nas instâncias federais, estaduais ou municipais. Neste contexto, suprir as demandas financeiras tem se tornado uma das atividades mais importantes no campo da gestão da produção.

Para que a gestão da produção seja bem sucedida, é imprescindível que os produtores de mandioca e seus derivados, conheçam bem o campo de atuação no qual estão se inserindo, ou seja, o mercado consumidor com suas peculiaridades,

visto que de acordo com os conhecimentos básicos quanto aos negócios e as características do ambiente onde serão realizados os negócios, bem como conhecimentos aprofundados sobre a cadeia produtiva do setor de atuação, da realidade atual dos mercados e seus potenciais são ferramentas imprescindíveis para o sucesso da gestão (SILVA; SANTANA, 2014).

Custos da Produção

Outro fator importante que poderá impactar o sucesso da administração da produção diz respeito aos avanços tecnológicos na linha de produção, e a comercialização de produtos e serviços. Estes fatores quando desconhecidos podem levar o empresário a perder oportunidades significativas de negócios, além de colocar em risco não só seu crescimento e sua lucratividade, como a própria sobrevivência da empresa (SEBRAE, 2008).

Segundo Araújo e Arruda Júnior (2013), considerando-se a fase de produção primária e o processamento de farinha e de fécula, estima-se que são gerados, no Brasil, um milhão de empregos diretos. Devido à sua importância, como produto resultante da mandioca, a fécula e seus derivados são muito utilizados em produtos que utilizam o amido para servir na alimentação humana ou como matéria-prima para diversos ramos da indústria, a exemplo de embalagens, de colas, de mineração, têxtil e farmacêutica, agregando valor na atividade da cultura da mandioca.

De maneira geral, os custos de produção devido pouca oferta de terra e aumento consideráveis nos custos de produção, seja quanto ao aspecto dos insumos e da mão de obra, tem-se observado uma drástica redução na área a ser plantada e na produção.

2.2 CONTROLE DA PRODUÇÃO

No Brasil, o sistema de produção nas empresas vem se tornando cada vez mais importante, nos ambientes de crescente abertura externa e globalização das economias. Uma forma de buscar o sucesso da organização é com um sistema de produção consistente, potencializando as vantagens competitivas advindas da

função produção. Dentro desse contexto o Planejamento e Controle da Produção é uma importante ferramenta na composição de um gerenciamento de produção consistente e eficiente (COMUNELLO, 2014).

Em virtude de sua importância para o sucesso das empresas, a aplicação do controle de produção tem se tornado uma das questões mais relevantes do sistema produtivo das pequenas e grandes empresas.

A respeito do planejamento e controle de qualidade, Estender *et al* (2017, p.2) relata que:

O planejamento e controle da produção (PCP) destina orientar ações que visem, sobretudo, a redução de custos sistêmicos e o aumento da eficiência e produtividade agregada da economia nacional, objetivando promover a competitividade nas empresas brasileiras em relação a seus principais concorrentes, visando sempre à otimização dos recursos nos processos produtivos, e principalmente no controle de seus estoques.

Para Kaihatu e Barbosa (2006) o Planejamento e Controle da Produção é uma das etapas mais importantes na linha de produção de uma empresa, pois coordena as atividades da operação produtiva de modo a satisfazer a demanda dos consumidores.

De forma a garantir o sucesso da empresa, o controle de produção por toda equipe de produção e gestão, representa um dos grandes desafios para os administradores, visto que quando o planejamento é realizado antecipadamente. Eventuais problemas tais como a previsão de demanda e o controle de estoques, podem comprometer e/ou garantir o nível de segurança da empresa.

Pautando-se neste discurso, o controle de produção representa uma questão primordial para os profissionais que trabalham da área de planejamento da produção, visto que altas previsões poderão gerar altos estoques e até problemas de armazenagem e provisionar a menos poderá trazer transtornos para o processo e até uma parada no andamento do sistema produtivo (GILSON, 2012).

2.3 CONTROLE DA QUALIDADE

O controle de qualidade de uma indústria alimentícia é regulamentado por leis que se baseiam em garantir que o alimento não possua contaminantes físicos, químicos ou biológicos, apesar disto, vários relatos retratam falhas na produção e produtos inadequados que foram liberados para venda no mercado consumidor (BERTI; SANTOS, 2016).

O controle de qualidade de uma indústria alimentícia é regulamentado por leis que se baseiam em garantir que o alimento não possua contaminantes físicos, químicos ou biológicos, apesar disto, vários relatos retratam falhas na produção e produtos inadequados que foram liberados para venda no mercado consumidor. Tem-se observado a realização de diversos trabalhos de pesquisa a respeito de controle de qualidade de alimentos, pois tem-se constatado a ocorrência de contaminantes biológicos, porém, casos de contaminações químicas, por produtos de higienização também chamaram a atenção nos últimos anos (BERTI; SANTOS, 2016).

De acordo com Paladini (2009), a qualidade, independente do ramo em que se atua, não deve ser vista pelas organizações apenas como um diferencial, mas sim, como um mecanismo para antever problemas, evitando que ocorram, e, em última instância, caso ocorram, deve-se solucioná-los.

Diante de um cenário repleto de recursos tecnológicos, geração e produção de novos produtos, marcas e concorrentes, as ferramentas dessa área de gestão e produção de alimentos, auxiliam na estruturação de estratégias fundamentais para manutenção e fortificação do elo com clientes e consumidores finais (PAULA *et al*, 2017). Conseqüentemente, dentre as várias vantagens dessa aplicação, ocorrem o aumento de vendas e da competitividade, consolidação da imagem, fidelização de clientes, dentre outras.

Por outro lado, Oliveira (2010, p.77), discorre que no atual contexto de produção industrial de alimentos, o significado de segurança está subjacente aos direitos fundamentais do consumidor e que se articulam em torno das garantias de segurança e de saúde através do alimento. Assim, a qualidade muito mais do que a inocuidade dos alimentos, a que se chama segurança alimentar, trata-se do conjunto de atributos de um alimento que o tornam preferido na sua escolha, por parte do consumidor, integra naturalmente a exigência da sua inocuidade. Com

isso, a higiene alimentar procura conservar e promover segurança alimentar e nutricional, assegurando a inocuidade e sanidade dos alimentos.

De acordo com a literatura a qualidade dos produtos deve ser o carro chefe de toda e qualquer empresa de produção de produtos alimentícios, visto que a segurança alimentar é um dos grandes pilares que assegura aos consumidores produtos alimentares saudáveis e competitivos no mercado industrial.

2.3.1 Como controlar a qualidade dos produtos

Para a realização do controle de qualidade é necessário um conjunto de práticas de gerenciamento que objetiva a satisfação do cliente. Dentre essas práticas destacam-se a liderança, o planejamento estratégico, gestão e envolvimento das pessoas, gestão de fornecedores, objetividade do cliente, gestão de processos, melhoria contínua, coleta e análises de dados, conhecimento e treinamento, uso de ferramentas de gestão da qualidade, desenvolvimento e utilização de técnicas focadas na satisfação do cliente, satisfação dos funcionários, preocupação social e ambiental, e resultados internos e externos do negócio.

Segundo Gill (2009), a qualidade de um produto garante que ele pode satisfazer o cliente e trabalha para que esta satisfação seja mantida no futuro de modo a proporcionar para os clientes um elevado nível de satisfação no contexto do cotidiano e com previsão de satisfação num futuro próximo.

Por esta ótica é importante que a organização possua um sistema de gestão da qualidade com metas bem definidas para que através de todos os seus processos, e com toda sua equipe unificada possa buscar e aprimorar a qualidade do produto, traduzindo-se na satisfação do cliente.

2.4 TIPOS DE FALHAS REGISTRADOS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Apesar das normas de Boas Práticas de Fabricação e elaboração de Procedimentos Operacionais Padrões serem fundamentais para a produção e industrialização de alimentos, pode-se observar que falhas ainda ocorrem. Com

frequência são noticiados casos onde ocorrem falhas no processo de qualidade tanto em âmbito nacional como internacional, tais como: presença de *Clostridium botulinum* em sardinhas enlatadas e leite em pó, *Bacillus cereus* em achocolatados UHT, presença de fungos em sucos e chocolates, larvas de insetos em macarrão instantâneo, soluções de limpeza em suco de soja e achocolatado UHT. Estes casos são exemplos que demonstram falhas em diferentes etapas do processo de industrialização, desde falhas de manutenção de equipamentos, falhas de análises químicas e microbiológicas, até falhas no processo de higienização e liberação de produtos impróprios (BERTI; SANTOS, 2016).

A prevenção e a recuperação de falhas na produção de alimentos são de extrema importância, tanto para a empresa de alimentos, porquanto manterá a confiabilidade e a competitividade, quanto para a preservação da saúde dos seus consumidores.

A fidelização e satisfação de clientes deve ser sempre buscada pela gerência das organizações, e neste contexto implementar estratégias fundamentada em conceitos como os de competitividade e de flexibilidade, para que assim a empresa possa sobreviver no mercado. A gestão da prevenção e recuperação de falhas é essencial para a obtenção de vantagem competitiva. As falhas existem, mas não podem ser ignoradas, pelo contrário, têm que ser combatidas, e é preciso preveni-las, para que não se perca a confiabilidade dos clientes.

De acordo com Slack *et al* (2008, p.21):

Os procedimentos de recuperação formarão as ideias dos clientes quanto às falhas. Quando o cliente percebe uma falha, isso não quer dizer que o mesmo ficará insatisfeito, o que poderá levar a esse descontentamento é a resposta da organização quanto à falha. Assim um cliente insatisfeito, frestado poderá se tornar leal aos produtos ou serviços fornecidos pela empresa. Uma organização que possui um planejamento de recuperação de falhas estará à frente de seus concorrentes, ela tirará proveito frente a situações que poderiam ser embaraçosas à organização, tornando essas situações em positivas e proveitosas.

Um planejamento permanente de recuperação de falhas é indispensável para qualquer empresa, pois só desse modo será possível manter a competitividade e a fidelização dos clientes. As empresas precisam buscar sempre

a excelência, e a prevenção e recuperação de falhas é importante para que isso se torne realidade.

É imprescindível analisar as falhas, e sobre essa análise Martins e Laugeni (2003, p.18) afirmam: “Análise de falhas é uma técnica a ser utilizada para prevenir ou para analisar não conformidades em projetos, processos e produtos”. Estes autores aconselham a seguinte metodologia para a análise de falhas, seguindo-se as fases:

- Fase 1: A especificação do problema;
- Fase 2: As hipóteses da causa;
- Fase 3: Investigação da causa pela hipótese que melhor explica o problema;
- Fase 4: Análise dos controles existentes para impedir a ocorrência das falhas;
- Fase 5: Avaliação dos índices de ocorrência, severidade, detecção e risco para as falhas;
- Fase 6: Desenvolvimento de ações corretivas e preventivas;
- Fase 7: Acompanhamento das ações especificadas.

As fases acima descritas fazem parte do Planejamento de Recuperação de Falhas, que deve ser adotado em todas as empresas.

2.5 PLANEJAMENTO DE RECUPERAÇÃO DE FALHAS

Para uma empresa tornar-se realmente confiável e desfrutar de bom conceito perante seus clientes, deve entender que há possibilidade de seus produtos ou serviços apresentarem falhas – esta postura é imprescindível para que a empresa busque sempre a excelência em tudo que faz. Portanto, as empresas precisam estar prontas para se recuperarem de alguma falha que porventura venha ocorrer.

Miranda *et al* (2002, p.38) sobre a recuperação de falhas, afirmam: “é preciso que toda a empresa esteja sintonizada com essa promessa, isto é, todos estejam conscientes do exato serviço que a empresa se propõe oferecer e estejam comprometidos com ele”.

De fato, toda empresa que busca competitividade preocupa-se em planejamento de recuperação de falhas. Além do mais, é indispensável que todos os componentes de uma empresa estejam em sintonia, para que seja possível pressupor confiabilidade.

Os autores supracitados recomendam duas técnicas para ampliação dessa confiabilidade, sendo: a) standardização/padronização dos processos e resultados, sem comprometer o grau de customização que o serviço se propõe; b) recuperação de falhas, que assegurem não somente o cumprimento final da promessa como, de igual modo, a compensação ao cliente pelos transtornos causados por eventuais falhas (que podem ser, descontos ou brindes, por exemplo) (MIRANDA *et al*, 2002).

É imprescindível que a recuperação de falhas seja muito bem estudada e planejada corretamente. De acordo com Slack *et al* (1999, p.22):

Os procedimentos de recuperação formarão as ideias dos clientes quanto às falhas. Quando o cliente detecta uma falha, isso não significa que o mesmo se tornará insatisfeito, mas, o que poderá levar a um descontentamento é a resposta da organização quanto à falha. Desse modo, um cliente insatisfeito, frestado poderá se tornar leal aos produtos ou serviços fornecidos pela empresa.

Qualquer empresa que tenha um planejamento de recuperação de falhas com certeza terá mais possibilidade de ser competitiva no mercado. O Planejamento de Recuperação de Falhas, aliás, é imprescindível para qualquer empresa, seja ela pública ou privada.

Sendo assim, não é à toa que existem metodologias que orientam as empresas para o adequado gerenciamento de seus processos. Uma dessas metodologias, considerada de grande importância é o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). O PDCA (Figura 1) é uma ferramenta indispensável para qualquer organização, capaz de auxiliar nos processos de gestão e no planejamento de recuperação de falhas. De acordo com Marshall Jr. *et al* (2008, p.44): “O PDCA é um método gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro etapas integradas, a base da filosofia do melhoramento contínuo, mediante planejamento, execução, verificação e ação corretiva”.

O ciclo PDCA é um método de gerenciamento da qualidade, que tem por finalidade propor a análise dos processos visando a sua melhoria, bem como seu controle. A proposta do método baseia-se no princípio que cada pessoa da empresa, dentro de sua atribuição funcional, empregue o ciclo PDCA para gerenciar suas funções, atendendo assim os padrões desejados (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011; TUBINO, 2009).



Figura 1- Ciclo PDCA.

Fonte: Slack; Chambers, Johnson, 2002.

A primeira etapa planejar (P) é onde ocorre a definição dos objetivos ou metas a serem alcançadas com o processo, e o método para alcançar as metas. A segunda etapa executar (D) inicia-se com a educação e treinamento das pessoas que irão executar o trabalho e coletar os dados, posteriormente segue-se o planejamento definido na primeira etapa. A terceira etapa verificar (C) tem como objetivo analisar os dados gerados pelo processo, comparando-os com os padrões pretendidos, caso estes não estejam adequados, verificam-se os desvios e sugerem-se mudanças. Na quarta e última etapa do ciclo, agir (A), realizar-se as mudanças sugeridas, posteriormente volta-se à etapa (P) onde corrige-se o método ou as metas do planejamento, visando à eliminação definitiva do problema, de 36 maneiras que nunca mais ele se repita (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011; TUBINO, 2009). Outra ferramenta importante que pode auxiliar o gestor é o fluxograma para questões do consumidor, conforme se vê na Figura 2.

Finalmente, pode-se afirmar que a aplicação destas ferramentas contribui, significativamente, para o aperfeiçoamento e o melhoramento contínuo dos processos produtivos das empresas.

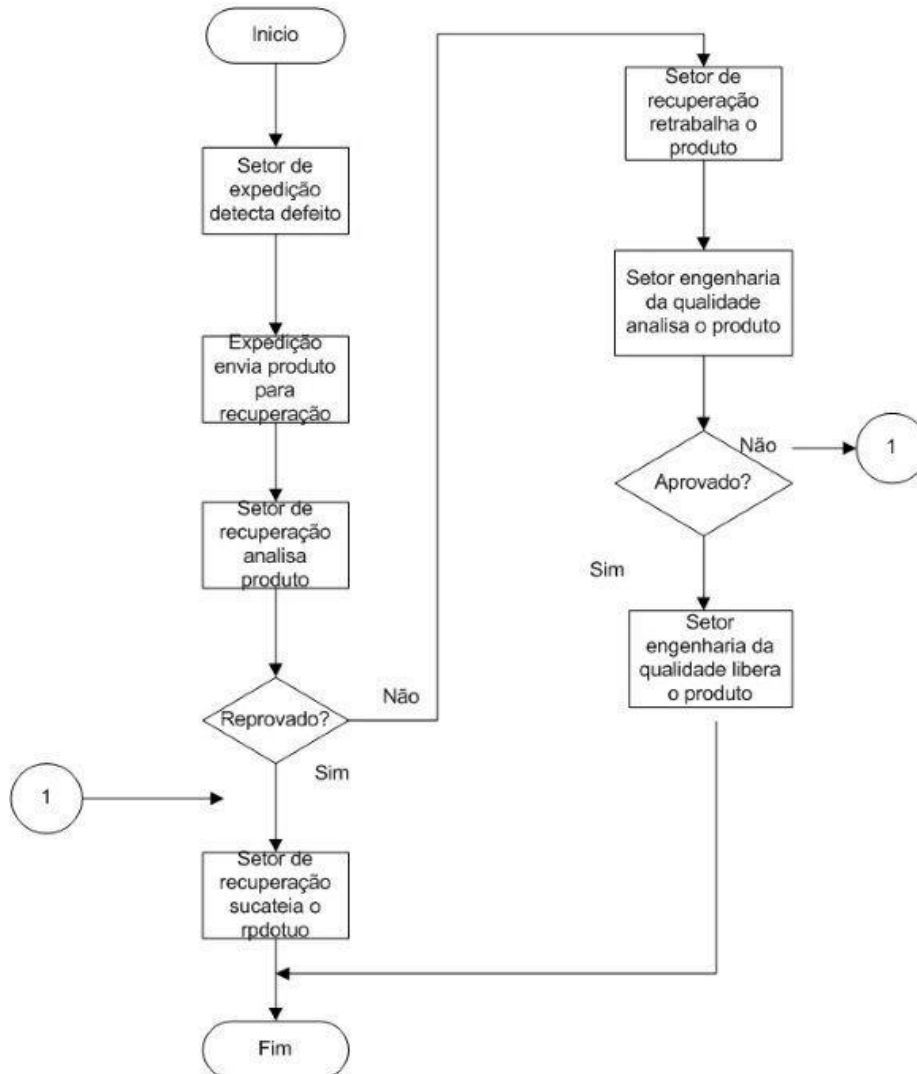


Figura 2 – Fluxograma da rotina para recuperação de falhas.

Fonte: Slack, 2008.

2.6 MELHORAMENTO CONTÍNUO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

O melhoramento contínuo das empresas deve ser uma meta a ser perseguida sempre, para que, assim, haja maior garantia de competitividade. O melhoramento contínuo das empresas trata-se de uma filosofia implantada no Japão como modo de vida, denominada como Kaizen, em virtude da necessidade de alavancar sua economia que foi seriamente abalada pela segunda guerra

mundial. Diante disso, os japoneses adotaram como regra o processo de melhoramento cotidianamente.

De acordo com Imai (2006, p.53): “Nenhum dia deve passar sem que algum tipo de melhoramento tenha sido feito em algum lugar na empresa”. O melhoramento contínuo deve influenciar positivamente na produtividade e qualidade, com mínimo de investimento, e para isso é preciso o empenho de todos os indivíduos da organização com vistas a buscar, de forma sistemática e permanente, o aperfeiçoamento dos processos e produtos (MORAES, SILVA, TURRIONI, 2003).

Na atualidade, onde a competitividade nas empresas é cada vez maior, buscar o melhoramento contínuo nos processos produtivos é mais que uma meta, torna-se obrigatório, para que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

Segundo Mesquita e Aelimandini (2003) o melhoramento contínuo como parte da cultura da organização, deve ser uma filosofia de vida para todos. Assim, para que se possa garantir o sucesso da aplicabilidade dessa filosofia de melhoramento contínuo é preciso o engajamento de toda a equipe da empresa, sem exceção. É no setor operacional onde os colaboradores estão ligados diretamente ao processo, que deverão ser desenvolvidas estratégias de construção de equipes voltadas para a identificação das oportunidades de melhorias, mas, todos devem estar unidos nessa conquista.

De forma resumida, pode-se afirmar que o melhoramento contínuo ocorre como pequenas melhorias nas rotinas diárias de trabalho das empresas, onde o objetivo é extinguir as causas principais que resultam em desvios, implementando as ações e estabelecendo novas metas de melhoria (CAMPOS, 2004).

O melhoramento contínuo, como o próprio termo define, é permanente e para que assim permaneça, é preciso dedicação e empenho de todos os colaboradores da empresa.

Segundo Carvalho *et al* (2008, p.17):

O melhoramento contínuo como proposta para a performance na alavancagem da produtividade e lucratividade dentro de uma organização, no processo de manufatura, não ocorre espontaneamente aos gestores de produção e funcionários na indústria. É necessário implementos de desenvolvimentos de desenvolvimentos da organizacional

específicas aliadas a fatores comportamentais e de atuação, que necessita da conscientização de práticas bem definidas e corretamente aplicadas buscando a sustentabilidade do processo de melhoramento contínuo em longo prazo.

Uma vez implementada a filosofia do melhoramento contínuo em uma empresa, seu resultado deverá surgir no decorrer do tempo, e depende de treinamento dos colaboradores, implementação de ferramentas da qualidade, formação de equipes e da participação efetiva de todos os colaboradores.

De acordo com Slack *et al* (2002, p.24):

Se requer do gerente de produção, as prioridades relativas aos seus objetivos de desempenho considerando que a possibilidade de melhorar os processos produtivos para atingir um objetivo pode significar o sacrifício de um desempenho por outro. Denominado paradigma de compromisso (ou troca) e, levado ao extremo, implica que o melhoramento de desempenho de um aspecto pode ser obtido sob as expensas do desempenho.

Como se percebe, o gerente de produção tem um papel de destaque na implementação do melhoramento contínuo da empresa. Como gestor cabe a ele incentivar e cobrar dos colaboradores o empenho necessário para que a filosofia do melhoramento contínuo seja uma prática constante.

A melhoria contínua caracteriza-se como sendo um contínuo processo de melhoramento e aperfeiçoamento de produtos e processos. É um processo interativo e cíclico, ou seja, busca-se sempre o melhor através de avaliações de resultados obtidos, da investigação e conhecimento adquiridos com uma ação de melhoria sobre um determinado objeto de estudo, no qual se podem propor novas ações de melhorias, tornando, assim, o processo em ciclo virtuoso de melhoria (CARPINETTI, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com a literatura existe quatro tipos de pesquisa a saber: bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa descritiva e pesquisa quantitativa. A

pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza, segundo Severino (2007, p.122), a partir das seguintes informações:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

De acordo com Gil (2010, p. 29): “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Por outro lado, a Pesquisa de Campo tem como meta principal o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

O uso da pesquisa de campo é mais comum nas ciências biológicas e tecnológicas. É um tipo de pesquisa que o pesquisador busca fazer um controle do objeto pesquisado. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.57): “Quando determinamos um objeto de estudo, selecionamos as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definimos as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”.

Quanto a Pesquisa Descritiva, está se caracteriza pela descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc. Este tipo de pesquisa descreve uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretadas através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva. Todas as interpretações dos fenômenos são analisadas indutivamente (FERNANDES e GOMES, 2009). Este tipo de metodologia é empregado com mais frequência em pesquisas de natureza social e cultural com análise de fenômenos complexos e específicos.

De acordo com Duarte *et al* (2009, p.176), a pesquisa descritiva apresenta as seguintes características:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Entretanto, algumas dessas pesquisas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação.

Quanto a Pesquisa quantitativa, esta é caracterizada pela presença de dados numéricos. Conforme Silva *et al* (2014, p.1), a Pesquisa é dita quantitativa quando:

A pesquisa quantitativa só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa e/ou aquilo que se quer estudar. Esclarecendo mais, só se faz pesquisa de natureza quantitativa quando se conhece as qualidades e se tem controle do que se vai pesquisar.

3.2 TIPOS DE COLETAS DE MATERIAIS

A escolha das técnicas de coleta dos dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de coleta, de acordo com Gil (1999, p.128), delimita-se ao questionário e pode ser definido da seguinte forma:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Por outro lado, Oliveira (1997), apresenta três procedimentos utilizados para obtenção dos dados, listando a pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e o contato direto, neste trabalho foram utilizados pesquisas bibliográficas e os contatos diretos com a empresa alvo, onde foi acompanhado pelos funcionários, responsáveis pelo desenvolvimento do setor de Planejamento e Controle de Produção da empresa.

Objetivando verificar a realidade existente sobre aplicações de algumas técnicas de planejamento e programação da produção empregada na empresa, é

necessária à coleta de dados por observações pessoais realizada em loco, através de detalhes colhidos no ambiente de trabalho, como também a movimentação de pessoas, peças, transporte de mercadorias e opiniões de alguns operários do setor de fabricação.

Para a realização desta pesquisa utilizaram-se os seguintes descritores: fécula, dinâmica da produção, qualidade de produtos alimentares, sistema de produção de alimentos, dentre outros. A partir da seleção dos descritores foi feita a revisão bibliográfica utilizando-se como materiais de apoio livros clássicos, artigos, sites da internet e monografias. Para a busca das informações contidas neste trabalho foram utilizadas as seguintes bases de pesquisa: google acadêmico, Scielo, MedLine e Pubmed.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

O estudo foi realizado na empresa o Rei da Tapioca, no município de João Pessoa/PB. A empresa possui dois funcionários, sendo um operador de produção e um auxiliar, ambos dividem tarefas dentro do estabelecimento, de acordo com as necessidades.

Sua estrutura física é constituída por apenas um setor, onde é organizado o material de trabalho para a produção de diversos sabores de tapiocas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a fase de coleta de dados, foi feita uma análise qualitativa das informações extraídas, para interpretá-las e entender a realidade da empresa estudada. Foi feita uma correlação das variáveis identificadas a fim de entender o sistema produção e de planejamento e controle da produção, existente na empresa, e as restrições gerenciais advindas do uso deste sistema. Contudo, a análise dos dados foi feita com base na bibliografia pesquisada, analisando e interpretando-os, de maneira a responder os objetivos específicos propostos. As informações coletadas como falhas no processo de produção, a descrição das atividades que apresentam conotação de fragilidades representada pelas falhas

apresentadas, e o estabelecimento de melhorias para a empresa diante da constatação das falhas ocorridas e registradas no processo e controle da qualidade da produção, serão analisadas e comparadas com os dados coletados na bibliografia conforme já citado.

Os gráficos seguintes representam os dados obtidos no questionário aplicado junto à clientela do “Rei da Tapioca”:

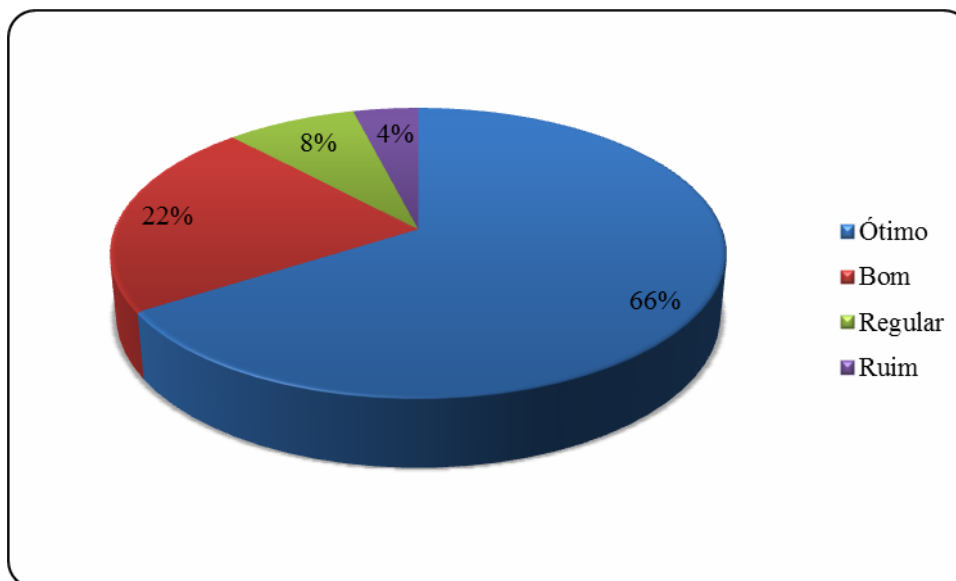


Gráfico 1 - Qualidade do serviço/produto.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 1 refere-se à primeira parte do questionário referente a qualidade do serviço/produto, e tem a finalidade de verificar a qualidade do serviço/produto, que é fator determinante para que a empresa tenha competitividade no mercado, essa verificação é coerente com o método gerencial que busca a melhoria contínua da empresa e que, como bem afirmam Marshall Jr. *et al* (2008, p.44): “O PDCA é um método gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro etapas integradas, a base da filosofia do melhoramento contínuo, mediante planejamento, execução, verificação e ação corretiva”. Os resultados apontam aprovação da qualidade com 88% de respostas entre Bom/ótimo, isso, apesar de ser um índice considerável aponta para que sejam envidados esforços para que a empresa melhore cada vez mais os seus serviços/produtos com o objetivo de alcançar a excelência.

