

ORGANIZAÇÃO
EMILLIE MICHELS

VOCÊ NO COMANDO

COLETÂNEA DE TCC'S DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP - 2



EDITORA FUCAP

ORGANIZADORA

EMILLIE MICHELS

VOCÊ NO COMANDO
COLETÂNEA DE TCCS DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP 2



Capivari de Baixo

2020

Copyright © 2020 by Editora FUCAP

Título: Você no comando: coletânea de TCCs do curso de administração da FUCAP 2.

Organização: Emillie Michels.

Editoração: Andreza dos Santos.

Capa: Andreza dos Santos.

Revisão: Dos autores.

CONSELHO EDITORIAL

Expedito Michels (Presidente)

Emillie Michels

Andreza dos Santos

Dr. Diego Passoni

Dr. José Antônio da Silva

Dr. Nelson G. Casagrande

Dr. Roberto M. da Silveira

Dr. Rodolfo Lucas Bortoluzzi

Dr. Rodrigo Luvizotto

Dra. Jamile Marques

Dr. Hamilcar Boing

Dra. Beatriz M. de Azevedo

Dra. Patrícia de Sá Freire

Dra. Joana Dar'c S. da Silva

Dra. Solange Maria da Silva

Dr. Paulo Cesar L. Esteves

Dra. Adriana C. Pinto Vieira

V851v

Você no comando: coletânea de TCCs do curso de administração da FUCAP 2 / Emillie Michels (org.). Capivari de Baixo: Editora FUCAP, 2020.
385 p.; 15 x 21 cm.; *Ebook*.

ISBN: 978-65-87169-00-2

1. Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Michels, Emillie. II. Título.

CDD 341.2

(Catalogação na fonte por Andreza dos Santos – CRB/14 866)

Editora FUCAP – Avenida Nações Unidas Nº 500 – Santo André, Capivari de Baixo/SC.

Todos os Direitos reservados. Proibidos a produção total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo art. 184 do Código Penal.



EDITORA FUCAP

Impresso no Brasil – 2020

VOCÊ NO COMANDO
COLETÂNEA DE TCC'S DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP 2

COLABORADORES

Aline Alves Cardoso	Gabriel Beltrame Derner Silva
Aline Martins Domingos	Gabriela Benta dos Santos
Amanda Santos de Oliveira	Gisele Gomes Heleodoro Bressan
Andréia da Rosa Matiolla	Karolina Lopes Urbano
Arthur Floriano Elias	Laís Vitório Mendes
Bruno da Silva Rosa	Magda Ternes Dittrich
Cássia Garcia da Silva	Matheus Machado
Claudinéia da Silva de Oliveira	Nayara Ramos Jeremias
Deise dos Santos Estevão	Nelson Granemann Casagrande
Diego Goulart Lima	Oscar Pedro Neves Junior
Diego Passoni	Pierri da Silva Kons
Eliane Duarte Ferreira	Roseane Fernandes Teixeira
Emillie Michels	Simone Machado Moretto Cesconetto
Fabiano Pires de Oliveira	Tatiani Fernandes Teixeira
Fernanda Kempner-Moreira	Tunizy da Rocha
Fernando Nicoladelli Fernandes	Vanderson Tavares Espindol

APRESENTAÇÃO

Este livro é fruto do esforço diário e contínuo do corpo docente do Curso de Administração da Faculdade Capivari.

Sendo uma coletânea de Trabalhos Finais de Curso, reflete o desempenho de nossos alunos nas disciplinas de Estágio Supervisionado e TCC, no intento de unir a teoria e a prática à vivência profissional, enriquecendo e assegurando as competências necessárias ao perfil do egresso e aos desafios do mundo do trabalho.

Como coordenadora do Curso e organizadora desta obra, apresento à comunidade acadêmica e em geral esta fonte de conhecimento e aprendizagem aplicada, em seu segundo volume.

Agradeço aos autores e colaboradores, alunos e professores, por socializarmos mais uma experiência colaborativa. Agradecimentos também à Faculdade Capivari, na pessoa do Prof. Adm. Expedito Michels.

Prof^a. Emillie Michels

Coordenadora do Curso de Administração

SUMÁRIO

APLICAÇÃO DO CICLO PDCA INTEGRADO À FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO	8
<i>Laís Vítório Mendes; Gisele Gomes Heleodoro Bressan; Nelson Granemann Casagrande.</i>	
ESTUDO DOS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA	32
<i>Deise dos Santos Estevão; Gabriela Benta dos Santos; Gisele Gomes Heleodoro Bressan; Roseane Fernandes Teixeira.</i>	
MODELAGEM DE NEGÓCIOS A PARTIR DA GESTÃO DE CUSTOS E GESTÃO DA PRODUÇÃO NA EMPRESA BICHOS E ARTES	53
<i>Aline Martins Domingos; Cássia Garcia da Silva; Emillie Michels; Andréia da Rosa Matiolla.</i>	
ANÁLISE DE UMA CLASSIFICAÇÃO ABC: UM ESTUDO DE CASO.....	80
<i>Nayara Ramos Jeremias; Fernanda Kempner-Moreira; Magda Ternes Dittrich.</i>	
GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO NA EMPRESA CASA NOIVAS	102
<i>Bruno da Silva Rosa; Pierrri da Silva Kons; Fernanda Kempner-Moreira; Eliane Duarte Ferreira.</i>	
O IMPACTO DO FACEBOOK COMO AÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DIGITAL NA DIVULGAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA NA EMPRESA ANJO ANIMAÇÕES LOCAÇÕES DE BRINQUEDOS.....	126
<i>Aline Alves Cardoso; Amanda Santos de Oliveira; Fernanda Kempner-Moreira; Eliane Duarte Ferreira.</i>	
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESPAÇO ROTA 60.....	156
<i>Arthur Floriano Elias; Fernando Nicoladelli Fernandes; Fabiano Pires de Oliveira; Claudinéia da Silva de Oliveira.</i>	
O IMPACTO DA FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL: UMA PROPOSTA NA EMPRESA FIGUEIRA GRANDE TRATAMENTO DE MADEIRAS	173
<i>Tunizy da Rocha; Vanderson Tavares Espindola; Gisele Gomes Heleodoro Bressan; Gabriel Beltrame Derner Silva.</i>	
CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEIS	199
<i>Diego Goulart Lima; Matheus Machado; Tatiani Fernandes Teixeira; Simone Machado Moretto Cesconetto.</i>	
PROPOSTA DE MELHORIAS DA EMPRESA IMBIMIX A PARTIR DOS PRINCIPAIS INDICADORES IDENTIFICADOS NO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	218
<i>Karolina Lopes Urbano; Diego Passoni; Oscar Pedro Neves Junior.</i>	

APLICAÇÃO DO CICLO PDCA INTEGRADO À FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

Laís Vitório Mendes¹

Gisele Gomes Heleodoro Bressan²

Nelson Granemann Casagrande³

Resumo: A gestão da qualidade assume um papel essencial na busca por melhores resultados, uma vez que a qualidade deixou de ser somente diferencial entre as organizações, tornou-se indispensável para a permanência no mercado. Desse modo, o presente artigo tem como objetivo aplicação do ciclo PDCA integrado a ferramentas da qualidade como método gerencial a fim de reduzir retrabalhos e melhoria da qualidade no processo produtivo na empresa Estela Confecções, atuante no ramo têxtil como prestadora de serviços para grandes redes de magazines do Brasil. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, aplicada e de observação participante natural, com natureza mista, predominantemente qualitativa, tendo como método o estudo de caso. As análises ocorreram entre os meses de maio a julho de 2019, na qual foi identificado uma média de retrabalho de 13% ao mês sob a produção total. A meta traçada na etapa de planejamento do ciclo consistiu em atingir um índice de 5% mensal, entre agosto e outubro. Para alcançar esta meta foi realizada a análise das possíveis causas de retrabalho, através do diagrama de causa e efeito, após a identificação das mesmas, elaborou-se um plano de ação (5W2H), e posteriormente a execução das ações propostas, verificação e a etapa de agir, atuando com correções.

Palavras-chave: Retrabalho. Ciclo PDCA. Ferramentas da Qualidade.

¹ Administradora, turma 2019-2 da Faculdade Capivari, FUCAP.

² Professora de Gestão da Qualidade, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

³ Professor e revisor da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

As circunstâncias do mercado competitivo vêm exigindo das organizações um esforço maior para que as mesmas consigam se manter ativas no mercado, neste sentido os investimentos na gestão da qualidade são necessários para conquistar espaço no seu mercado de atuação.

A qualidade assume um papel fundamental nas organizações na busca por melhores resultados. Por isso, é de extrema importância que as organizações direcionem seu foco para medidas estratégicas na gestão da qualidade. Completando esse argumento, recupera-se o relato de Paladini (2008) que ressalta que o controle de qualidade é um sistema complexo e dinâmico, envolvendo direta ou indiretamente todos os setores da organização, com intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final.

Para organizações que almejam o aumento da produtividade, e conseqüentemente a lucratividade, a gestão da qualidade é um instrumento indispensável no âmbito organizacional para atingir estes objetivos. Assim sendo, explica-se o tema designado para este estudo uma vez que o controle e a melhoria na qualidade dos produtos oferecidos deixaram de ser somente um diferencial para o mercado consumidor e se tornou imprescindível para a permanência da empresa no mercado.

No sentido de contribuir para o meio acadêmico este estudo anseia expor conceitos, definições e ferramentas da gestão da qualidade, bem como a aplicação do ciclo PDCA, um método utilizado para a organização dos processos, auxiliando a empresa em estudo na redução dos retrabalhos e melhoria da qualidade.

A empresa objeto deste estudo de caso é uma empresa familiar, localizada no município de Pedras Grandes, empreendendo no ramo têxtil há nove anos, como prestadora de serviço para grandes redes de magazines, a empresa é auditada e possui certificação da ABEVETX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil). Este artigo é resultante de uma primeira etapa, o estágio curricular supervisionado, em qual foi diagnosticado que a organização possui oportunidades de melhorias relacionadas ao retrabalho, que interferem diretamente na qualidade e nos custos da produção.

Diante desse contexto, vinculado ao diagnóstico de oportunidades de melhoria relacionadas ao retrabalho, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte

questão: Como a aplicação do ciclo PDCA integrado com ferramentas da qualidade podem contribuir para a redução dos índices de retrabalho e na melhoria da qualidade na empresa Estela Confecções?

Sendo assim, o objetivo geral do estudo é aplicar o ciclo PDCA como método gerencial a fim de reduzir retrabalhos e aumento da qualidade. Entretanto, para esse objetivo ser auferido é subdividido pelos objetivos específicos como: identificação dos problemas de retrabalho, levantamento das causas geradoras, análise dos processos, elaboração de um plano de ação, execução e verificação dos resultados, bem como a comparação com dados anteriores, para analisar a eficácia da implementação do ciclo PDCA na empresa.

Este estudo se justifica pela necessidade constante das empresas analisarem a sua situação atual, e buscarem por alternativas de melhoria no seu processo de produção de seus produtos, que poderão contribuir para o aumento de uma produtividade eficiente, e conseqüentemente de competitividade, com qualidade e satisfação dos clientes internos e externos. A pesquisa será idealizada em seis partes.

No primeiro momento é apresentado a introdução, seguida pelo embasamento teórico, com os subseqüentes temas abordados: qualidade, gestão da qualidade no processo, e o ciclo PDCA com a integração das ferramentas da qualidade, sendo elas, o diagrama de causa e efeito, 5W2H e indicadores de desempenho. A terceira parte compreende aos métodos e técnicas utilizados para a pesquisa. O quarto item apresenta os resultados da aplicação do ciclo PDCA, o quinto com uma análise e proposta de melhoria dos resultados obtidos. Logo, a sexta parte compreende as considerações finais.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é uma definição que compromete e requer esforços de quem pretende adotá-la, o compromisso de atender o consumidor da melhor forma possível e o esforço de aperfeiçoar todas as ações do processo produtivo que, de uma forma ou de outra, contribuam para este fim. (PALADINI, 1995)

Segundo Juran e Godfray (2000), a qualidade refere-se à adequação ao uso. Já Crosby (1980 apud OLIVEIRA, 2014) define como método para prevenção, pois

entende que é dever dos gestores incentivar, por meio de seus exemplos, o compromisso das pessoas com a prevenção, buscando evidenciar como objetivos da organização a eliminação dos defeitos e o entendimento da execução de forma correta na primeira vez, evitando retrabalho.

O eixo da qualidade foca diretamente na satisfação de todos os clientes de uma empresa, internos e externos. Ou seja, as empresas além de entregar produtos e serviços para a satisfação plena do consumidor final, com ausência de defeitos, prazo de entrega assíduo e com todas as características que irão agradar o consumidor, também deve oferecer aos seus colaboradores a vivência de trabalho com qualidade, confiabilidade das operações, treinamentos para um bom desempenho de suas funções, pagamento salarial justo, benefícios, um ambiente de trabalho agradável. (FALCONI, 2004)

Produtividade e qualidade estão interligadas uma vez que as particularidades de um influenciam diretamente no outro. Essas influências ocorrem devido a busca pelo equilíbrio entre os processos, visando atingir qualidade com produtividade de uma forma economicamente viável. (ALMEIDA, 2006)

De acordo com Neumann (2013) uma produtividade sem qualidade é um mau aproveitamento dos recursos e a má utilização do tempo disponível, uma vez que, produtos sem a qualidade ideal, precisam ser retrabalhados, consumindo tempo da produção de outros produtos. Quando se consegue unir produtividade com qualidade, tanto na produção dos produtos, como nos serviços prestados, a organização atinge melhores resultados.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE NO PROCESSO

A gestão da qualidade nos processos nasceu com o esforço das organizações produtivas em eliminar defeitos nos produtos e evoluiu com a aplicação de estratégias gerenciais para otimização dos elementos envolvidos que compõem o processo produtivo. (PALADINI, 2008)

Os processos são conjuntos de atividades que são inter-relacionadas que transformam os insumos em um produto final, os mesmos precisam ser planejados, e quando executados, necessitam ser controlados para agregar valor. (SILVA, 2014)

Para Ballestero-Alvarez (2012) controle de qualidade no processo consiste no monitoramento contínuo das atividades de produção, com vistas a garantir a permanente adequação da qualidade produzida à qualidade planejada.