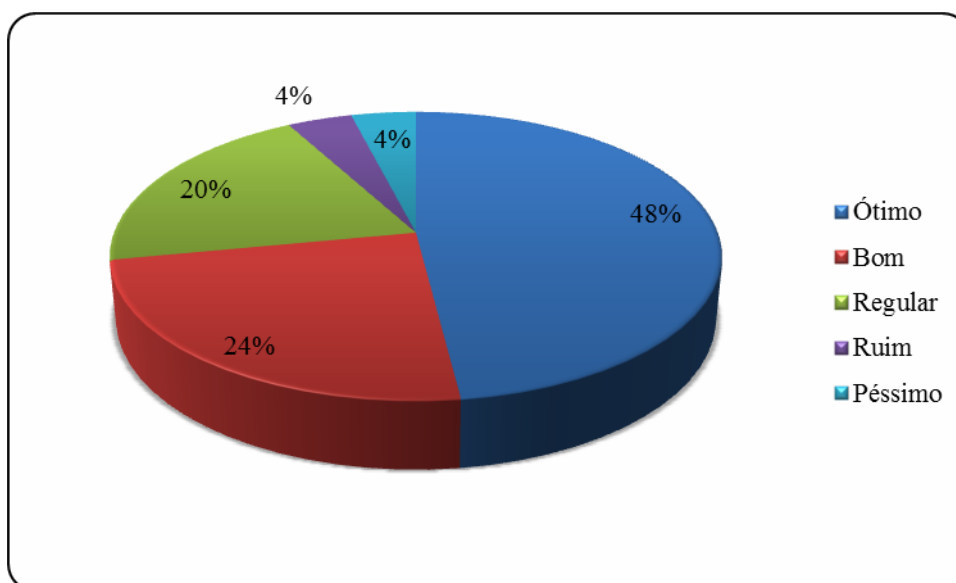


Gráfico 2 - Tempo de espera.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 2 sintetiza o resultado da segunda parte do questionário aplicado à clientela demonstrando que 48% da clientela consideram ótimo o tempo de espera no atendimento, 24% consideram bom, 20% regular, e 4% consideram ruim e, também 4% julgam péssimo o tempo de espera no atendimento. Em suma, esses resultados indicam que é necessário mais empenho da empresa, implementando uma política de melhoramento contínuo, mesmo sabendo que essa demora deve-se ao fato de que o produto (tapioca) é feita no momento da solicitação do cliente, pois, a qualidade da tapioca está exatamente em servi-la tão logo esteja pronta, de imediato, pois tem que ser servida ainda quente, portanto, é feita na hora do pedido, o que demora um pouco.

Segundo Campos (2004, p.31): “O melhoramento contínuo ocorre como pequenas melhorias nas rotinas diárias de trabalho das empresas, onde o objetivo é extinguir as causas principais que resultam em desvios, implementando as ações e estabelecendo novas metas de melhoria”. Somente dessa forma, a empresa poderá alcançar a excelência.

A melhoria contínua trata-se de um contínuo processo de melhoramento e aperfeiçoamento de produtos e serviços. É um processo interativo e cíclico, isto é, busca-se sempre o melhor através de avaliações de resultados obtidos, da investigação e conhecimento adquiridos com uma ação de melhoria sobre um

determinado objeto de estudo, no qual se podem propor novas ações de melhorias, tornando, assim, o processo em ciclo virtuoso de melhoria (CARPINETTI, 2012).

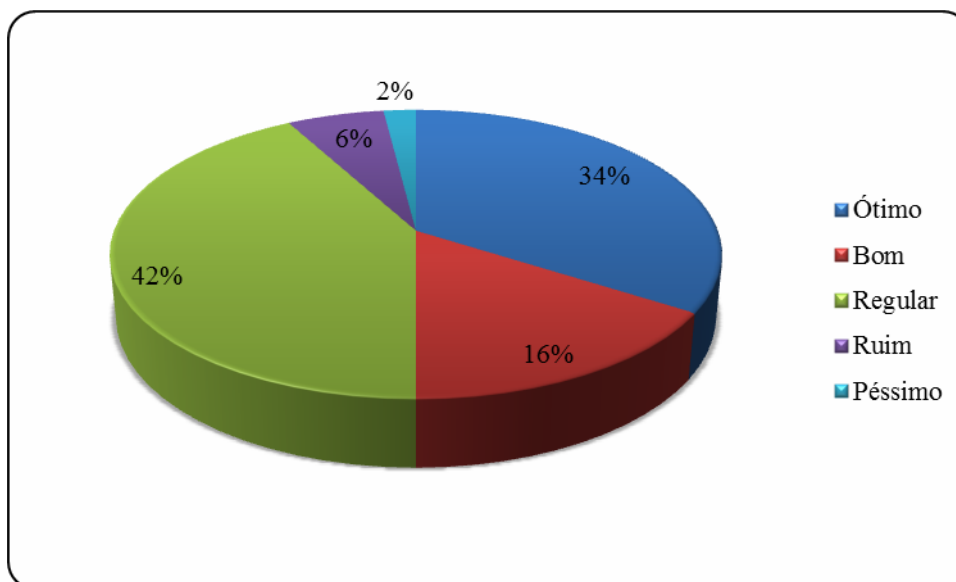


Gráfico 3 - Preço de produtos.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 3 representa a terceira parte do resultado da pesquisa realizada junto à clientela sobre o preço dos produtos, indicando que 34% o consideram ótimo, 16%, - bom, 42% - regular, 6% - ruim, e apenas 2% - péssimo. Há de se convir que esse resultado representa o interesse da clientela por produtos de qualidade, mas que tenham sempre preços baixos, não lhe importando a margem de lucro da empresa. Todavia, a empresa precisa sempre zelar por preços que sejam justos e, acima de tudo, competitivos. Segundo Kotler (2000, p.39): “O preço é o grande diferencial para os compradores. Outros fatores são importantes, mas o preço ainda é o mais importante. O preço é uma ferramenta estratégica eficiente, pois significa apenas um dos vários “custos” considerados pelo consumidor”.

Assim, é preciso que as empresas considerem o preço como um requisito indispensável para a conquista da fidelização do cliente, pois estes são exigentes nesse aspecto. O preço dos produtos/serviços deve ser uma preocupação constante da empresa e, tem sido da empresa Rei da Tapioca. O resultado verificado nessa pesquisa específica indica que deve ser envidado um cuidado permanente com os preços, para que estes sempre sejam competitivos.

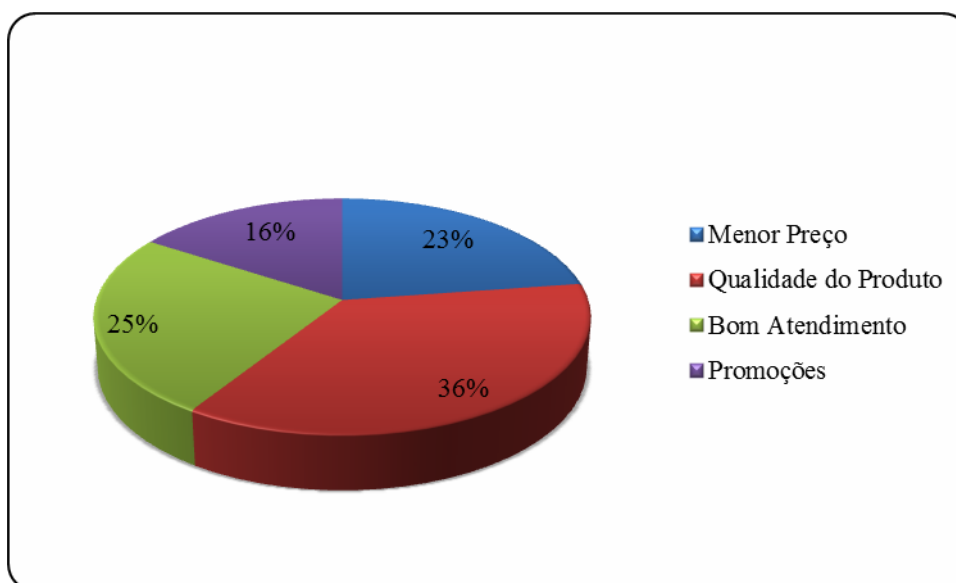


Gráfico 4 - Preço de produtos.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 4 resume a quarta parte do resultado da pesquisa realizada junto à clientela, mediante a aplicação de um questionário sobre os itens relacionados à fidelização do cliente, indicando que 23% estão relacionados ao menor preço, 36% à qualidade do produto, 25% ao bom atendimento e 16% às promoções.

Fica claro, nesse resultado da pesquisa que a escolha do item “Qualidade do Produto” reflete o alto nível de exigência da clientela atual para que lhe seja oferecida um produto de ótima qualidade. Daí surge a necessidade da empresa buscar empenhar-se permanentemente nesse sentido. De acordo com Paladini (2009) a qualidade, independente do ramo em que se atua, não deve ser vista pelas organizações apenas como um diferencial, mas sim, como um mecanismo para antever problemas, evitando que ocorram, e, em última instância, caso ocorram, deve-se solucioná-los. Nesse mesmo raciocínio, Gill (2009, p.19) afirma que: “A qualidade de um produto” garante que ele pode satisfazer o cliente e trabalha para que esta satisfação seja mantida no futuro de modo a proporcionar para os clientes um elevado nível de satisfação no contexto do cotidiano, e com previsão de satisfação em um futuro próximo; este é o caminho em busca da fidelização do cliente.

O Quadro 1 indica, pela análise dos dados nele existentes, que no cômputo geral, a empresa O Rei da Tapioca preocupa-se com o controle de

qualidade em tudo que faz principalmente no que se refere à sua oferta de produtos/serviços, pois, os índices: limpeza do ambiente, atendimento, acessibilidade e profissionalismo apresentam resultados ótimos.

	Ótimo	Bastante bom	Regular	Pouco bom	Péssimo
Limpeza do Ambiente	63%	33%	1%	3%	0%
Atendimento	82%	2%	4%	1%	1%
Acessibilidade	91%	1%	2%	0%	0%
Profissionalismo	85%	3%	1%	1%	0%

Quadro 1 - Nível de satisfação do cliente.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

De acordo com Paladini (2009), a qualidade, independente do ramo em que se atua, não deve ser vista pelas organizações apenas como um diferencial, mas sim, como um mecanismo para antever problemas, evitando que ocorram, e, em última instância, caso ocorram, devem ser solucioná-los.

O Quadro 2 reflete o nível de indicação do cliente, e no resultado apresentado está implícito que este nível se enquadra na faixa do Bastante Provável, mesmo não havendo unanimidade (86%), apontando para que medidas de melhorias sejam implementadas.

RECOMENDAÇÃO	Bastante Provável	Pouco Provável	Provável	Nada Provável
	86%	1%	12%	1%

Quadro 2 - Nível de indicação do cliente.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

5 CONCLUSÃO

Como visto, o controle de produção é um requisito imprescindível para qualquer empresa, pois, sem esse controle torna-se praticamente impossível a subsistência de qualquer empresa, principalmente na atualidade, nesse contexto do mundo globalizado, dos recursos tecnológicos de alta qualidade, da consciência empresarial e da competitividade nos negócios.

Assim, no Brasil, a preocupação empresarial com o controle de produção também é elevada e amplamente implementada, sob pena da empresa não ser competitiva e, por isso, não subsistir.

Sem um sistema de produção consistente, que potencialize as vantagens competitivas advindas da função produção, nenhuma empresa poderá alcançar a excelência e, conseqüentemente, o sucesso.

O planejamento, o controle de produção, o controle de qualidade etc., são pré-requisitos indispensáveis para a consecução dos objetivos da empresa.

O Controle de Produção, agregado a outras ferramentas que visam a eficiência da empresa em todos os aspectos, são valorizados e empregados na empresa o Rei das Tapiocas, pois, é sabedora que sem essas ferramentas não há como tornar-se competitiva no mercado atual, caracterizado por muita exigência da clientela.

A detecção de falhas da empresa, a prevenção e a recuperação das falhas, são atitudes imprescindíveis e inadiáveis para que qualquer empresa possa obter sucesso no mercado. Há ferramentas que auxiliam nesses processos, e pode-se destacar o PDCA – analisado nesse trabalho.

A qualidade dos produtos e dos serviços tem que ser perseguida a qualquer custo, pois o sucesso e a consecução dos objetivos da empresa dependem basicamente dela.

Para a execução do controle de qualidade é preciso um conjunto de práticas de gerenciamento com o propósito de promover a satisfação do cliente. Entre essas práticas encontram-se o planejamento estratégico, a liderança, a gestão e envolvimento das pessoas, gestão de fornecedores, objetividade do cliente, gestão de processos, melhoria permanente, coleta e análises de dados, conhecimento e treinamento, uso de ferramentas de gestão da qualidade, desenvolvimento e utilização de técnicas focadas na satisfação do cliente, satisfação dos funcionários, preocupação social e ambiental, e resultados internos e externos do negócio, mediante tudo isso, a empresa tem grandes chances de sucesso.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. M.; ARRUDA JUNIOR, S. **Cultura da mandioca**: estudo de caso no agreste potiguar à luz dos relacionamentos inter atores. *Holos*, n. 29, v. 6, 2013.

_____. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

A construção do campo científico da educação em debate: contribuições da filosofia da educação latinoamericana. Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/itinerariosfe/article/download/683/651>>. Acesso em: 21 maio de 2018.

BERTI, R. C.; SANTOS, D. C. **Importância do controle de qualidade na indústria alimentícia**: prováveis medidas para evitar contaminação por resíduos de limpeza em bebida UHT. *Atas de Ciências da Saúde*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 23-38, 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004,

CARPINETTI, Luiz C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Evandro de Souza; ROCHA, Robnilson Silva; MICHELETTO, William Luis Lopes; **Uma Visão Abreviada do Processo Produtivo Através do Melhoramento Contínuo**, 2008.

COLETTI, D. **Gerenciamento da segurança dos alimentos e da qualidade na indústria de alimentos**. 2012. Monografia (Graduação em Engenharia de Alimentos). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Rio Grande do Sul. 45p.

COMUNELLO, A. C. **Planejamento e controle da produção**: um estudo de caso de uma indústria do Oeste do Paraná. 2014. Monografia. (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica do Paraná. UTPR. Paraná. 86p.

ESTENDER, A. C.; SEQUEIRA, G. R., SIQUEIRA, N. A. S., CANDIDO, G. J. A **Importância do Planejamento e Controle de Produção**. *Anais do VI SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 13 e 14/11/2017*.

FERNANDES L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais**: Características e modalidades de investigação. *Contexto*, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GISLON, L. **Planejamento e controle da produção: gestão de demanda e estoques**. 2012. Monografia (Especialização em gestão industrial). Universidade Tecnológica do Paraná. Paraná. 28p.

IMAI, MASAOKI KAIZEN: **A estratégia para o sucesso competitivo**. 6ª ed. São Paulo: Instituto Iman, 2006. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009>>. Acesso em: 27 set. 2018.

KAIHATU, R., BARBOSA, R. **A utilização adequada do planejamento e controle da produção (pcp), em uma indústria**. Revista Científica Eletrônica de Administração, Ano VI, Número 10, Junho de 2006. Periódico Semestral.

KOTLER, Philip. **Marketing – Administração de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo. Atlas, 2000.

MARSHALL JUNIOR et al. **Gestão da qualidade**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva 2003. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009>>. Acesso em: 25 set. 2018.

MESQUITA, MELISSA; ALLIPRANDINI, DÁRIO HENRIQUE. **Competências para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresa das indústrias de autopeças**, 2003.

MIRANDA, A. L.; PINTO, W. G.; AMARAL, P. A. **Como Gerenciar as Expectativas na Prestação De Serviços**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/institucional/pesquisa/cadernos>>. Acesso em: 25 set.2018.

MORAES, RICARDO FERRAZ; SILVA, CARLOS EDUARDO SANCHES; TURRIONI, JOÃO BASTISTA. **Filosofia Kaisen aplicada em uma indústria automobilística**, 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, L. N., ALVES, A. R., NANTES, E. A. S. **A importância do controle de qualidade em indústria do segmento alimentício**. Conhecimento Online, Novo Hamburgo, n. 9, v. 2, 2017.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

RIBEIRO, J. M. **Cooperativas como ferramentas de gestão das atividades produtivas da mandioca**: estudo de caso em três cooperativas no estado da Bahia. Revista Conbrad Maringá, v.1, n.1, p.97-112, 2016.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estudo de mercado sobre a mandioca (farinha e fécula). 2008. Disponível em: <www.sebrae.com.br/> Acesso em: 28 de abril. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, D. M. Santana, P. V. **Da goma de mandioca a fécula industrializada no município de Tefé/AM**. VII Congresso Brasileiro de Geógrafos. Vitória/ES, 2014.

SILVA, V. P., REIS, L. M. M., G. A. CÂNDIDO, G. A., CARVALHO, F. G. R. F., SILVA, R. F. **Custo e lucratividade da produção de mandioca convencional versus alternativa em bom Jesus/RN**. Holos, ano 33, v.8, 2017.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, T. F. M. **Evolução ao longo do tempo de vida útil do teor microbiológico de queijos frescos mantidos sob refrigeração doméstica**. 2010. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Portugal/PT.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

OTIMIZAÇÃO NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA DIRETORIA DE CADASTRO ACADÊMICO, CERTIFICAÇÃO E DIPLOMAÇÃO – REITORIA IFPB

Raquel da Silva Filgueira
raquelfilgueira.adm@gmail.com

Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto
odilon@iesp.edu.br

RESUMO

A gestão de processos está cada vez mais presente nas empresas, por organizar os fluxos de trabalho e gerar uma melhoria interna, agregando valor e competitividade no mercado. O trabalho buscou analisar as medidas de desempenho com vistas à melhoria das atividades na Diretoria de Cadastro Acadêmico Certificação e Diplomação, localizado na Reitoria do IFPB. Através de uma pesquisa qualitativa foram feitas entrevistas e observação, para colher informações e descrever como funciona o processo de diplomação, a organização e os processos administrativos na diretoria, onde todos são realizados de forma sequencial, através de passos ou *checklist* definidos. O trabalho traz uma base de referencial teórico voltado para melhoria contínua da organização que foram citadas de forma clara e objetiva, conceituando ferramentas e técnicas para aperfeiçoamento das atividades, tais como os fluxogramas, o mapeamento dos processos, distribuição do trabalho e o ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir). Pode-se concluir que na diretoria existem alguns problemas relacionados à organização das atividades, e a falta de comunicação com seus colaboradores, sendo causadas pela ausência de conhecimento sobre a gestão de processos, suas ferramentas e técnicas. Sendo assim foram feitas propostas para que a diretoria se torne mais capacitada para gerenciar seus processos, diminuindo as falhas e organizando seu ambiente interno, as principais propostas são: reuniões; e treinamentos sobre as ferramentas organizacionais, tais como o ciclo PDCA, os diagramas de causa-efeito e o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT), para que sejam aplicados de forma correta para gerar melhoria na diretoria.

Palavras-chave: Atividades. Gestão de processos. Melhoria Contínua. Processos.

ABSTRACT

Process management is increasingly present in companies, by organizing workflows and provoking an internal improvement, adding value and competitiveness in the market. This paper sought analyzing the performance measures to improve the activities in the Registration Office of Academic Certification and Diploma, located in the Rectory of Federal Institute of Paraiba. Through a qualitative research, interviews and observations, aiming to collect information and describing the stages of the diploma acquisition, organization and the administrative processes in this Office, which in a sequential way, through the steps or defined checklist. Thus, this paper has a theoretical reference focused on the continuous development of the organization, which was mentioned in a direct and clearly manner, conceptualizing tools and techniques for the improvement of activities, such as flowcharts, process mapping, work distribution and PDCA (Plan, Do, Check and Act) cycle. After all, we

conclude that in this Office there are some problems related to activities organization and lack of communication with its employees, being caused by the absence of knowledge about process management, including its tools and techniques. Therefore, proposals have been made so that this organization becomes more qualified to manage its processes, reducing the failures and organizing its internal environment, as the main proposals are: meetings; and training on the institutional tools, such as the PDCA cycle, the cause-effect diagrams and Work Distribution chart, to be correctly applied to generate the improvement in the Office.

Key-words: Activities. Process Management. Continuous Development. Process.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento de novas empresas, o conhecimento da estrutura organizacional é de grande importância para o gestor, para produzir, oferecer resultados mais eficientes, eficazes e para a competitividade da organização.

A gestão de processos é essencial para qualquer organização, pois trata de mudanças, ou aperfeiçoamento internos na empresa, com o objetivo de melhorar o desempenho, utilizando indicadores para medir a atuação nas organizações. A organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.

Segundo Cruz (2002) processo é o conjunto de insumos que são transformados em bens ou serviços de forma adequada, agregando valor e mantendo a qualidade.

É necessário utilizar a gestão de processos de forma adequada, para consolidar uma situação de vantagem competitiva real e duradoura para a empresa. Sua sistemática é importante para estabelecer melhorias contínuas, onde se utiliza dados, informações do desempenho do processo e avalia o próximo passo de maneira acumulativa.

Neste sentido o problema de pesquisa consiste em: **Como obter melhorias nos rendimentos das atividades administrativas na Diretoria de Cadastro Acadêmico, Certificação e Diplomação - DCACD?**

Buscando verificar possíveis falhas nos processos produtivos, esta pesquisa abordou a gestão de processos, em um setor no ramo da educação, buscando

informações sobre seus processos internos e analisando as medidas de desempenho da produção para a melhoria contínua das atividades desenvolvidas no departamento. Definiu-se como objetivo geral analisar o uso de medidas de desempenho da produção, com vistas à obtenção de melhorias nos rendimentos das atividades administrativas na Diretoria de Cadastro Acadêmico, Certificação e Diplomação. A partir desse objetivo geral, buscou-se identificar possíveis falhas no departamento; descrever a organização, distribuição e execução de tarefas e propor melhorias para a realização das tarefas executadas nos processos.

De acordo com Slack *et al.* (2009, p.680) medida de desempenho é “a atividade de medir e avaliar os vários aspectos do desempenho de um processo ou de toda a operação”, gerando melhorias nas tomadas de decisões, obtendo um controle da produção e criando condições para melhorar o processo de gestão na empresa.

A gestão por processos é uma boa e grande tendência na administração empresarial, um assunto muito estudado sobre gestão, pela sua finalidade de permitir que as organizações busquem alcançar resultados significativos. Dessa forma, ela permite eliminar, aperfeiçoar e simplificar rotinas e atividades, surgindo assim à necessidade de se medir o desempenho das operações para avaliar se os resultados desejados estão sendo alcançados, sendo necessário o uso de ferramentas de medição de desempenho que integrem as visões internas de um processo produtivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE DE PROCESSOS

De acordo com Davenport (1994 *apud* Oliveira, 2007, p.9) o processo é uma “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”.

As tecnologias de estudo e gestão organizacional apontam a análise de processos, principalmente os processos críticos, como melhor alternativa para a busca de uma melhor dinamicidade do cotidiano das organizações (ARAUJO, 2006, p.65).

Cruz (2002) afirma que por mais que as empresas produzissem seus bens e serviços, a maioria delas era informal, por falta de tempo para organizar, demonstrar os processos, criar controles que sejam competentes, que auxiliam na organização e execução de tarefas. Nos dias atuais ainda existe essa ausência de organização ou documentação do processo, causando danos às empresas, que dificilmente tiveram oportunidade de crescer de forma organizada com todos os processos documentados.

Para analisar os processos é necessário que as atividades sejam detalhadas, ter organização e uma boa comunicação para que a execução das atividades não tenha nenhum problema ou alguma alteração inesperada.

Na perspectiva de Araujo (2006, p.65) em um processo “cada funcionário executa certo conjunto de passos que permite a execução e a conjugação de todos os esforços [...]”.

A análise do processo pode ter como objetivo principal a simplificação e a racionalização deste, à medida que se esteja buscando aumentar a eficiência e a produtividade através do corte ou modificação de atividades existentes, ou criar novas atividades (CRUZ, 2002, p.131).

Os passos realizados por todos os funcionários são complementares para realização de um objetivo, e com a redução e a racionalização do processo, é importante identificar o que pode ser melhorado, e como aperfeiçoar as operações para alcançar os resultados almejados.

2.1.1 Indicadores de problemas nos processos

Nas organizações públicas um indicador de problema no processo é a formação de filas, implicando em demora no atendimento, ou seja, falha no processo. Outro indicador é o fluxo lento e confuso de um processo qualquer na organização (ARAUJO, 2006).

Os gargalos são problemas nos processos, eles são gerados a partir de restrições seja em recursos ou informações, ocasionam ineficiência no trabalho dos

colaboradores e possuem barreiras no processo, acumulando as atividades e gerando atrasos na organização.

Oliveira (2007) fala que nas instituições governamentais a administração de processos é uma tarefa difícil para o profissional, por causa do quadro caótico, por exemplo, em instituição federal, ocorre em alguns casos, excesso de funcionários, falta de profissionalismo e treinamentos, o que causa problemas tais como: estabilidade funcional, acomodação e falta de desafio profissional.

O gestor deve saber administrar bem esses indicadores de problemas nos processos, pois com os colaboradores agindo desta forma a empresa terá grandes problemas.

Sendo assim Oliveira (2007, p.69) afirma que “o comprometimento é complexo na administração, pois as atividades deixam de apresentar resultados apropriados por falta de interesses por parte dos colaboradores”.

Para a empresa funcionar bem tanto a administração quanto o colaborador deve estar satisfeito com o trabalho executado, porque perdendo o interesse em trabalhar o rendimento da organização irá diminuir.

2.1.2 Técnicas de estudo dos processos

Conforme Miller (1998 *apud* Araujo, 2006) existem vários objetivos para os estudos dos processos, são objetivos secundários que envolvem todo o trabalho operacional da empresa e que replicaria em um objetivo mais amplo, são eles:

- Apontar a importância de cada etapa do processo;
- Analisar as vantagens em modificar a sequência das atividades;
- Buscar adequar os passos das operações, para as pessoas que a executam;
- Identificar a utilidade em realizar treinamentos para o trabalho específico nos processos.

Uma das técnicas para o estudo dos processos é o fluxograma, que é essencial para a melhoria do trabalho, gerando otimização nos processos desenvolvidos em um departamento ou em alguma área da empresa.

Cury (2000, p.330) fala que fluxograma é “um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”.

Segundo Cruz (2002, p.140) o “fluxograma deve ser construído de cima para baixo e da direita para esquerda”, assim facilita as ordens das atividades, compreende-se melhor a transição de informações ou documentos entre os elementos que participam no processo.

Com os fluxogramas as organizações verificam seus fluxos no processo e identifica onde o erro está e como poderá ser melhorado, o gerente deve escolher o tipo de fluxograma, o que se adapte melhor a sua forma de gestão. No fluxograma busca-se o passo a passo, o que cada um faz, onde faz e como faz suas atividades.

Nas vantagens dos fluxogramas se inclui a facilidade da análise de um processo, verificam-se as falhas de um processo a partir do detalhamento das atividades, permitindo assim a eficácia na organização (CURY, 2000).

Existem alguns tipos de fluxogramas, dentre eles se destaca o fluxograma sintético, fluxograma de bloco e fluxograma vertical.

Cruz (2002) decorre sobre alguns tipos de fluxogramas, são eles:

- Fluxograma sintético: estão as informações sobre o que cada colaborador faz, tem função de representar genericamente um processo.
- Fluxograma de bloco: se parece com o fluxograma sintético, mais se diferencia por exibir um fluxo alternativo quando este existir, além de identificar se o processo é positivo ou negativo.
- Fluxograma vertical: permite o levantamento e análise de rotinas. É padronizado e pode ser usado o formulário pré-impresso, simplificando o trabalho do analista.

Outra técnica é o harmonograma que é usada para representar o fluxo de uma rotina, que contém indicações sobre o tempo gasto na realização de um determinado serviço, sendo registrado em um único gráfico.

Cruz (2002, p.136) fala que fluxogramas e harmonogramas são “representações gráficas da sequência de operações de um processo”, através de símbolos, representando os fluxos do processo.

Conforme Araujo (2006, p.80) a eliminação de passos é “uma das alternativas na simplificação de processos. Não é a única. As demais são: criar passos, alterar a sequência dos passos e combinar passos”.

Com a simplificação de processos o fluxo de trabalho diminui, com a identificação dos gargalos, ocorre menos desperdício na organização, menos esforços, a necessidade do retrabalho diminui, aumentando aos poucos a produtividade.

2.1.3 Mapeamento de processos

Slack *et al.* (2009, p.101) afirma que “mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo”. O mapeamento de processos detalha o fluxo de trabalho para aprimorá-lo, sendo possível identificar as principais etapas, gargalos, repetições, os atrasos e ter uma visão geral do processo.

Cury (2000) explica que um mapa de processos tem quatro características principais:

- É simples, por ser um quadro compreensível e completo do trabalho;
- Na sua representação se inclui o cliente;
- Incluem também não clientes, na sua perspectiva de processos, os clientes do mercado;
- E tem o conhecimento que os clientes também possuem seus próprios processos.

Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas para o mapeamento de processos (**process blueprinting** ou **análise de processo**, como é conhecido). Essas técnicas diferenciam as atividades que acontecem durante o processo e apontam os fluxos que operam, como o de materiais, pessoas ou informações. (SLACK *et al.* 2009, grifo do autor).