Conforme Paladini (2008) partindo do princípio em que a qualidade deve ser gerada a partir das operações no processo produtivo, desta forma, a primeira ação para a viabilização deste princípio consiste em eliminar perdas, entendendo-se como perdas todos os defeitos, falhas, imperfeições, enfim, desvios que comprometem a apresentação do produto.

A segunda ação a ser realizada é a eliminação das causas de perdas, através de um estudo das causas de ocorrência de defeitos, analisar causa e efeito e controle da produção, e a terceira ação foca na otimização do processo, com intuito de garantir a melhor operação possível no processo produtivo. (PALADINI, 2008)

Silva (2014) enfatiza a ideia que a qualidade não é a eliminação de defeitos, entretanto, um conjunto de ações positivas que aumentam, de fato, a eficiência e eficácia do processo produtivo, gerando melhores condições possíveis de funcionamento.

2.2 CICLO PDCA INTEGRADO ÀS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar os processos forma contínua, fazendo com que a empresa consiga obter resultados mais eficazes e confiáveis. Também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi apresentado em 1930 por Walter Shewhart como um ciclo aplicável na gestão da qualidade, porém, somente nos anos 50, através de William Edwards Deming e suas palestras no Japão, que o Ciclo PDCA tornou-se amplamente conhecido no mundo. (AGOSTINETTO, 2006).

Consistindo em uma sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo definido, o ciclo auxilia na organização e implementação de melhorias, dando uma diretriz para a condução dos mesmos. Além de ser utilizado para facilitar a tomada de decisão, visando garantir o alcance das metas e objetivos definidos. (SILVA, 2014).

O PDCA configura-se a um ciclo eficiente na resolução de problemas, ou seja, implementar melhorias por etapas e efetuar o ciclo de melhoria continuamente

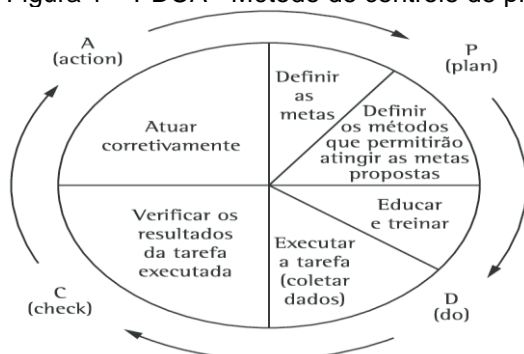
(SHIBA, 1997). Na visão de Werkema (1995) é o caminho a ser seguido para que as metas definidas pela empresa possam ser alcançadas, e complementa que com a utilização desse método, se faz necessário empregar ferramentas da qualidade, pois as mesmas constituirão de recursos necessários para a coletar, processar e dispor de informações necessárias à condução das etapas desse método.

Campos (1999) complementa o papel das ferramentas da qualidade incluídas no ciclo PDCA são fundamentais, mas deixa claro que a meta é alcançada por meio do método. Porém, quanto mais informações, fatos ou dados forem agregados ao método, maiores são as chances para o alcance da meta, sendo assim, a necessidade da utilização de ferramentas apropriadas para coletar, processar e dispor informações durante a aplicação do ciclo. Ainda, conforme o autor, para cada uma das fases de aplicação do método PDCA é conveniente a utilização das ferramentas de qualidade que atuam colaborando na organização e melhor visualização dos objetivos correspondentes a cada uma delas.

De acordo com Paladini (2008) ferramentas da qualidade são os dispositivos, procedimentos gráficos, analíticos ou numéricos, formulações práticas, mecanismos de operação e esquemas de funcionamento, enfim métodos estruturados para viabilizar a implementação da gestão, pois através destes se torna visível a grande contribuição que a qualidade traz à organização.

Corroborando com os argumentos apresentados e conforme demonstrado na Figura 1, Silva (2014) diz que a etapa PLAN consiste em estabelecer as metas e os métodos para atingir essas metas, no DO representa a etapa de educar, treinar e executar a coleta de dados, no CHECK resulta-se na apuração dos resultados obtidos e ACTION é a realização das correções dos problemas encontrados na fase anterior.

Figura 1 – PDCA - Método de controle de processos



Fonte: Silva (2014, p. 52)

Campos (2004) complementa que o controle dos processos deve ser executado conforme o método PDCA, para que a organização consiga atingir suas metas propostas e visando na melhoria contínua de seus processos.

2.2.1 Planejamento (PLAN)

A etapa de planejamento consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e métodos e meios para se atingir este objetivo. (SILVA, 2014)

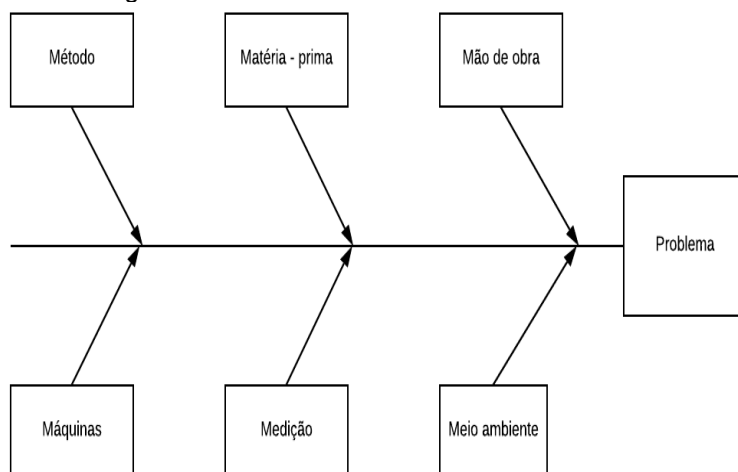
O ciclo tem início com a definição de um plano, nesta fase define-se um processo ou problema a ser sanado. Conforme Campos (2004) inicialmente deve ser realizada a identificação do problema, na qual deve se suceder sempre que a empresa se defrontar com um resultado indesejado, após isso deve estabelecer a meta. De acordo Oliveira (2014) uma meta deverá ser composta por objetivo gerencial, prazo e valor.

Para definir métodos que permitirão atingir as metas é necessário realizar uma análise detalhada do problema constatado e suas características, por meio de fatos e dados coletados e a ferramenta da qualidade que pode ser explorada é o Diagrama de Causa e Efeito. Conforme Barros e Bonafini (2014), é utilizado com intuito de identificar a relação entre causa e efeito de um processo, onde analisa-se as circunstâncias de uma determinada situação de acordo com 6 variáveis, sendo elas: Materiais, Mão de Obra, Método, Máquina, Medição e Meio Ambiente, estas variáveis são chamadas de 6Ms.

Paladini (1995) relata que o diagrama de causa e efeito é um instrumento voltado à análise de processos produtivos. Sua utilização torna-se útil para as indústrias em função de sua fácil aplicabilidade na identificação e visualização de possíveis causas geradoras de problemas decorrentes do processo produtivo.

Segundo Marshall (2003), as causas são agrupadas por categorias previamente estabelecidas ou percebidas durante o processo de classificação, tendo como vantagem a possibilidade de atuar de um modo mais específico e direcionado para o detalhamento das causas possíveis.

Figura 2 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após o diagrama de causa e efeito, sucede-se a análise do processo, selecionando as causas mais relevantes para a geração do problema e a elaboração de um plano de ação, ou seja, ações que devem ser tomadas para atingir a meta. (CAMPOS, 2014)

A matriz 5W2H é a ferramenta utilizada no auxílio para elaboração de plano de ação para resolução de problemas, bem como, as atividades que necessitam ser desenvolvidas servindo como um mapa para realização das atividades. (SILVA et al, 2013) Sua utilização servirá de apoio ao planejamento de uma ação, identificando padrões de qualidade, necessidades do projeto e riscos a serem considerados. (BRAGANÇA; COSTA, 2015)

A regra consiste em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral, sua utilização pode ser feita em diversas áreas, desde planejamento da qualidade, riscos, aquisição ou contratações de recursos humanos. (DAYCHOUM, 2007)

Conforme Bragança e Costa (2015), a utilização do 5W2H para o planejamento de ações pode ser realizada a partir de sete perguntas-chave, sendo elas: “o que vai ser feito?”, “quem irá fazer?”, “onde será feito?”, “quando será feito?”, “porque será feito?”, “quanto custará?” e “como o problema será resolvido?”.

Essa metodologia, por meio respostas simples e objetivas, possibilita que informações cruciais sejam identificadas, a tabela a seguir contempla os questionamentos da metodologia, bem como a temática das respostas de cada pergunta.

Quadro 1 – Quadro explicativo 5W2H

Passos	Temática das Respostas	Questionamento
WHAT	Ações necessárias ao tema analisado	O que deve ser feito?
HOW	Meios para realização	Como será executada?
WHY	Justificativa das ações	Por que executar desta forma?
WHO	Responsáveis pelas ações	Quais as pessoas deverão executar as ações?
WHEN	Definição de prazos	Quando deverão ser executadas?
WHERE	Local para realização das ações	Onde é preciso atuar para resolver o problema?
HOW MANY	Definição de orçamento	Quanto será o custo envolvido?

Fonte: Elaborado pela autora, com base em SILVA et al (2013)

2.2.2 Execução (DO)

A etapa de execução do PDCA consiste no treinamento dos envolvidos nas atividades estabelecidas no plano de ação, na realização destas tarefas e na coleta de dados para análise posterior (SILVA, 2014). Conforme Campos (2004), se subdivide em duas fases, no treinamento, quando o plano é divulgado para todos os envolvidos nas atividades antes de inicial a execução, e a execução da ação propriamente dita, quando o plano é executado. Durante essa execução devem ser feitas verificações periódicas a fim de manter o controle e eliminar possíveis dúvidas que possam ocorrer ao longo da execução. Todas as ações e os resultados bons ou ruins devem ser registrados para alimentar a próxima etapa do ciclo PDCA.

2.2.3 Verificação (CHECK)

Nesta etapa ocorre a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Pode ocorrer concomitantemente com a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo realizado da forma devida, conforme planejado ou após a execução quando são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle, podendo ser detectados erros ou falhas. (SILVA, 2014)

O *Checklist* é um meio para coleta de dados que permite a verificação e o controle da execução das tarefas ou atividades. Também conhecido como folha de verificação e pode ser utilizado para colher dados, tendo como base observações

amostrais de itens com resultados indesejáveis. O objetivo principal de sua utilização é verificar a frequência de ocorrência de um evento ao longo de um período de tempo determinado (OLIVEIRA, 2014).

Em qualquer processo, é crucial o monitoramento dos resultados da gestão através de uma análise dos indicadores de desempenho, realizando a comparação entre os resultados obtidos e metas definidas no planejamento, resultará na verificação de indicadores dessa gestão e em devidas ações para a melhora continua. (NEUMANN, 2013)

Segundo Neumann (2013, p.118) a partir dos indicadores “são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas podem ser definidas, ainda, como o padrão ideal de desempenho a ser alcançado ou mantido. ”

Muitos pesquisadores consagrados defendem a relevância dos indicadores de desempenho, destaca-se a célebre citação de Deming (1990): “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se defini, não se defini o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia. ”

2.2.4 Agir (ACT)

Esta etapa consiste em atuar no processo em relação aos resultados alcançados com a aplicação das etapas anteriores. Trata-se de agir corretivamente sobre os problemas ocorridos, como também, ao não atendimento às metas que foram pré-estabelecidas. Nesta etapa, pode-se ainda adotar o plano executado como padrão, se as metas elaboradas foram atendidas, ou até mesmo propor a revisão das metas e ações. (CAMPOS, 2014)

Conforme Tubino (2009) toda a vez que um problema for identificado e solucionado, o processo produtivo atingi um patamar superior de qualidade, sendo necessário o empenho dentro da ótica de melhoria continua.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O procedimento metodológico fundamenta-se em detalhar o percurso para a realização da pesquisa, bem como para responder o objetivo desta. Desta forma, a seguir são apresentadas as etapas e métodos empregados com intuito de obter o

melhor resultado. Lakatos e Markoni (1991) definem método com uma conduta seja em fazer, agir e conhecer, para atingir um fim previamente projetado.

Conforme os objetivos desta pesquisa a obtenção de dados sobre o assunto abordado se idealizaram por meio de pesquisas bibliográficas, pois segundo Gonçalves (2014) trata-se do primeiro procedimento em qualquer tipo de pesquisa com propósito de conhecer os diferentes subsídios científicos sobre o assunto no qual se pretende estudar. Vergara (2010, p. 43) afirma que “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível para o público em geral”

Para a elaboração desta pesquisa, foi utilizado o método qualitativo, apropriado para avaliação formativa, “quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou um plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.” (ROESCH, 2005, p. 154) Porém, cabe destacar os aspectos quantitativos, sendo este um meio para examinar as variáveis, realizando a medição por meio de instrumentos para que dados numéricos possam ser analisados. (CRESWELL, 2007)

A pesquisa em estudo utilizará a observação participante natural. Devido o pesquisador atuar diretamente na empresa e participar nos processos do tema em estudo. De acordo com Gil (1999) a observação participante pode assumir duas formas distintas: a natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga e a artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação.

Vergara (2010) considera dois aspectos básicos para a descrição do tipo de pesquisa, meios e fins. Quanto aos fins, refere-se a uma pesquisa descritiva e aplicada. Descritiva porque expõe as características e correlações entre as variáveis, servindo de base para a explicação do projeto como um todo. E aplicada, pois “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem portanto, finalidade prática” (VERGARA, 2010, p. 43).

Quanto aos meios, a técnica empregada é o estudo de caso. Segundo Martins (2008), o estudo de caso é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências.