Segundo Slack *et al.* (2009, p.104) o mapeamento de processos tem como uma importante vantagem de que “cada atividade pode ser sistematicamente colocada em cheque como tentativa de aprimorar o processo”.

O mapeamento de processos envolve os colaboradores e aumenta a comunicação na empresa, fornecendo informações para que as ideias sejam discutidas para a melhoria do processo. Além de controlar os processos produtivos para identificação dos pontos fortes e fracos.

2.2 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Araujo (2006, p.33) afirma que um dos objetivos do estudo da distribuição do trabalho é “possibilitar uma diagnose na qual se verifica a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficiência, eficácia e a produtividade em relação aos investimentos feitos”, sendo capaz de analisá-lo para o surgimento de possíveis alterações.

A análise pode ser feita individualmente ou pelos empregados de uma organização, para facilitar o estudo das atividades, buscando verificar o tempo gasto por cada empregado para uma determinada tarefa, e listar a importância de cada uma.

A divisão do trabalho é o princípio mais relevante de organização, o qual se caracteriza pela decomposição das atividades dos órgãos em tarefas e passos a serem executados pelos elementos humanos da organização, de forma que o trabalho seja realizado, sem sobrecarga, com eficiência e eficácia, objetivando a satisfação dos clientes internos e externos (COLENGHI, 2003, p.16).

Na visão de Cury (2000) a análise de distribuição do trabalho tem como finalidade qualificar a distribuição das atividades entre os colaboradores da organização. Além de identificar e criticar as cargas de trabalho para aperfeiçoar a análise das operações e postos de trabalho.

De maneira geral, a divisão do trabalho se refere a uma estruturação com base nas atividades executadas por seus funcionários, analisando como pode ser melhorado e como se deve agir após uma tomada de decisão, em caso de falta de adaptação ou outro problema.

2.2.1 Indicadores de problemas na distribuição do trabalho

Conforme Araujo (2006) a insatisfação é um indicador de problema na distribuição do trabalho, cabe ao gestor identificar sobre a má ou boa distribuição das atividades. Outros indicadores são: demora na troca de dados, atrasos na entrega de documentos ou informações, a divulgação de dados incorretos, pontos exteriores a ineficácia interna e conflitos dentro da organização. O rendimento individual também pode ser considerado um indicador de falhas internamente na organização, sendo de origem funcional- grupal.

Para Colenghi (2003, p.197) os fatores que ocasionam problemas na distribuição do trabalho no caráter operacional são a “execução de tarefas supérfluas, desperdícios de tempo, ineficiência funcional, queda da produção e dos níveis de qualidade, altos índices de rotatividade de pessoal etc”.

Para que não haja insatisfação e desequilíbrio é necessário que o gestor tome decisões a respeito da distribuição do trabalho, objetivando conhecer cada colaborador, através de reuniões para especificar suas atividades, gerando um bem estar, minimizando os conflitos internos, e qualquer problema que venha a existir após a racionalização do trabalho.

2.2.2 Etapas da distribuição do trabalho

Araujo (2006) explica as etapas da análise da distribuição do trabalho, são elas:

- Identificação das tarefas individuais: representa a busca das tarefas realizadas pelos colaboradores da organização, um a um, formando um conjunto de passos sequenciais.
- Agrupar as tarefas semelhantes em atividades ou serviços: é feita a identificação das tarefas que tenham caráter de conformidade e o consequente agrupamento em atividades ou serviços.
- Montagem do quadro de distribuição do trabalho: é a etapa mais simples, pois exige apenas a transferência dos dados colhidos nas etapas anteriores e um esforço a mais por ter que somar os totais das horas trabalhadas e dos serviços.
- Análise do quadro de distribuição do trabalho: essa etapa indicará o melhor de cada um dos envolvidos, pois se deve analisar o trabalho propriamente

dito, por meio do quadro.

Essas quatro etapas são importantes para o desenvolvimento de uma sequência ordenada das operações, avaliando o custo do trabalho, tanto da organização como de qualquer atividade.

Araujo (2006, p.86) afirma que a análise é “efetuada com base em quatro blocos: tempo, capacidade profissional, equilíbrio no volume de trabalho e possibilidades preliminares de mudanças”.

Cury (2000) diz que no fator tempo deve-se observar o tempo gasto nas atividades, se a tarefa é necessária, pois o tempo gasto em uma atividade deve corresponder ao seu grau de importância, possibilitando eliminação de tempos perdidos.

No fator capacidade profissional, deverá ser feita uma análise entre os funcionários para verificar se eles ainda estão aptos a executarem suas atividades normais ou se necessitam de algum treinamento.

Na etapa do equilíbrio no volume de trabalho, é necessário conferir se os colaboradores estão sobrecarregados, se estão desempenhando mais funções do que o normal, para evitar desestímulo em uma má distribuição de tarefas.

De acordo com Colenghi (2003) nas possibilidades de racionalização verificam-se as situações citadas acima, para conferir se todas as tarefas fazem parte do processo para o alcance do objetivo, quais fatores que prejudicam no andamento das atividades e se os colaboradores estão exercendo as atividades corretas, para assim analisar as possíveis simplificações.

A análise da distribuição de trabalho permite uma visão ampla sob as execuções das tarefas, para a melhoria dos fluxos de trabalho, possibilitando simplificações de atividades, identificando os desperdícios e equilibrando as atividades realizadas por todos os colaboradores.

2.2.3 Técnica de distribuição

Uma técnica indicada para análise de distribuição do trabalho é o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT). Para ser elaborado devem-se seguir as etapas

anteriores e começar a digitar para a montagem do quadro. O QDT mostra onde a distribuição é adequada, e mostra cada tarefa para cada funcionário.

Araujo (2006) explica que o QDT pode ser aplicado em unidades de cada setor, deve-se fazer um levantamento com todas as dúvidas sobre as atividades para facilitar na hora de elaborar o quadro de distribuição, evitando dar ao levantamento das tarefas com caráter de precisão, tais como os números exatos de horas e minutos dedicados ao trabalho.

Conforme Cury (2000) a análise do quadro de distribuição do trabalho tem uma visão imediata das atividades executadas e de quem as executa; facilita análise comparativa da participação de cada integrante no todo; aponta imediatamente desequilíbrios na distribuição das tarefas; fácil aplicação, entendimento e uso. Com o QDT aplicado de forma adequada, as atividades ficarão mais visíveis e organizadas, resultando assim em melhorias.

2.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO

De acordo com Neely (1993 *apud* Slack *et al.*, 2009, p.563) “medição de desempenho é o processo de quantificar ação no qual medição significa o processo de quantificação, e o desempenho da produção é presumido como derivado das ações tomadas por sua administração”.

Em algumas organizações as pessoas dificultam o processo de uma determinada operação por desgaste de um passo no processo, o que torna mais fácil a medição do desempenho, pois se algum colaborador souber que está sendo avaliado ele irá se desempenhar melhor, facilitando a visualização sobre o problema que está em questão.

Corrêa e Corrêa (2006, p.159) falam que as medidas “fornecem os meios para a captura de dados sobre desempenho que depois de avaliados contra determinados padrões, servem para apoiar a tomada de decisões”. Medir é importante para que se entenda o que está acontecendo na gestão, quais mudanças devem ser feitas e quais foram os impactos das mudanças que já foram realizadas.

Para uma boa medida de desempenho é necessário ter um propósito específico, focar no melhoramento dos rendimentos das atividades, entender e usar ferramentas para mensuração do desempenho almejado.

Segundo Slack *et al.* (2009) os cinco objetivos básicos de desempenho se baseiam em: fazer certo as coisas (qualidade); fazer as coisas com rapidez (velocidade); fazer as coisas em tempo (confiabilidade); estar preparado para mudar o que faz (flexibilidade) e fazer as coisas o mais barato possível (custo).

Os objetivos de desempenho podem ser desmembrados em muitas medidas detalhadas, fornecendo um quadro com mais informações para saber o que ocorre na operação, ou podem ser agregados em medidas compostas, que tem mais relevância na medida estratégica para ajudar a desenhar o quadro geral do negócio.

2.3.1 Estratégias de desempenho

As estratégias de desempenho são chamadas de melhoramento revolucionário e melhoramento contínuo, elas servem para execução do processo e apresentam filosofias diferentes e, em alguma medida, opostas.

Slack *et al.* (2009, p.574) afirma que a estratégia de melhoramento revolucionário presume que “o principal veículo para melhoramento é uma mudança grande e dramática na forma de como a operação trabalha”. A introdução de uma máquina nova, mais eficiente em um processo produtivo, ou a introdução de um programa mais tecnológico em uma empresa, são exemplos dessa estratégia, pois irá gerar um impacto maior sob os funcionários em relação às mudanças anteriores.

O impacto das melhorias em uma organização é repentino, pois representa uma mudança na prática, fazendo com que esses grandes melhoramentos se tornem mais difíceis de fazer rapidamente e impossíveis de realizar instantaneamente.

Conforme Slack *et al.* (2009, p.574) a estratégia de melhoramento contínuo é “uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais e menores passos de melhoramento incremental”. A simplificação de uma sequência no

processo produtivo, reprogramar as datas de entregas de relatórios, para uma adaptação na empresa, são exemplos desse tipo de estratégia.

O melhoramento contínuo também pode ser chamado de *kaizen*, que envolve todos na organização, tanto os gestores quanto os operários. Nessa estratégia é importante algum resultado positivo, por mais que pequeno, nem que seja em uma semana, um mês, ou qualquer período, se aconteceu realmente um aumento de desempenho, se torna de grande importância para a organização.

Slack *et al.* (2009) cita algumas diferenças entre as estratégias de desempenho, o melhoramento revolucionário é aquele que tem o efeito de curto prazo, mais dramático; requer grandes investimentos, mas pequeno esforço para mantê-lo; tem uma abordagem individualista. O melhoramento contínuo tem o efeito de longo prazo, longa duração, e não é dramático; tem uma abordagem coletiva, com os esforços de grupo; requer pequeno investimento, porém os esforços são maiores para mantê-lo.

2.3.2 Ferramentas de desempenho

As ferramentas de desempenho servem para a execução da melhoria contínua na organização, existem vários modelos, entre eles o ciclo de melhoramento PDCA (também conhecido como roda de Deming) e a técnica de melhoramento diagramas de causa-efeito (conhecida como diagramas Ishikawa).

O ciclo de melhoramento PDCA, serve para garantir a organização nos processos, pois com sua utilização, cada processo realizado origina-se em um novo processo até que o produto ou serviço chegue ao seu destino final. Sendo assim, o ciclo está constantemente se renovando e melhorando, pois cada etapa do processo é analisada.

O ciclo tem quatro estágios, o primeiro é estágio P (planejar), que envolve a análise de como está a situação do local a ser estudado, onde é feita a avaliação de dados para formular um plano de ação, que pretende a melhoria do desempenho. Depois que o plano tenha sido aceito o próximo estágio é o D (de *do*, fazer) é o estágio onde é implementado o plano proposto na operação, neste estágio pode ocorrer resolução de problemas de implementação. O próximo estágio é C (de

checar), neste estágio é feita uma avaliação de que se a nova solução implementada gerou alguma melhoria de desempenho previsto. E o último estágio A (de agir), nesse estágio, se plano foi bem sucedido a mudança é consolidada ou padronizada. Se não foi bem sucedida, o aprendizado durante todo o ciclo é formalizado antes que o ciclo comece novamente (SLACK, *et al.* 2009).

Sendo assim, o ciclo PDCA pode ser usado em qualquer organização, para solução de problemas e melhorias nos processos, sendo importante medir e registrar os resultados, para poder gerenciar e repetir os melhores processos ou evitar os que não geram resultados, para o alcance dos objetivos.

Segundo Slack *et al.* (2009, p.585) os diagramas de causa-efeito “são um método particularmente efetivo de ajudar a pesquisar as raízes de problemas”. Também é conhecido como diagrama de “espinha de peixe”, é uma ferramenta utilizada para a análise de problemas no processo, e são usados em programas de melhoramento, como benefício apresenta visualmente e graficamente as causas potenciais dos problemas ocorridos e seus efeitos que impactam diretamente na qualidade do que é feito na organização, facilitando o entendimento do processo do ponto de vista do colaborador da empresa.

Slack *et al.* (1999) cita os passos para desenhar um diagrama de causa-efeito são eles:

- Passo 1: Colocar o problema na caixa de “efeito”;
- Passo 2: Identificar as principais categorias, ampliando a visão das possíveis causas do problema, enxergando de maneira mais sistêmica e abrangente.
- Passo 3: Para gerar as possíveis causas do problema deve-se realizar grupos para discutir a respeito do assunto, onde será analisado qualquer coisa que possa gerar um efeito sob o que está em questão, onde deverá ser listada como causa potencial. As categorias podem são: equipamento, força de trabalho, materiais, métodos e procedimentos e dinheiro;
- Passo 4: Registrar todas as causas potenciais no diagrama em sua categoria correspondente, e depois discutir sobre cada item para combinar e esclarecer as causas e eventuais dúvidas.

Nas operações de serviços, por exemplo, as categorias podem ser indicadas por lugares, procedimentos e políticas. Para a indicação das causas o *brainstorming*, ajuda bastante na composição dos diagramas de causa-efeito.

Slack *et al.* (1999) cita algumas dicas no uso dos diagramas de causa-efeito, dentre elas: usar diagramas separados para cada problema; estar disposto e preparado para retrabalhar, separar, e mudar as categorias; verificar se o diagrama está visível para todos os envolvidos, entre outros.

Os diagramas de causa-efeito são necessários para melhoria nos processos, encontrando a causa raiz do problema, sendo um método onde todos fazem parte do processo, verificando e analisando o que todos falam para ter amplitude nas respostas e obter mais êxito nos resultados.

Corrêa e Corrêa (2006, p.216) dizem que “o objetivo desses diagramas é apoiar o processo de identificação das possíveis causas-raízes de um problema; elas são normalmente utilizadas após uma análise de Pareto”.

Slack *et al.* (2009, p.586) afirma que a análise de Pareto “é uma técnica relativamente direta, que envolve classificar os itens de informação nos tipos de problemas ou causas de problemas por ordem de importância (geralmente medidas por “frequência de ocorrência”)”.

As ferramentas de melhoramento são essenciais para a organização, para gerar melhorias contínuas, identificar o que está causando os problemas e como achar uma solução para que o gestor continue exercendo um bom trabalho junto aos seus colaboradores, melhorando o desempenho e minimizando as falhas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa é de caráter descritivo, pois buscou descrever as atividades desenvolvidas no setor para o seu aperfeiçoamento. Com base em Gil (2008, p.42) pesquisa descritiva tem como objetivo principal a

“descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis”.

Para a melhoria da metodologia teórica e para o conhecimento sobre como obter melhorias na área estudada, foram utilizados livros como referências. Conforme Severino (2007, p.122) a pesquisa bibliográfica é “aquela que se realiza partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores (em documentos impressos, como livros, artigos e teses).”.

A pesquisa foi de campo a fim de levantar dados no ambiente próprio onde os fenômenos ocorrem. Gil (2008, p.53) diz que a pesquisa de campo “é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

Em relação à abordagem a pesquisa é qualitativa que buscou entender e interpretar o ambiente de trabalho por meio de entrevista e observação, analisando as medidas de desempenho para obter melhores resultados nas atividades exercidas pelos funcionários da diretoria. Para Menga (1986 *apud* Lakatos e Marconi, 2011, p.271) o estudo qualitativo é “o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma completa e contextualizada”.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A técnica utilizada na pesquisa foi entrevista, que avaliou e entendeu os fatores que ocasionaram falhas no setor. Lakatos e Marconi (2011, p.280) falam que uma entrevista “trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado”. A entrevista foi realizada com três funcionários, onde foram obtidas informações sobre as atividades exercidas, tempo gasto para na atividade e os fatores que implicam na finalização dos processos.

Outra técnica que foi utilizada é a observação, registrando e acumulando informações sobre as atividades do local da pesquisa. Lakatos e Marconi (2011, p.277) dizem que a observação “é uma técnica de coleta de dados para conseguir

informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Onde deverá ver, ouvir e examinar os fatos que se deseja estudar”.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

O Instituto Federal da Paraíba - IFPB é uma instituição de educação básica, superior e profissional, habilitada na oferta de educação profissional e tecnológica contemplando os cursos nas diferentes modalidades de ensino, sua central fica localizada em João Pessoa. E exerce também o papel de instituição acreditadora e certificadora de competências profissionais. E oferece diversos cursos presenciais e à distância, nas modalidades: integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação.

A Diretoria de Cadastro Acadêmico, Certificação e Diplomação é o setor responsável por coordenar e supervisionar a instrução e processos da emissão e registro de diplomas, além de orientar sistematicamente as Coordenações de Controle Acadêmico dos *campi* do IFPB. Os *campi* em funcionamento são distribuídos em toda a Paraíba e todos os cursos ofertados são gratuitos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos deste trabalho foram realizadas entrevistas, com três servidores da Diretoria de Cadastro Acadêmico, Certificação e Diplomação, foram feitas questões direcionadas ao entendimento do entrevistado em relação ao local atual de trabalho, além do método da observação. As informações foram analisadas através de gravações de áudio. O objetivo foi entender como as atividades funcionam e quais as possíveis falhas que estão ocorrendo, para propor melhorias nos rendimentos das atividades.

4.1 ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA DIRETORIA

A organização dos processos administrativos na diretoria é dividida basicamente em três partes: os processos quando chegam à diretoria que são

destinados a análise, os processos que estão aguardando a assinatura do reitor para dar seguimento a finalização e os processos finalizados que aguardam os procedimentos para serem arquivados na estante, onde existe divisórias e marcações para seus respectivos assuntos, tais como: delimitações para organização dos processos em análises tanto para cursos técnicos, como para cursos subsequentes, na organização dos processos em análise dos cursos superiores são divididos por *campus*, onde existe uma marcação para cada um, além de locais específicos para pastas marcadas com seus assuntos e local com nomes de todos os *campi* para entregas de processos e documentos. A diretoria recebe também documentos que precisam ser arquivados, estes são separados de acordo com o assunto relacionado e são colocados em pastas diferentes.

Segundo Cury (2000) a organização se constitui tanto do material quanto do social, onde as pessoas se unem para concretizar uma atividade, através de seus métodos de trabalho, *layout* físico, conforme a cultura da empresa, agindo em sintonia com as demandas de seu ambiente interno/externo.

A diretoria possui muitos documentos e processos que precisam ser arquivados de forma adequada para que as atividades sejam realizadas com mais agilidade, já que dependem de passos para serem concluídas.

Com base nas respostas dos entrevistados e a observação no local é possível entender como cada parte da organização acontece.

- **Os processos destinados a análise:** depois de recebidos tanto fisicamente quanto no sistema, é feito um filtro sobre qual *campus* enviou, e quais as modalidades de curso (técnico integrado ou subsequente, superior ou pós-graduação) que consta no memorando enviado, contendo mais de uma modalidade de ensino, é feita assim a divisão destes e depois é colocado em sua respectiva parte da estante, deixando-os sempre em ordem cronológica de chegada. Além de alimentar outro programa (Mestre), com os nomes dos respectivos alunos do memorando, que depois de serem analisados é concluído o registro.

- **Os que aguardam a assinatura do reitor:** esses são organizados em uma parte marcada na estante, sem especificações de separações de cursos, ou modalidades, mas são deixados em ordem cronológica do registro.

- **Os processos finalizados que aguardam os procedimentos**

para serem arquivados: estes ficam na parte superior da estante, separados atualmente por *campus*, aguardando algum servidor fazer a organização da documentação para ser guardada em caixas na parte interna da estante, para este procedimento a diretoria utiliza um *checklist* específico, informando os passos e ordens da documentação do(a) aluno(a), para assim serem arquivados. As caixas que estão na parte interna são organizadas por *campus*, modalidades e de acordo com numerações dos registros realizados pela diretoria.

Além de todos os métodos de organização, os servidores individualmente separam seus processos com algum tipo de pendência em sua respectiva mesa, cada um de forma diferente. Nota-se que quando há necessidade de buscar alguma informação em alguma mesa geralmente há um problema em não encontrar o processo, pois só reconhecem sua própria organização, dificultando o acesso para os demais com sua ausência, uma padronização na organização nas mesas de trabalho facilitaria o acesso a todos para casos de urgências.

4.2 FUNÇÕES E DISTRIBUIÇÕES DAS ATIVIDADES

Em relação aos cargos dos entrevistados um é técnico em arquivo, um técnico administrativo e outro técnico em assuntos educacionais, a diretoria atualmente contém seis servidores. Os cargos nem sempre estão ligados as atividades desempenhadas em uma organização, por isso foram feitas questões a respeito das funções desempenhadas, como é feita essa distribuição das atividades e se estão distribuídas de forma adequada.

Dois dos entrevistados disseram que as atividades estavam sendo distribuídas de forma adequada, atualmente quatro servidores executam a função de analisar processos, uma pessoa é responsável por tirar as dúvidas de outros servidores em relação ao Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), com algum assunto especial em relação a alunos, professores, problemas no sistema, etc. O diretor do departamento tem um entendimento sobre todas as atividades, e além de desempenhar suas funções de chefe, ajuda os seus colaboradores em eventuais dúvidas sobre alguma atividade.

A demanda de processos de diplomação é grande para a quantidade de analisadores existentes na diretoria, o que causa um ritmo menor na análise de processos, é necessário mais um servidor para desenvolver essa função.

Cury (2000) diz que função corresponde a um conjunto de atividades parecidas interdependentes que estão ligadas a um campo especializado de trabalho, e para melhor desenvolvimento deve estar sob uma única direção.

Dentre os entrevistados um servidor já executou uma função que não era relacionado ao seu cargo, desempenhou as atividades de chefe de departamento, citou ainda que não há duplicações de atividades, pois todos entendem quais as funções que devem desempenhar nesta diretoria, e em relação a distribuição quanto a análise de processos relatou que cada um fica com uma determinada quantidade de processos, dependendo de cada memorando, e se houver algum problema em relação a demanda e atrasos de um *campi* específico é feita uma divisão maior de processos.

Um servidor disse que executa funções que não são relacionados ao seu cargo e a sua profissão, e por conta disso ocasiona atrasos em sua devida atividade, fala ainda que algumas atividades deveriam ser adequadas, citou um exemplo onde um novo servidor poderia receber os processos e destiná-los para os analisadores. Mais frisou que existe sim, certa distribuição nas atividades corriqueiras na diretoria, como os que analisam processos e a pessoa responsável pelo SUAP, como já citado anteriormente. Em relação à falta de definição e duplicações de tarefas considerou que o problema de comunicação atrapalha bastante esses requisitos, pois colaboradores podem fazer uma determinada atividade e não obter uma informação de que está atividade já esta sendo executada ou você com suas obrigações deverá executá-la.

Se alguma organização está passando por mudanças e as atividades não ficam bem definidas, os funcionários poderão ficar com dúvidas ou até ociosos por não saberem qual a atividade que devem executar, por isso é necessário uma reunião para comunicar e explicar o que está ocorrendo no setor.

O outro servidor relatou que são vários processos, e os quais merecem melhor organização e uma forma de distribuição são os processos de diplomação, e dependendo do quantitativo como já citado é dividido entre os servidores da

diretoria. Em relação a duplicações e falta de definições de atividades contou que há sim esse problema, pois apesar de ser uma diretoria de diplomação, os servidores sempre se deparam com situações distintas, onde o fluxo das mesmas requer um cuidado maior na distribuição, avaliação de alguns processos, ocasionando assim modificações nas atividades e posteriormente um atraso nas suas funções atuais.

4.3 EXECUÇÃO DA ATIVIDADE PRINCIPAL DESENVOLVIDA NA DIRETORIA

A atividade principal da diretoria é a análise dos processos de diplomação dos alunos. Os processos chegam de todos os *campi* do IFPB, onde serão analisados, e de acordo com o andamento poderá voltar pra ajustes de pendências e/ou se tudo estiver correto voltará para sua Coordenação de Controle Acadêmico de seu respectivo *campus*, para ser entregue ao aluno. A diretoria tem um prazo de 120 dias para a finalização do processo de diplomação, em casos de urgência comprovada o processo será analisado na frente dos demais e em casos que o aluno não pode receber o diploma no *campus* onde estudou, poderá pegar na diretoria pessoalmente ou um responsável com uma procuração.

De acordo com os entrevistados segue abaixo como é feita a análise dos processos de diplomação:

- **Passo 1** : com os processos já recebidos tanto fisicamente quanto no sistema, e após retirar os processos do memorando que fica na estante em ordem cronológica, é através de um *checklist* que é feito o início da análise, o analisador deverá escrever na capa do processo o número do memorando e a data de encaminhamento, pois se surgir alguma dúvida relacionada a esse memorando a informação já estará visível, além de carimbar no fim do processo, neste carimbo têm informações que deverão ser preenchidas para possíveis dúvidas, tais como datas de análises, registros e visto de quem a executou.
- **Passo 2** : neste *checklist* contém passos a serem seguidos para facilitar na hora da análise, dentre eles é feita a conferência no número do processo e na documentação do aluno, onde deve-se verificar nome completo do aluno, CPF, histórico e certificado do ensino fundamental ou médio. Verificando sempre os dados no diploma impresso, pois se tiver algum erro ele deverá ser reimpresso.

- **Passo 3:** no *checklist* também é verificado se o aluno realmente cumpriu com os requisitos de conclusão, como por exemplo os componentes curriculares, o histórico escolar, se o TCC foi entregue e aprovado, entre outros. Esse processo é originado no campus de ensino, onde é feito todo o processo, a diretoria só faz a checagem através dos documentos inseridos no processo e com base nos sistemas da instituição.

- **Passo 4:** se em alguma etapa for encontrado algum erro seja no diploma, ou em alguma documentação, será enviado um e-mail com a descrição da(s) pendência(s) para correção, se não houver nenhum retorno dentro de um prazo de 15 dias úteis, é feito um memorando de devolução, onde será entregue todos os processos com as devidas pendências para o seu respectivo *campus*.

- **Passo 5:** se o processo estiver todo correto ele é finalizado, é feito um registro no programa que a diretoria utiliza, o Mestre, é nele que contém todos os registros dos alunos, nesse registro contém informações básicas sobre o processo do aluno, como data de registro, data de nascimento, data de conclusão de curso, nome do curso e modalidade, identidade, CPF, etc. O número do registro, nome do livro e número da folha do registro, são gerados automaticamente, que se baseiam na modalidade de ensino e no *campus* de ensino. Cada *campus* possui uma letra que o representa e as modalidades são representadas pelas letras iniciais de sua modalidade, exemplo integrado (I).

- **Passo 6:** depois de registrado ele é preenchido com a informação de número do registro, nome do livro e número da folha do registro (em casos de cursos técnicos integrados ou subsequentes existe a numeração do SISTEC), e a data de registro. É passado para o diretor de departamento assinar e em seguida é passado para o reitor assinar.

Observação: Se um processo estiver dentro de todas as conformidades um servidor leva em torno de 20 minutos para concluir a análise.

- **Passo 7:** quando o reitor assina o diploma ele é devolvido para a diretoria onde será feita a digitalização e cópia, além de preparar um memorando de entrega para o *campus* destinado para a entrega ao aluno, depois que algum responsável do *campus* leva a documentação, esse memorando é finalizado no sistema, constando que já foi entregue.

O procedimento para a análise dos processos dos cursos superiores tem uma pequena diferença no *checklist*, são inseridos os itens de cópia da ata da colação de grau, ata de colação no Q-acadêmico e situação no ENADE.

O processo de análise de diplomação é bem definido, porém alguns fatores ocasionam demora no processo de finalização, fatores externos como erros nos processos dos alunos, sendo oriundos do *campus* ou do aluno, ou problemas internos da diretoria como, por exemplo, erro no preenchimento, o que causa um retrabalho na impressão de um novo diploma e uma nova verificação de dados, para assim realizar os demais procedimentos.

Segundo Cury (2000) a atividade é um conjunto de uma série de tarefas/ações complementares em cada organização, que são orientadas para a realização de um objetivo bem definido.

4.4 PROBLEMAS ENCONTRADOS NA DIRETORIA

Com a entrevista foi possível identificar que só um dos três entrevistados tinha algum conhecimento sobre alguma ferramenta de melhoria, ela ajuda a solucionar problemas organizacionais. No âmbito da instituição existem reuniões de planejamento onde ocorrem treinamentos que utilizam algumas das ferramentas, como por exemplo, o 5W2H, porém no setor da diretoria não se tem conhecimento e nem práticas relacionada a melhoria contínua, gerando assim um problema.

A falta de um novo colaborador também causa um problema, pois a demanda dos processos é grande em relação à quantidade dos analisadores, gerando atrasos em atividades, como exemplo a organização dos processos finalizados para arquivamento, onde a estante está sobrecarregada e acaba atrapalhando o *layout* da sala, além do acúmulo desse material causar uma desorganização na diretoria.

Cury (2000, s.p) diz que um dos objetivos do *layout* é “otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais”. A diretoria deve planejar uma solução para o acúmulo de material, racionalizando os fluxos de tramitação de processos, definindo datas para a organização dos processos e do material para arquivamento.

A ausência de comunicação com a equipe em relação ao trabalho também foi relatada, pois não são realizadas reuniões, gerando ruídos no processo de comunicação em relação a alguma informação passada, o que acaba ocasionando uma falha na atividade, as conversas paralelas também influencia no desempenho das atividades.