A coleta de dados foi realizada a partir de uma análise organizacional e relatório fornecido pelo gestor, este relatório contém informações quantitativas em relação a produtividade e índices de retrabalhos, entre os meses de maio à julho de 2019. No início do mês de agosto iniciou-se a implementação do ciclo PDCA, efetuando registro decorrentes a produção até o mês de outubro. Assim, por meio desse levantamento, foi possível fazer um comparativo entre esses períodos, a fim de observar a eficácia dos métodos implementados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Estela Confecções EIRELI é uma empresa individual de responsabilidade limitada, situada no município de Pedras Grandes, Santa Catarina. Sua principal atividade está voltada ao ramo têxtil.

Uma empresa familiar, fundada em 28 de fevereiro de 2010, atua a 9 anos como prestadora de serviços para grandes redes de magazines. Iniciou suas atividades na residência da família, com dez máquinas e cinco funcionárias. Em 2012, para atender à crescente demanda, os proprietários decidiram alugar um galpão, aumentando a capacidade produtiva, com a aquisição de novas máquinas e contratação de novos funcionários.

Em outubro de 2019 a empresa investiu na construção de sua sede própria, com um amplo espaço, facilitando o fluxo de materiais e pessoas. Atualmente conta com 28 colaboradores e 37 máquinas de costura industrial eletrônicas e automatizadas. A capacidade total produtiva é de 850 peças por dia, mas devido a gargalos no setor produtivo, esta capacidade não é atingida diariamente.

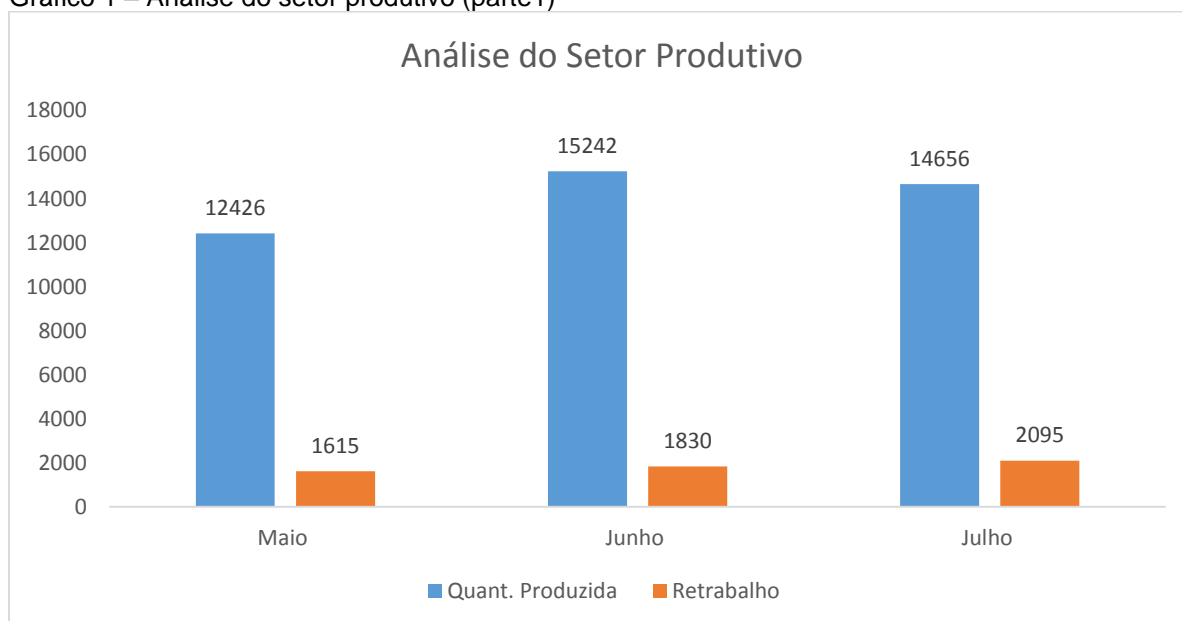
A empresa é auditada e possui certificação da ABEVETX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil) que cumpre seu papel de fomentar os princípios de governança corporativa junto às empresas varejistas associadas e a cadeia de fornecimento do varejo da moda, provendo ações de desenvolvimento das indústrias, combate à informalidade e respeito às regras de segurança no trabalho.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Entre os meses de maio a julho de 2019 realizou-se uma análise do setor de produção da empresa objeto de estudo, a fim de identificar quais os aspectos precisam ser aprimorados, mantidos e até mesmo excluídos, em prol da melhoria dos resultados da mesma.

Durante este período foi identificado que mediante à ausência de um controle de qualidade eficaz nos processos produtivos, acarretou na incidência de defeitos no produto final, gerando desperdício de mão de obra, tempo e atrasos na entrega. A seguir, o gráfico apresenta as quantidades produzidas e respectivos retrabalhos durante os meses analisados.

Gráfico 1 – Análise do setor produtivo (parte1)



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

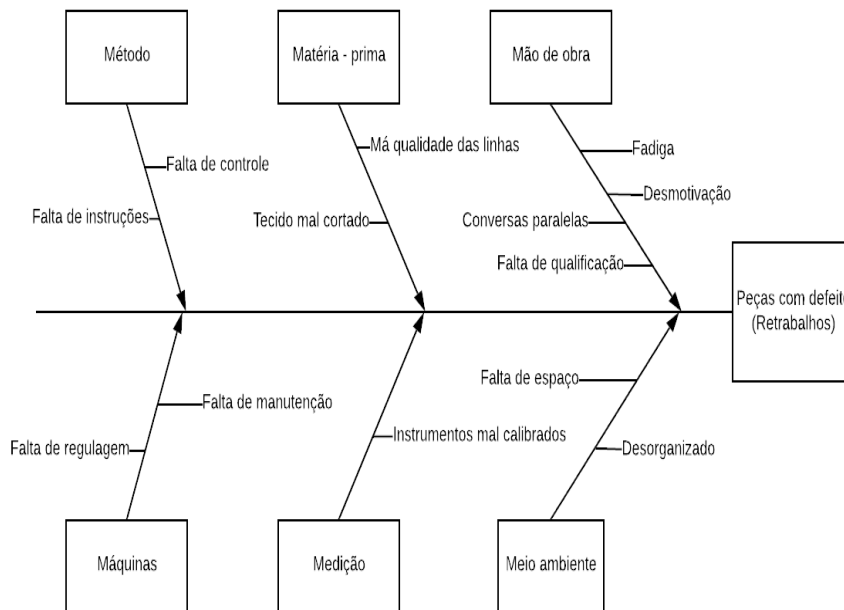
De acordo com o gráfico 1 exposto acima, no mês de maio foram confeccionadas 12.426 unidades, deste total 1.615, o equivalente a 13% do total produzido de peças precisaram voltar ao processo produtivo, para ser realizado os devidos concertos. No mês de junho a quantidade produzida apresentou um aumento, totalizando 15.242 unidades, com um total de 1.830 retrabalhos, o que equivale a 12% das quantidades produzidas. Em julho, ocorreu uma queda, com um total de 14.656 unidades e 2.095 peças para retrabalho, equivalente a 14,3% das quantidades produzidas.

Diante dos dados coletados, observou-se a necessidade na empresa objeto de estudo, a aplicação do ciclo PDCA, sendo este, uma metodologia para auxiliar na resolução dos problemas e melhoria dos processos.

Na etapa de planejamento (PLAN) foi identificado que o problema a ser sanado é o índice de retrabalho, no qual apresenta uma média de 13% ao mês sob a quantidade produzida mensalmente. Sendo que, mediante a coleta de informações em empresas do mesmo ramo da região da Amarel - SC, o índice considerável de retrabalhos mensal varia entre 3% a 7%. Portanto, foi traçado como meta, a redução de 8% sob o índice de retrabalho apresentado pela empresa.

Utilizando a ferramenta da qualidade “Diagrama de causa e efeito” foi possível distinguir de forma detalhada as causas das incidências de retrabalho, conforme a figura 3, a seguir:

Figura 3 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Conforme o diagrama de causa e efeito exposto acima, constatou-se que a falta de um controle de qualidade íntegro nos processos é uma das mais relevantes causas para a geração de retrabalhos, devido ao fato de que a qualidade é gerada partindo-se das operações produtivas, pois através deste controle é possível eliminar e corrigir as falhas que comprometem a apresentação final da peça.

A mão de obra não qualificada apresenta-se como um fator pertinente, devido a carência de um treinamento adequado para promover o desenvolvimento de

habilidades necessárias à execução das atividades respectivas a cada função, e ausência de um regulamento interno composto por regras que devem ser respeitadas na execução dos processos. Além disso, conversas paralelas entre funcionários, o que acaba gerando uma distração entre os mesmos.

A insuficiência de manutenção e regulagem correta das máquinas é uma das causas geradoras de problemas, pois as máquinas precisam ser reguladas e ajustadas conforme a peça a ser confeccionada, sendo que cada tipo de tecido demanda de uma regulagem diferenciada. Além disso, observou-se a demora no tempo de setup, gerando gargalos no processo produtivo.

Com base nas causas constatadas no diagrama de causa e efeito e análises do setor produtivo, utilizando a ferramenta 5W2H, fez-se um levantamento de ações a serem implementadas, focadas na melhoria dos processos e controle de qualidade. No final de julho de 2019, em uma reunião os gestores aceitaram a proposta de implementação.

O foco do plano de ação consistiu em alinhar ações, de forma a tratar e eliminar as falhas das operações no processo produtivo, para que a peça final se conclua com as devidas características descritas na ficha técnica e com um índice mínimo de defeito possível, conforme evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2 – Plano de ação – 5W2H

O que?	Como?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Quanto Custa?
Explicar o PDCA e ferramentas de qualidade	Realizando uma reunião com os colaboradores	Para estabelecer a meta e instigar a motivação	Líderes da produção	25/07/2019	Setor da Produção	Sem custo
Identificar e alocar funcionários conforme suas habilidades	Avaliando seu desempenho	Para melhorar o desempenho em relação a tempo de produção e qualidade	Líderes da produção	29/07/2019 a 05/08/2019	Setor da Produção	Sem custo
Treinar os funcionários para que aperfeiçoem suas habilidades	Realizando treinamento nas suas respectivas operações	Para melhoria dos processos	Líderes da produção	05/08/2019 a 10/08/2019	Setor da Produção	Sem custo
Efetuar manutenção e alinhamento das máquinas	Implementar manutenção preventiva e corretiva	Para garantir uma produção eficiente, sem pausas inesperadas	Mecânico	01/08/2019 após está data realizar periodicamente	Setor da Produção	Sem custo

"conclusão"

Incluir a atividade de inspeção nas peças	Revisando as peças antes do processo de montagem	Para eliminar e corrigir possíveis falhas dos processos anteriores	Colaborador responsável pela montagem	01/08/2019	Setor da Produção	Sem custo
Realizar controle dos processos	Verificando a qualidade em todas as etapas	Para evitar a não conformidade no produto acabado	Líder da produção e Revisoras	01/08/2019 após esta data realizar diariamente	Setor da Produção	Sem custo
Analisar a incidência de não conformidades	Realizando um <i>Checklist</i>	Para identificar os erros com maior incidência	Líder da produção e Revisoras	02/08/2019 após esta data realizar diariamente	Setor da Produção	Sem custo
Corrigir as não conformidades encontradas	Realizando a abordagem direta nas operações	Para evitar a repetição dos erros	Líder da produção e Revisoras	02/08/2019, após esta data realizar diariamente	Setor da Produção	Sem custo
Realizar análise e Feedback	Realizando uma reunião com os gestores	Para informá-los sobre os resultados obtidos	Acadêmica Laís	01/11/2019	Setor administrativo	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

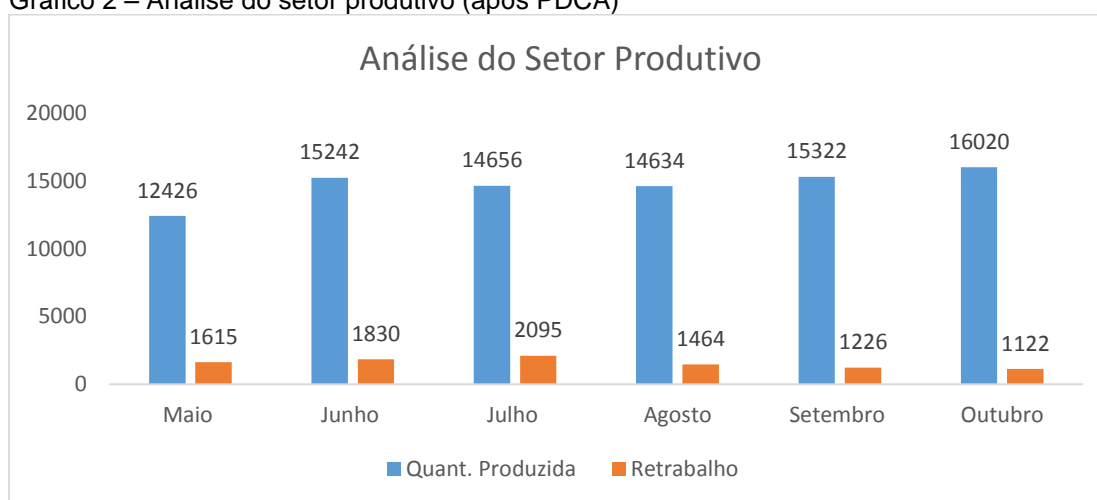
No final do mês julho de 2019 foi realizada uma reunião com os colaboradores tendo como propósito informa-los sobre a implementação do ciclo PDCA e a divulgação das ações que compõem o plano de ação, com o intuito de reduzir o índice de retrabalhos de 13% para 5% mensal. A implementação iniciou no mês seguinte.

Devido análises e acompanhamento da produção feita pelos gestores, verificou-se que alguns colaboradores estavam desempenhando funções nas quais não apresentavam a desenvoltura necessária para uma produtividade eficiente. O primeiro passo para a etapa de execução (DO) foi a identificação das habilidades de cada colaborador. Posteriormente, foi realizado a alocação dos mesmos nas respectivas atividades.

O treinamento dos colaboradores para aperfeiçoamento de suas habilidades realizou-se entre os dias 5 a 8 de agosto, porém após esta data aconteceu diariamente, durante a execução das atividades, por meio de instruções verbais e demonstrativas aos colaboradores no início de cada atividade, sabendo que as especificações de execução variam em relação a medidas e formato de costura a cada nova ordem de produção.

Na inclusão do processo de inspeção das peças antes da atividade de montagem foi possível eliminar defeitos apresentados pelas operações anteriores, solicitando o devido conserto das mesmas e ações corretivas no processo que apresenta a não conformidade, evitando dessa forma que o erro se perpetue para as fases posteriores. Além disso, o controle de qualidade passou a ser realizado nas etapas de execução, não somente na peça final no qual era realizado. O gráfico exposto abaixo representa as quantidades produzidas mensalmente, e os respectivos retrabalhos.

Gráfico 2 – Análise do setor produtivo (após PDCA)

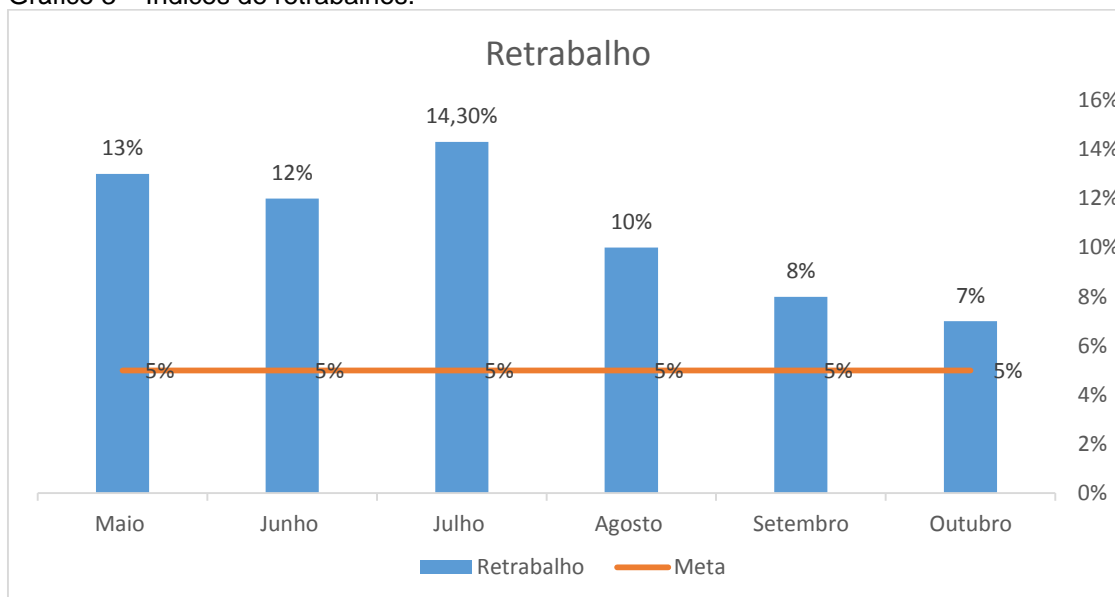


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Em comparação a julho, no mês de agosto a quantidade de peças produzidas se manteve, porém os retrabalhos diminuíram consideravelmente. Já em setembro a produtividade aumentou e os retrabalhos reduziram. No mês de outubro, a demanda progrediu, e afim de atende-lá, a empresa inicia a realização de horas extras, representando o mês com maior produtividade, em comparação aos analisados anteriormente.

A seguir, o gráfico apresenta os indicadores de desempenho entre meses de maio a outubro de 2019, em relação ao índice de retrabalho realizados na peça final, considerando que a meta estipulada consistiu em atingir um índice de 5% ao mês.

Gráfico 3 – Índices de retrabalhos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No mês de agosto atingiu-se um índice de retrabalho de 10%, ficando acima da meta estipulada. Na etapa (CHECK) foi realizado um levantamento de não conformidades, verificando que as operações de maior incidência de retrabalhos consistiram nas etapas de costura após o processo de montagem das peças, representando 8% sob 10% do total de retrabalhos.

O controle de qualidade nos processos se fez mediante a forma adotada pelos gestores, na qual ocorreu verificando a cada trinta minutos a qualidade da costura em cada máquina, onde foi realizado a identificação e correção de falhas. Porém, muitas peças seguiram as etapas com defeitos anteriores e a manutenção preventiva sugerida no plano de ação não foi efetuada, somente a corretiva.

Em relação aos colaboradores observou-se a desmotivação e falta de atenção na realização de suas devidas operações, sendo observado que muitos erros poderiam ser evitados e corrigidos quando há um certo cuidado na execução das atividades, não deixando que o erro se perpetue, seguindo várias etapas e chegando até a inspeção da peça finalizada.

Diante desses fatos analisados e verificando que o índice atingido ficou em 5% a mais da meta, iniciou-se a etapa (ACTION) a fim de atuar sob esses aspectos com ações corretivas, realizou-se uma reunião com os gestores, na qual foi proposto adotar como foco o controle concentrado em atividades nas quais apresentaram um maior número de incidências de não conformidades, realização de uma manutenção

preventiva e alinhamento a cada nova operação em todas as máquinas e implementação de regras a serem seguidas pelos colaboradores, sendo elas: conferir as agulhas a cada 20 peças, a cada 5 peças verificar a qualidade, e ao observar uma irregularidade na máquina informar de imediato o mecânico.

As medidas propostas foram aceitas pelos gestores, e passaram a ser realizadas no início do mês de setembro, e neste período o índice caiu de 10% para 8%, portanto essas ações permaneceram no ciclo de melhoria.

Com a percepção concreta de que estas ferramentas impactaram para uma redução significativa dos retrabalhos, os gestores passaram a levar a sério a implementação do controle de qualidade diário dos processos, e no mês de outubro o índice foi de 7%.

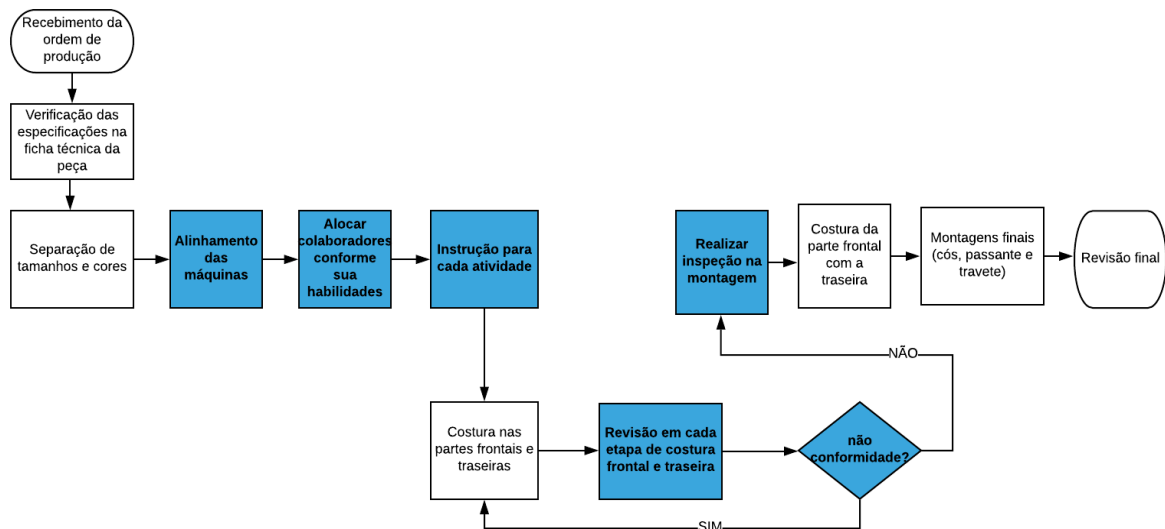
Portanto, a meta de redução traçada em 5% ao mês não foi atingida, mas realizando um comparativo ao resultado obtido em julho de 14,3%, último mês antes da aplicação do ciclo PDCA, em relação a outubro no qual alcançou 7%, a empresa obteve uma melhora gradativa nos índices de retrabalhos.

4.2.1 Qualidade no processo produtivo

Recuperando o relato de Paladini (2008) no qual afirma que a qualidade deve ser gerada a partir das operações no processo produtivo, e através da implementação do ciclo PDCA foi possível identificar ações que contribuíram para uma redução significativa de retrabalhos, e conseqüentemente, incorporá-las como parte do processo produtivo da empresa objeto de estudo.

A figura a seguir, apresenta o fluxograma do processo produtivo após a aplicação do ciclo PDCA, sendo que, os processos em cor azul representam as ações incrementadas que teve como foco a incorporação da qualidade no processo produtivo.

Figura 4 – Qualidade no processo produtivo (fluxograma)



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com a inclusão do processo de alinhamento das máquinas, as paradas inesperadas durante a execução das atividades se tornaram escassas e apresentaram uma melhora na qualidade das operações, devido que muitas das falhas encontradas sucederam por conta de um alinhamento incorreto.

A alocação dos colaboradores conforme suas habilidades e a instrução para cada atividade ao iniciar uma nova ordem de produção, contribui significativamente para o melhor aproveitamento de mão de obra e tempo de produção. Assim, como também a incorporação da inspeção durante todos os processos de costura frontal e traseira, e posteriormente no momento de montagem, na qual realizasse a inspeção novamente, afim de eliminar todas as falhas. Desta forma, o controle do processo continua após a etapa de montagem, pois como já mencionado, a partir desse processo foram identificadas as maiores incidências de retrabalho.

Portanto, tendo em vista as melhorias significativas, a empresa adotou esse novo fluxograma incorporado com ações voltadas a gestão da qualidade a ser executado diariamente, com intuito de atingir uma produção eficiente e eficaz.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Ao observar os resultados positivos obtidos através da aplicação do ciclo PDCA, percebe-se que a empresa deve estar em constante aprendizagem e

remodelando sua gestão produtiva a fim de atingir uma melhoria contínua de seus processos.

A partir de fevereiro de 2020 a empresa iniciará suas atividades em sede própria, devido a demanda crescente de serviços houve a necessidade de expandir e mudar o layout do setor de produção, a fim de facilitar o fluxo de materiais e pessoas e o aumento da capacidade produtiva. Para esta nova fase sugere-se a contratação de um colaborador que deve ser responsável somente para a realização do controle de qualidade, efetivando as inspeções em todas as etapas do processo de execução, pois atualmente o líder e as revisoras que realizaram o controle de qualidade, desempenham outras atividades, fazendo com que não tenha um controle totalmente eficaz de qualidade.

Ter uma gestão pautada em métricas de desempenho pode beneficiar e muito a tomada de decisões da empresa, sendo assim sugere-se que a partir da contratação de um colaborador para área da Qualidade implemente-se outros indicadores de desempenho com metas de produtividade e qualidade, como: “Produtividade Homem/Hora” indicador para medir a quantidade de itens produzidos por colaborador em uma hora; “Tempo Médio Para Reparo de Máquinas” indicador para calcular a média de tempo gasto para execução de um conserto depois da falha ocorrida; “Tempo Médio Entre Falhas” que indica o tempo médio entre uma falha e outra, para verificar qual máquina está dando mais problemas; “Nível de Utilização da Capacidade Instalada” indicador para saber se as instalações físicas e maquinários estão sendo aproveitados plenamente. O monitoramento desses indicadores deve ser feito diário, semanal ou mensal de acordo com a demanda e a apresentação dos resultados deve ser realizada em uma reunião mensal de análise de dados entre a gerência e os supervisores da produção e manutenção.

Em relação aos colaboradores, recomenda-se fazer uma avaliação de desempenho em relação a qualidade e quantidade produzida, assim a empresa poderá incluir incentivos, como forma de prêmio nos salários, conforme o desempenho de cada colaborador, o que irá instigar a motivação em atingir um melhor resultado.

Completando esse argumento, recupera-se o relato de Chiavenato (2014) no qual afirma no processo de recompensar envolve a remuneração, incentivos e benefícios, que constituem os elementos fundamentais pra o incentivo e motivação

dos funcionários, tendo em vista, de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do ciclo PDCA contribuiu para a identificação das causas geradoras de retrabalhos e aplicação de um plano de ação, com intuito de implementar melhorias nos processos produtivo, para que a empresa objeto de estudo melhore-se seus resultados. Neste sentido, foi percebido que o controle de qualidade durante as etapas produtivas precisava ser executado, pois até então, era pouco explorado.

Sendo assim, o objetivo deste estudo de caso, que se tratava na aplicação do ciclo PDCA como método gerencial a fim de reduzir retrabalhos e aumento da qualidade, foi devidamente alcançado. Pois, por meio da aplicação do ciclo PDCA integrado a ferramentas da qualidade através da análise comparativa dos resultados obtidos, gera a constatação de controle de qualidade nos processos se tornou-se imprescindível para redução de retrabalhos.

A implantação ocorreu entre os meses de agosto a outubro, comparado a três anteriores, já se percebeu sua importância concreta para o desenvolvimento da empresa. Porém, a meta estipulada na etapa de planejamento do ciclo que consistia em atingir um índice de 5% mensal de retrabalho não foi atingida, entretanto, ocorreu uma queda significativa de resultados de retrabalhos, considerando que no mês de julho o índice de 14,3% caiu para 7% no mês de outubro.

De maneira geral, este estudo de caso foi de suma importância para que como pesquisadora, fosse possível colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a jornada acadêmica, através de análises e propondo ações que contribuíram para melhoria dos processos da empresa. Para os gestores da organização foi de grande valia a percepção de que a utilização do ciclo PDCA como método gerencial para solução de problemas, juntamente com ferramentas da qualidade traz melhoria significativa nos índices de retrabalhos.