Em relação a atrasos na comunicação de dados (eletrônicos ou não) os entrevistados informaram que há sim esse problema, pois os *campi* são distantes da diretoria e além de emitirem os diplomas, eles lidam diretamente com os alunos e professores, e existe *campus* que não tem a quantidade necessária de servidores para atender as demandas, o que acaba atrapalhando a resposta de um e-mail ou telefonema. Porém com SUAP a comunicação entre alunos, professores, coordenações de controle acadêmico e a diretoria está sendo mais satisfatório pela agilidade nas respostas dos responsáveis em cada local, e nas documentações e assinaturas eletrônicas.

E os problemas descritos nas entrevistas sobre a atividade principal da diretoria foram em relação à documentação dos alunos que chegam geralmente errados, onde o(a) aluno (a) ter casado e não ter mudado seus documentos, ocorrendo o retrabalho de reimprimir um novo diploma, ou refazer uma atividade em um sistema se o nome não estiver correto. Ocorre também o fato de não vir a documentação completa. Além que no sistema um problema encontrado é a duplicação de notas que vem no histórico, porém com a implantação do SUAP esse problema irá diminuir ou até deixar de existir, pois todos os processos de diplomação serão gerados através desse sistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido ressaltou a importância da gestão de processos para melhoria na organização, através de medidas de desempenho que são muito utilizadas atualmente, para identificação de falhas e para rever as atividades que estão sendo executadas.

Com o método da entrevista e observação foi possível entender como a diretoria funciona e os fatores que estão causando gargalos nos processos administrativos. A falta de

um entendimento claro sobre o conceito de processo no âmbito organizacional dentro da diretoria delimitou na obtenção de resultados, pois trabalham de forma sequencial e não tem a percepção necessária para entender onde ocorrem as falhas.

Os resultados analisados neste artigo foram satisfatórios, pois as informações obtidas no ato da entrevista foram suficientes para atingir os objetivos propostos e para formulação de melhorias para o local pesquisado.

Diante do exposto para obtenção de melhorias nos rendimentos das atividades é proposto que o responsável da diretoria realize reuniões de no mínimo duas vezes por mês, relacionadas às atividades desenvolvidas, os problemas corriqueiros na finalização dos processos, além de rever as funções para possíveis modificações que poderá ser feita através do quadro de distribuição do trabalho (QDT), gerando melhoria na comunicação interna e diminuindo as não conformidades que ocorrem na diretoria. Para isso é necessário solicitar à instituição treinamentos sobre ferramentas organizacionais, por exemplo: os diagramas de causa-efeito, o QDT e o ciclo PDCA, para agregar um conhecimento maior e identificar problemas, solucionando-os com ideias dos colaboradores e realizando um planejamento sobre definir metas para não gerar atrasos na finalização do processo, nem gerar acúmulos nas atividades de arquivamento.

E em relação aos problemas que ocorrem devido às coordenações de controle acadêmico dos *campi* do IFPB, poderiam ser realizados mais eventos relacionados aos processos de diplomação abrangendo os assuntos de como conscientizar ao aluno a entregar toda documentação correta e a padronizar as etapas para gerar uma conformidade com os demais *campi*, acarretando assim a redução no tempo de atividades e possíveis acontecimentos de retrabalho.

Propõe-se realizar no futuro, pesquisas sobre a gestão de processos e as medidas de desempenho para a autora do artigo aprimorar seus conhecimentos nesta área, se manter atualizada e realizar novos trabalhos, pois esse assunto é muito importante para a melhoria interna e o processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2006.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 2002.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis e metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

A VALORIZAÇÃO DE PESSOAS COMO FATOR DETERMINANTE NA GESTÃO DA QUALIDADE NA ÓTICA DE FUTUROS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA (IESP)

Soanny Souza da Silva
soannysouza2@gmail.com

Prof. Esp. Eduardo Albuquerque de Sá
eduardo-sa@ig.com.br

RESUMO

Tendo em vista a qualidade como uma busca constante, e sua interligação com os seus colaboradores, busca-se a valorização de pessoas como atendimento à nova consciência organizacional que visa por meio da gestão participativa, atender as necessidades mútuas, encarando os funcionários como parceiros da organização. Nesse contexto, torna-se necessário conhecer como essa consciência está se mostrando presente na postura das pessoas que desempenham, indiscutivelmente, o papel mais determinante nessa conduta, ou seja, os gestores. Com isso, o presente artigo objetivou analisar como a valorização de pessoas é abordada na ótica de futuros graduados em administração do IESP - Instituto de Educação Superior da Paraíba, que por meio de pesquisa quantitativa, possibilitou conhecer como os discentes pensam a respeito de fatores relacionados diretamente ao que se compreende como aspectos que influem na valorização de funcionários, conhecendo a percepção do alunado, bem como refletindo seus impactos positivos e negativos no contexto organizacional, assim obtendo também, uma visão institucional da relação entre pessoas e a Gestão Estratégica da Qualidade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; melhoria contínua; valorização de pessoas.

ABSTRACT

In a view of quality as a constant search and its interconnection with its collaborators, it seeks the appreciation of people as a service to the new organizational awareness that aims through participatory management, mutual needs, facing employees as partners of the organization. In this context, it is necessary to know how this consciousness is being present in the people's attitude who undoubtedly play the most decisive role in this conduct, in other words, the managers. Thereby, this article aimed to analyze how people's appreciation is addressed from the perspective of the future administrators from IESP – Institute of Higher Education of Paraíba that, through quantitative research, made it possible to know how the students think about factors directly related to what is understood as aspects that influence the appreciation of employees, knowing the students' perceptions, as well as reflecting their positive and negative impacts in the organizational context, thus also obtaining an institutional view of the relationship between people and the Strategic Quality Management.

Keywords: Quality Management; Continuous Improvement; People's Appreciation.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é nítida a mudança que a cultura empresarial brasileira vem atingindo em termos de Gestão da Qualidade, embora nem sempre esse cenário tenha sido uma realidade. Em meio a tantas dificuldades e superações, é indiscutível afirmar que foi superado a falta de perspectivas sólidas, e o período das experiências pôde contribuir com o amadurecimento das organizações.

Todavia, sabemos que a qualidade é uma busca constante, e se deve principalmente aos recursos humanos, que são os fatores que tornam os resultados concretos. Assim, para alcançar a continuidade dessas contribuições, é inevitável buscar formas de envolver os colaboradores, baseando-se nos três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, e as pessoas como parceiros da organização. (CHIAVENATO, 1998).

Diante disso, é imprescindível avaliar como os gestores estão buscando exercer práticas que viabilizem a união dos objetivos trazidos da organização com os objetivos desses colaboradores, uma vez que o gestor é agente de decisões, planeja as metas e as formas de envolver os recursos para atingir os objetivos. (PALADINI, 2004). Em outras palavras, evidencia-se uma preocupação cada vez maior relativa aos cargos gerenciais de proporcionar as condições favoráveis entre a qualidade e os recursos humanos.

Em consequência disso, a presente pesquisa busca responder: **“Como a valorização de pessoas é abordada na visão de futuros graduados em administração do Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP)?”**, tendo em vista que essa valorização abrange desde aspectos intrínsecos, como a motivação, a questões extrínsecas, como a ergonomia no ambiente de trabalho.

Essa análise trará conhecimento dos perfis gerenciais que estão na instituição, e o modo como a futura gestão desempenhada por eles pode ser beneficiada ou prejudicada. Tudo isso considerando a importância da Qualidade na busca por eficiência e eficácia, que vem norteando as organizações a cada vez mais estarem fortalecidas estrategicamente para se manterem no mercado.

Essa busca pela qualidade envolve fatores relacionados diretamente com a particularidade de cada empresa, ou seja, são seus pontos fortes e seus

pontos fracos que irão direcioná-las a um planejamento que trabalhe em prol de soluções, ou resultados cada vez melhores, tendo o foco na melhoria contínua.

Nesse sentido, as mudanças empreendidas costumam estar extremamente associadas ao envolvimento dos recursos humanos com as atividades e processos organizacionais, uma vez que são eles os elementos responsáveis pela eficiência dos resultados que serão atingidos mediante os objetivos traçados.

Visto que as organizações são interligadas às pessoas, e via de regra, elas precisam engajar-se em objetivos em comum, compreendê-las é também compreender a organização (CHIAVENATO, 1998).

Ainda convém mencionar que a liderança e o engajamento de pessoas são dois dos sete princípios da Gestão da Qualidade segundo a *International Organization for Standardization* (NBR ISO 9001, 2015), sendo vistos como elementos primordiais para uma Gestão da Qualidade eficaz. Assim, na condição de referência, legitimam o papel do gestor no envolvimento das pessoas com os propósitos da organização.

Dessa forma, a relevância dessa pesquisa ao Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP) é ajudá-lo a identificar em que medida os futuros graduados em administração da instituição estão conscientizados para lidar com os fatores que agregam valor às pessoas dentro das organizações. Nesse contexto, Paladini (2004, p. 153) diz que:

Lidar com as especificidades dos recursos humanos é o maior desafio da Gestão da Qualidade. Todavia, considera-se aqui, que esse desafio não é encarado apenas por possíveis benefícios que ele possa gerar se for adequadamente gerenciado: a realidade das coisas ensinou aos gerentes que, sem o efetivo envolvimento dos recursos humanos da organização, não se produz qualidade.

Considerando ainda que as organizações funcionam através das pessoas, que as representam, torna-se difícil a separação entre comportamento das pessoas e o das organizações (CHIAVENATO, 1999). Logo, os administradores não necessitam apenas unir esforços, mas também agregar valor continuamente a cada um dos colaboradores, tendo uma série de conflitos a serem superados, desde os mais simples, aos mais complexos, visando uma relação de crescimento recíproco.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar como a valorização de pessoas é abordada na ótica de futuros graduados em administração Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conhecer como os futuros graduados estão conscientizados sobre o seu papel como líderes no engajamento de pessoas.
- Identificar fatores positivos e negativos pertinentes as informações extraídas.
- Refletir sobre as consequências dos resultados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO QUALIDADE

A qualidade certamente passou a ser um dos assuntos mais debatidos pelas organizações nos últimos tempos, o que vem evidenciando o maior desafio da nova abordagem do conceito de gestão da qualidade, que por sua vez passou a englobar aspectos cada vez mais amplos, e com isso exigindo maior grau de administração. Não raro, chega-se a conceitos diretamente ligados a produtos/serviços, tais como perfeição ou fatores subjetivos como a experiência individual de cada um enquanto usuário, e uma vez que a qualidade passou a assumir essa postura dinâmica no mercado torna-se cada vez mais difícil alcançá-la mediante um viés unilateral.

Nesse sentido Paladini (2012, p. 7) afirma que “qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa”. Dessa forma, notamos que a qualidade nunca buscou superar tanto os desafios como nos dias de hoje, onde a todo momento as organizações estão buscando meios de conduzir seus processos para atender essa gama de consumidores.

Paladini (2012) ainda aborda que “os conceitos da qualidade sempre priorizam o cliente. O Conceito de Juran (“adequação ao uso”) é perfeito uma vez que ele reúne a evolução e a multiplicidade”. Ou seja, vendo a qualidade como uma constante busca para atender os desejos e necessidades dos clientes, a qualidade não irá concentrar esforços e sim alinhá-los ao contexto que ela estiver inserida.

Para tanto, a Gestão da Qualidade hoje é resultado de diversos acontecimentos, cenários cada vez mais distintos em suas abordagens, que marcaram não só sua consolidação enquanto fator estratégico determinante no ramo organizacional, mas o papel crucial do envolvimento dos colaboradores para que ela funcione.

2.2 DA AUTO INSPEÇÃO À SUPERVISÃO

A princípio, tanto o processo de produção como a comercialização eram feitos por artesãos. Martinelli (2009) diz que os artesãos participavam diretamente do processo produtivo, e tinham o controle integral da linha de produção, faziam o atendimento, produziam sob medida, executam venda, e pós-venda.

Devido a viabilidade do contato interpessoal o *feedback* relativo ao produto, era feito instantaneamente, entretanto, o aumento da demanda enfraqueceu cada vez mais essa forma de gerir produtos, não era mais possível para o artesão inspecionar seu próprio trabalho, e a necessidade de mão de obra surgiu, marcando assim o fim do regime Feudal como a fase em que a qualidade já impactava no que hoje são as relações de empregado e empregador.

Essa perspectiva se manteve até a Indústria Naval Veneziana no século XVI se tornar um centro de comércio internacional e demandar um alto nível de segurança. O “arsenal de Veneza demonstrou que, a utilização de um sistema de controle de processo integrado, produtos manufaturados poderiam competir com produtos construídos por mestres, e artesãos.” (FERNANDES 2011, p.33). Assim, já demonstrando algumas das características avançadas do que viria a ser controle de processo futuramente.

Com a Revolução Industrial (1780 a 1860), a forma de trabalho foi extremamente impactada por meio do aperfeiçoamento da manufatura, e sua

aplicação ao chão de fábrica, dando origem a uma nova ideologia de trabalho que impactou totalmente no sistema social e econômico da época (CHIAVENATO, 2003).

A segunda época (1860 a 1914) evidenciou ainda mais o impacto empresarial, e dessa forma o crescimento desordenado do mercado.

Chiavenato (2003, p.35) afirma que:

A calma produção do artesanato - em que os operários se conheciam e eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, foi substituída pelo regime de produção por meio de máquinas, dentro de grandes fábricas.

Mediante tal situação, a antiga ideologia de produção foi totalmente inviabilizada, e com a necessidade cada vez maior de um controle formal dos processos, surge a qualidade controlada por mestres e supervisores, que tinham a competência de analisar o trabalho dos artesãos, que por sua vez passaram a ser subordinados e vistos apenas como fontes de conhecimentos e habilidades pelos cargos de supervisão. Fernandes (2011) afirma que esse cenário deu lugar aos operários não especializados, que realizavam as tarefas delegadas pelos supervisores, e pela gerência.

Agora, as atividades dos operários substituíam o que anteriormente era feito pelos artesãos, passando a praticar apenas algumas das atividades do processo, que fossem delegadas pelos cargos de supervisão e gerenciamento. Ao encontro desse processo de desenvolvimento que visava eficiência e aumento da capacidade produtiva surgem diversas colaborações, e com elas, as etapas mais marcantes que fizeram da gestão da qualidade o que ela é hoje.

Entre algumas teorias que buscaram a classificação temporal que definisse a estrutura evolutiva da qualidade, a mais adotada foi a de David Garvin, que classifica em quatro eras, sendo elas: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade, e Gestão Estratégica da Qualidade. (GARVIN, 2002 *apud* MARSHALL *et al*, 2006).

2.3 ERA DA INSPEÇÃO: PESSOAS COMO RECURSOS DE PRODUÇÃO

Devido a diversos fatores relacionados à Revolução Industrial, nos deparamos com a Primeira Guerra Mundial, que retrata bem a então continuidade da preocupação com o produto físico, dessa forma destacando a era da inspeção. Conforme Fernandes (2011), o período foi impulsionado pela preocupação com segurança, objetivando corrigir as falhas dos materiais bélicos, que com crescimento da demanda resultavam em dados cada vez mais negativos.

“Essa época foi marcada pelo modelo de administração desenvolvido por Frederick W. Taylor, a administração científica, onde o trabalho era dividido em frações menores, repetidas diversas vezes ao longo de uma jornada de trabalho.” (MARTINELLI, 2009, p.12).

Destaca-se aqui também um distanciamento da relação consumidor *versus* cliente, uma vez que se torna inviabilizado o *feedback* relativo ao produto. Os inspetores passaram a ser então os responsáveis pelo controle de qualidade, e o foco nem chega perto do processo produtivo, está todo direcionado ao produto final. (MELLO 2011). Weill (2005, p.16) contribui com o desenvolvimento dessa linha de raciocínio apontando que “a inspeção conhece então um crescimento que a torna dificilmente suportável no plano econômico”, dessa forma inviabilizando a inspeção integral.

Em 1913, Henry Ford cria uma nova abordagem de produção e trabalho, que conforme Carvalho e Paladini (2012, grifo nosso) saía apenas um modelo, o Ford T, e em uma única cor, a preta, tendo em vista que os **desejos e necessidades dos clientes eram desconsiderados** naquela forma de comercialização. Fernandes (2011, p.36) complementa afirmando que “Ford acreditava que, com a produção em massa, logo os preços dos carros seriam reduzidos de tal maneira que os trabalhadores também poderiam comprar seus próprios carros.” Gounet (1999) acrescenta que o antigo regime de trabalho inviabilizava a ideia, uma vez que demandava tempo, e diversos processos como ajustes e adaptações de peças ao automóvel.

Para tanto, “Ford muda isso tudo. Aplica os métodos do taylorismo ou (“organização científica do trabalho”) à indústria automobilística para atender a um potencial consumo de massas.” (GOUNET, 1999, p. 18). Indo ao encontro dessa afirmação, Maximiano (2000) diz que a produção artesanal é considerada custosa e

demorada quando há um mercado ansioso por itens de baixo custo e produzidos rapidamente.

Assim, a produção em massa encontra seu cenário ideal: a substituição da customização pela padronização, a invenção de máquinas projetadas para grande volume de produção, e a linha de montagem. (CARVALHO e PALADINI, 2012).

Em paralelo a tal abordagem, e ao sistema aplicado por Ford, inclui-se Fayol como um dos mais importantes nomes da administração. Maximiano (2000, p.60) afirma que “Fayol, foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa.”

Dessa forma, pode-se dizer que a principal diferença entre a abordagem do taylorismo e o fayolismo é que enquanto a administração científica concedeu um caráter formal as atividades, anteriormente exercidas de maneira empírica, racionalizando o *modus operandi* e buscando maximizar a produção da mão de obra, Fayol acentua o estruturalismo organizacional. “Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionavam de acordo com regras que ele chamou de racionais - regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.” (MAXIMIANO, 2000, p.62-63).

Com isso, constata-se que o taylorismo foi o primeiro passo para eficiência no exercício das atividades operacionais, o fordismo, a aplicação do taylorismo à produção em massa, o fayolismo, uma estruturação hierárquica da organização, e o modelo burocrático de Weber, um modelo com foco na organização formal (relação autoridade *versus* obediência), resultando na chamada Escola Clássica da Administração.

Nesse sentido, a abordagem da Corrente Anatômica e Fisiologista é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos). (CHIAVENATO, 2003, p.48).

Nas filosofias de Taylor, Fayol, Ford e Weber, de acordo com Maximiano (2000, p. 65) “as pessoas não eram negligenciadas. No entanto, são consideradas primariamente como recursos de produção.” As abordagens dos integrantes da Escola Clássica eram um reflexo da Revolução Industrial, priorizando eficiência na produção, complementa o autor. A partir de então, iniciam-se os questionamentos de Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas sobre a alienação no trabalho e a

importância da participação do trabalhador (CARVALHO e PALADINI, 2012). Dessa forma, nos introduzindo à era seguinte.

Chiavenato (2003, p. 98) afirma que:

com a abordagem humanística, a teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações

2.4 ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE: PESSOAS COMO RECURSOS HUMANOS

Conforme, Fernandes (2011, p.37):

na década de 1930, Walter Shewhart, trabalhando para a Bell System, nos Estados Unidos, desenvolveu várias técnicas de controle estatístico da qualidade, sendo a mais importante, a carta de controle estatístico de processo.” E juntamente com as contribuições de seus colegas de trabalho Harold F. Dodge e Harry G. Romig permitiram a inspeção por amostragem ao invés da 100%.

Maximiano (2000, p. 72) aborda que “o objetivo do controle estatístico continua sendo separar os produtos bons dos ruins, por meio de amostragem”, demonstrando também uma nova perspectiva na qual tirava-se o foco do produto, e era analisado o processo produtivo.

Nesse sentido, comparando-a à era da inspeção, percebe-se que o foco no produto não produzia resultados, apenas descartes. De encontro a isso, o controle estatístico da qualidade, com foco no processo, avalia a variabilidade como fonte de dados, enquanto que a amostragem garante resultados mais eficazes quanto à quantidade e prazos.

Os processos foram se expandindo lentamente, até que com a Segunda Guerra Mundial e a necessidade de grande quantidade de itens e altos padrões de qualidade, as forças armadas americanas adotaram os procedimentos de amostragem, instituíram programas de treinamento ao pessoal da indústria bélica, e compradores das forças armadas (MAXIMIANO, 2000).

Fernandes (2011) diz que muitos especialistas participaram do programa de treinamento, mas destaca William Edwards Deming, especialista em amostragem e

discípulo de Shewhart. A disseminação de cursos, atraiu muitos professores que visavam dominar o assunto para lecionar aulas, dessa forma, a quantidade de profissionais impulsionou a sociedade de engenheiros da qualidade (MARSHALL, *et al*, 2012).

Conforme as indústrias aumentavam em tamanho e sofisticação, a qualidade diluía-se nos diversos órgãos especializados da organização, o departamento de engenharia era responsável pelas especificações do produto e critérios de aceitação, a produção fabricava, inspecionava, e aplicava testes no produto final (FERNANDES, 2011). Com essa afirmação, observa-se que não havia um direcionamento específico a quem competia a qualidade. Logo, conforme Maximiano (2000, p.72, grifo nosso) “em 1951, no livro *Quality Control*, Armand Feigenbaum defendeu a ideia de que as empresas deveriam criar um departamento **exclusivamente da qualidade**.

Esse departamento, ainda na visão de Maximiano (2012, p. 167):

[...] deveria ter outras atribuições típicas de assessoria, tais como incentivar o treinamento para o controle da qualidade, e a pesquisa, e realizar as atividades propriamente ditas de controle da qualidade.

No entanto, essa nova perspectiva sustentava a ideia que a qualidade era responsabilidade dos especialistas, desvinculando-a dos demais departamentos. No tocante a essa realidade, Cerqueira Neto (1993) aborda que com o fim da Segunda Guerra Mundial as fábricas que não tinham mais encomendas de material bélico, tiveram que decidir o que fazer com os instrumentos, equipamentos, e afins com a necessidade de produzir, contudo, muitos dos produtos já eram inadequados ao mercado.

É oportuno destacar, que se manteve o foco nos processos e na metodologia sem qualquer interferência externa até então. E esse cenário, de acúmulo de mercadorias relacionadas aos fatores externos das organizações resultou em um novo parâmetro, onde o planejamento estratégico passou a suprir então a ineficiência que as eras anteriores já estavam demonstrando.

Paralelamente, de acordo com Chiavenato (2003), a abordagem humanista, iniciada no segundo período da Administração Científica de Taylor, mas apenas

aceita nos Estados Unidos, teve sua divulgação finalmente ampliada. A época presente da qualidade estava recebendo também o impacto do desenvolvimento da filosofia de sistemas por von Bertalanffy, que **passou de sistema restrito ao que ocorria dentro da organização para considerá-la um sistema aberto.** (CERQUEIRA NETO, 1993, grifo nosso). Tais mudanças impactaram drasticamente o modo de gerir recursos, e o principal deles foram os recursos humanos, onde se mostrou determinante na busca pela adaptação à nova fase. Fase essa que as empresas passaram também, dar ao mercado o seu devido reconhecimento.

2.5 ERA DA GARANTIA DA QUALIDADE: PESSOAS COMO SERES SINGULARES

Cerqueira Neto (1993) diz que o enfoque em prevenir falhas substituiu o enfoque em correção de falhas adotado pela inspeção e controle estatístico da qualidade, buscando avaliar e planejar o nível de qualidade requerida para então desenvolver o programa de aprimoramento.

Dessa forma, como afirma Maximiano (2000, grifo nosso), **a ênfase passa a ser no sistema da qualidade e não mais no produto ou serviço.** Logo, admite-se a qualidade com uma visão sistêmica, na qual todos os departamentos deveriam estar alinhados.

Para Oliveira (2013, p.15):

sistema é um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão sequencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem uma corrente.

Diferentemente ao que se percebe na visão abordada no Controle Estatístico da Qualidade, as falhas não são mais relacionadas diretamente ao departamento de gestão da qualidade, passam a ser consideradas todas áreas envolvidas, tais como planejamento, produção e afins.

Assim, fala-se que gestão da qualidade diz respeito a todas as pessoas envolvidas em um processo, estimulando a quebra de paradigma que até então se faz presente, compartilhando a busca por falha em outros setores, garantindo

assim maiores chances de sucesso. Esse novo cenário, passou a desenvolver uma maturidade organizacional voltada a um caráter preventivo, proativo, por meio de diversas contribuições importantes.

Mello (2011, p.12):

Entravam em cena Crosby, com seu programa de defeito zero, Juran, com abordagens acerca dos custos da qualidade, e Armand V. Feigenbaum, também norte-americano, com sua concepção de controle total da qualidade (ou total *quality control* — TQC). Dois nomes japoneses não podem ser esquecidos nesta lista: Kaoru Ishikawa, químico e um dos impulsionadores da Juse, responsável por “adaptar” as ideias de Deming e Juran ao Japão, e Genichi Taguchi, estatístico e engenheiro que atribuiu a qualidade à redução da variabilidade em processos industriais.

Outra abordagem desencadeada foi a então dualidade existente na relação entre empregado e empregador que passou a ser bastante questionada, uma vez percebido que “tratava-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços”. (CHIAVENATO 1999, p. 5).

Ao encontro disso, em corrente exercício da Escola das Relações Humanas, marcada pela experiência de Hawthorne na qual concluiu-se via métodos da psicologia experimental, que diversos fatores influenciavam na produtividade do funcionário. Tendo como um dos mais importantes o estudo na fábrica da *Western Electric*, que buscou descobrir se as variações na iluminação impactavam na produtividade dos funcionários, implicando em uma nova filosofia da administração. (MAXIMIANO,2000). Esses e outros experimentos, feitos por Elton Mayo e seus colaboradores, resultaram em novas perspectivas. Como afirma Chiavenato (2003), fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.

Na visão de Maximiano (2012, grifo nosso), a nova perspectiva proposta por Elton Mayo **não alterou a estrutura dos modelos administrativos construídos por Ford e Taylor, mas contribuíram para alterar a postura dos gestores em relação aos seus colaboradores**, disseminando assim suas ideias formalmente e informalmente ao decorrer do tempo, trazendo o reconhecimento merecido das pessoas para o sucesso das organizações.

Decorrente a isso, “[...] nasceram os dois eixos principais do moderno estudo do comportamento organizacional: o estudo das características individuais e o estudo do comportamento coletivo.” (MAXIMIANO, 2012, p.219).

Com a globalização dos negócios, Chiavenato (1999) diz que o intenso movimento pela qualidade e produtividade resulta numa perspectiva na qual as pessoas são o grande diferencial competitivo das organizações. Essa nova perspectiva busca alinhar os objetivos da organização aos objetivos do seu colaborador, tornando-o o principal aliado na busca constante por melhorias. Pode-se dizer, com isso, que a agressiva competitividade nos dias atuais fez de produtos e serviços requisitos secundários quando o assunto é sucesso organizacional, bem como conscientizou que o sistema é um todo que depende diretamente das pessoas para ser eficiente e eficaz.

2.6 ERA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE: PESSOAS COMO FATOR DETERMINANTE DO SUCESSO ORGANIZACIONAL

Para Cerqueira Neto (1999, p.18) a era da Gestão Estratégica da Qualidade

é a busca pela compatibilização da empresa com o ambiente externo, através de atividades de planejamento implementação e controle, consideradas variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

Nesse cenário, surge a auditoria do sistema da qualidade, por meio da ISO, que se trata de uma organização internacional, privada sem fins lucrativos, criada em 1947 com sede em Genebra. “A família ISO 9000 de normas representa uma espécie de consenso internacional a respeito das boas práticas de administração da qualidade, de caráter voluntário”. (MAXIMIANO, 2012, p. 177).

Essa forte representatividade vem reforçando cada vez mais princípios que são indispensáveis para uma gestão atuante no conceito de melhoria contínua, sendo oportuno aqui reforçar que a liderança e o engajamento de pessoas, como citados na sua última revisão do ano de 2015, é indiscutivelmente um fator a ser trabalhado arduamente pelas organizações.

Nesse sentido, “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.” (FIORELLI, 2013, p.191). Observa-se aqui, que embora as atividades sejam devidamente cumpridas, elas não atingem o mesmo grau de eficiência e

eficácia quando comparada às atividades exercidas por um funcionário motivado a realizar da melhor forma possível.

Ao encontro disso, liderança tem como objetivo:

melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem. Dito de forma negativa, o objetivo da liderança não é apenas encontrar e registrar as falhas humanas, mas eliminar as causas das falhas: ajudar as pessoas a fazer um trabalho melhor com menos esforço. (DEMING, 1990, p. 184 *apud* MELLO 2011, p. 7).

Trata-se de um dos fatores cruciais quando nos deparamos com um cenário de constante mudança, porque os líderes são as pessoas que devem buscar a todo momento estimular a motivação, da forma mais eficiente possível. Falando em motivação, encara-se a individualidade de cada pessoa como algo que deve ser constantemente observado e trabalhado.

Ao encontro dessa afirmação, Robbins (2012, p. 60) afirma que “os valores representam convicções básicas de que “um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo de ser”. Seguindo essa linha de raciocínio, percebemos que os valores direcionam ao entendimento do comportamento, e conseqüentemente da motivação.