Portanto, levando em consideração a importância de um controle integro de qualidade nos processos, espera-se que a organização objeto de estudo possa efetivamente dar sequência na execução de melhorias realizadas, e às sugestões

de melhoria detectadas, como sendo necessárias para o desenvolvimento contínuo da organização.

REFERÊNCIAS

AGOSTINETTO, J. S. - **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: o caso de uma empresa de autopeças. Tese de Mestrado, USP. São Carlos, 2006.

ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Pedagogia empresarial**: saberes, práticas e referências. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda Cesar. **Ferramentas de qualidade**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2014.

BRAGANÇA, S.; COSTA, E. M. An application of the lean production tool standard work. **Jurnal Teknologi**, v. 76, n. 1, 2015.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). 8. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAYCHOUM, MERHI. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEMING, William Edward. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FALCONI, Vicente, **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

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

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

JURAN, J. M.; GODFRAY, A B. **Juran's quality handbook**. 5. ed. Nova York: McGraw-Hill Professional, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MARSHALL, Island Junior. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

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

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

SILVA, Alisson O, et al. **Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.

SILVA, Damião Limeira da. **Gestão da qualidade: diretrizes, ferramentas, métodos e normalização**. São Paulo: Érica, 2014.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM - quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 2009.

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

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**, vol. 1. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

ESTUDO DOS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA MICROEMPRESA

Deise dos Santos Estevão¹

Gabriela Benta dos Santos²

Gisele Gomes Heleodoro Bressan³

Roseane Fernandes Teixeira⁴

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos da implementação do Programa 5S em uma microempresa, especificamente na empresa Sebastião de Oliveira, Tião ME, situada sobre o setor varejista com predominância em produtos alimentícios. A pesquisa apresenta uma abordagem descritiva, de caráter qualitativo, tipo estudo de caso, bibliográfico, de campo e pesquisa-ação. Devido ao fator limitante de tempo e a variedade de produtos que a empresa fornece, foi realizada a implementação dos três primeiros sentidos (utilização, limpeza e ordenação) na parte de maior acesso e visibilidade da mercearia, para dar seqüência na implantação do programa foram apresentadas sugestões e orientações quanto à implementação dos dois últimos sentidos (higiene/saúde e autodisciplina). Os benefícios com a aplicação dos três primeiros sentidos foram comprovados por meio da melhoria do layout, disposição dos materiais, facilidade de visualização e acesso aos produtos, percepção de limpeza, higiene entre outros. Com os resultados obtidos, conclui-se que o programa 5S pode ser o ponto de partida para a organização buscar a melhoria contínua dos seus processos e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados desde que seja mantido e monitorado de forma adequada.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Qualidade total. Melhoria contínua. Programa 5S.

¹ Administradora, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

² Administradora, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

³ Professora de Gestão da Qualidade, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as mudanças de mercado têm sido constantes para as organizações, que necessitam estar sempre atentas, principalmente aquelas de base familiar e de pequeno porte, investindo em qualidade do bem que produz ou do serviço que presta, prevendo a garantia sobre a satisfação de seus clientes.

Para Silva (2019), o cenário atual trouxe uma igualdade na competitividade entre as organizações, diante disto as empresas têm que avaliar suas estratégias para manter a sua posição no mercado, porém apenas ter uma equipe comprometida e profissionais capacitados não tem sido suficiente, é necessário em conjunto com estas medidas a busca por melhoria contínua.

De acordo com Zanini (2010), quando tratamos de gestão da qualidade as empresas têm por estratégia a qualidade total, utilizando de artifícios como ferramentas que buscam melhorias por meio do aumento da produtividade e redução de custos. No entanto há diferentes tipos de ferramentas que podem ser implantados de acordo com a estrutura, objetivos e tipo de problema identificado em uma organização. Uma dessas ferramentas é o programa 5S, o qual tem boa relação de custo x benefício para as organizações, sendo também o tema desta presente pesquisa.

Segundo Filho (2014, p. 26) “o 5S é a base para a Gestão da Qualidade Total, porque se desejamos mudar nossa forma gerencial, antes de qualquer coisa temos que arrumar e organizar nosso local de trabalho”. Sendo este um processo que visa instigar mudanças comportamentais com foco na organização para redução de custos por meio da aplicação de cinco sentidos, os quais descrevem: utilização, limpeza, ordenação, saúde/higiene e autodisciplina.

O objeto deste estudo é uma empresa de base familiar, Sebastião de Oliveira, Tião ME, fundada em 28/02/1967, localizada na estrada geral Ponta das Pedras, no bairro Magalhães, na cidade de Laguna. Concebida com o intuito de atender a comunidade local que necessitava se deslocar para outros lugares a fim de adquirir produtos de necessidade diária, sendo a primeira do ramo na localidade, sob o segmento do comércio varejista em geral, com predominâncias em mercadorias de produtos alimentícios.

Diante do contexto a pergunta de pesquisa norteadora deste artigo é: Quais são os impactos da implementação do programa 5S na empresa Sebastião de Oliveira, Tião ME? Para ajudar a responder este questionamento foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Analisar os impactos da implementação do programa 5S na empresa Sebastião de Oliveira, Tião ME. Com o propósito de atingir o objetivo geral foi necessário delinear os seguintes objetivos específicos: a) realização do diagnóstico da empresa no TCC I; b) efetuar levantamentos de qualidade e programa 5S; c) avaliar a implementação dos três primeiros sentidos do 5S na empresa; d) analisar os resultados obtidos; e) sugerir ações para continuação do projeto.

Justifica-se esta pesquisa pela sua contribuição com a revisão teórica sobre o tema deste estudo. Também contribuiu para que os acadêmicos pudessem aplicar os conhecimentos adquiridos durante a jornada acadêmica na prática. E para a empresa a contribuição está na busca pelo aumento da qualidade na prestação de serviços, por meio da consultoria externa e auxílio dos acadêmicos para implementação da ferramenta 5S.

As demais seções desta pesquisa estão estruturadas conforme descrito a seguir: o capítulo 2 descreve a fundamentação teórica apresentando os principais temas abordados no desenvolvimento deste trabalho; Os procedimentos metodológicos aplicados são detalhados no capítulo 3. A partir da aplicação da metodologia proposta foram obtidos alguns resultados, os quais são discutidos no capítulo 4 e no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos relacionados às técnicas e ferramentas aplicadas no desenvolvimento desta pesquisa. Sendo estes utilizados como base para os procedimentos desenvolvidos neste trabalho. Inicialmente características relacionadas à qualidade são apresentadas.

2.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

“A origem da palavra “qualidade” tem procedência do latim *qualitatus* ou *qualitatem* termo criado por Cicero quando traduzia Platão. A base é o pronome

qualis, que significa “de que natureza” (VASCONCELLOS; LUCAS, 2012, p. 02).

Segundo Oliveira (2014), os primeiros pensamentos sobre a qualidade já eram demonstrados no código Hamurabi que manifestava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade do que era produzido na época. Vasconcellos e Lucas (2012) complementam Oliveira que sob os indícios registrados na história descrevem que já no antigo Egito, com as construções das pirâmides, assim como também na china, com a grande muralha, já se tinha a implementação de ferramentas para gestão da qualidade denominada na época por controle de processo.

Anjos (2018), afirma que a qualidade existe desde que o mundo é mundo, ao longo da evolução histórica, o homem sempre procurou proporcionar a ele mesmo tudo que se adequasse as suas necessidades mediante o que se passava na época seja essas de ordem material, cultural ou intelectual.

Na primeira guerra mundial o processo de fabricação de produtos se tornou mais vigoroso, com a introdução da produção em massa e o pagamento unitário por peça, foram ocasionadas falhas na qualidade do produto, visto que a maior preocupação estava relacionada a capacidade de produção, de forma a aumentar o poder de aquisição monetário (VASCONCELLOS; LUCAS, 2012).

Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) afirmam que até a segunda guerra mundial as características mais importantes de um produto eram suas propriedades físicas. No entanto, por entre os anos de 1945 a 1950 a indústria americana enfrentou uma mudança drástica no perfil da produção, várias produções civis foram interrompidas e uma imensa escassez de bens foram surgindo no período, onde um enorme poder de compra tomou conta. Este fato acabou gerando uma queda na qualidade, uma vez que o prazo de entrega começou a ser prioridade.

Ao final do período das guerras mudanças drásticas ocorreram na indústria e suas produções, os países necessitavam se reerguer economicamente e buscaram no mercado uma forma de suprir os gastos ocorridos neste período. Desta forma a qualidade passou a ser muito bem vista e aplicada, sendo utilizada como uma estratégia onde está não estaria apenas nas características físicas, mas desde o processo de fabricação, da gestão de chão de fábrica à entrega de valores (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997).

Segundo Paladini (2014), antigamente se persistiu por um longo período que a ideia de que a qualidade era dependente do porte da empresa, ou mesmo que a

gestão da qualidade era exclusiva de grandes corporações. No entanto essa ideia não reflete a realidade, pois qualquer empresa independentemente de seu porte tem o objetivo de sobreviver por muito tempo no mercado, garantindo condições de trabalho e um produto satisfatório ao seu consumidor.

Tachizawa e Rezende (2000) descrevem que a gestão da qualidade deve ser agregada em toda organização, desde seus colaboradores a entrega de um serviço, agregando valor na prestação desses e garantindo sucesso. Paladini (2008) corrobora dizendo que o conceito de qualidade é inconstante, o qual altera dependendo do período, mas independente disso gera importâncias em suas ações, buscando sempre desenvolver o melhor para a busca de melhoria contínua de uma empresa.

2.2 QUALIDADE TOTAL

Segundo Limeira, Lobo e Marques (2015), o controle da qualidade total nasceu no EUA, e foi aperfeiçoado no Japão, sendo este o primeiro país decorrente das consequências da guerra, a se atentar ao que antes era chamado de qualidade, e adotar o controle da qualidade total. Após a segunda guerra mundial o cenário mercadológico e principalmente as indústrias estavam muito turbulentas e escassas, na tentativa de se reconstruírem, em 1956 Armand Feigenbaum propôs o controle da qualidade total (CARAVANTES, CARAVANTES; BJUR, 1997).

No Brasil a gestão da qualidade total foi largamente implementada apenas em 1990 em diferentes seguimentos desde industriais às empresas de pequeno porte (CARPINETTI, 2016). Anteriormente o processo da qualidade estava apenas relacionado aos conceitos físicos de técnica da produção, como um mecanismo de prevenção de defeitos e minimização de perdas, com o advento da qualidade total se observa que qualidade é uma forma de agregar valores estratégicos, relacionadas à satisfação de um bem ou serviço, na qualidade de vida da organização e seus funcionários, na limpeza e higiene, onde todas essas características se agrupam em uma só, gerando satisfação a todos. (VASCONCELLOS; LUCAS, 2012).

Para Lá Casas (2008) a gestão da qualidade total é uma abordagem de pensamento estratégico, que busca melhorar os processos de uma organização no agir e produzir, promovendo mudanças comportamentais na busca por satisfazer

além dos clientes externos, também aqueles que integram a organização. Já Carpinetti (2016) acredita e complementa que a gestão da qualidade total também pode ser levada como uma filosofia que agregará à organização, e concorda que está é estratégica, mas que também tem o objetivo de maximizar a competitividade de uma organização.

Segundo Alvarez (2012), a adoção de um programa de qualidade total, também conhecido como TQC (sigla em inglês para *Total Quality Control*), é de importância significativa para empresas que buscam pelo desenvolvimento e crescimento constante no mercado que atua. Souza (2017) também descreve que as empresas que buscam pela melhoria contínua implementando programas de qualidade total, devem ter seu foco direcionado a atender e satisfazer as necessidades de seus clientes interno e externo, e não estarem direcionadas a estrutura física do produto apenas.

Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p.71) afirmam que “a qualidade total coloca o interesse dos consumidores, em primeiro lugar”. Periard (2013) complementa que para implementação de uma ferramenta ter um sucesso pleno, essa deve ser aplicada em todas as áreas da empresa, devendo sempre começar do topo, com comprometimento total da alta administração e conseqüentemente do chão de fábrica, sendo tal comprometimento fundamental para o sucesso da ferramenta.

Por fim Souza (2017), diz que a Qualidade Total é uma estratégia indispensável na sobrevivência sadia de uma organização com advento a globalização, o qual obriga a organização a estar sempre à frente da sua concorrência seja na produção de um bem ou no valor da entrega de um serviço com flexibilidade, qualidade e inovação.

2.3 FERRAMENTA 5S

A metodologia 5S foi desenvolvida no Japão, nos anos 60 após a 2ª Guerra Mundial, e tinha como intuito melhorar o ambiente das indústrias que eram muito sujas e desorganizadas. Desta forma buscava reduzir o desperdício, o número de acidentes e aumentar a produtividade (FILHO, 2014).

Segundo Oliani, Pascholiano e Oliveira, (2016), o Japão buscou na indústria a principal fonte de recuperação na economia, pois a grande maioria dos produtos japoneses não gozavam de uma boa reputação diante do mercado Europeu e Norte Americano. A indústria exigia produtos de alta qualidade e os japoneses se depararam com diversas limitações, principalmente de ordem cultural e buscaram aplicar a metodologia 5S para melhorar tais restrições, auxiliando na reestruturação do país e reorganização de suas indústrias. No Brasil a ferramenta veio a ser implantada apenas em 1990.

De acordo com Campos (1992), o Programa “5S” procura modificar a forma como as pessoas pensam na direção de um comportamento melhor, mostrando que não se trata apenas de um evento de limpeza e sim em uma nova forma de agir, visando que a empresa obtenha ganhos efetivos de produtividade. Oliveira (2014) afirma que o “5S” é um processo educacional, que promove mudança comportamental nas pessoas por meio de práticas participativas e do conhecimento de informações, interpretados como sentidos para refletir a ideia de profunda mudança comportamental.

O Programa 5S é o alicerce para a implantação de qualquer programa de qualidade e quando aplicado de forma correta e efetiva é considerado uma excelente ferramenta de transformação organizacional (GONZALEZ, 2005). Segundo Osada (2004) os cinco sentidos são divididos em: utilização, ordenação, limpeza, saúde/higiene e autodisciplina, e derivaram de cinco palavras em japonês conforme descreve o quadro 01:

Quadro 1 – 5S (cinco sentidos)

OS SENTIDOS	SIGNIFICADO
<i>Seiri</i>	Senso de utilização
<i>Seiton</i>	Senso de ordenação
<i>Seisou</i>	Senso de limpeza
<i>Seiketsu</i>	Senso de saúde/higiene
<i>Shitsuke</i>	Senso de autodisciplina

Fonte: Adaptado de Osada, 2014.

De acordo com Filho (2014), o senso de utilização consiste em selecionar e retirar tudo o que não se utiliza no local de trabalho ou tem pouca utilização. Complementa Oliveira (2014) afirmando que o mesmo traz diversos benefícios para organização, dentre eles podemos citar como principais o ganho de espaço, a eliminação de excessos e desperdícios, e a redução de custos.

Osada (1992) afirma que o senso de ordenação consiste em colocar cada coisa no seu devido lugar, permitindo um acesso rápido e eficiente. Desta forma, quando os materiais estão organizados e identificados às pessoas poupam tempo, localizando os itens com maior facilidade. Ainda sobre senso de ordenação Leonel (2011) afirma que quando se trata de organização, deve-se organizar o tempo e a sequência das tarefas a realizar ao longo do dia, aumentando consecutivamente a produtividade.

Dentre as principais vantagens do segundo senso, pode-se citar a agilidade para encontrar itens necessários para trabalhar, a melhoria no ambiente da organização e a facilidade para realização de pedidos e reposição do estoque (FILHO, 2014).

De acordo com Osada (1992) a limpeza é um dos principais componentes, responsável por aumentar a vida útil dos instrumentos de trabalho e também a qualidade e a segurança dos outros elementos. Neste sentido, Filho (2014) afirma que o senso de limpeza compreende o processo de limpeza de toda empresa e não apenas tirar o pó, desta forma removendo toda a sujeira da empresa. Oliveira (2014), afirma que o senso gera os seguintes benefícios: ambiente de trabalho agradável e sadio, prevenção de acidentes e melhoria na imagem externa da organização.

O senso de higiene/saúde segundo Filho (2014) refere-se às condições de trabalho, para que seja adequada a boa saúde. Cuidando dos aspectos psicológicos e físicos, mantendo-se limpo por meio da boa higiene pessoal. O local de trabalho reflete a personalidade de quem o utiliza. A aplicação desse senso traz benefícios como, equilíbrio psicológico e físico, diminuição riscos de contaminação e de acidentes no trabalho (GONZALEZ, 2005).

O último senso é o de autodisciplina, que se refere à manutenção dos outros quatro colocados em prática. Visa padronizar e tornar rotineiro os procedimentos implantados anteriormente, desta forma auxiliando no bom funcionamento da empresa (FILHO, 2014).

Ribeiro (1994, p. 19) afirma que “ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo”. O senso de autodisciplina nos traz como benefícios, a previsibilidade dos resultados, o bem estar e o cumprimento das regras e procedimentos padronizados (OLIVEIRA, 2014).

Um dos principais pontos fortes da aplicação do programa 5S é a satisfação de poder trabalhar em um ambiente agradável, limpo, sadio e higienizado. As pessoas acabam tendo um maior aproveitamento no desenvolvimento de suas atividades, pois estão motivadas.

Essa motivação é ainda mais evidenciada quando os colaboradores compreendem o programa e auxiliam na implantação do mesmo, gerando um sentimento de responsabilidade por esse ambiente (ALVAREZ, 2012).

Outro fator é a questão da segurança no trabalho, pois com a implantação dos 5S, diversos riscos são minimizados, tais como escorregões e quedas, muitas vezes relacionados a objetos em locais inapropriados. Uma vez que os produtos estão em seus determinados locais estes problemas deixam de ocorrer e também se evita a poluição visual. (OLIANI; PASCHOALINO; OLIVEIRA, 2016).

A partir da implantação dos três primeiros sensos é possível observar problemas ou dificuldades que estão escondidas na organização devido à falta de organização, desta maneira se evita desperdícios e retrabalhos, auxiliando na redução de custos, melhoria da qualidade e da produtividade. Para os colaboradores, o programa influencia positivamente na qualidade de vida e no crescimento/desenvolvimento profissional (JESUS, 2003).

Segunda Silva (1994), o programa 5S traz apenas benefícios para empresa, e por esse motivo pode ser aplicado em empresas de todos os segmentos e tamanhos. Já Alvarez (2012), afirma que o programa possui pontos fracos, sendo estes divididos em dois grupos, o primeiro relacionado às pessoas e o segundo ao programa 5S.

O aspecto negativo do programa se refere ao fato de que este muitas vezes não é levado como estratégia empresarial, o que dificulta o seu sucesso, visto que ele deve ser visto como uma “filosofia de vida” dentro da empresa. Outro fator está relacionado a tendência de quem conhece muito bem a teoria do 5S e avalia que será possível transformar toda teoria em prática, porém no ambiente real isto não

ocorre desta forma. Cada empresa tem suas particularidades, como objetivos, cultura, visão e valores e isso dificulta o equilíbrio entre os conceitos teóricos e a prática, ou seja, cada empresa deve ser muito bem analisada antes da implantação da ferramenta.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa apresenta uma abordagem descritiva, de caráter qualitativo, tipo estudo de caso; bibliográfica, de campo e ação.

A pesquisa descritiva estuda quatro características a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais, dando objetivo para o seu funcionamento (Marconi; Lakatos, 2015). Andrade (2007) complementa que na pesquisa descritiva os dados são observados, registrados, analisados e interpretados, de forma que não sejam manipulados pelo pesquisador.

A obtenção de informações sobre o tema abordado deu-se por meio de pesquisa bibliográfica, com o intuito de conhecer diferentes fontes de informações científicas que se pretende tratar. Para Marconi e Lakatos (2010), este tipo de pesquisa tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com todos os tipos de arquivos e documentos sobre determinado assunto que já foi estudado e comprovado por autores. Com essa afirmativa corrobora Vergara (2010, p. 43), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível para o público em geral”.

O método qualitativo estuda diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; métodos de coleta, análise e interpretação de dados de forma que consiga entender um determinado grupo. (CRESWELL, 2010).

Esta pesquisa descreve um estudo de caso, que para Creswell (2010, p. 38), “é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”. Considerando que este trabalho é uma continuação da disciplina de Estágio e TCC I, foram dois semestres do Curso de Administração dedicados ao aprofundamento da organização. Ruiz (2006), afirma que a pesquisa de campo está relacionada à observação dos fatos e coleta de dados que ocorre, para que possa ter registros relevantes para futuras análises.

A pesquisa-ação para Severino (2007, p.120):

É aquela que, além de compreender, visa intervir na situação, com vistas e modificá-las. O conhecimento visado articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada. Assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas.

O objeto de estudo desta pesquisa é a empresa Sebastião de Oliveira, Tião. Onde foi executada uma análise ampla da empresa por meio de um diagnóstico organizacional realizado durante o processo do estágio no TCC I. Este apresentou oportunidades e sugestões de melhorias para a empresa, durante a realização do estágio supervisionado I do curso de Administração, no primeiro semestre de 2019.

Com base nas análises realizadas foi proposto à implementação da ferramenta 5S e a identificação dos benefícios para um melhor rendimento diário da empresa em estudo, a partir de visitas e entrevistas durante o mês de agosto, setembro e outubro com o proprietário e sua esposa durante a realização do estágio supervisionado II no segundo semestre de 2019.

Durante as visitas foram analisados os procedimentos de serviço da empresa, estocagem de material a exposição dos mesmos nas prateleiras, logo depois foi visto o nível do gestor a se adaptar as mudanças, o qual prontamente autorizou a aplicação da ferramenta, deixando as acadêmicas à vontade sobre as decisões de mudanças.

Com o aval e interesse do proprietário e gestor da empresa na implementação do Programa 5S deu-se início a primeira etapa, o planejamento de como seria aplicação da ferramenta na prática, mediante a logística e o layout interno da empresa, logo os benefícios que buscaríamos para o melhor desenvolvimento da empresa em estudo.

Devido ao fator limitante de tempo e a variedade de produtos que a empresa fornece foi definido a implementação dos três primeiros sentidos (utilização, limpeza e ordenação) na parte de maior acesso e visibilidade da mercearia. E após esta implementação houve a recomendação e orientações para aplicação dos dois últimos sentidos (higiene/saúde, autodisciplina).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir a implantação do Programa 5S na empresa. Da mesma forma algumas discussões relacionadas aos resultados apresentados também são descritas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Sebastião Oliveira ME foi fundada em vinte e oito de fevereiro de 1967, situada na Rua Geral Pontas das Pedras, no bairro Magalhães na cidade de Laguna, Santa Catarina. Sua localidade é conhecida como uma vila de pescadores, segundo o proprietário Sebastião (Seu Tião) com base em seus conhecimentos aproximadamente 80% dos residentes se sustentam da pesca de rede e artesanal. Em 1967 a vila como é caracterizada era um morro com rua de chão batido, onde as pessoas começaram a se instalar construindo suas residências, o proprietário vindo morar no local observou que todas as pessoas e ele próprio tinham que se deslocar para outros lugares distantes, para a compra de mercadoria básica do dia a dia.

Sendo assim, Sebastião de Oliveira observou essa necessidade pessoal dos moradores e resolveu abrir a mercearia em frente a sua residência, com o passar do tempo às instalações foram ampliando, mas continuando na mesma vila suprimindo as necessidades dos moradores.

A mercearia do Tião como é conhecida popularmente, recebe este nome fantasia por conta do próprio proprietário, não possui funcionários, apenas seu proprietário que conta com o auxílio de sua esposa quando necessário e um contador terceirizado.

A empresa trabalha com prestação de serviços sob o comércio varejista em geral, com predominância em mercadorias de produtos alimentícios, oferece também produtos na linha de higiene pessoal, limpeza, jardinagem, material escolar, ferramentas entre outros. Ela busca há 52 anos suprir as necessidades diárias de seus clientes. O estabelecimento tem horário de funcionamento de segunda a sábado até as 19:30h e aos domingos até as 19:00h.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, foram realizadas 4 (quatro) visitas à empresa, para realização de análises e aplicação da proposta do 5S.

A primeira visita ocorreu no dia 20/09/2019 para esclarecer ao gestor da mercearia o objetivo do projeto e verificar se havia interesse para implementação do Programa 5S no estabelecimento. O gestor, Sr. Sebastião foi muito receptivo, aceitou a proposta e informou que as acadêmicas poderiam realizar junto com ele todas as mudanças necessárias para implementação do programa.

O proprietário não possuía nenhum conhecimento sobre o programa, então foi esclarecido como o mesmo funcionaria, sua implantação e seus benefícios. De imediato foi esclarecido que a ferramenta nesta aplicação não teria custo e nem iria interferir em seu rendimento.

Então foi realizada a segunda visita no dia 26/09/2019 para uma entrevista mais detalhada com o gestor e para análise completa do processo e do local. Nesta análise foram verificados os tipos de produtos vendidos à quantidade que deveria estar exposta, como esses produtos estavam dispostos entre outras informações. Após esta verificação as acadêmicas avaliaram que devido a fator limitante de tempo seriam implementados até novembro/2019 os 3 (três) primeiros sentidos, de utilização, ordenação e limpeza na parte da mercearia de maior circulação e exposição aos clientes.

No dia 05/10/2019 deu-se o início da aplicação da ferramenta, foi realizada o 1º senso *Seiri* (utilização), que consiste em selecionar e retirar tudo o que não se utiliza no local de trabalho ou tem pouca utilização. Foram separados itens que estavam em excesso nas prateleiras e retirados para alocar no estoque (uma sala atrás da mercearia), pois os mesmos não possuem uma grande demanda. Em seguida foram separados os itens que estavam vencidos e com as embalagens danificadas e colocados no descarte. Após a finalização dessa etapa já foi possível uma melhor visualização do espaço disposto para a conclusão da implantação da ferramenta.

A seguir será apresentada a figura 01 sob a aplicação do senso de Utilização.

Figura 1 - Aplicação senso de utilização



Fonte: Autoras, 2019.

No dia seguinte 06/10/2019 foi dada continuidade na implementação do programa, com a segunda etapa, referente ao 2º e o 3º senso *Seiton* e *Seisou* (ordenação e limpeza), que acontecem paralelamente. O senso de ordenação consiste em alocar cada item no seu devido lugar de modo que possa ser utilizado rapidamente. Após a seleção, foi analisado qual seria a melhor maneira para realocar os materiais, de forma que ficasse compreensível para o cliente, porém sem prejudicar o processo logístico da organização. De acordo com a análise feita junto com o gestor, foi estabelecido que fosse colocado de acordo com a demanda, ou seja, os itens que possuem mais saídas ficaram mais a frente, para melhor alcance dele e também para melhor visualização dos clientes.

Antes de colocar os produtos nos locais definidos foi aplicado o terceiro senso. O senso de limpeza, removendo toda a sujeira. Foram realizadas limpezas das prateleiras, chão e paredes do estabelecimento. Durante o processo de limpeza foram retiradas caixas e embalagens vazias que ficavam pelo chão da empresa, deixando o ambiente mais claro, sadio, aumentando a vida útil dos produtos e melhorando a imagem externa da empresa.

A seguir será apresentada a figura 02 sob a aplicação do senso de Limpeza.

Figura 2 - Aplicação senso de limpeza



Fonte: Autoras, 2019.

Após o local estar devidamente limpo, os produtos foram dispostos na prateleira de acordo com a demanda, também foi organizado conforme o tipo de material e suas especificações nas prateleiras, ficando identificado da seguinte forma ferramentas e materiais de jardinagem, alimentos não perecíveis, produtos de higiene pessoal e produtos de limpeza. Ainda para melhor visualização foi identificado cada setor com placas, determinando cada tipo produto que ficaria na prateleira.