Para Maximiano (2012) o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma coisa externa (motivos externos), dessa forma, sendo sinônimo de causa e efeito no comportamento das pessoas.

Robbins (2012) resume a essência do que se sabe sobre como motivar funcionários em uma organização, sendo ela:

- Reconhecer as diferenças individuais: é necessário reconhecer que os funcionários possuem necessidades diferentes, partindo do princípio que o que pode motivar um, não motiva o outro. É preciso compreender cada ser em sua individualidade, isso permitirá um alinhamento de objetivos mais eficiente, uma vez que as metas, o nível de envolvimento e as recompensas sejam devidamente atingidas.

- Utilizar os objetivos e o feedback: os funcionários precisam ter objetivos específicos e desafiadores, e o *feedback* irá orientá-lo diante de seus desempenhos, agregando reconhecimento e propostas de melhorias.

- Permitir que os funcionários participem das decisões que os afetam: os funcionários são as pessoas ideias quando o assunto é opinião sobre como melhor desempenhar seu trabalho. Essas contribuições abarcam tanto fatores como alinhar melhor objetivos, recompensas e até mesmo soluções de problemas de qualidade e produtividade.

- Vincular as recompensas ao desempenho: é preciso uma política de recompensas clara e objetiva, para que exista uma relação entre desempenho e recompensa eficiente, caso contrário isso será um fator que pode surtir efeito contrário, causando diminuição da satisfação, aumento de rotatividade e afins.

- Verificar a equidade do sistema: as recompensas devem estar alinhadas às colaborações (entradas) que o funcionário traz ao trabalho, uma vez que devem ser considerados a experiência, a capacidade, o esforço e afins, que devem explicar as diferenças entre desempenho, recompensa, atribuições de tarefas e demais recompensas.

Outro fator que deve ser considerado é a gestão de conflitos. Como complementa Chiavenato (2008), um conflito pode gerar resultados positivos e negativos. Ele também pode estimular a motivação dos membros do grupo em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, com soluções criativas e inovadoras, bem como o sentimento de identidade do grupo, chamando a atenção para problemas de funcionamento de correção para evitar problemas mais sérios.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa surgiu do interesse em conhecer como os futuros graduados em administração do Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP) estão abordando a valorização das pessoas como fator determinante na gestão da qualidade. Nesse sentido, a metodologia é de caráter descritivo, uma vez que Gil (2008) afirma que tal método tem como objetivo principal a descrição das características, fenômenos, estabelecimento de relações entre variáveis, características de grupos, nível de atendimento de órgãos públicos de comunidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças.

O objeto da pesquisa é o IESP, e os dados tiveram como base a abordagem quantitativa, que de acordo com Richardson *et al* (1999, p.70, *apud* Marconi e Lakatos, 2011, p.269), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA E MATERIAIS

Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, que de acordo com Severino (2007), realiza-se por meio dos registros disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores em documentos, tais como livros, artigos, entre outros, utilizando dados ou categorias teóricas já trabalhadas por outros autores, tornando-os fontes dos temas a serem trabalhados. A coleta de dados foi feita na própria instituição, caracterizando-a como pesquisa de campo, uma vez que “na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio.” (SEVERINO, 2007, p. 123).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, que conforme Marconi e Lakatos (2005, p. 201) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” Quanto ao procedimento utilizado para a coleta foi o levantamento, “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (GIL, 2008).

Tendo a dimensão do público alvo da pesquisa, foram utilizados procedimentos estatísticos, diante disso Gil (2008, p. 121) complementa afirmando que:

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-la em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com amostra, ou seja, com uma pequena parte que compõe o universo.

Considerando a totalidade dos estudantes, incluindo os períodos matutino e noturno de 364, a amostra analisada para a pesquisa foi de 110 discentes, isto é, cerca de 30% do alunado do curso.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Fundada em 1998, o Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP) busca por uma educação de qualidade e pelo desenvolvimento profissional de seus alunos. Essas metas se refletem em uma estrutura física atraente e completa, com seis grandes blocos repletos de salas de aulas amplas e climatizadas, auditórios e laboratórios para as discussões práticas da vida acadêmica, biblioteca com um dos melhores acervos da Paraíba, além de espaço de vivência com praça de alimentação e internet *wi-fi*.

Educação de qualidade também não existiria sem um corpo docente de excelente bagagem acadêmica e profissional, formado por especialistas, mestres e doutores, que promovem aulas aprofundadas e dinâmicas. Aliado aos professores, há o empenho constante das Coordenações em prover seus alunos com eventos e palestras que complementem a sua formação. A instituição é dirigida por Érika Marques, e a Coordenadora de Administração, Gestão Comercial e Gestão de Recursos Humanos, Marcelle Chaves Sodré.

A missão é desenvolver pessoas, formando profissionais competentes, com excelência acadêmica e responsabilidade social.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo busca analisar a ótica dos estudantes de administração do IESP a respeito do que se compreende como fatores que visam atender políticas de valorização de pessoas no âmbito organizacional. Nesse sentido, com base no referencial teórico, foi elaborado um questionário constituído por oito assertivas, cujas respostas forneceram os dados a serem apresentados, confrontados e refletidos.

Assim, por meio da percepção de cerca de 30% do alunado do curso de Administração obteve-se os resultados compilados no quadro a seguir:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Para a empresa, adotar um regime de metas é mais eficiente que elaborar políticas de valorização de pessoas uma vez que ela precisa manter o nível de produtividade.	33	43	23	11
A função do líder é, unicamente, orientar e apresentar os objetivos da organização.	10	29	27	44
O que motiva um funcionário geralmente motiva todos os outros.	11	31	26	42
O líder deve orientar as pessoas a assumir as responsabilidades por suas falhas, a empresa não pode ser impactada por isso.	24	34	39	13
Conceder remuneração de acordo com o desempenho é um fator que pode gerar maior produtividade.	49	51	8	2
É perda de tempo esclarecer os detalhes da política salarial. Uma vez que a empresa trabalha com remuneração por desempenho, o funcionamento já está implícito.	9	26	31	44
Os funcionários não possuem aptidão necessária para opinar sobre como produzir melhor suas atividades, isso é uma abordagem gerencial que deve ser delegada a pessoas especializadas.	10	21	32	47
O ambiente e a forma como os recursos estão alocados exercem pouca ou nenhuma influência no rendimento do colaborador.	10	26	18	56

Quadro 1: Estudantes e a valorização de pessoas.

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

O primeiro questionamento para os discentes foi acerca da substituição de políticas de valorização de pessoas por regime de metas, com o propósito de suprir as necessidades organizacionais. Nesse contexto, 33 dos 110 (30%) alunos concordaram totalmente com a afirmação, 43 (39%) concordaram parcialmente, 23 (20.9%) discordaram parcialmente, e 11 (10%) discordaram totalmente dela.

Ao preferir adotar estratégias que priorizem as demandas produtivas da organização, a maioria dos estudantes (76 dentre os 110, ou 69%) demonstra não estar conscientizada sobre a importância em atender necessidades mútuas. No entanto, deixar em segundo plano as necessidades dos colaboradores pode levar

ao insucesso da empresa no alcance de rendimentos a longo prazo, tendo em vista a crítica do Movimento das Relações Humanas à Escola Clássica, que não tratava o ser humano como fator primordial. Por outro lado, 39 alunos (ou 30,9%) demonstram seguir a nova consciência organizacional, e priorizar a satisfação dos colaboradores. Para Chiavenato (2008), a ênfase antigamente era nas necessidades das organizações, mas hoje é de conhecimento geral que as pessoas precisam estar satisfeitas com suas condições de trabalho, pois embora a satisfação não garanta maior produtividade, a insatisfação tende a gerar ausências, e até desligamentos.

Considerando uma empresa como um organismo vivo, constituído por pessoas, para atender necessidades de outras pessoas, a impessoalidade nas relações de trabalho atenua as condições para a promoção da motivação, da comunicação eficiente e da gestão dos colaboradores.

Ao responderem a segunda assertiva, avaliando se as funções do líder se limitam à orientação e apresentação de objetivos organizacionais, 27 (24.5%) alunos discordaram parcialmente e 44 (40%) discordaram totalmente da afirmação, apresentando um total de 71 alunos (64.5%) que demonstra estar conscientizado sobre seu papel como líder.

Por outro lado, 10 alunos (9%) concordaram totalmente e 29 (26.3%) concordaram parcialmente, denotando que 39 (35.4%) deles ainda tende a encarar a gestão de forma restrita, atenuando sua eficiência no tocante às práticas de valorização de pessoas em uma organização.

Para Deming (1990 *apud* Mello, 2011), a liderança tem como objetivo buscar formas de melhoria no desempenho de homens e máquinas, incrementar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem. Logo, o êxito do líder se relaciona com o aperfeiçoamento de habilidades que o auxiliem a despertar e/ou manter aceso o engajamento de seus funcionários.

No tocante à terceira assertiva, que sugere tratar a motivação dos funcionários como um fator genérico, 26 entrevistados (23.6%) discordaram parcialmente, e 42 discordaram totalmente (38.1%), somando 68 (61.8%) alunos que se mostram atentos às particularidades dos colaboradores. Todavia, 11 entrevistados (10%) concordaram totalmente, e 31 (28.1%) concordaram parcialmente, totalizando

42 (38.1%) que buscariam atender às necessidades desconsiderando aspectos individuais, o que é considerado ineficiente diante dos aspectos que visam a valorização de pessoas.

De acordo com Gil (2014), motivação é uma forma de estímulo à ação, o desejo de atingir um objetivo ou satisfazer uma necessidade. Cada um de nós possui suas próprias necessidades, então é precipitado afirmar que o que motiva a um indivíduo, pode motivar outro.

Portanto, é oportuno para o líder e para a empresa conhecer as características dos colaboradores, especialmente suas ambições profissionais, para poder estimular a motivação no ambiente de trabalho.

A quarta asserção, que objetivou conhecer como os discentes estão lidando com a gestão da culpa no ambiente organizacional, atestou que o líder deve orientar as pessoas a assumir as responsabilidades por suas falhas, isentando a empresa de qualquer impacto. Como resultado, 24 alunos (21.8%) concordaram totalmente com a afirmativa, e 34 (30.9%) concordaram parcialmente, resultando em 58 alunos (52.7%) que não buscariam avaliar o cenário para identificar possíveis falhas nos processos, que poderiam ser corrigidas pela empresa. Em contrapartida, 39 (35.4%) discordaram parcialmente e 13 (11.8%) discordaram totalmente, chegando ao todo de 52 (47.2%) que buscariam tratar as falhas de forma mais ampla, e, por conseguinte teriam mais sucesso em solucioná-las.

Podemos nos utilizar dos conflitos para estimular a descoberta de meios eficazes de realizar as tarefas, com soluções criativas e inovadoras, bem como o sentimento de identidade do grupo (CHIAVENATO, 2008). Dessa forma, não há como aproveitar essa oportunidade sem examinar todas as condições que os provocaram, e isto inclui a autoavaliação da própria empresa. Atribuir a culpa integralmente ao funcionário demonstra uma insegurança por parte da gestão em não admitir suas falhas, apontando a dos outros para encobrir as próprias.

Isso traduz um estilo de gestão autoritário que prejudica consideravelmente a relação colaborador-empresa, pois uma das partes ganha às custas da outra. Quanto mais se percebe que um líder se comporta de forma acusatória, menos os seus subordinados se sentirão livres para comunicar seus erros, levando-os a encobri-los, o que pode prejudicar o rendimento da organização.

Portanto, considera-se que a maioria dos estudantes estão encarando a gestão da culpa de forma ineficiente. O mais indicado é que se estabeleça uma administração colaborativa, que tende reconciliar as diferenças entre as partes, discutir os benefícios mútuos e identificar os erros abertamente.

A quinta afirmação alegou que a remuneração por desempenho é um fator que gera maior produtividade, obtendo como reações: 49 alunos (44.5%) concordando totalmente e 51 (46.3%) concordando parcialmente, somando 100 alunos (90.9%), que adotariam esse tipo de medida. Por outro ponto de vista, 8 alunos (7.2%) discordaram parcialmente e 2 (1.8%) discordaram totalmente, resultando em 10 (9%) que não aprovariam a estratégia, portanto concederiam remuneração fixa.

Chiavenato (2008) afirma que a remuneração fixa funciona geralmente como fator insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para superação de metas e resultados desafiantes programados para o futuro. Ainda na visão do mesmo autor, o sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas consequências. Sendo assim, fundamentado em dois princípios básicos: As pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios, e as recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.

Por conseguinte, identifica-se que a visão da maioria dos estudantes está de acordo com o que é defendido como uma das práticas que agregam valor as pessoas na organização.

A sexta asserção aponta que é perda de tempo esclarecer os detalhes da política salarial, pois seu funcionamento já está implícito quando a empresa oferece remuneração por desempenho. Nesse contexto, 31 alunos discordaram parcialmente (28.1%) e 44 discordaram totalmente (40%) da afirmativa, totalizando 75 (68,1%) que se mostraram conscientizados sobre a complexidade da política de remuneração variável, tendo em vista a sua alta necessidade de informações.

Por outro lado, 9 (8.1%) alunos concordaram totalmente e 26 (23.6%) concordaram parcialmente, somando 35 (31.8%) estudantes que descuidariam do esclarecimento dos detalhes salariais, o que representa um alerta. A construção do plano de remuneração provoca forte impacto na performance das pessoas e da organização, por isso é necessário dispor de instrumentos adequados para aferi-

los, bem como de meios necessários para proporcionar as devidas informações (GIL, 2014).

Um dos pilares fundamentais para o bom desenho de um programa de relações com empregados, para Milkovich e Boudreau (*apud* CHIAVENATO, 2008), é a comunicação. Nesse sentido, considera-se que o esclarecimento da filosofia da organização aos funcionários é um aspecto fundamental, pois a deficiência comunicacional pode ocasionar insatisfação, o que nos guia à possibilidade de queda no rendimento individual, e por consequência, da corporação.

A sétima asserção indica que os funcionários não possuem aptidão necessária para opinar sobre como produzir melhor suas atividades, considerando que essa abordagem deve ser delegada apenas a pessoas especializadas. Assim, 32 discentes discordaram parcialmente (29%) e 47 (42.7%), discordaram totalmente, totalizando uma maioria de 79 estudantes (71.8%) que está ciente da importância da contribuição do colaborador, demonstrando perfis gerenciais participativos.

Entretanto, 10 (9%) estudantes concordaram totalmente e 21 (19%) concordaram parcialmente, resultando em 31 (28.1%) discentes que consentiram ou tendem a consentir que o funcionário não pode opinar sobre como produzir melhor. Mas, na visão de Cerqueira Neto (1993), essa é uma conduta retrógrada. Muitas empresas, considerando suas dinâmicas de trabalho, estão utilizando a gestão participativa, inclusive em parceria com sindicatos, para estimular a inclusão dos colaboradores. Dessa forma, estão mais propensos a obter seu envolvimento permanente.

Além disso, constata-se que a experiência cotidiana do trabalhador é uma das principais fontes de conhecimento sobre a atividade desempenhada por ele, e deve, com certeza, ser levada em conta nos processos decisórios que a envolvem.

Com referência à oitava asserção, que trata o ambiente e a forma como os recursos estão alocados como fatores que exercem pouca ou nenhuma influência no rendimento do colaborador, 10 alunos (9%) concordaram totalmente, e 26 (23.6%) concordaram parcialmente, resultando em 36 (32.7%) futuros gestores que desconsideram ou tendem a desconsiderar aspectos ergonômicos importantes para o bem-estar do colaborador.

Sob uma outra perspectiva, 18 discordaram parcialmente (16.3%) e 56 (50.9%) discordaram totalmente, resultando em uma maioria de 74 (67.2%) alunos

que se mostrou conscientizada sobre os impactos da ergonomia na valorização de pessoas. Para Lida (2005 *apud* Fiedler *et al*, 2010), condições ambientais desfavoráveis, como excesso de calor, ruídos e vibrações, são grande fonte de tensão no trabalho, podendo gerar desconforto, danos à saúde e até provocar o risco de acidentes.

Essas variáveis, que atuam diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores, acabam influenciando indiretamente nos resultados do próprio trabalho e no rendimento da organização, visto que qualidade de vida e produtividade são fatores interdependentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista tudo que foi abordado nesse estudo, torna-se nítido que a valorização de pessoas é parte determinante para um sistema de gestão da qualidade eficiente e eficaz. Além disso, considerando que a qualidade passou a não se tratar mais de um diferencial, mas sim de um fator de sobrevivência no mercado, é indiscutível o impacto dos funcionários nesse ambiente dinâmico, uma vez que tornam a organização um sistema vivo, logo, um sistema que pode constantemente ser impactado por eles. Portanto, é evidente a necessidade de engajamento nessa relação. Nesse contexto, a busca por meios de valorizá-los se torna inevitavelmente constante, e o gestor tem um papel crucial nesse propósito.

Com isso, percebe-se a importância do reconhecimento da gestão participativa nas organizações, e que lidar com pessoas requer flexibilidade, e isso não só por considerar fatores internos, mas também, o próprio mercado vem reforçando diariamente que a visão unilateral não é um fator que gera os melhores resultados possíveis.

Por meio da avaliação quantitativa, percebeu-se uma perspectiva positiva da maioria dos alunos de modo de geral, no entanto, é importante observar que os resultados negativos existentes em uma parcela minoritária de alunos transmitem ideias que vão de encontro à conduta de valorização do colaborador, e conseqüentemente a uma gestão da qualidade eficiente e eficaz.

Dessa forma, torna-se necessário que a instituição promova iniciativas que demonstrem de forma mais efetiva a nova consciência da Gestão da Qualidade, com ênfase na valorização de pessoas, por intermédio de seus educadores.

Nesse contexto, evidencia-se que a pesquisa cumpriu os seus objetivos, tendo como resultado o conhecimento da percepção dos alunos e futuros administradores acerca do assunto, bem como os pontos positivos e os pontos a serem trabalhados pela instituição, de modo a aperfeiçoar suas contribuições na formação do corpo discente.

No mais, chega-se à conclusão que a nova consciência de valorização de pessoas vem gradativamente conquistando seu espaço, que, por muito tempo, vivia cercado por uma perspectiva rígida, burocrática e desumanizada. E que no mundo de hoje, onde o cliente passou a ditar as regras e o funcionário passou a ser o fator mais importante para um sistema organizacional, não é mais possível se esquivar do fato que mesmo em um mercado tão dinâmico, as pessoas são, indiscutivelmente, os fatores que nunca deixarão de implicar nas maiores fontes de progresso.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marly Monteiro de PALADINI, Edson Pacheco. (Coord.) **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2º edição Rio de Janeiro Editora: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Editora Campus 7º edição Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Recursos Humanos**. 5º edição. ATLAS S.A, São Paulo 1998.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora: Campus, Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º edição, Rio de Janeiro, Editora: Elsevier, 2008.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da Qualidade: Princípios e métodos**. 3º edição São Paulo Editora: Pioneira, 1993.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da qualidade no Brasil**. Editora Inmetro, Rio de Janeiro, 2011.

FIEDLER, N. C. *et al.* Avaliação ergonômica do ambiente de trabalho em marcenarias no sul do Espírito Santo. **Revista Palmeira** vol. 34 n. 5, Viçosa, Minas Gerais,

Setembro/Outubro, 2010. Disponível em:
<www.redalyc.org/html/488/48815860016/>. Acesso em: 01 dez. 2018.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. 8ª edição. Editora: Atlas São Paulo. 2013.

IESP. Disponível em: <<http://www.iesp.edu.br/sesp/>> Acesso em: 12 maio. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. Atlas, São Paulo, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição – 14 reimpr. Atlas, São Paulo, 2014.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. Editorial São Paulo, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6ª edição. Atlas, São Paulo, 2011.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição. Atlas, São Paulo, 2003

MARSHALL, Junior Isnard *et al.* **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2006.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total**. Editora IESDE Brasil, Curitiba, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. Editora Atlas 7ª edição. São Paulo, 2012.

_____. **Introdução à administração**. Editora Atlas 5ª edição, São Paulo, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. (Org). **Gestão da qualidade**. Editora, Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2011.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. Editora Pioneira, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Otávio. J. (org.) **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. Editora: Cengage learning, São Paulo, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e prática**. Editora Atlas, 3ª edição, São Paulo, 2012.

_____. **Gestão da qualidade: Teoria e prática**. 2ª Edição. ATLAS S.A, São Paulo 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Editora Prentice Hall, 9ª Edição, São Paulo, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição, Editora Cortez, São Paulo, 2007.

WEILL, Michel. **A gestão da Qualidade**. Editora Loyola, São Paulo, 2005.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: PROGRAMA AVANÇAR DO BANCO X NA CIDADE DE JOÃO PESSOA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O RELACIONAMENTO E MELHORIA DO NPS.

Wegilla Cristina Ferreira da Silva
wegilla.cristina.ferreira@gmail.com

Prof. Me. Rodrigo Gonçalves Lucena
prof.rodriголucena@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa aborda a importância do *Marketing* de Relacionamento frente aos clientes mais conhecedores e exigentes no tocante as suas necessidades, interesses e como se pode fazer para gerar satisfação e fidelização. A satisfação do cliente é o que diferencia o sucesso de uma empresa. O objetivo deste estudo é identificar se o Programa Avançar de uma determinada instituição financeira é visto por seus clientes como diferencial para a experiência com a instituição, se esta contribui para a melhoria do relacionamento cliente *versus* Banco, pois é fundamental se buscar a fidelização dos mesmos, uma vez que cliente fidelizado é garantia de perpetuidade no mercado. A metodologia utilizada foi a de estudo bibliográfico, quantitativo e de observação, fundamentando-se nos casos e conceitos discutidos pelos autores estudados no trabalho. Os resultados permitiram identificar os pilares que mais geram benefícios e satisfação aos clientes. Os pilares de desenvolvimento, construindo equipes e internacionalização foram escolhidos como as três abas com maior benefício as empresas. A maior parcela dos clientes estudados estão satisfeitos ao ponto de pagarem mais caro para permanecerem na instituição e ainda indicariam a mesma a seus amigos e familiares. Pode-se concluir, com o estudo, que o Programa Avançar aliado as ofertas financeiras de instituição, atende ao objetivo da organização, visto que a ferramenta contribui diretamente para um melhor relacionamento com os clientes empresa, gerando alto valor agregado, diferenciação e personalização.

Palavras chave: Relacionamento. Satisfação. Fidelização. Clientes.

ABSTRACT

This research focuses on the importance of Relationship Marketing in relation to the most knowledgeable and demanding clients pertaining to their necessities, interests and what can be done to generate satisfaction and fidelity. Client satisfaction is what differentiates the success of a company. The objective of this study is to identify if the Advance Program of a specific financial institution is seen by its clients as a differential in their experience with the institution, and if this contributes to an improvement in the client/bank relationship, as it is fundamental to search for the fidelity of clients, as a loyal client is the guarantee of perpuity in the marketplace. The methodology utilized was that of a bibliographic, quantitative and observation study, based on the cases and concepts discussed by the authors studied in this

project. The results permit the identification of the pillars that most generate benefits and satisfaction for the clients. The pillars of development, constructing teams and internationalization were chosen as the three topics with the greatest benefits for companies. The biggest part of the clients studied are satisfied to the point of paying more to stay with the institution, and also recommend the institution to their friends and family. It can be concluded from the study that the Advance Program connected with the financial offers of the institution, attend to the organization's objective, seeing as the tool contributes directly to a better relationship with the company's clients. Thus, generating high added value, differentiation and personalization.

Keywords: Relationship. Satisfaction. Fidelity. Clients.

1 INTRODUÇÃO

No mundo com acesso cada vez mais digital e com variedade de produtos e serviços, as pessoas estão cada vez mais informadas, exigentes e buscando experiências com alto valor agregado. Considerando isso, o *marketing* de relacionamento é, na atualidade, uma ferramenta fundamental para a permanência e desenvolvimento de uma organização. As empresas precisam criar proximidade com os seus clientes, entender suas necessidades e desejos, para então, proporcionar uma relação mais simples, pessoal, justa.

Segundo Kotler (2000, p. 59) "A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. " Tendo consciência dessa importância e com a finalidade de se diferenciar ante os concorrentes, a instituição após ouvir clientes ao redor do mundo, desenvolveu o Programa Avançar, oferta inovadora não financeira dividida em cinco pilares: (1) desenvolvimento, (2) internacionalização, (3) construindo equipes, (4) conectividade e (5) aceleradores. Desta forma, o presente estudo visa identificar: De que maneira o Programa Avançar colabora para melhoria no relacionamento entre banco e segmento empresas e qual é a sua contribuição para o atingimento do *Net Promoter Score* (NPS¹) 60? As instituições financeiras regulamentadas no Brasil, contam com produtos e serviços semelhantes.

A relevância desse estudo, reside no fato de podermos identificar o quanto o pioneirismo reflete positivamente na fidelização de clientes e quais variáveis colaboram para o estreitamento do relacionamento de maneira que contribuam para conversão de clientes detratores (aqueles que não indicariam o banco a amigos e familiares) em clientes promotores (aqueles que indicariam o banco a amigos e familiares), colaborando para o atingimento do NPS 60. Tal marca é uma

das ambições da instituição a curto prazo e identificar a relevância dos seus produtos e serviços no alcance dessa meta é sem dúvidas um grande aliado na consecução em menor tempo desse objetivo.

Considerando isto, o objetivo principal deste estudo é identificar se a ferramenta Programa Avançar da empresa estudada, contribui para o estreitamento do relacionamento com os clientes do segmento empresas de uma determinada agência na cidade de Joao Pessoa. Como objetivos específicos o intuito foi avaliar o grau de satisfação destes clientes após conhecerem a ferramenta, identificar as variáveis do programa que contribuem para a melhoria do NPS 60 e, por fim, verificar a representatividade deste instrumento na melhoria do relacionamento Banco versus segmentos empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Mesmo não tendo conhecimento da existência da palavra, desde os primórdios do tempo a sociedade utilizava das atividades de *marketing* com o intuito de atender as necessidades dos indivíduos. Como afirma Mitsuru (2011), o *marketing* surgiu em meados dos anos 50 e desde então sofreu diversas transformações. Entre as décadas de 1970 para o início de 1980, o *marketing* era utilizado tão somente para atrair a atenção dos consumidores, a preocupação era exclusivamente com a venda dos produtos, a autêntica necessidade do cliente ainda não era compreendida nem explorada nas práticas de *marketing* (MCKENNA, 1999).

No final da década de 80, com o crescimento da competitividade no mercado ficou evidenciado que as necessidades e desejos dos clientes precisavam ser entendidas e levadas em consideração. Nesse período o conceito de *marketing* evoluiu, deixando de ser o objeto manipulador e, passando então a atender as verdadeiras necessidades dos clientes. De acordo Kotler e Armstrong (2003) para conquistar e manter clientes é necessário muito além de oferecer bons produtos e/ou serviços, ou ainda orientar executivos, vendedores e consultores a maximizarem as vendas. É fundamental conhecer e entender o cliente, para então

realizar atendimento personalizado e estabelecer um relacionamento de longo prazo. Nesse sentido a satisfação e o encantamento passa a ser o alvo. Conforme Kotler (2000, p. 70), “a chave da retenção de clientes é a satisfação”.

O estreitamento da relação com o cliente, a compreensão de suas necessidades, demandas e a capacidade das empresas em entregar um produto e/ou serviço de alto valor agregado ao cliente, estabelecerá o diferencial competitivo cobiçado pelas empresas. Na busca por esse diferencial competitivo e objetivando à fidelidade dos clientes, as empresas passam a adotar diferentes programas de fidelização, que devem cooperar para o aumento da percepção de valor e ter a capacidade de estreitar as relações entre empresa e cliente.

Na busca desse relacionamento mais próximo, as empresas deixaram a visão do *marketing* voltado para o fechamento da venda, para a prática do *marketing* de relacionamento, indispensável para sobrevivência das organizações, o qual nasceu na década de 90, da evolução do *marketing* para aperfeiçoar as relações entre empresas e clientes (MCKENNA, 1997).

2.1 Marketing de Relacionamento

O *marketing* de relacionamento nasceu como ferramenta mercadológica com a finalidade de responder as dificuldades de se aplicar o *marketing* tradicional a conjuntura competitiva atual que estão inseridos os negócios e os clientes. McKenna (1997, p.3), relata que “com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente”.

No *Marketing* de Relacionamento cada cliente passa a ser tratado como indivíduo, a eles é direcionando um composto de *marketing* dedicado, com produtos, serviços, distribuição e comunicação específicos, ou seja, hoje as organizações buscam cada vez mais a personalização: Do jeito que o cliente precisa e do tamanho que ele deseja, pois no final, “o que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes veem uma empresa em relação aos concorrentes.” (MCKENNA, 1999, p. 45).

Muitas empresas podem conquistar posições singulares no mercado, bem como para seus produtos e serviços. Esta capacidade é uma força poderosa em *marketing*. “Na verdade, no coração de toda boa estratégia de *marketing* está uma boa estratégia de posicionamento” (MCKENNA, 1999, p. 46). Tendo consciência dessa importância que a instituição objeto desse estudo, desenvolveu sua oferta não financeira e a têm como uma das forças motriz que impulsiona o crescimento no segmento empresas e contribui para o aumento de seu *share* no mercado.