Após a finalização dessa terceira etapa foi possível visualizar o melhor o espaço disponível da empresa, e também a importância de um layout bem definido, para melhor visualização dos produtos. De acordo Slack, Chambers e Johnston (2015) o layout está associado à disposição física dos recursos transformadores de uma empresa, isto é: as instalações, equipamentos e colaboradores da organização e serve para diminuir a extensão do fluxo durante a operação e torná-la mais clara.

A seguir será apresentada a figura 03 e 04 sob a aplicação do senso de Ordenação.

Figura 3 - Aplicação senso de ordenação



Fonte - Autoras, 2019.

Figura 4 - Aplicação senso de ordenação



Fonte: Autoras, 2019.

4.3 CONTINUIDADE DO PROGRAMA 5S

Considerando o fator tempo como já mencionado, foi decidida assim a continuação do projeto a ser realizada pelo proprietário, com o auxílio da acadêmica Deise dos Santos Estevão, que se prontificou a realizar visitas periódicas.

A continuidade na implantação se dará dos dois últimos sentidos, Seiketsu (Saúde/Higiene/), Shitsuke (Autodisciplina), logo para que o programa continue em desenvolvimento e os resultados sejam efetuados completamente, seguem algumas orientações de como poderão ser desenvolvidos nos dois últimos sentidos.

Para a aplicação do 4º sentido, Seiketsu, que se refere às condições de trabalho, e a adequação a boa saúde. A orientação é de providenciar alguns equipamentos e placas de aviso, para serem anexados em locais onde ficam os produtos de limpeza e inflamáveis, por exemplo, que por ser um ambiente aberto e ter uma grande circulação de clientes, inclusive crianças, o risco de ocorrer acidentes é maior. A aplicação desse sentido evitará os riscos de contaminação e de acidentes, mantendo ambiente higienizado e seguro.

Para aplicação do último sentido, Shitsuke, que visa padronizar e tornar rotineiro os procedimentos implantados desta forma auxiliando no bom funcionamento da empresa. Para esse sentido recomenda-se aplicar horários mensais para a execução de tarefa, como a organização das prateleiras, limpeza do ambiente, e principalmente o abastecimento de mercadoria com a organização do estoque. Este processo traz como benefícios a previsibilidade dos resultados, o cumprimento das regras e procedimentos padronizados.

Por fim foi confeccionado um *check list* para ser utilizado na avaliação do 5S, havendo por meio deste um comprometimento maior por parte do proprietário, em até se espelhar a fim de saber de forma mais clara e direta se a empresa está atingindo o objetivo proposto desde o início deste presente artigo.

A seguir será apresentado o *check list* para a continuação do programa:

Figura 5 - Check list para uso da continuação do programa.

 CHECK LIST Programa 5's												
Início do programa: ___ / ___ / ___												
Setor	Ferramenta		Jardinagem		Higiene		Alimentos		Bebidas		Chips	
Questionário	SIM	NAO	SIM	NAO	SIM	NAO	SIM	NAO	SIM	NAO	SIM	NAO
1. Existem nos corredores produtos / materiais?												
2. Os produtos estão nos seus lugares adequados?												
3. O ambiente e as prateleiras estão limpos?												
4. Os produtos expostos nas prateleiras estão organizados, cada um em seu devido lugar?												
5. Está ocorrendo a verificação de qualidade e validade de produtos mensalmente?												
Dados	1 a 3	RUM		7 a 9	BOM							
Resultado	4 a 6	REGULAR		10	ÓTIMO							
Análise Mensal	Pontuação											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ferramenta												
Jardinagem												
Higiene												
Bebidas												
Chips												

Fonte: Autoras, 2019.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar impactos da implantação do programa 5S na empresa Sebastião de Oliveira, Tião ME, conhecida como mercearia do Tião. Desta forma, por meio da sua implantação se buscava aprimorar os processos já existentes na empresa, assim como, tornar a organização e disposição dos produtos mais eficiente, facilitando o acesso dos clientes.

Na primeira visita pode-se observar que havia muita desorganização no local, com materiais no chão dificultando a mobilidade, haviam produtos de natureza diferente como alimentos e material de higiene e limpeza misturados, produtos com embalagens danificadas ou vencida entre outros problemas.

Devido ao fator tempo foi definido pela implementação de apenas os três primeiros sentidos do programa (utilização, ordenação e limpeza) na parte de maior acesso e visibilidade da mercearia. Após essa primeira etapa recomendações e orientações foram repassadas de forma a permitir a aplicação dos dois últimos sentidos (higiene/saúde, autodisciplina).

Após explanação sobre o Programa 5S e as vantagens que o mesmo poderia agregar a empresa e conseqüentemente seus clientes o proprietário aceitou a implementação. Como ele não possuía nenhum tipo de conhecimento sobre a ferramenta foi detalhado passo a passo como o processo ocorreria. Pelo fato de empresa ter apenas o proprietário como funcionário junto com sua esposa, não houveram dificuldades quanto à aplicação da ferramenta.

As vantagens e melhorias na empresa foram observadas de imediato, a relação custo x benefício da implementação do Programa 5S foi grande, visto que não houve investimento monetário na implantação, apenas limpeza, organização e identificação dos espaços. Porém os benefícios com a aplicação dos três primeiros sentidos foram comprovados através da melhoria do layout, disposição dos materiais, facilidade de visualização e acesso aos produtos, percepção de limpeza e higiene entre outros.

Os clientes da mercearia durante o processo de implementação dos sentidos e após a finalização dos mesmos elogiaram tamanha mudança e enfatizaram como essas mudanças facilitaram o atendimento e acesso aos produtos.

Com os resultados obtidos, mesmo não sendo possível implementar os cinco sentidos devido ao fator tempo, conclui-se que o programa 5S pode ser o ponto de partida para uma mudança na forma de trabalho da organização, buscando se tornar mais eficiente por meio de um processo de melhoria contínua dos seus processos e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados desde que seja mantido e monitorado de forma adequada.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. **Gestão de qualidade produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANJOS, Eliane. **A evolução da qualidade**. Disponível em: http://revistaeletronica1.hospedagemdesites.ws/revista_eletronica_administracao/pasta_upload/artigos/a18.pdf. Acesso em 05 nov. 2019.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992.

CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; BJUR, Wesley. **Administração e qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARPINETTI, Luiz Cezar. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597006438/epubcfi/6/22\[vnd.idref=html11\]!/4/116/10/2/2@0:2.4.47](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597006438/epubcfi/6/22[vnd.idref=html11]!/4/116/10/2/2@0:2.4.47). Acesso em 12 de nov. de 2019.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Sage, 2010.

FILHO, Geraldo Vieira. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2014.

JESUS, Alex Ribeiro. Programa 5S. **Comitê de Qualidade dos Correios**. São Paulo, v. 65, n. 2, p.1-2, dez. 2003.

LEONEL, Jose Carlos Ribeiro da Rocha Pureza. **O Programa 5S e sua aplicação em uma fábrica de embalagens de papel**. 2011. 60 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora: Juiz de Fora, 2011.

LIMEIRA, Erika Thalita Pires; LOBO, Renato Nogueiro; MARQUES, Rosiane Nascimento. **Controle da qualidade: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517773/pageid/0>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

OLIANI, Luiz Henrique; PASCHOALINO, Wlamir José; OLIVEIRA Wedson de. Os benefícios da ferramenta de qualidade 5s para a produtividade. **Revista Científica UNAR** (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v.12, n.1, p. 112-120, 2016.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico da gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

OSADA, Takashi. **House 5S's**: cinco pontos chaves para o ambiente da qualidade total. São Paulo: IMAM, 2004.

OSADA, Takashi. **5S's**: cinco pontos chaves para o ambiente da qualidade total. 3. ed. São Paulo: IMAM, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 20014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

PERIARD, Gustavo. **Qualidade total**: o que é e como funciona. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/qualidade-total-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em 05 nov. de 2019.

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

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, João Martins da. 5S: **O ambiente da qualidade**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SILVA, Ronaldo. **Globalização e o mercado**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-mercado-globalizado>. Acesso em 10 ago. 2019.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOUZA, José. **Gestão da qualidade total**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade-total-gqt-conceitos-evolucao-modelos-e-proposta-de-implementacao-do-programa-de-gq>. Acesso em 05 nov. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilsom. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

VASCONCELOS, André Luiz; LUCAS, Solange. **Gestão da qualidade**: dos primórdios aos modelos de excelência em gestão. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0455_2998.pdf. Acesso em 05 set 2019.

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

ZANINI, Edinilson. **Importância do 5s**. Disponível em: <http://www.edigital.com.br/categoryblog/113-a-importancia-do-5s-para-as-empresas>. Acesso em 02 set 2019.

MODELAGEM DE NEGÓCIOS A PARTIR DA GESTÃO DE CUSTOS E GESTÃO DA PRODUÇÃO NA EMPRESA BICHOS E ARTES

Aline Martins Domingos¹

Cássia Garcia da Silva²

Emillie Michels³

Andréia da Rosa Matiolla⁴

Resumo: O presente artigo trata da modelagem de negócio na empresa “Bichos e Artes”, esse estudo parte da Gestão de Custos e Gestão da Produção e tem como pergunta de pesquisa: de que maneira é possível remodelar um negócio para que se torne viável? Nesse contexto o objetivo geral é analisar as etapas para a remodelagem de um negócio. Nesse estudo, os conceitos apresentados foram: Modelos de Gestão, Gestão da Produção, Custos e *Marketing*. Quanto à natureza da pesquisa, o estudo enquadra-se como exploratório/descritivo e uma pesquisa teórica e prática, a coleta de dados se utiliza de dados primários e secundários, a abordagem da pesquisa trata-se de um estudo qualitativo/quantitativo e para o desenvolvimento desse projeto foi utilizada a observação. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo utilizou a pesquisa bibliográfica. Na metodologia utilizou-se o estudo de caso e pesquisa-ação. O objeto de estudo é a empresa “Bichos e Artes”, empresa localizada em Tubarão, Santa Catarina. No resultado da pesquisa ficou caracterizado o objeto de estudo e foi possível verificar que a empresa não conta com um controle interno adequado de seus processos. Na análise dos resultados foram calculados os custos, foram analisados, também, projeções de aumento de preço para consumidor final e há a sugestão da mudança do público alvo. Nas considerações finais foram expostas propostas de sugestões para um melhor controle interno da empresa.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Gestão da produção. Gestão de custos. Custeio direto.

¹ Administradora, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

² Administradora, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

³ Professora de Estágio e TCC II, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de *pets* no último ano está em constante crescimento no Brasil. De acordo com o *site InfoMoney*, em 2018 o mercado de *pets* no Brasil era o terceiro do mundo em faturamento e mesmo em meio à crise continuou em crescimento. Ainda de acordo com o *site InfoMoney* “o País possui a quarta maior população de animais de estimação no mundo, segundo levantamento da empresa de pesquisa de mercado *Euromonitor*, e ocupa a terceira maior posição em faturamento, ou 5,14% da fatia mundial” (*INFOMONEY*, 2018).

Os *pets* estão sendo vistos como membros da família, são tratados como filhos ou netos. De acordo com a revista *época negócios* “segundo dados do Instituto *Pet Brasil*, o País tem 54,2 milhões de cães vivendo como animais de estimação” o Brasil perde apenas para os *EUA*, estando na posição de segundo principal mercado *pet* do planeta. (*ÉPOCA NEGÓCIOS*, 2019).

Lembrando ainda que os animais ganharam espaço na sociedade e também na nossa legislação, a Lei nº 9.605 de 12/02/1998 no Art. 32 ampara o animal sob pena de detenção e multas. No Senado tramita um PL Projeto de Lei nº 631, 2015 ampliando a importância do Art. 32 citado a cima, intitulado Estatuto dos Animais, diz “Institui o estatuto de proteção dos animais, considerando-a como interesse difuso, estabelece o direito à proteção à vida e ao bem-estar, a vedação de práticas e atividades que se configurem como cruéis ou danosas da integridade física e mental, tipifica os maus-tratos e dispõe sobre infrações e penalidades”, entre outros PL que tramitam no senado um exemplo o PL 6590/2019 que sugere que animais de estimação já são vistos como parte da família. “O projeto define os animais de estimação como intermédios entre o sujeito e o objeto de direito, proibindo serem tratados como "coisa", mas sem personalidade jurídica ou status de sujeito”. Fonte: Agência Senado, ainda no mesmo PL estimulam alguns atores econômicos no que diz respeito a economia.

Este artigo é resultante do estágio na empresa Bichos e Artes, onde foi observado que não há controle de fluxo de caixa e não há conhecimento do custo real de cada mercadoria, apesar de a proprietária ter conhecimento das possibilidades e crescente do setor de *pets*. A empresária confecciona as

mercadorias e as mesmas são vendidas por um preço pressuposto, onde não se sabe ao certo se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo. Diante disto, chega-se a pergunta de pesquisa: De que maneira é possível remodelar um negócio para que se torne viável?

Para responder a pergunta de pesquisa o objetivo geral é analisar as etapas para a remodelagem de um negócio. O objetivo geral será alcançado com os seguintes objetivos específicos: 1) buscar na literatura a contextualização de alguns dos setores importantes na gestão na empresa; 2) apresentar a empresa e seu processo de produção; 3) identificar o custo de produção; 4) sugerir a alteração do público-alvo passando de pessoa física para pessoa jurídica; 5) propor um aumento de preços para o consumidor final a fim de aumentar sua lucratividade. A relevância desta pesquisa está na proposta de remodelagem de negócio para que a empresa obtenha mais lucro e possa se manter no mercado, aumentando assim a possibilidade de crescimento e proporcionando para a mesma uma maior participação no mercado. Esta pesquisa contribuiu teoricamente propondo etapas de remodelagem de negócios de pequeno porte, referente às áreas onde foram encontradas algumas dificuldades de funcionamento dentro da empresa em estudo, envolvendo a gestão da produção, a gestão de custos e o *marketing* de vendas.