Para Barreto e Crescitelli (2003), é importante a atuação do *marketing* de relacionamento, pois a longo prazo, frente a alta competitividade do mercado, é possível ganhar mais clientes com a valorização das necessidades individuais dos clientes.

Olhando sob a ótica dos clientes as empresas precisam ter consciência do tipo de relacionamento que terão com os mesmos, pois para eles, “esse relacionamento pode durar bastante tempo, e as oportunidades de fortalecimento e estreitamento dessa relação estão sempre presentes, sobretudo bem antes, durante e logo após suas negociações com eles”. (STONE, WOODCOCK, MACHTYNGER. 2002, p. 51).

Ainda segundo os autores, cada cliente conta com sua opinião e ideia no tocante ao relacionamento, visto que desenvolvem uma métrica pessoal com níveis de aceitação que vão desde o mínimo aceitável ao encantamento. Normalmente os níveis percebidos diferem dos reais, pois neste momento entra em cena a escala de variação e percepção individual de cada pessoa. Quanto mais positivo for a percepção do cliente em cada contato, a relação entre empresa e cliente se tornará mais natural e frequente, de modo que eles acabem por acreditar que a recorrência dos contatos é ainda maior do que é na realidade (STONE; WOODCOCK, MACHTYNGER, 2002).

Considerando o novo cenário bancário brasileiro, as estratégias de *marketing* voltadas a necessidade individual, se tornam primordiais à sobrevivência das instituições financeiras. Aqui mais uma vez a oferta não financeira da instituição, “o programa avançar”, pode contribuir diretamente para um bom relacionamento, gerando satisfação e conseqüentemente a fidelização das empresas a medida que se sentem assistidas.

As relações de consumo passaram por constantes evoluções ao longo dos anos, os clientes se tornaram mais conscientes e entendedores dos seus direitos. Segundo Kotler (2000, p.90), a satisfação “é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Kotler (2003, p. 134) afirma ainda que “o *marketing* de relacionamento representa uma importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”.

Fica evidente que manter um bom relacionamento com os clientes (atuais e *prospects*²) é, na atualidade, um fundamento imprescindível no mundo dos negócios. É através da permanência de uma carteira de clientes fiéis que uma organização pode minimizar a dependência de tentar conquistar sucessivamente novos clientes, num combate frenético com um grande leque de concorrentes, cada um usando suas ferramentas na busca contínua de diferenciação. De acordo Stone, Woodcock e Machtynger (2002, p.131) “a organização que conhece as necessidades dos clientes também tem a possibilidade de identificar os mais cobiçados pela concorrência e, dessa forma, tomar as medidas necessárias para reforçar a lealdade desses clientes a ela própria”.

2.2 Pós-Venda

As empresas precisam estar alertas e se mostrarem sempre receptivas a velocidade que as mudanças acontecem. Os avanços com que as novas tecnologias chegam ao mercado ratificam a necessidade de se posicionar conforme as tendências (LAS CASAS, 2010). A indústria financeira considerando a mudança dos seus clientes, também se transformou consideravelmente ao longo do tempo, os bancos revolucionaram gradativamente seu modo de fazer banco, para se adequarem ao novo modelo de consumidor. Os clientes de hoje não buscam mais aquela instituição financeira que faz o melhor trabalho, eles buscam a marca que entrega aliado ao serviço solicitado à satisfação do cliente. A satisfação que um

serviço prestado proporciona não está relacionada apenas ao serviço em si, mas

também aos valores agregados a este. A função do pós-venda é garantir essa satisfação, ajudando a fidelizar o cliente a divulgar a boa reputação da empresa para outros futuros clientes. Desse modo pode-se considerar que o pós-venda está diretamente ligado ao NPS 60.

O pós-venda permite a organização, manter um vínculo com o cliente, a partir de uma relação de troca, disponibilizando o apoio e a atenção necessários as suas reclamações. Kotler e Keller (2006, p.153), evidenciam que o maior desafio das organizações atualmente é conquistar clientes leais, hoje eles são mais difíceis de agradar e encantar, pois, “mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes, com ofertas iguais ou superiores”. Porém ainda assim manter um cliente custa muito menos do que investir em novas captações, e de fato, um cliente bem auxiliado tem muito mais chance de se tornar fiel à empresa (KOTLER, 2000).

O principal objetivo do pós-venda é manter o cliente satisfeito através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela instituição. “O que realmente satisfaz as necessidades não são fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, quer dizer, não estão muitas vezes ao nível do consciente” (COBRA, 1997, p.37). Desse modo, as empresas precisam construir relacionamentos duradouros que cooperem para o aumento do desempenho e resultados sustentáveis. Las Casas (2010, p.35) ressalta que: “fidelização significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos e serviços, pois se sentem atendidos em suas necessidades”.

É fundamental destacar a importância de a empresa desenvolver ações focadas no monitoramento da satisfação de seus clientes, por exemplo, através da pesquisa do NPS. No momento da pesquisa a instituição identifica os clientes promotores (que indicam a empresa a um amigo ou familiar), neutros (indiferentes) e detratores (que não indicam a empresa a um amigo ou familiar), feito isso, realiza uma ação para entendimento da insatisfação dos detratores e reversão desta e, ainda busca entender os pontos que contribuirão na transformação do cliente neutro em promotor. Tal ação vai ao encontro de Kotler (2000) quando expõe que as empresas devem fazer um monitoramento constante da satisfação dos clientes existentes. Ainda de segundo Kotler (2003), 95% dos clientes insatisfeitos não

reclamam, muitos apenas deixam de comprar. E, muitas vezes, saem difamando o estabelecimento (produto/serviço), alimentando a propaganda boca-a-boca.

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95 por cento, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam para uma média de cinco pessoas sobre o bom tratamento que receberam (KOTLER; KELLER, 2006, p.153).

Como já mencionado o banco X, faz uso do NPS como ferramenta poderosa de pós-venda. Após a interação dos clientes com algum dos produtos ou serviços da instituição, eles recebem um simples SMS com uma pergunta: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa para um amigo ou colega? Altas pontuações sobre esta questão são fortemente relacionadas com recompras, indicações e outras ações que contribuam para o crescimento de uma empresa.

Calcular o NPS 60 permanentemente e acompanhar a evolução do mesmo é uma forma de avaliar o crescimento empresarial com base nos *feedbacks* dos clientes, sejam eles clientes promotores, clientes neutros ou clientes detratores, já que atender a demanda dos clientes com qualidade deve ser o objetivo de todo o negócio. O fomento de clientes promotores torna qualquer empresa mais sólida a longo prazo, uma vez que a propagação dos valores do negócio é feita de forma espontânea através dos consumidores satisfeitos.

Além do impacto direto nos custos da operação, investir em estratégias de fidelização gera a crescente satisfação dos clientes e agrega benefícios imediatos para o negócio: aumento do *ticket*³ médio e aumento de promotores da marca. Para Kotler e Armstrong (2003, p.478) a satisfação de clientes "é importante componente de fidelização, qualquer empresa verifica que é difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele".

O pós-venda dará condições a empresa de conhecer seus clientes, pois as necessidades e desejos destes são dinâmicas e podem mudar de acordo a necessidade do momento, portanto, as organizações precisam trabalhar continuamente seus consumidores, visto que, o que agrada hoje não

necessariamente será satisfatório amanhã e assim sucessivamente (COBRA, 1997).

2.3 Fidelização

Para fidelizar o cliente o esforço da empresa deve ser voltado para a satisfação do mesmo e manutenção do relacionamento no longo prazo, de forma a prolongar ao máximo sua capacidade de gerar lucro e torná-lo um cliente cada vez mais fidelizado. Portanto, é necessário estabelecer uma diferenciação entre clientes que desejam ser fidelizados pela organização daqueles que anseiam um relacionamento mais profundo com a organização.

Encantar o cliente demanda que o atendimento tenha alta prioridade e seja baseado em estratégias desenvolvidas para satisfação. Por esse motivo, ao desenvolver um Programa de Relacionamento, as organizações deverão saber separar seus clientes, entre os que têm maior valor para a instituição e que estejam dispostos a ter um relacionamento que conduza à fidelidade e o grupo de clientes que possui menor valor e que não tenham interesse em ter um relacionamento próximo e fiel com a instituição.

A fidelização de clientes necessita ser parte integrada a missão da empresa, para assim, de maneira gradativa, transformar clientes satisfeitos em clientes fiéis. É mais fácil e barato manter a conquistar novos clientes. Segundo Kotler (2000), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Conforme Vavra, (1993), a conquista de novos clientes é onerosa, é necessário que o cliente realize um número determinado de transações ao longo de um período específico para que os investimentos feitos pela empresa na conquista desses clientes, comecem de fato a trazer resultados positivos para a empresa.

Ainda segundo Vavra (1993), a importância da fidelização do cliente é reforçada pelo potencial destrutivo dos clientes satisfeitos que deixam de realizar negócios com a empresa. Clientes que abandonaram o relacionamento representam mais que a perda de um cliente. A comunicação negativa que o cliente insatisfeito realizar pode prejudicar o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de novos clientes. O NPS também é usado para mensurar o nível de

satisfação dos clientes empresas, visto que como foi mencionado no pós-venda, a ferramenta funciona como um termômetro que indica a qualidade no atendimento e o nível de satisfação com produtos e serviços ofertados.

Quanto mais fidelizados, maior a vida útil da carteira de clientes da instituição, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado. O relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto com o cliente, procurando desenvolver uma psicologia de fidelidade com o consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

Mckenna (1997) destaca, que um mundo no qual o cliente tem tantas ações, mesmo que sejam em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única maneira de manter a fidelidade do cliente, que é construída a partir da imagem que o cliente constrói da organização. Sabendo disso, a instituição vem mudando o seu posicionamento no mercado e transformando-se em um banco mais próximo das pessoas, com processos mais simples e com um preço justo.

O programa Avançar é uma prova da revolução a qual a instituição se propôs a buscar, ele é uma das forças na busca do encantamento dos seus clientes, visto que, satisfazer o cliente é o mínimo que se deve fazer, pois está nada mais é do que atender a expectativa do cliente de uma forma um pouco melhor do que o esperado. O encantamento do cliente gera comportamentos positivos para as empresas, o desejo da recompra e a lealdade ao produto ou marca, são potencializados. Além disso, um cliente encantado compartilha sua experiência e recomenda a terceiros a marca em questão, gerando um boca-a-boca extremamente positivo, ou seja, tornam-se promotores.

2.2.1 NPS – como é medido o nível de satisfação dos clientes.

O *Net Promoter Score*, ou NPS, é uma metodologia global consolidada e de alta performance, criada por Fred Reichheld em 2003, nos EUA, que visa o grau de lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização se deve a simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia. O NPS é classificado através de uma pergunta simples: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo ou familiar?” A fórmula é simples:

NPS (%) = % CLIENTES PROMOTORES – % CLIENTES DETRATORES

2.2.1.1 Notas 10 e 9: São clientes chamados de Promotores, estes gostam da empresa e estão satisfeitos, certamente retornarão a comprar e ainda incentivam outros amigos.

2.2.1.2 Notas 8 e 7: São os clientes Neutros. Estes não ajudam a incentivar a marca, mas também não atrapalham.

2.2.1.3 Notas 6 ou menos: São os clientes chamados de Detratores. Estes são pessoas insatisfeitas ou que não tiveram uma boa relação. Eles prejudicam a imagem da empresa e muito provavelmente não voltariam a comprar.

O objetivo da instituição com os detratores e com os neutros é que eles evoluam para uma situação de satisfação. Para isso deve ser feito o que chamam de fechamento de *loop*. Deve-se entender o que os levou a insatisfação ou a reclamação, e resolve-lo. No tocante aos clientes promotores, a empresa deve desenvolver estratégias para engajá-los de modo possa ter um retorno desta satisfação em torno de lealdade de marca.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2002) na metodologia considerando os objetivos, o autor apresenta como será o desenvolvimento do trabalho, detalhando, o tipo de pesquisa, a abordagem da pesquisa, o universo, amostra, período do estudo, técnicas de coletas e análise dos dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa e Técnicas de Coleta e Materiais

O alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa depende essencialmente, da adaptação do método ao problema que será estudado. Após algumas considerações e reflexões acerca do tema e do objeto proposto, à conclusão foi pela a abordagem quantitativa melhor se encaixa dentro do contexto.

O estudo é do tipo bibliográfico e exploratório, o que me permitirá tornar o objeto a ser estudado muito mais explícito através de estudo de caso e observação.

A abordagem quantitativa obedece ao paradigma clássico (positivismo), desse modo:

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. (FONSECA, 2002).

Para Gil (2002), o objetivo de uma pesquisa exploratória é se familiarizar com um determinado assunto ainda pouco conhecido ou explorado. Aliada a pesquisa quantitativa, caracteriza-se também a pesquisa descritiva e o estudo de campo. Para Gil (2002, p 53) “basicamente, a pesquisa de campo é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar explicações e interpretações sobre o grupo”.

Com o intuito de destacar os conceitos relevantes para o desenvolvimento e entendimento deste estudo, primeiramente foram utilizadas pesquisas bibliográficas através de livros, artigos e sites. Na visão de Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Na segunda fase desse estudo, onde foi mensurado o percentual de clientes que passaram a ter uma melhor avaliação da instituição após fazerem uso da ferramenta programa avançar, foi utilizado o questionário aplicado através do *Google Forms*. “O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2007).

3.2 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

O Banco X (Brasil) S.A. é a subsidiária do banco espanhol no Brasil. Com sede em São Paulo, a operação brasileira entrou em atividade no ano 1982. Hoje trata-se do maior banco na zona do euro, com uma das maiores solvências e solidez do mundo, no Brasil trata-se da terceira maior instituição privada, com uma estratégia de crescimento pautada no foco em Varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco, na eficiência e na disciplina. Em meio a crise de 2017 a instituição alcançou mais de 30% em crescimento e contou com lucro líquido de mais de dez bilhões de reais.

A unidade Brasil é dividida em redes e regionais. Este estudo teve foco na em uma agência da regional PB/RN. A instituição ao longo dos últimos anos, com a chegada do CEO vêm mudando o seu posicionamento no mercado, melhorando seus sistemas, otimizando seus processos e inovando seus produtos. O objetivo é fazer jus ao seu atual *slogan* de “simples, pessoal e justo”.

Diante disso, a missão do Banco X no Brasil é ter a preferência dos seus clientes, por ser um banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, como uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos.

A visão da organização é ser o melhor banco comercial, ganhando a confiança e a fidelidade dos seus funcionários, clientes, acionistas e da sociedade.

Quanto aos valores pode-se elencar: liderança; dinamismo e antecipação; fortaleza de balanço; inovação; orientação ao cliente e ética profissional.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo principal deste estudo foi entender se o Programa Avançar do Banco X de fato colabora para um relacionamento mais estreito e fiel com os clientes, de modo que esse interfira positivamente na melhoria do NPS.

Neste capítulo foi apresentado os resultados obtidos pela elaboração do referencial teórico e pela realização da pesquisa quantitativa e de observação. Os dados oriundos do questionário aplicado e das observações realizadas, foram tabulados e os resultados apresentados em um quadro e dois gráficos. Os dados foram demonstrados em percentual para evidenciar se as informações obtidas são convergentes, divergentes ou se elas complementam a teoria, bem como, quantificar se a ferramenta estudada, contribui com a organização no sentido de quanto a gera alto valor percebido aos seus clientes, eficiência nos negócios e diferencial competitivo.

Primeiramente foi indagado sobre o relacionamento entre clientes X banco pós conhecimento do Programa Avançar. O intuito foi mensurar o quanto os clientes percebem valor no Programa, visto que a instituição está em uma corrida em busca do NPS 60 e toda relação com os clientes, seja ela positiva ou negativa interfere diretamente no resultado.

Vavra (1993) defende que o *marketing* de relacionamento é o processo de assegurar a satisfação contínua tanto dos clientes atuais quanto os que já foram clientes. Eles devem ser frequentemente identificados, reconhecidos, informados, auditados em relação à satisfação quanto a instituição e seus produtos e, posteriormente respondidos. Considerando isso, Kotler e Keller (2006) creem que mensurar a satisfação dos clientes pode ser o diferencial das organizações de sucesso em relação as demais, visto que *marketing* de relacionamento parte do princípio e da comprovação do conceito de fidelização do cliente. Dependendo do seu público-alvo, essas empresas podem ainda estabelecer vários níveis de relacionamentos com seus clientes (econômico, social, técnico e legal).

Quadro 1: Questionamentos sobre satisfação e relacionamento.

QUESTIONAMENTOS	RESULTADOS - ESCALA NPS (DE 0 À 10)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informe se o seu relacionamento com banco X se tornou mais estreito após conhecer as ofertas disponíveis no Programa Avançar?	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	3,90%	3,90%	1,00%	5,80%	19,40%	65%

Informe o quanto você percebe que o Programa Avançar é uma oferta que agrega valor as empresas.	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,80%	2,90%	2,90%	1,90%	2,90%	21,20%	65,40%
O quanto você considera o Programa Avançar determinante para que o Banco X seja o seu principal parceiro financeiro?	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	1,00%	3,80%	1,00%	4,80%	5,80%	23,30%	58,30%
Você optaria por uma operação mais cara com o Banco X considerando os benefícios disponíveis no Programa Avançar?	0,00%	1,00%	1,00%	1,90%	1,00%	3,80%	1,90%	4,80%	20,20%	17,30%	47,10%
Qual o seu nível de satisfação com iniciativa inovadora do Programa Avançar?	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	4,70%	2,90%	0,00%	1,90%	25,00%	63,50%
Informe se você entende que Programa Avançar é um diferencial para um melhor relacionamento entre Banco X e Empresas correntistas.	0,00%	0,90%	0,00%	0,00%	1,90%	2,70%	1,00%	2,90%	3,90%	21,40%	65,30%
Informe se você indicaria o Banco X em função do Programa Avançar.	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	2,80%	2,90%	1,90%	3,80%	18,30%	68,30%

Fonte: Pesquisa Direta,2018.

Diante do exposto no resumo do quadro e após as análises feitas nas observações ao longo do ano de 2018, notou-se que dos 104 clientes que responderam ao questionário, 84,40% entendem que a oferta não financeira da instituição contribuiu para um melhor relacionamento empresa *versus* clientes. Este resultado vai ao encontro da teoria, reforçando que as organizações para sustentarem relacionamentos com seus clientes, além de agregar benefícios sociais e benefícios financeiros de modo que a empresa aumente seus laços sociais com os clientes e tenha seus produtos e serviços cada vez mais personalizados e inovadores.

A instituição tomou uma decisão assertiva ao parar para ouvir seus clientes ao redor do mundo e entender o que os mesmos esperavam da instituição além das suas ofertas financeiras, afinal são eles quem sustentam qualquer organização. Embora o percentual de 84,40% de aceitação seja expressivo, valerá a organização ouvir e entender os motivos que levaram 15,60% de clientes não enxergarem diferencial no Avançar e assim trabalhar em suas sugestões. Muito embora nas observações realizadas, grande parte dos clientes que não viam valor na ferramenta, estava no universo das pessoas que se diziam não ter tempo disponível para navegar e descobrir os benefícios propostos pelo programa a ação

será pertinente e contribuirá para o crescimento na quantidade de clientes realizados.

O segundo questionamento complementou o primeiro, para garantir a fidedignidade dos dados. Os clientes foram questionados se viam valor agregado no Programa Avançar considerando o universo da sua empresa em particular, 86,60% dos respondentes deram notas 9 e 10, fato que reforça que o programa além de contribuir para um melhor relacionamento, ainda gera valor a essas empresas, robustecendo o quanto a ferramenta vem desempenhando o papel almejado pela Instituição que é o de contribuir para a prosperidade das empresas, além de ajudar na construção de um relacionamento de longo prazo com as mesmas.

De acordo Gordon (2000), *marketing* de relacionamento pode ser entendido como o processo contínuo de identificação e concepção de novos valores considerando o cliente de maneira individual, com necessidades e desejos singulares para assim compartilhar com estes de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. O alvo principal é a criação e a fundamentação de valor com os clientes e para os clientes. Já segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 45), “para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior”. A qualidade dos produtos e serviços, está vinculada a experiência entre cliente e empresa em todo o seu ciclo, ao valor percebido pelo cliente e as estratégias de diferenciação.

Considerando o levantamento para o questionamento referente a geração de valor agregado as empresas, os clientes questionados afirmam que o principal desígnio da Instituição está sendo alcançado, porém 13,40% dos clientes foram neutros ou simplesmente não enxergam diferencial no Programa Avançar. A instituição conta com uma poderosa ferramenta, no entanto, as observações realizadas para complementar o questionário aplicado, deixou uma alerta: parte dos funcionários da instituição não conhecem sequer a ferramenta, outros conhecem superficialmente e alguns não fomentam seus benefícios e vantagens para as empresas parceiras. Esse fato está diretamente ligado ao universo da amostra responsável pelos 13,40%, o que deixa claro que a instituição tem um exercício a fazer no seu ambiente interno e externo. Assim o banco deve entender o motivo e

mobilizar seus clientes internos, bem como buscar a melhoria contínua dos pilares da ferramenta, de maneira que esta seja mais intuitiva e capte maior atenção dos seus navegadores.

Quando comparamos o resultado com a teoria, fica evidenciado que de fato as empresas precisam ter a sua disposição produtos e serviços com algum diferencial frente a seus concorrentes. Valores que gerem excelência ao que a empresa disponibiliza no atendimento do cliente e que influenciam sua percepção de valor, ou seja, atributos de qualidade (não tangível) somado a um bem (produto ou serviço), precisam gerar a satisfação e o encantamento do cliente com produtos ou serviços diferenciados, visto que soluções financeiras qualquer instituição tem para ofertar aos seus clientes.

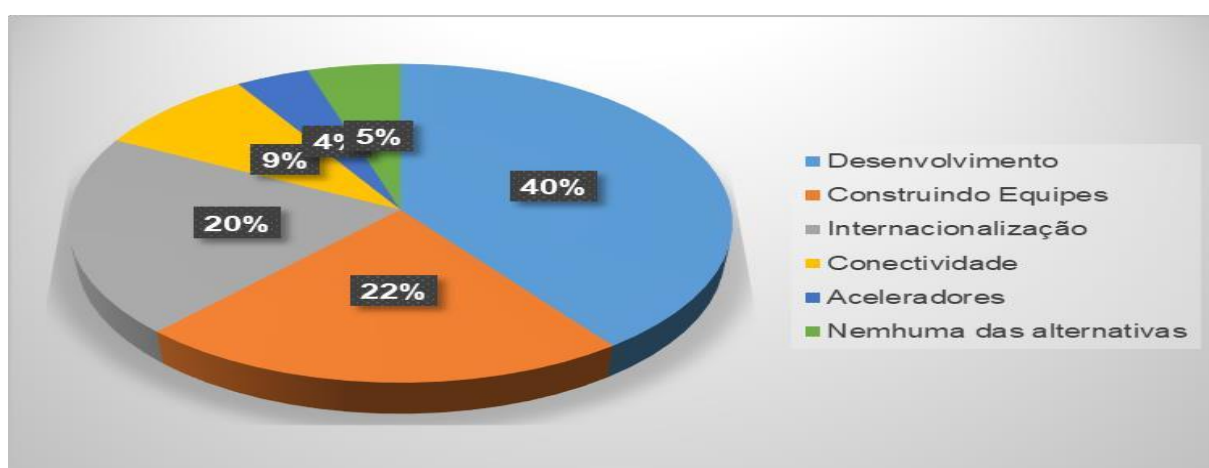


Gráfico 1: Pilar que melhor contribuí para as empresas

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Para o gráfico 01, foi questionado aos clientes referente aos pilares do Programa Avançar, para então identificarmos onde está concentrada a maior força da ferramenta e se o banco consegue através destas colaborar com o sucesso das empresas clientes e gerar sua satisfação.

A maior concentração foi direcionada a aba de desenvolvimento, contando com 40%, seguida de construindo equipes com 22%, internacionalização também somou um percentual expressivo, totalizando 20%. Já as abas aceleradores e conectividade ficaram com apenas 9% e 4% respectivamente, fato que evidencia que esses dois pilares atingem uma quantidade menor de clientes. Dos clientes que

responderam ao questionário 5% se enquadram como detratores, uma vez que, não enxergam a ferramenta como algo que gere valor ao seu negócio.

Analisando os percentuais dos dois pilares mais bem votados, os resultados são convergentes aos dados levantados na observação. A maior representatividade está concentrada nas abas mais exploradas pela instituição, pois no pilar de desenvolvimento os clientes têm a sua disponibilidade, cursos que vão desde economia doméstica a mandarim intermediário, videoteca dividida em categorias com temas pertinentes as empresas, além de palestras e *workshops* com a finalidade de gerar maior conhecimento aos clientes, e conseqüentemente contribuir para maior eficiência em suas empresas. Quando levamos em consideração a aba construindo equipes, nos deparamos com mais uma fortaleza. O banco disponibiliza anualmente mais de mil bolsas de estágios para as empresas parceiras, ou seja, os correntistas do segmento empresas contam com a possibilidade real de terem um estagiário pago pelo Banco e ainda tem a disposição um site para divulgação de vagas de emprego gratuitamente. Internacionalização em terceiro lugar, mostra o quanto a globalização está presente no universo empresarial e deixa evidente que a revolução 4.0 precisa ser absorvida pelas empresas que desejam sobreviver ao novo mundo sem fronteiras, independente do seu tamanho e segmento.

O baixo índice de escolha nos pilares de conectividade e aceleradores, acende um sinal vermelho tanto para o Banco que deve estudar um mecanismo para atrair seus clientes e deixar evidente o quanto o uso dos pilares pode contribuir; quanto para as empresas, visto que, grande parte delas entendem que os controles das mídias digitais podem ser feitos de qualquer maneira, bem como acreditarem que um diagnóstico de maturidade só é necessário nos momentos de dificuldades.

Neste sentido, conforme Cobra (2003), uma particularidade do *Marketing* é o processo de troca, em um cenário onde seja proveitoso para duas ou mais partes satisfazerem suas necessidades e desejos. Kotler (1999, p. 26), afirma que: “*Marketing* é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”, o que passa a ser a preocupação da organização.

Ainda segundo o gráfico, notou-se que apenas 5% da amostra não considera qualquer pilar como algo que colabore para o crescimento do seu negócio, ou seja, mais uma vez a prática justifica a teoria dos estudiosos quando ponderamos que a satisfação e encantamento do cliente é alcançada quando entregamos muito além do que eles esperam, como já mencionado três pilares foram responsáveis por 80% das escolhas dos clientes, fato que contribui diretamente para melhoria do NPS, uma vez que os clientes percebem diferenciação na oferta.

Partindo para o terceiro questionamento exposto no quadro, o alvo era identificar se o Programa passou a ser determinante para os clientes na relação de parceria de modo que o Banco X se tornasse seu principal parceiro. Em complemento ao questionário, as observações feitas nos eventos do próprio Programa Avançar foram relevantes para a análise, visto que nos momentos presenciais vários aspectos foram observados e tabulados.

É de suma importância e necessário ratificar se as tentativas de entrega de valor ao cliente encontrar-se de acordo com os desejos dos mesmos^{4.0}, visto que, muitas vezes a inexistência da satisfação pode ser provocada pela falta do entendimento das necessidades e expectativas dos mesmos (KOTLER; KELLER, 2012). A fidelidade diz respeito a conexão do cliente com a marca, inibindo o cliente a mudar de parceiro comercial. Assim, clientes com esse perfil são considerados clientes fiéis, uma vez que permanecem na empresa reproduzindo múltiplas vezes suas compras. Para medir a fidelidade do cliente é imprescindível conferir o comportamento da recorrência de compra ou se o cliente apresenta indiferença em todo ciclo de contato com a organização (BARRETO; CRESCITELLI, 2003).

O resultado do questionamento segue em conformidade com os já levantados, onde 81,60% responderam que consideram o Programa Avançar determinante para a relação de parceria junto a instituição. A teoria explica que quanto maior for este vínculo, maior será a fidelização dos clientes. Os percentuais de 10,60% dos entrevistados foram neutros e 7,80% consideram que suas necessidades e expectativas não estão sendo atendidas. Foi identificado nas observações realizadas, alguns motivos que levam esses clientes a serem detratores, tais como: falta de tempo, pois a instituição não conseguiu captar o que de fato é importante para essa parte da amostra e pouca interação e intervenção dos respectivos gerentes de relacionamento, fato que deve ser entendido e

trabalhado pelo Banco, principalmente no momento que a mesma prega a individualidade e personalização do cliente.

O quarto questionamento foi realizado para complementar o anterior e com a finalidade de responder o objetivo específico que visou avaliar o grau de satisfação dos clientes empresas com a ferramenta. A parcela de clientes que deram notas 9 e 10 chegou a 64,40%. Este resultado indica na escala NPS que com toda certeza estes clientes fechariam uma operação mais cara com o banco em função do Programa Avançar e esse é um resultado muito positivo e consistente para a instituição, pois demonstra que boa parcela dos clientes estão extremamente fidelizados. Já a parcela dos que não garantiram esse fechamento, porém não descartaram a possibilidade, totalizou 25% e 10,60% demonstraram que não fariam tal movimento.

Muito mais que a necessidade, é o serviço diferenciado que motiva o cliente a comprar um produto ou serviço. O atendimento de qualidade e a diferenciação colocará uma empresa frente aos seus concorrentes. Schiffman e Kanuk (2009) entendem que o escopo de oferecer constantemente valor ao cliente de modo mais enérgico do que a concorrência, é ter a possibilidade de contar com clientes altamente satisfeitos. E essa estratégia de retenção de clientes faz com que os mesmos desejem continuar com a empresa, ao invés de comprar da concorrência.

Embora o percentual de clientes promotores nesse questionamento seja inferior aos demais, o objetivo da instituição está sendo atingido se ponderarmos o desejo do Banco que é atingir 60% de NPS, aqui como já mencionado 64,40% dos clientes estão tão satisfeitos com a iniciativa do Programa Avançar ao ponto de pagar mais caro por suas operações dentro da instituição, porém a mesma deve continuar investindo na continuidade e expansão do programa de modo que possa ter um benefício ainda maior explorando sua arma diferenciada e competitiva.

Ainda no que tange a satisfação do cliente, foi questionado o quanto eles estavam satisfeitos com a iniciativa inovadora do banco em proporcionar uma ferramenta com a intenção de contribuir para melhoria do seu negócio, com a possibilidade de receber estagiários de maneira gratuita, acesso a novos mercados e diagnóstico de maturidade da empresa. O percentual de satisfação neste quesito foi o maior entre todos com 88,50%, apenas 1,90% foram neutros e 9,60% dos

respondentes não estão satisfeitos, porém considerando as observações 80% desse grupo é composta pelos clientes que embora conheçam a ferramenta, simplesmente não fazem uso em benefício do seu negócio muitas vezes pelos motivos já levantados nesta análise.

Para Rocha e Christensen (1999), a satisfação do cliente é vista como o fundamento maior da organização, ela é responsável pela sobrevivência de uma relação de longo prazo. Kotler e Keller (2006), ainda ressaltam que o relacionamento constitui em criar ferramentas e meios que gerem um contato direto com o cliente, buscando desenvolver uma psicologia de fidelidade com o consumidor.

Assim, confrontando as informações levantadas e comparando com o exposto pelos estudiosos, ficou evidenciado que o Banco teve uma atitude visionária ao ouvir seus clientes e colocar em prática suas ponderações, em decorrência disto, obteve a diferenciação ante os concorrentes. É essa diferenciação que fará o cliente escolher a instituição perante as demais existentes no mercado, os clientes gostam de se sentirem percebidos e terem a consciência de que o banco visa muito mais que a lucratividade. Nas observações esse sentimento ficou muito evidente, contudo, o Banco X como já mencionado, conta com um trabalho a fazer, pois embora seja pequeno o percentual dos clientes insatisfeitos, eles existem e podem ser detratores para os futuros *prospects*.

No sexto questionamento, foi perguntado se o cliente entendia que a ferramenta representava um diferencial na construção do relacionamento com o banco. O objetivo foi reforçar o primeiro questionamento para garantir a verificação da representatividade da ferramenta nessa melhoria.

Kotler (2000) aborda o *marketing* de relacionamento como um processo de constituir a manutenção de relacionamento de longo prazo que gere benefícios recíprocos para organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse, destacando a continuidade nas transações de troca entre as partes envolvidas, formando uma ligação de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus *stakeholders*. McKenna (1999, p.06) diz que: “ hoje o *marketing* não é uma função (...). É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação”.

O relacionamento com os clientes de fato tem se tornado cada dia mais singular. As empresas precisam constantemente desenvolver novos métodos para continuar atendendo as expectativas dos seus consumidores. Neste estudo, o relacionamento foi abordado como foco central. No questionamento os percentuais seguem uma uniformidade comparando aos demais, fato que evidencia a satisfação dos clientes pesquisados. Dos 104 pesquisados 86,70% entendem que o Programa Avançar contribuiu para um melhor relacionamento com o banco, reafirmando assim, a assertividade do desenvolvimento da ferramenta que conta com apenas três anos. 6,8% representados pelas notas 8 e 7 foram neutros ao questionamento e, os que entendem que a ferramenta não interfere no relacionamento somam 4,8% representados pela faixa de notas de 0 a 6.

O resultado neste quesito, demonstra que a instituição conseguiu construir um diferencial competitivo realmente durável para os seus clientes, pois tem percebido as decisões, ações do dia a dia e a maneira como as empresas clientes se relacionam e, construiu uma fortaleza que impacta diretamente no crescimento das empresas e conseqüentemente contribui para o fortalecimento da sua marca.

O último questionamento que está contido no quadro ainda se refere a satisfação, no sentido se os mesmos indicaram a instituição a amigos ou familiares. A pergunta é pertinente considerando que ninguém indica ao seu ciclo de relacionamento aquilo que não é bom ou excelente.

Na opinião Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) a fidelidade vem sendo abordada pelas organizações como uma estratégia de relacionamento, pois ela pode gerar muito mais que a permanência do cliente por um dado período, podendo motivar recomendações para familiares, amigos e conhecidos. Como resultado promove o *marketing* da empresa, desse modo, o foco das empresas é fortalecer o relacionamento com os clientes e torna-los fieis.

O "boca a boca" é um conceito que ainda surte muito efeito nas estratégias. A pesquisa de satisfação através do método NPS, já mencionada, questiona os clientes que tiveram interação com o banco nos últimos seis meses, além de avaliar o nível dos seus serviços ela ainda mensura a satisfação dos seus clientes. Dos pesquisados 86,60% informaram que indicariam o Banco a um amigo ou familiar, fato que ajuda a instituição na aquisição espontânea de novos clientes, pois estes

já chegam com uma visão positiva da organização. Os clientes neutros foram 5,7% e por fim 7,70% dos clientes afirmaram não indicar a instituição em função do Programa Avançar, fato que pode ser trabalhado para que essa parcela se torne neutra ou promotora, pois a propaganda negativa atingi um volume superior de pessoas. Fica mais um exercício para o Banco, pois a pesquisa aplicada nos clientes avalia muito mais que o programa avançar. Muitas vezes uma falta de informação ou de sensibilidade dos seus colaboradores, interfere negativamente em um posicionamento diferenciado e reconhecido por seus clientes.

Por fim, foi realizado uma pergunta discursiva, onde os clientes puderam discorrer sua percepção e visão sobre o Programa Avançar, desse modo, todas as respostas foram entendidas e classificadas em categorias. Aliada aos demais questionamentos e as observações, chegou-se ao gráfico 2, abaixo, o qual foi distribuído em uma escala de excelente a péssimo para averiguar se as respostas expostas complementavam os questionamentos da escala NPS.

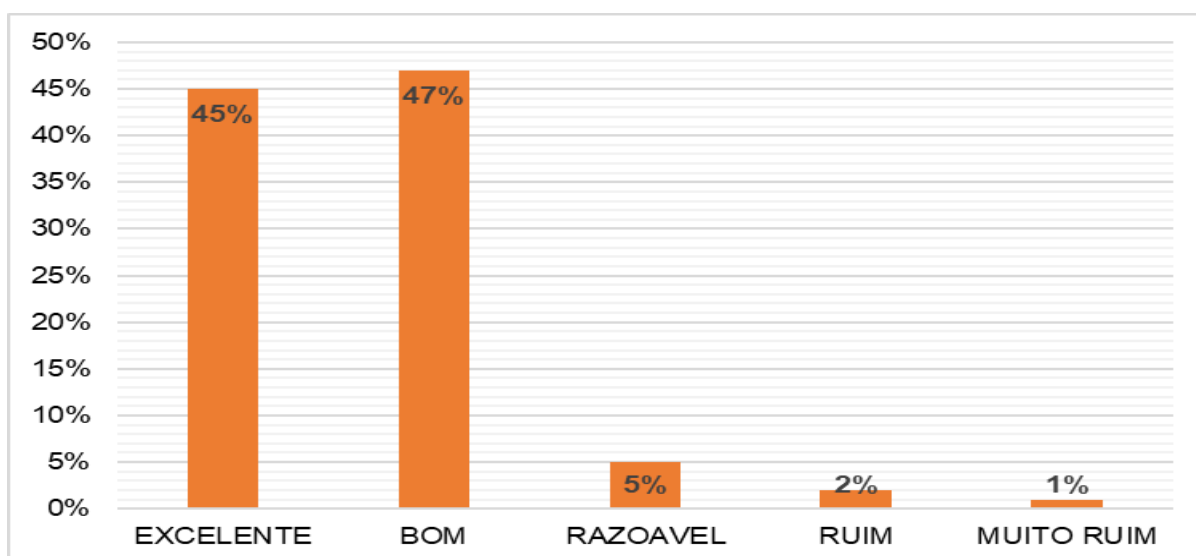


Gráfico 2: Visão Geral

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Mackenna (1997) ressalta que, *Marketing* de Relacionamento é uma nova tendência onde o relacionamento com os clientes deve ser a filosofia da empresa, é uma forma da empresa se colocar, de pensar no consumidor, no mercado, na concorrência e etc, ou seja, é pensar de forma sistêmica visando o bom relacionamento.

Analisando o proposto por Mackenna, entendemos que o *marketing* de relacionamento nunca esteve tão atual, a grande maioria dos clientes enxergam valor e diferenciação da ferramenta que o Banco disponibiliza aos seus clientes. Tal fato fica evidenciado quando 92% dos clientes contam com uma percepção entre excelente e bom, isso comprova que o Programa Avançar contribui diretamente para um melhor relacionamento e melhor NPS. Os clientes entendem o quanto podem usar a ferramenta em prol dos seus negócios, muito mais que isso, eles usam o avançar com o objetivo de levarem maior eficiência aos seus processos, porém cabe a organização continuar fomentando a continuidade e melhoria da ferramenta, tornando está cada vez mais acessível, dinâmica e interativa para seus clientes internos e externos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando tudo que foi exposto neste estudo, evidencia-se que o *marketing* de relacionamento é fundamental para qualquer empresa, quanto mais competitivo for o setor, maior o nível de relacionamento as organizações deveram ter com os seus clientes. O setor bancário vem apresentando um alto índice de competitividade no Brasil e cresce a cada trimestre como é apresentado nos seus patrimônios líquidos (ROE) e o retorno sobre os ativos (ROA). Esse crescimento tem gerado o surgimento de novos bancos e *fintechs*⁴, deixado à disposição de seus clientes, tantas vantagens de crédito e facilidades de financiamento, tornando um desafio constante a retenção de clientes.

Nesse cenário, conquistar a lealdade dos clientes é uma tarefa árdua e contínua. Para conquistar a fidelização, as instituições financeiras precisam ter latente os valores e necessidades dos seus clientes. Portanto, é necessário identificar esses clientes e aferir a percepção que estes têm do Banco X. É fundamental evidenciar que os objetivos propostos por este artigo foram atingidos, uma vez que, os questionamentos realizados foram suficientes para identificar, avaliar e verificar que o Programa Avançar proposto e inovado pela instituição gera diferencial competitivo ante seus concorrentes, agrega valor e ainda contribui diretamente para a melhoria do NPS. Ainda foi possível quantificar que todos os

clientes que conhecem e usam a ferramenta são 30% mais vinculados e transacionais, ou seja, são mais rentáveis para a instituição.

Analisando a pesquisa quantitativa e as observações, fica claro que embora os resultados tenham sido extremamente favoráveis a organização, ainda existe vários exercícios a serem feitos. A ferramenta conta com muito potencial e benefícios para ser explorados. Outro ponto a ser melhorado diz respeito aos colaboradores da instituição, eles precisam estar mais capacitados para fomentarem os diferenciais competitivos do Programa Avançar de modo a alcançarem um número cada vez maior de clientes. Considerando tal necessidade, é fundamental a continuidade deste estudo de modo a cooperar com o desenvolvimento de técnicas ou canais que contribuam diretamente com a melhoria da deficiência identificada.

Ficou evidenciado que o Programa Avançar tem revolucionado o jeito da instituição fazer banco. A nova cultura busca tratar o cliente como um ser único, com necessidades e desejos particulares é uma estratégia atual e necessária para sobrevivência, visto que os mesmos se tornam cada vez mais digitais, porém o Banco prega não perder o que há de mais importante que é o ser humano, pois antes do digital, vêm as “digitais”.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultado**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COBRA, Marcos, Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

COBRA, Marcos. **Manual do Consultor de Marketing**. Editora Ltda, 2003.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. Tradução: Mauro Pinheiro. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing de a a z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro. Campus, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira – 1 ed.** São Paulo: Atlas.2010.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** São Paulo, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica. rev. e ampl.** São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** 25ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Marketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MITSURU, Yanaze H. **Gestão de marketing e comunicação - Avanços e aplicações.** 2ª ed. São Paulo:Saraiva, 2011

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor.** 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico.** 23ª edição, Editora Cortez, São Paulo, 2007.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes.** 2ª São Paulo: 2002.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – After marketing.** 4ª Ed. São Paulo. Editora Atlas, 1993.

O USO DA FERRAMENTA ERP E SUA INFLUÊNCIA NO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE SANEANTES M.C.MEIRA DIAS

Karla Priscila de Araújo Ferreira
karla.priscila30@hotmail.com

Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto
odilon@iesp.edu.br

RESUMO

Visando uma permanência competitiva no mercado, as indústrias procuram cada vez mais soluções para maximizar seus resultados tendo como escopo a redução de perdas no processo produtivo. Nessa perspectiva faz-se necessário evidenciar a relevância do sistema ERP (Planejamento de Recursos Empresariais), ferramenta de tecnologia inovadora que visa aprimorar o desenvolvimento da empresa e que associada ao planejamento e controle da produção (PCP), seja capaz de englobar o controle dos processos da organização. O artigo teve como objetivo geral analisar as implicações no PCP através do uso da ferramenta de gestão ERP. O estudo foi realizado mediante pesquisa qualitativa, utilizando a técnica de coleta de observação participante. Através da pesquisa observou-se uma deficiência no que concerne a utilização de recursos tecnológicos. Destarte, se fez necessário a utilização de ferramentas de gestão, com a elaboração de um fluxograma para entender e diagnosticar as falhas no processo e o uso do ciclo PDCA, buscando controlar e melhorar os processos e produtos de maneira contínua. Nesse sentido, conclui-se que a empresa precisa rever diversos conceitos para permanecer competitiva no mercado e de fato obter o lucro desejável. Dessa forma, percebe-se que é de suma importância a implantação do *software* ERP para o controle de estoque, o avanço nos processos produtivos e operacionais, permitindo uma análise dos custos de produção da empresa, melhoria na troca de informações entre os departamentos e consequente tomada de decisões visando reduzir os desperdícios, para se poder obter a maximização dos lucros.

Palavras-chave: PCP. Sistema ERP. Controle de Estoque.

ABSTRACT

Aiming at a competitive permanence in the market, the industries seek more and more solutions to maximize their results considering as scope the reduction of losses in the productive process. In this perspective, it is necessary to highlight the relevance of the Enterprise Resource Planning (ERP) system, an innovative technology tool that aims to improve the company's development, that in association with production planning and control (PCP), is capable to controll the organization process. The objective of the article was to analyze the implications in PCP through the use of the ERP management tool. The study was carried out through qualitative research, using the techcique of participant observation gathering. Through the research it was observed a deficiency in the use of technological resources. Thus, it

was necessary to use management tools, with the elaboration of a flow chart to understand and diagnose the failures in the process and the use of the PDCA cycle, seeking to control and improve processes and products in a continuous way. In this sense, it is concluded that the company needs to review several concepts to remain competitive in the market and in fact obtain the desirable profit. In this way, it is important to implement the ERP software to stock control, advance production and operational processes, allowing an analysis of the company's production costs, improvement in information exchange between departments and consequent decision-making to reduce waste, in order to maximize profits.

Key-words: PCP. ERP system. Stock control.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o avanço da tecnologia as empresas cada vez mais necessitam de gestores de produção para a melhoria da eficiência do processo produtivo e permanecerem competitivos no mercado. Neste sentido é fundamental o papel do Planejamento e Controle da Produção (PCP) para atender o mix dos produtos e o volume a ser produzido. Como também no controle de estoques, entrada e saída de produtos, ou seja, uma visão sistêmica de todos os processos que envolvem a produção da empresa estudada.

No Brasil, o sistema de produção nas empresas fica cada vez mais em evidencia devido sua importância nos ambientes de crescente abertura externa e globalização da economia. Pode-se afirmar que atualmente, sem produtividade ou sem a eficiência dos processos produtivos, dificilmente uma organização será bem-sucedida ou consiga permanecer no mercado.

Devido as constantes mudanças de informações faz-se necessário existir um controle das mesmas e para facilitar o fluxo de produção e todo processo até a entrega do produto, para isso existe uma série de ferramentas e modelos de gestão. Essas ferramentas têm como objetivo controlar, levantar dados, apontar problemas e sugerir medidas que facilitam o alcance de ideias e sugestões de melhorias, se tornado aliadas das organizações na definição de ações e estratégias.

Segundo Peinado, Graeml (2007) afirma que o ERP é denominado da sigla em inglês para *Enterprise Resource Planning* (em português: Planejamento dos Recursos Empresariais), são sistemas integrados que evoluíram a partir do MRP originariamente criado para o controle de materiais, posteriormente para o MRP II

com intuito de distinguir da concepção original que por sua vez é mais limitada, abrangendo para o gerenciamento de materiais e dos recurso/capacidade de produção que englobam todas as atividades de uma empresa como: atividades, mercadológicas, contábeis, área de recurso humanos, logísticas e finanças. O ERP é o sistema mais completo que sugere a integração das diversas atividades e setores da empresa, através de um *software* de comunicação única que possibilita a eliminação da duplicidade de informações.

O presente estudo visa identificar: Como o ERP pode influenciar o desempenho da atividade operacional da empresa estudada? Decorrente o aumento da concorrência, o sistema de produção e o PCP são requisitos essenciais no desenvolvimento das estratégias de competitividade das empresas. O PCP tem função de orientar ações que visem, sobretudo, a redução de custos sistêmicos e o aumento da eficiência e produtividade, visando sempre à otimização dos recursos nos processos produtivos, e principalmente no controle de seus estoques.

Destarte, a relevância desse estudo implica no levantamento de dados, através de pesquisa de observação, por intermédio de uma análise às práticas e aplicações do PCP mediante o sistema de gestão ERP na empresa M.C.Meira Dias. Com isso buscou-se evidenciar as falhas no processo e a utilização de ferramentas de gestão que auxiliem para o mais acertado funcionamento no planejamento, controle e redução de desperdícios. Logo, contribuir para a melhor compreensão das dificuldades e limitações da empresa e o aperfeiçoamento das atividades do processo produtivo, a integração dos departamentos com a utilização do *software* ERP, auxiliando na tomada de decisões, isto posto gerando um aumento da competitividade no mercado e lucratividade com eficiência, alcançando assim, a satisfação cada vez maior para os seus clientes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as implicações no PCP através do uso da ferramenta de gestão ERP na empresa M.C.Meira Dias.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as atividades do PCP existentes na empresa estudada;
- Identificar falhas no processo produtivo e operacional da empresa;
- Apontar o uso de ferramentas de gestão que contribuam com a melhoria das atividades operacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

Segundo Slack (2002) o propósito do planejamento e controle é garantir que os processos da produção ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços conforme requeridos pelos consumidores. Para uma empresa conseguir ser competitiva através de seu planejamento e controle é fundamental que os departamentos financeiros, de marketing e de produção estejam integrados possibilitando desta forma a implementação dos programas de PCP no chão de fábrica.

Controle é o processo de lidar com essas variações. “O controle faz os ajustes que permitem que a operação atinja os objetivos que o plano estabelece, mesmo que os pressupostos assumidos pelo plano não se confirmem”. (SLACK, 2002, p.315).

Para Burbidge (1988), o PCP tem como escopo oportunizar a aplicação dos recursos de maneira apropriada, assim possibilitando uma metodologia de criação de produtos de acordo com sua especificidade, para que se atenda uma meta de vendas de maneira subscrita. Destarte, pela importância do PCP como peça-chave em uma estrutura administrativa de determinado sistema de manufatura, enquadra-se o mesmo como um componente cabal no que concerne à integração da manufatura.

Conforme Tubino (2000, p.23) “O PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional”. É o PCP que

dá suporte a todo o andamento do processo produtivo com o objetivo de controlar e monitorar a eficiência e eficácia da gestão da produção da empresa.

2.2 FUNÇÕES E AS LIMITAÇÕES DO PCP

O PCP subdivide-se como um setor de apoio à produção, ordinariamente tendo uma ligação com a Diretoria Industrial. Inserida no departamento, a ferramenta demonstra utilidade nos níveis estratégico, tático e operacional, onde o planejamento estratégico tem como função gerar planos de longo prazo, o planejamento tático se responsabiliza em criar metas e viabilizar condições para que as ações do planejamento estratégico sejam alcançadas, e seus planos são gerados para se obter resultados à médio prazo, e o planejamento operacional é de onde se originam as ações e objetivos pretendidos pelo planejamento tático para atingir as metas estabelecidas e decididas pelo planejamento estratégico (TUBINO, 2009)

O PCP “é uma função de apoio de coordenação das várias atividades de acordo com os planos de produção, de modo que os programas preestabelecidos possam ser atendidos com economia e eficiência”. (RUSSOMANO, 1995, p.48). É de extrema relevância a utilização do PCP para o andamento e acompanhamento do processo produtivo de uma indústria.

Segundo Russomano (1995), podem-se listar as seguintes funções do PCP:

- Gestão de estoques;
- Emissão de ordens de produção;
- Programação das ordens,
- Movimentação das ordens de fabricação,
- Acompanhamento da produção.

O intuito do planejamento e controle é atestar que a operação ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como devem ser produzidos. Uma maneira de descrever todas as decisões de planejamento e controle é como fazer uma conciliação do potencial da operação de fornecer produtos e serviços com a demanda de seus consumidores. Todas as situações de planejamento e controle acontecem sob limitações de recursos. Os mais conhecidos são: limitações de

custos, limitações da capacidade, limitações de tempo e limitações de qualidade (SLACK, 2002).

As principais implicações operacionais no Planejamento e Controle da Produção são:

- Complexidade em planejar e controlar produtos padronizados para produtos sob encomenda;
 - O tipo do processo produtivo;
 - Complexidade no caso do produto ser um bem ou um serviço
- (TUBINO, 1999).

2.3 ATIVIDADES DE PCP

De acordo com Tubino (2009) encontra-se aplicabilidade na ferramenta do PCP no intuito de coordenar e empregar recursos produtivos de maneira compatível com os planos dos três níveis de planejamento e controle das atividades produtivas de um sistema de produção

Em nível estratégico, onde se define os regimes estratégicos à longo prazo da companhia, o PCP auxilia na implantação do Planejamento estratégico da Produção, dando origem a um plano de produção. Em seu nível tático, o PCP fica responsável pelo desenvolvimento e implantação do Planejamento-mestre da Produção (PMP), ferramenta de suma importância, visto que nesse nível, os planos de metas são estabelecidos à médio prazo para a produção. No seu nível de Operações, os programas de produção possuem um curto prazo. Logo, o PCP atua diretamente em todas as fases da programação da produção (no ajuste de estoques, realizando o sequenciamento, emissão e liberação das ordens de compras, a fabricação e montagem, e execução do acompanhamento e controle da produção). Em síntese, o PCP define o que será produzido, a sua quantidade, seu funcionamento, local da produção, responsável pela produção e a data para início dessa produção (TUBINO, 2009).

2.4 PREVISÃO DE DEMANDA

A previsão de demanda é um dos aspectos que possuem maior pertinência quando vamos procurar definições para um sistema de produção, principalmente para as funções de um sistema de produção. Conforme relata Tubino (2009, p15) “A previsão de demanda é a base para o planejamento estratégico da produção, vendas e finanças de qualquer empresa”. Previsão é a consequência de toda uma metodologia de atividades que compreende o recolhimento e tratamento de dados; uma procura e previsão de modelos de padrões de comportamento; levar em consideração os fatores qualitativos mais importantes; calcular os erros de previsão, dentre outros (CORREIA e CORREIA, 2006). A Previsão de demanda possui uma série de técnicas para a realização da mesma. Podemos classifica-la em dois subgrupos: técnicas qualitativas, onde baseia-se em julgamentos, e as técnicas quantitativas, técnicas baseadas em séries históricas com projeção para o futuro, segundo determinado método (TUBINO, 2009).

2.5 PLANEJAMENTO DE RECURSOS DA EMPRESA (ERP)

ERP é uma sigla em inglês que significa *Enterprise Resource Planning*, que em português significa Planejamento dos Recursos da Empresa.

Conforme Slack *et al*, (2009, p.422) “ERP é um sistema de informação ampla da empresa que integra todas as informações de diferentes funções, necessárias ao planejamento e controle das atividades de operações”. É de extrema importância para o planejamento e controle da produção a eficácia em gerenciar as informações originadas pela atividade, que na maioria das vezes acontece em altos volumes.

O ERP são sistemas integrados, obtidos na condição de pacote de *software* modular como objetivo de prestar suporte à maioria das operações de uma organização.

Os sistemas ERP permitem que as decisões e bases de dados de todas as partes da organização sejam integradas de modo que as consequências das decisões em uma parte da organização sejam refletidas nos sistemas de planejamento de controle do resto da organização. O potencial da comunicação baseada em rede forneceu um avanço adicional no desenvolvimento ERP. (SLACK *et al*, 2009, p.425).

Essa interação entre os módulos permite que as informações fluam de maneira homogênea minimizando a possibilidade de informações em duplicidade e dando suporte nas tomadas de decisões.

2.5.1 Módulos do ERP

Os sistemas de ERP normalmente são divididos por módulos que trocam informações e alimentam a base de dados central, de forma que informações alimentadas em um determinado módulo permitam que de imediato os demais módulos tenham acesso. O diferencial entre os módulos é a integração de todos os setores gerenciais da empresa ou dos processos operacionais, administrativos e de produção onde as informações ficam armazenadas em uma única plataforma.

Segue alguns dos módulos integrados encontrado no sistema ERP, segundo Corrêa *et al*, (2006):

Módulos relacionados a operações e Supply Chain Management	
Previsões/Análises de Vendas;	Engenharia;
Listas de Materiais;	Distribuição Física (DRP);
Programação-Mestre de Produção/ Capacidade Aproximada (MPS);	Gerenciamento de Transporte;
Planejamento de Materiais (MRP);	Gerenciamento de Projetos;
Planejamento Detalhado de Capacidade (GRP);	Apoio à Produção Repetitiva;
Compras;	Apoio à Gestão de Produção em Processos;
Controle de Fabricação;	Apoio à Programação com capacidade Finita de Produção Discreta;
Controle de Estoques;	Configuração de Produtos.
Módulos relacionados à Gestão Financeira/Contábil/Fiscal	
Contabilidade Geral;	Contabilidade Fiscal;
Custos;	Gestão de Caixa;
Contas a Pagar;	Gestão de Ativos;
Contas a Receber;	Gestão de Pedidos;
Faturamento;	Definição e Gestão dos Processos de Negócio.
Recebimento Fiscal;	
Módulos relacionados à Gestão de Recursos Humanos	
Pessoal;	Folha de Pagamentos.

Quadro 1- Módulos do ERP
Fonte: Autoria Própria, 2018.

Os módulos existentes no sistema ERP possibilitam a organização a ter um controle de maneira integrada de todos os processos e maior suporte nas tomadas de decisões. Para a aquisição do sistema, as empresas podem fazer de acordo com a sistemática de customização, possibilitando assim, maior atendimento as necessidades da empresa. De acordo com os benefícios do sistema para cada setor e a situação da empresa M.C.Meira Dias, alguns módulos se destacam e prioritariamente seriam implantados de forma customizada conforme foi dito anteriormente. Segue abaixo os respectivos módulos conforme Corrêa *et al*, (2006):

- **Previsões/Análises de Vendas:** ajuda a função de previsão de vendas da organização. De maneira geral os módulos de análises de vendas permitem levantamentos estatísticos de vendas históricas por período, região, cliente, entre outros.
- **Listas de Materiais:** módulo que tem a função de apoiar à manutenção das estruturas de produtos da empresa: substituição de componentes e mudanças de engenharia, em suma devem fazer-se refletir no sistema MRPII/ERP.
- **Programação Mestre da Produção (MPS):** módulo em que se analisam as quantidades que podem ser fabricadas em determinado período. Auxilia para priorizar as ordens de serviço, otimizar a capacidade operacional e conseguir a melhor lucratividade. Coordena a demanda do mercado com os recursos interno da organização de maneira a programar taxas adequadas de produção de produtos finais.
- **Planejamento de Materiais (MRP):** de acordo com a decisão de produção de produtos acabados, faz os cálculos das necessidades de materiais ou melhor das quantidades e instantes de liberação e término de cada ordem de produção, mediante informações do cadastro de estruturas de produtos, posicionamento de estoque e parâmetros dos itens.
- **Compras:** o módulo de compras tem como objetivo, dá suporte no processo decisório da função de suprimentos dentro da organização. O software seleciona as informações desde a entrada de mercadorias e notas fiscais no sistema, aumentando a produtividade na cotação entre compras anteriores, gerando um histórico de preços e condições comerciais, proporcionando a redução de custos e melhorias no momento da negociação.
- **Controle de Estoques:** propicia o controle geral dos materiais, desde

matéria prima percorrendo pelo consumo interno até chegar a produtos de revenda. Também possibilita o controle de múltiplos estoques, podendo ser acompanhados individualmente.

- **Custos:** módulo que contribui na apuração dos custos de produção aliado com os módulos que estabelecem as transações físicas que ocasionam as transações de custos.
- **Gestão de Pedidos:** é um módulo de base da administração dos pedidos de clientes, controle de datas, aprovação de crédito, entre outros.
- **Pessoal:** tem como finalidade controlar o efetivo das pessoas, tratando e cuidando de aspectos como centro de custos com os funcionários, currículos, programação de férias, programação de treinamentos, avaliações, entre outros.

2.5.2 Razão para utilização do ERP

Existem diversos motivos para uma empresa aderir ao ERP, dentre elas pode-se citar: a necessidade de se manter competitivo no mercado; aperfeiçoar os serviços prestados aos seus clientes; aprimorar a produtividade e a qualidade dos seus produtos e serviços; melhorar o planejamento e destinação dos recursos, minimizar custos de estoques.

O que se pode afirmar é que uma das vantagens na implantação de um software ERP é que eles põem fim à colcha de retalhos que caracterizam muitos sistemas corporativos, com programas redundantes, e o pior, que mal se conversam, tornando a consolidação dos dados demorada e ineficiente. (SACOMANO, AZZOLINI JUNIOR, 2001, p.17).

Nesse sentido se faz necessário à implantação do *software* ERP para controlar o gerenciamento das informações mediante todos os departamentos da empresa e auxiliar nas tomadas de decisões.

2.5.3 Benefícios de um sistema ERP

Conforme Slack *et al*, (2009, p.438) “Considera-se geralmente que o ERP tem o potencial de aprimorar, de forma significativa, o desempenho de muitas empresas em muitos setores diferentes”.

Com base na literatura pesquisada, pode-se observar alguns tipos de benefícios que o sistema pode proporcionar para a empresa, tais como:

- Controle e padronização dos processos;
- Visão e minimização de erros;
- Redução de estoque;
- Rapidez de informações em relação aos processos;
- Informações mais precisas e com riqueza de detalhes.

O ERP tem como benefício a agilidade no envio de informações para os setores a empresa tem mais tempo para se planejar, reduzir gastos e tomar decisões em relação ao seu processo de produção. Podendo planejar onde ocorrerão os próximos investimentos como também executar um planejamento voltado para o crescimento de expansão, tendo em mãos dados de sua evolução, demanda de compra e venda controlando os custos e aumentando o lucro da empresa.

2.5.4 Malefícios de um sistema ERP

Independente de existir uma série de vantagens na utilização do sistema ERP, encontram-se também algumas desvantagens. Com base na pesquisa literária segue algumas desvantagens do sistema ERP:

- Custo elevado de implementação do sistema para determinadas empresas;
- Mudança na cultura da organização da visão departamental;
- Necessidade de adaptação do pacote e realidade da empresa;
- Resistência por parte dos funcionários à mudança;
- Necessidades de alteração de processos empresariais;
- Custos com treinamento para todos os envolvidos e que vão utilizar o sistema.

Um módulo indisponível pode prejudicar a comunicação de informações entre os demais módulos.

Independente das desvantagens os sistemas possuem muito mais vantagens, ou seja, superam os pontos negativos, onde a tendência é que cada vez mais as

empresas utilizem o ERP ou sistemas mais modernos para gerenciar os diversos departamentos de negócios presentes em uma organização.

2.6 FLUIDEZ DAS INFORMAÇÕES E RELACIONAMENTO ENTRE O PCP E OUTRAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO

Visando utilizar de maneira inteligente todos os meios empresariais no ato do desenvolvimento de suas atribuições e práticas, nota-se como consequência o PCP mantendo uma relação direta com as outras áreas da empresa (CHIAVENATO, 2005).

O PCP tem seu maior grau de importância na função produção, seja ela em qualquer organização. Destarte, nota-se uma relação de diálogo em o PCP e as demais áreas da Organização, tais como o Marketing, no que concerne ao Departamento de Vendas, na área de Abastecimento, que fornece a produção com a matéria-prima e a área financeira, responsável pela liberação de recursos e avaliação dos custos das transações produtivas (MOREIRA *et al*, 2014).

O PCP deve manter um contato direto as áreas de Engenharias do Produto e do Processo, Marketing, Manutenção, Provisões, RH e Departamento Financeiro, áreas essas componentes de uma empresa, pelo fato de que esses setores possuem uma responsabilidade quanto a abastecer a produção com os recursos essenciais para o segmento do processo de produção. (TUBINO, 2000).

Tendo como objetivo a eficiência do processo produtivo torna-se necessário uma disponibilidade de uma maior fluidez de informações, visto que através do fluxo o processo toma conhecimento do que fabricar, quando fabricar e a sua quantidade, e o fluxo de produção e movimentação de todo o material dentro de um processo de fabricação, entre ele e seus clientes, tendo normalmente o PCP a incumbência de analisar estas informações (CASTRO *et al*, 2014).

O PCP administra informações vindas de diversas áreas do sistema produtivo. Da Engenharia do Produto são necessárias informações contidas nas listas de materiais de desenhos técnicos (estrutura do produto), da Engenharia de Processo os roteiros de fabricação com os tempos padrões de atravessamento (lead times), no Marketing buscam-se as previsões de vendas de longo e médio prazo e pedidos firmes em carteira, a Manutenção

fornece os planos de manutenção, Compras/Suprimentos informa as entradas e saídas dos materiais em estoques, de Recursos Humanos são necessários os programas de treinamento e Finanças fornece o plano de investimentos e o fluxo de caixa, entre outros relacionamentos. (TUBINO, 2009, p.2).

Nesse sentido é imprescindível a comunicação entre o PCP e as outras áreas da organização, visando uma análise das necessidades do processo produtivo e auxiliar nas tomadas de decisões de todo que envolve o processo de produção.

2.7 INTEGRAÇÃO MEDIANTE DO ERP

É evidente como atualmente o escopo de dimensão do sistema ERP excede em muito a abrangência dos sistemas MRP II, em diversas vezes as empresas decidem por não iniciar a implantação dos ERPs através dos módulos de manufatura, mas como exemplo pelos os módulos administrativo-financeiros. Atualmente fica obvio por que várias empresas que normalmente não se consideravam precisar de uma solução MRP II para dá suporte aos seus processos decisórios de logística têm com sucesso escolhido e implantado sistemas com lógica MRP II/ERP. Em virtude desses fatores fica evidente que as vantagens extras que os sistemas ERP apresentam no momento, provavelmente sejam a principal motivação de elevado número de empresas decidirem adotarem o seu sistema mediante a integração com diversas áreas e setores de funcionalidade da empresa, tendo como base uma única forma de compartilhamento dos dados e eliminação de redundância de informações. (CORRÊA *et al*, 2006).

Para aquelas empresas interessadas na integração promovida pelos ERPs e para as quais os módulos logísticos não se encaixam com perfeição às necessidades, outros módulos têm sido incorporados e continuarão a sê-lo, ao grande “pano de fundo” dos sistemas ERP. (CORRÊA *et al*, 2006, p.399).

É de extrema relevância aderir os módulos dos ERPs que de fato venham a atender as necessidades individuais de cada organização, visando à integração dos processos, redução de desperdício, controle, padronização, suporte nas tomadas de decisões de maneira mais precisa e na maximização da receita e dos lucros.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica deve ser analisada como um imprescindível instrumento para que se possam unir os estudos às pesquisas e dessa forma gerar um aprendizado na prática.

De acordo com Gil (2009, p.162) é na metodologia que “descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa”.

No entanto, a metodologia tem como objetivo descrever e analisar os métodos lançados, ajudando a esclarecer e compreender o processo da pesquisa.

a. TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo foi elaborado através de uma pesquisa que, de acordo com Gil (2009, p.17) define-se “pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

O tipo de pesquisa realizada é qualitativa, descritiva, bibliográfica e de campo considerado um estudo de caso em uma indústria de fabricação de saneantes. De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p.269):

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

A pesquisa descritiva conforme Gil (2011, p.42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Descrever o que de fato acontece na empresa pesquisada para conseguir entender e ter condições de propor ajustes e melhoria na gestão dos processos produtivos e operacionais.

De acordo com Yin (2011, p.21) “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

O autor supracitado ainda argumenta que o estudo de caso concede uma investigação com o intuito de manter as características holísticas e relevantes dos eventos da vida real como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, alterações ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2011).

b. TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

O artigo foi baseado em uma pesquisa qualitativa, que de acordo com o trabalho tem particularidade bibliográfica, sendo utilizados, livros, *e-books* e *sites* para obter mais conhecimento do conteúdo pesquisado.

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2007, p.122) “pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”. Dessa forma, o referencial teórico da pesquisa teve como base, os objetivos do trabalho em questão.

A técnica de coleta utilizada foi através de observação participante onde foram analisados os níveis de aplicação do ERP na empresa estudada.

Para Marconi e Lakatos (2011, p.277) “A observação ajuda o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”.

A técnica de observação participante é sem dúvidas uma das mais utilizada pelos pesquisadores qualitativos. (MARCONI E LAKATOS, 2011). Tendo em vista que, quando o pesquisador se encontra inserido no ambiente pesquisado fica mais fácil extrair as informações com maior precisão e riqueza de detalhes.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p.279) “São apontadas, geralmente, duas formas de observação: a natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo investigado; e artificial, quando ele integra-se ao grupo, visando informações”. No caso dessa pesquisa o método de observação é a natural pelo o fato do observador pertence ao grupo investigado.

c. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa a qual foi realizada o estudo é a M.C.Meira Dias uma empresa de pequeno porte, localizada no município de João Pessoa no estado da Paraíba a mais de 80 anos. Em 1981 a mesma foi adquirida pela Sra. Maria da Consolação Meira Dias a qual utilizou seu nome para a formação da atual razão social da empresa, denominada M. C. Meira Dias e permaneceu com o nome fantasia Perfumaria Paris, tem como atividade a industrialização de produtos saneantes domissanitários, bem como a sua armazenagem e distribuição.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com o que foi observado a empresa M.C. Meira Dias, organização a qual o estudo foi realizado não possui um setor direcionado para a realização do PCP. Dessa forma, analisou-se como é executado o Planejamento e Controle da Produção com ênfase na relevância da implantação da ferramenta ERP para maior precisão e confiabilidade dos dados da empresa. O PCP é executado pelo responsável do controle de qualidade. Foi possível identificar que a empresa encontra dificuldades para desempenhar as tarefas do PCP por não possuir um profissional específico para desempenhar essas atividades e se encontra sobrecarregado por ser o único colaborador a desempenhar essas atividades. Logo, percebe-se que algumas das atividades ocorrem mediante o PCP e que a empresa enfrenta dificuldades para controlar seus processos por não fazer o uso de um *software* ERP para promover suporte das informações aos demais setores.

a. ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO DA EMPRESA

As políticas de longo prazo realizadas pela empresa estudada são executadas pelo diretor junto com o químico responsável pelo setor de qualidade e produção. Ambos elaboram as estratégias de vendas e a produção dos produtos, formulação de novos produtos e aperfeiçoamento dos já existentes, automação dos equipamentos para agilidade dos processos, marketing, logística do estoque e entregas dos produtos, controle das finanças e o controle do processo produtivo.

De acordo Tubino (2000, p. 24), “No nível estratégico onde são definidas as políticas de longo prazo da empresa, o PCP participa da formulação do Planejamento Estratégico da Produção, gerando um plano de produção”.

Segundo relatos do diretor da organização tornou-se possível identificar que o plano de longo prazo não se encontra bem definido e planejado, principalmente por não existir um setor específico para realização do PCP e suas atividades serem executadas por um único profissional, logo fica complicado obter o controle de tudo que envolve o processo produtivo além disso não possuem um *software* para interligar os setores e informações de maneira concreta.

b. ESTRATÉGIAS DE MÉDIO PRAZO DA EMPRESA

Por meio das estratégias de médio prazo adotadas pela empresa foi possível identificar que as estratégias são executadas com recursos limitados, muitos dos processos são realizados manualmente ou através de planilhas simples no *Excel*, gerando dificuldades de ter eficácia nas decisões a serem tomadas no que diz respeito a previsão de vendas e para atender aos clientes no tocante ao planejamento da capacidade produtiva. Um dos principais problemas identificados foi a falta de comunicação entre os departamentos, principalmente por não fazerem uso do ERP uma ferramenta de suma importância para o planejamento dos recursos da empresa.

As estratégias de médio prazo “consistem em estabelecer um Plano- mestre de Produção (PMP) de produtos finais, detalhado a médio prazo, período a período, a partir do plano de produção, com base nas previsões de vendas de médio prazo ou nos pedidos em carteira já confirmados”. TUBINO (2000, p.26).

Verificou-se que o método utilizado na empresa para PMP é desempenhado de maneira primária e através da comunicação o departamento de marketing analisa a necessidade de demanda e através do setor comercial das lojas e por intermédio de alimentação de planilhas no *Excel* para poder desenhar o quanto vai ser produzido. Em relação ao controle de matéria prima deixa a desejar em diversos aspectos e com frequência existem dificuldades por não ter disponível no momento à quantidade suficiente de insumo para a produção.

Conforme Fernandes e Godinho Filho (2010, p.78) Planejamento tático também conhecido de planejamento mestre de produção, “tem por objetivo estabelecer quais produtos finais serão fabricados em um determinado período de tempo e em que quantidades”.

O Planejamento Mestre da Produção é realizado somente pelo gerente de produção. Verificou-se que este processo não é supervisionado por nenhum dos outros setores da empresa, a exemplo do setor de vendas.

c. ESTRATÉGIAS DE CURTO PRAZO DA EMPRESA

Conforme Tubino (2000, p. 26) Programação da Produção “com base no PMP e nos registros de controle de estoques, estabelece a curto prazo quanto e quando comprar, fabricar ou montar de cada item necessário à composição dos produtos finais”.

A pesquisa evidenciou que o planejamento operacional adotado pela empresa estudada é executado pelo supervisor de qualidade e o supervisor de produção, onde ambos ficam responsáveis pelo desempenho do processo produtivo, visando garantir a qualidade dos produtos e procurando aperfeiçoá-los.

A Gerência Comercial é responsável pela obtenção de ativos para a empresa, onde ocorre apenas pelo supervisor de vendas e o setor de marketing. É neste setor que se planeja metas e formas de atrair os clientes, mas na prática não acontece de maneira correta pela falta de treinamentos e capacitação dos envolvidos nesse processo. Por esse motivo a empresa não consegue expandir mesmo tendo uma marca consolidada e se encontrar há muitos anos no mercado.

d. FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO

É de extrema relevância a utilização do fluxograma para a visualização, acompanhamento e desenvolvimento do processo produtivo permitindo uma descrição sequencial das etapas operacionais, quais são executadas antes de outras e dá um suporte nas tomadas de decisões.

Logo, pode-se definir o fluxograma como sendo uma ferramenta de representação de um processo que utiliza símbolos gráficos para descrever passo a passo a natureza e o fluxo de um dado processo. O objetivo é expor de forma compreensível o fluxo das informações e elementos, além da sequência operacional que caracteriza o trabalho que está sendo executado e criar normas de padrão de trabalho.

Conforme Peinado; Graeml (2007, p.539) "O fluxograma é um diagrama utilizado para representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência de todos os passos seguidos em um processo".

Visando a melhoria dos processos foi elaborado um fluxograma para a empresa M.C. Meira Dias. Tendo como objetivo exibir graficamente as sequências de trabalho passo a passo, uma vez que a empresa não conta com essa ferramenta. Segue abaixo representado na figura 1 Fluxograma:

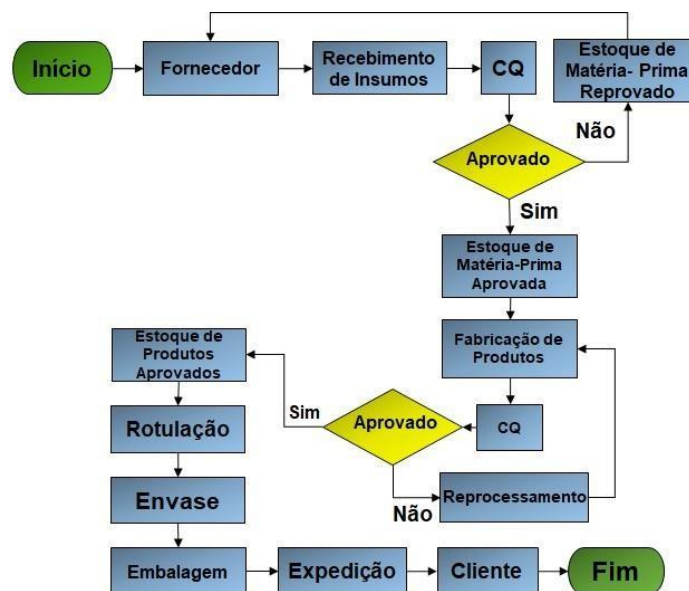


Figura 1- Fluxograma da Empresa M.C.Meira Dias
Fonte: Autoria Própria, 2018.

Com a criação do fluxograma foi possível identificar as falhas existentes nas etapas do processo de produção da empresa. Onde os mesmos estão detalhados logo abaixo no quadro 2:

Descrição do Processo	Falhas encontradas no Processo Produtivo
Fornecedor	Não dispõe de um banco de dados de seus fornecedores, trabalha com poucos fornecedores, falta um controle em relação a preço e formas de pagamentos para poder negociar valores com seus fornecedores.
Recebimento de Insumos	Não possui espaço suficiente para armazenamento dos insumos e separação dos mesmos, demora em conferir o recebimento das MP e desperdício de tempo para realização das análises e liberação do CQ. Parte do processo é executado manualmente.
CQ	Excesso de processos para realização das análises.
Estoque Matéria-Prima Reprovada	Perda de tempo por não existir um sistema para lançamento dos dados e retorno para os fornecedores do material.
Estoque Matéria-Prima Aprovada	Problemas e demora em relação ao cadastro dados, grande parte do processo acontece manualmente e outros em uma planilha no <i>Excel</i> , não possui um controle preciso do estoque.
Fabricação dos Produtos	O PCP é realizado por uma única pessoa que emite ordem de fabricação, CQ, liberação para envase. Todo processo é efetuado manualmente e por inserção de dados em planilha no <i>Excel</i> , sem um sistema para dar suporte e informações para o setor de fabricação. Demora na execução das etapas de produção. Não tem controle preciso da capacidade de produção da fábrica; Falta de treinamentos em relação aos POP's e Manual de Boas Práticas de Fabricação.
Controle da Qualidade	Ausência de equipamentos mais eficientes para a execução e precisão dos resultados das análises e liberação do produto.
Reprocessamento	Carência de treinamento dos colaboradores e comunicação com o supervisor de produção
Rotulação	Não possui máquina para execução do processo de rotulação, onde o mesmo acontece de maneira manual, desde colocar a data, inserir o lote até colar o rótulo nas garrafas, gerando perda de tempo e redução na produção.
Envase	Parte do processo realiza-se de forma manual e outro com uma máquina semiautomática gerando um desperdício de tempo e redução da capacidade produtiva e o único controle é através da ficha de ordem de envase.
Embalagem	Processo realizado manualmente, sem um sistema para controlar a quantidade de produtos que foram embalados.
Expedição	Problemas na liberação dos produtos, erros constantes na emissão de NF no momento da conferência para liberar o material rumo ao seu destino final, em virtude da inexistência de um sistema de controle que atenda as necessidades de controle logístico da fábrica. Problemas na execução da logística dos produtos acabados.
Cliente	Ausência de controle da quantidade dos seus clientes e um sistema para alimentar as informações dos mesmos. A empresa não possui uma política interna de pós-vendas.

Quadro 2- Falhas no Processo Produtivo da Empresa

Fonte: Autoria Própria, 2018.

Mediante os diversos problemas encontrados fica evidente que a empresa necessita aderir uma nova postura para conseguir eliminar os desperdícios, aumentar o seu processo de produção, minimizar os custos e conseqüentemente a

maximização dos lucros. Nesse tocante foi sugerido e evidenciado para empresa relevância da implantação do *software* ERP para poder realizar o planejamento dos recursos da empresa associado ao PCP, dessa forma conseguindo alcançar a interligação dos departamentos por um único sistema de informação para obter respostas com previsão de forma rápida ajudando na comunicação e nos processos de produção e operação da empresa. Foi sugerido para empresa que inicialmente adotassem os módulos do ERP que melhor atendessem as suas necessidades de imediato ou seja, a customização do *software* de acordo com sua realidade atual e necessidades.

Os módulos sugeridos para M.C.Meira Dias a princípio são os seguintes: Previsão e análise de vendas, Listas de materiais, Programação - Mestre de Produção, Compras, Controle de Estoques, Custos, Gestão de Pedidos e Gestão do Pessoal. Onde os mesmos já iriam atender a maior deficiência verificada dentro da organização em relação aos seus processos de produção.

e. CICLO PDCA VISANDO MELHORIA CONTÍNUA DA EMPRESA

Foi utilizado o ciclo PDCA na empresa estudada, pelo fato de ser uma das principais ferramentas de gestão da qualidade por permitir de forma otimizada e contínua a análise e controle dos processos existentes na organização.

Segundo Peinado; Graeml (2007, p.557) “PDCA é o modelo de referência para os planos de melhoramento contínuo adotados por inúmeras organizações, proporcionando uma linguagem comum a todos na melhoria contínua da Qualidade”. Através das falhas descritas e evidenciadas mediante a criação do fluxograma foi elaborado um novo método de gestão com a utilização do ciclo PDCA com o intuito de rever as políticas de gestão, analisar e controlar o que envolve o andamento da empresa conseguido dessa maneira alcançar a melhoria contínua do PCP.

Segue abaixo no quadro 3 o Ciclo PDCA para melhoramento dos processos da empresa estudada:

CICLO PDCA	
PLAN- Planejar	Implantação do <i>software</i> ERP customizado que atenda às necessidades da empresa;
	Implantar um setor específico para a execução do PCP;
	Maximizar os Lucros;
	Redução dos desperdícios evidenciado nos processos;
	Reduzir os custos;
	Dividir as tarefas de acordo com o departamento;
	Controle do recebimento de insumos, estoque e expedição dos produtos acabados;
	Atestar qualidade dos produtos.
DO- Executar	Promover treinamentos aos colaboradores, contratar pessoas capacitadas para execução das tarefas;
	Colocar em prática o sistema ERP e sua funcionalidade.
CHECK- Verificar	O PCP acompanha em conjunto com o setor da CQ se todas as etapas dos processos estão sendo realizadas devidamente com a implantação do sistema ERP.
ACT- Ação	Com o resultado positivo padronizar os processos produtivos e operacionais;
	Caso seja negativo rever o planejamento ou o plano de ação e recomençar o ciclo PDCA novamente.

Quadro 3- Ciclo PDCA

Fonte: Aatoria Própria, 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo concluiu que a empresa precisa rever diversos conceitos no PCP para permanecer competitiva no mercado e obter o lucro desejável.

Logo após o resultado da pesquisa, as informações obtidas foram apresentadas ao proprietário da organização M.C.Meira Dias, empresa atuante na fabricação de produtos de limpeza na cidade de João Pessoa/PB.

Foi evidenciado aos mesmos uma série de dificuldades encontradas na execução das atividades no PCP: no tocante ao planejamento. A longo prazo, não possui um setor adequado para o PCP; a organização não faz uso de um *software* que forneça as informações para auxiliar nas tomadas de decisões; e por fim não dispor de pessoas capacitadas adequadamente para a execução e desenvolvimento de políticas para realização das estratégias a longo prazo, gerando como

consequência uma burocratização nos processos, culminando numa diminuição da competitividade da organização no mercado.

No plano de médio prazo também foi encontrado problemas na sua execução, principalmente pela maneira na qual é desempenhado os controles do PCP e por se limitar a obtenção de informações extraídas de planilhas elaboradas no *Excel* e fichas preenchidas manualmente dificultando nas tomadas de decisões do planejamento mestre da produção.

No plano de curto prazo encontrou-se uma considerável quantidade de falhas, principalmente por não possuir um MPS adequado, logo refletindo em um efeito negativo no que concerne a execução do planejamento operacional, gerando informações insuficientes relacionadas ao processo de produção e poucos colaboradores envolvidos na execução do PCP.

Mediante as falhas encontradas no planejamento e controle da produção, apresentou-se aos gestores, através da ferramenta fluxograma, todas as etapas dos processos da empresa e os problemas encontrados no seu processo produtivo e operacional. Nesse sentido, foi identificado falha de comunicação entre os departamentos, problemas no controle dos insumos, estoque e produtos acabados, pouca tecnologia atrelado ao setor do PCP, necessidade de inovação e automação das máquinas e equipamentos, melhor distribuição das tarefas, desperdício de tempo e insumos na execução da fabricação dos produtos, falta de controle dos dados dos seus fornecedores, custos elevados por não possuir um controle da sua capacidade produtiva e não tem um procedimento de pós-vendas.

Com o intuito de corrigir as falhas e a melhoria contínua dos processos de produção aplicou-se a ferramenta do ciclo PDCA para rever as políticas de gestão, analisar e controlar os processos que envolvem todo o andamento da empresa. Dessa forma foi possível identificar que a empresa necessita mudar a maneira de gerir os seus processos, aderir ao sistema ERP para controlar seus processos e ajudar no andamento do PCP para continuar competitiva no mercado.

No entanto, os objetivos do trabalho foram alcançados, conseguindo ser analisado, avaliado e proposto melhorias para o setor do PCP. O desenvolvimento dessa pesquisa foi concluído no sentido de contribuir para a sistematização do assunto, ou seja, tornar evidente a relevância do uso do *software* ERP com o objetivo

de aperfeiçoar a troca de informações entre os departamentos, gerar oportunidades de modificações e melhorias na execução dos processos produtivos e operacionais, minimização de erros, redução de custos, agilidade e padronização dos processos, maximização dos lucros e maior precisão nas tomadas de decisões da empresa.

5.1. RECOMENDAÇÕES

De acordo com o estudo realizado foi possível compreender de que forma são executados o PCP e as atividades que a organização de pequeno porte ainda não consegue preencher para um bom funcionamento do processo produtivo.

Nesse caso, seria de extrema relevância para a empresa estudada, analisar o seu processo produtivo, buscando controlar os estoques em processo e fazer uso do sistema ERP uma vez que a mesma não dispõe dessa ferramenta de tão importância para controlar todos os processos e interligação dos departamentos que facilitam as trocas de informações entre os setores.

No entanto é necessária a capacitação dos colaboradores envolvidos para a execução do *software* que necessita ser alimentado para poder repassar as informações corretamente.

Segue abaixo alguns tópicos como sugestão para ser colocado em prática futuramente com o objetivo de aperfeiçoar o PCP da empresa:

- Setor específico para o PCP;
- Implantação do sistema ERP;
- Conscientização da relevância do *software* ERP para a troca de informações entre os setores da empresa;
- Apoio e comprometimento da alta administração;
- Departamentalização dos setores;
- Contratar profissionais capacitados;
- Oferecer treinamentos para os colaboradores envolvidos no processo produtivo e operacional;
- Efetuar um plano de ação mediante a ferramenta 5W2H;
- Refazer sempre que houver necessidade o ciclo PDCA.

Outra sugestão para pesquisas futuras seria analisar o PCP em uma empresa de grande porte e verificar em que aspectos se assemelham com a de pequeno porte, como também realizar um estudo mais minucioso do planejamento estratégico e planejamento mestre da produção.

REFERÊNCIAS

BURBIDGE, J. L. **Planejamento e controle da produção**. 2.edição. São Paulo: Atlas, 1988. 556p.

CASTRO, T. R. *et al.* **Estruturação de um departamento de planejamento, programação e controle da produção em uma indústria de alimentos**. Revista Espacios. Vol. 35 (Nº 13), 2014. Pág. 20.

CHIAVENATO, I. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CORRÊA, Henrique. L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, Henrique I. *et al.* **Planejamento de programação e controle da produção: MRP II/ERP conceitos, uso e implantação**. 4. edição. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Flavio Cesar Faria; GODINHO Filho Moacir. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, E. *et al.* **Contribuições do planejamento e controle da produção para a competitividade empresarial: um estudo em uma empresa do setor moveleiro**. Revista Espacios. Vol. 35 (Nº 9), 2014. Pág.5.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: (operações industriais e de serviços)**. Curitiba: Unicenp, 2007.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **Planejamento e controle da produção**. 5. edição. São Paulo: Pioneira, 1995.

SACOMANO, J. B.; AZZOLINI, Junior W. **Uma análise da evolução histórica da estrutura funcional do planejamento e controle da produção**. Salvador: Enegep, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. edição. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2002.

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

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção**: a produtividade no chão da fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999.

_____. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento e controle da produção**: teoria e prática. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Os artigos que compõem essa obra foram orientados por professores da coordenação do curso de bacharelado em Administração do Uniesp Centro Universitário e escrito por alunos concluintes do semestre letivo 2018.2.