A primeira parte deste estudo é composta por esta introdução e pelo embasamento teórico. O trabalho segue apresentando os métodos e técnicas da pesquisa, apresentação dos resultados e é finalizado com as considerações finais.

2 APORTE TEÓRICO

Nesta seção encontra-se o embasamento teórico que norteia a pesquisa, apresentando em um primeiro momento os modelos de gestão e conceitos relevantes sobre gestão da produção. Logo após, estima-se importante abordar a gestão de custos que tem um grande papel na empresa em estudo e finalizamos esta seção com o *marketing* de vendas.

2.1 MODELOS DE GESTÃO

Dentro da administração existe uma ferramenta destinada a resolver problemas e desafios de negócios, os modelos de gestão. Os modelos de gestão podem conceder uma nova maneira de ver uma situação que resultará em uma mudança positiva, porém não são apenas ferramentas para profissionais e gerentes, são formas de comunicação que eliminam dificuldades abstratas e proporcionam amplitude (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010).

Os modelos de gestão podem ser aplicados de forma tática, estratégica ou operacional: alguns modelos são para elevar a eficiência e eficácia enquanto outros são ferramentas para solucionar problemas. De acordo com Assen, Berg e Pietersma (2010) o modelo de gestão não pode garantir que a empresa resolva um problema organizacional de maneira objetiva e com o melhor de sua capacidade, mas pode fornecer informações importantes e um processo eficaz e eficiente que leve às melhores escolhas.

O modelo de gestão de negócios é como a empresa desenvolve suas atividades, são os elementos dos níveis estratégico, tático e operacional que a organização se utiliza para “desenvolver, expandir, sobreviver, em seu meio ambiente de atuação”. (TACHIZAWA; JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 293). Ainda de acordo com os autores, o modelo de gestão de negócios não é completo e não substitui o processo de gestão estratégica, ambos se complementam e o modelo de gestão proposto pode se apoiar nas definições do processo de gestão estratégica.

O modelo de negócio da empresa em estudo é a venda de artigos *pets*, tendo como público-alvo pessoa física e faz a confecção das mercadorias conforme são feitos os pedidos pelos clientes físicos, não sendo possível manter estoque de matéria prima e nem de produto acabado.

Durante o estudo, foi feita a modelagem do negócio. De acordo com Valle e Oliveira (2013) a modelagem vem para entender e repensar a empresa e tem como objetivos o entendimento, aprendizado, documentação e melhoria do negócio.

Cada empresa tem suas características, sua forma de trabalhar, de lidar com problemas e desafios e por esse motivo, o modelo de gestão que se adapta para uma empresa, pode não ser a melhor opção para outra. Cabe ao gestor da empresa,

acompanhada de seus gerentes e colaboradores verificar qual o modelo de gestão que melhor se encaixa na sua empresa e adaptá-lo onde houver necessidade, para que a empresa possa solucionar seus problemas e funcionar de forma cada vez mais eficiente e eficaz.

2.2 GESTÃO DA PRODUÇÃO

Administrar todos os recursos disponíveis é essencial para produzir mais, de forma que se obtenha o maior lucro com menor custo e menor desperdício de insumos e matéria prima. Para Ritzman e Krajewski (2004) administrar operações é fundamental para todas as áreas de uma empresa, porque ela só pode cumprir suas metas por meio da administração bem-sucedida de capital, pessoas, informação e materiais.

Sobre administração da produção Suzano (2013) nos explica que é a atividade responsável pela transformação das entradas (de materiais e serviços) em saídas (de bens e serviços), gerenciando todas as atividades necessárias para que isso ocorra.

Levando em conta esse processo de transformação e manufatura até processo final, ou seja o produto ou serviço acabado há de convir que existe um caminho a ser percorrido, de acordo com Moreira (2012) a administração da produção e operações é um campo de conhecimento voltado para a área de planejamento, à organização e ao controle da produção industrial e da prestação de serviços.

Correa e Correa (2012) explicam que o arranjo físico é a forma como estão dispostos fisicamente os recursos dentro da instalação de uma empresa e é capaz de afetar os níveis de eficiência e eficácia das operações. Sendo assim, um bom projeto de arranjo físico pode eliminar trabalhos que não agreguem valor e focar em atividades que agreguem, como: minimização de custos de manuseio de materiais, utilização do espaço de forma eficiente, redução do tempo de ciclo dentro da operação, facilidade na entrada, saída e movimentação do fluxo de materiais e pessoas.

A empresa em estudo está localizada em uma edícula localizada atrás da casa da proprietária, onde se encontram as máquinas, o estoque de matéria-prima e de produto acabado. Na garagem, ao lado da edícula, numa mesa é onde se realiza parte do processo produtivo, os cortes da matéria prima (corte das lâminas de espuma e tecidos).

Gonçalves (2010) cita a definição de logística apresentada pela CLM (*Council of Logistic Management*) que é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo de forma eficiente e economicamente eficaz, de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas, começando no ponto de origem até o ponto de consumo, tendo como propósito atender às exigências dos clientes e consumidores.

Gonçalves (2010) traz ainda os 8R's que seriam: assegurar a disponibilidade do produto certo, na qualidade certa, em condições adequadas, no local e no momento certo, com um preço justo para o cliente certo e com a melhor impressão.

A logística da Bichos e Artes cumpre plenamente os 8 R's, pois a maior parte dos seus produtos vendidos é por meio de encomendas, efetuando as entregas de seus produtos aos clientes de forma correta, com qualidade, no prazo estabelecido e com preço justo.

2.3 GESTÃO DE CUSTOS

Em um mundo globalizado e com o aumento constante da concorrência, as empresas precisam de ferramentas para tentar garantir a continuidade da mesma e a gestão de custos entra como ferramenta fundamental para a gestão estratégica. (SILVA; LINS, 2014).

No momento em que se consegue mensurar todos os gastos existentes numa organização, se tem uma visão panorâmica onde esses gastos estão alocados. Para Padoveze (2010) investimentos são desembolsos que diferem dos custos que são gastos relacionados a fabricação ou manufatura dos produtos ou serviços da empresa. Importante entendermos algumas nomenclaturas utilizadas da gestão de custos, segundo Lorentz, (2018) custos se referem aos gastos relativos à produção ou serviços e despesas são relacionadas aos gastos com as vendas e o setor

administrativo e gasto é todo desembolso ou promessa de pagamento normalmente em dinheiro ou em outro ativo. De acordo com Silva e Lins (2014) a contabilidade de custos é utilizada para mensurar, identificar e informar os custos dos produtos e serviços.

Martins (2010) resumidamente explica que custo é um gasto relacionado a bem ou serviço que é utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Ainda de acordo com o autor citado acima, os custos podem ser classificados em diretos e indiretos, sendo considerados como custos diretos aqueles que podem ser medidos (em quilogramas, unidades, horas de mão de obra utilizada); os custos indiretos são aqueles que não podem ser medidos objetivamente (aluguel, gerentes, supervisores, etc.), fazendo o uso de rateio.

Dentro da gestão de custos temos os custos e despesas variáveis e custos e despesas fixas. Crepaldi (2011) nos traz que os custos e despesas variáveis são os gastos que incidem diretamente no volume da produção tendo como exemplo a mão-de-obra, comissão de vendas e matéria-prima, enquanto os custos e despesas fixas são aqueles gastos que não variam diretamente de acordo com a produção tendo como exemplos o aluguel da fábrica, salários, etc. existem mesmo não havendo produção ou serviço

Para fazer a apuração dos custos temos dois métodos básicos de custeio: custeio por absorção e custeio variável ou direto. Crepaldi (2010) explica que no método de custeio por absorção “todos os custos de produção são apropriados aos produtos do período [...] os gastos que não pertencem ao processo produtivo, como as despesas, são excluídos”, ou seja, tanto os custos de produção fixos quanto os variáveis são incluídos no custo do produto. Por sua vez, o custeio variável ou direto é um “tipo de custeamento que considera como custo de produção de um período apenas os gastos variáveis incorridos, desprezando os gastos fixos”.

O custeio por absorção, no Brasil, é adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal, sendo derivado da aplicação dos princípios fundamentais da contabilidade, porém, esse método não é muito utilizado para a tomada de decisões. Já o custeio variável pode auxiliar na tomada de decisões, porém não é reconhecido para efeitos legais, pois “não segue os princípios fundamentais de contabilidade do regime de competência e confrontação”. (CREPALDI, 2010).

Gestão de custos é uma importante ferramenta na área da administração que mostra ao empresário se os seus produtos/serviços estão dando lucro ou prejuízo, onde estão sendo alocados esses gastos, se a empresa está sendo viável ou não e caso haja prejuízo ou uma identificação de inviabilidade a empresa saberá onde diminuir os gastos. A gestão de custos entra na empresa em estudo como uma ferramenta para auxiliar a proprietária a verificar seu lucro e se há a necessidade de diminuição dos custos e até mesmo a possível troca de seus fornecedores ou público-alvo.

2.4 MARKETING DE VENDAS

O *marketing* é uma ferramenta importante na gestão de uma empresa. Seja para influenciar seus clientes a comprar seus novos produtos ou para utilizar como ferramenta para identificar quem é o seu público-alvo ou quais são os desejos dos seus clientes e oferecê-los como um produto ou serviço. Segundo Futrell (2003, p. 35):

[...] o conceito de *marketing* é uma filosofia segundo a qual a satisfação dos desejos dos clientes é a justificativa econômica e social para a existência de uma empresa. Consequentemente, todas as atividades da empresa devem se voltar para a identificação dos desejos dos clientes e para a satisfação desses desejos, de uma forma rentável.

Para que uma empresa tenha lucro utilizando o *marketing* deve-se ter os elementos fundamentais do esforço de *marketing* que para Futrell (2003, p. 37) é “identificar as necessidades de seus clientes. Criar e manter um efetivo composto de *marketing* que atenda às necessidades de *marketing*”.

O composto de *marketing* é formado por quatro elementos: produto, preço, praça e promoção. Futrell (2003, p. 37) os compostos de marketing “[...] são usados pelo gerente de *marketing* para comercializar bens e serviços. É responsabilidade do gerente de *marketing* decidir como melhor utilizar cada elemento dos esforços de *marketing* da empresa.”

Produto são bens ou serviços que uma organização pode oferecer ao mercado, atendendo sempre as necessidades de seus clientes e consumidores. Nesse contexto Kotler e Armstrong (2007, p. 200) definem produto como “algo que

pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

O preço é a quantidade em dinheiro que o cliente ou consumidor pagará pelo bem ou serviço que deseja. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 129) “o preço difere dos outros elementos do mix de *marketing* no sentido em que gera receita, os demais geram custos”.

Na empresa o preço é o valor do produto final, ou seja, os custos com matéria prima, mão de obra e despesas que o produto agregou para ser produzido, somado ao lucro que a empresa almeja obter. De acordo com Las Casas (2009, p. 217):

O preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão de obra e manufatura dos produtos comercializados. Os preços para os profissionais de marketing são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica.

A praça é conhecida como ponto de venda ou distribuição, ela é responsável por ligar os clientes e consumidores até o bem ou serviço final. De acordo com Kotler e Armstrong (2007) praça são as atividades da empresa para disponibilizar os produtos aos consumidores alvo.

Silk (2008) complementa o entendimento de praça, falando sobre os canais de marketing, que são os conjuntos de mecanismos da rede utilizados pela empresa para ir ao mercado. Após conhecer as necessidades dos clientes, para definir o formato do canal é preciso saber se a distribuição será direta, indireta ou ambas, sendo que a distribuição direta não conta com a parte independente entre empresa e clientes, ou seja, os representantes da empresa vendem diretamente para os clientes. Enquanto na distribuição indireta existe uma terceira parte, que pode trabalhar sob contrato com a empresa (como franquia) ou trabalhar de forma independente (compra os produtos da empresa e depois está livre para vendê-los pelo preço que desejar).

Futrell (2003, p. 40) aponta que a promoção é parte do composto de *marketing* onde existe os quatro elementos básicos do esforço promocional que são: venda pessoal, propaganda, publicidade e promoção de vendas, “além de informar as pessoas sobre a existência do produto, a promoção também informa os

consumidores sobre: os atributos, as vantagens e os benefícios do produto; onde comprá-lo; e a comparação de preço *versus* valor”. (FUTRELL, 2003, p. 40)

Dentro da empresa em estudo, podemos identificar os 4P's do *marketing* como: produto, cama *pet* no modelo 3 em 1 escolhida para ser o produto foco do estudo; o preço varia de acordo com o tamanho escolhido pelo cliente (P, M ou G); a praça é o próprio local onde são confeccionadas as camas, ou seja, na casa da proprietária da empresa mas, existe a disponibilidade de entrega para a cidade de Tubarão e Capivari de Baixo; a promoção é feita por meio das mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Em relação à natureza do objetivo, esta pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2009) a pesquisa exploratória é uma investigação de pesquisa empírica que tem como objetivo formular questões ou de um problema. Vergara (2006) traz que a pesquisa descritiva busca estabelecer correlações entre variáveis e definir suas naturezas. Este trabalho é resultante do estágio supervisionado, no qual foi realizado um diagnóstico e foram propostas sugestões de melhorias.

Referindo-se a natureza do artigo, trata-se de um estudo teórico e prático. Teórico por se utilizar de conceitos baseados em livros e prático, pois investiga um objeto de estudo. A lógica da pesquisa se dá de forma dedutiva. Conforme Ruiz (2006) o pensamento é dedutivo quando a partir de asserções mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, consegue-se chegar a uma conclusão.

A coleta de dados se utiliza de dados primários e secundários, pois os dados primários são obtidos diretamente em campo e os dados secundários são obtidos em obras bibliográficas. Marconi e Lakatos (2009) esclarecem que as fontes primárias são dados históricos, informações, pesquisas e material cartográfico, arquivos oficiais e particulares, documentação pessoal, etc. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2009) as fontes secundárias são obras literárias.

A abordagem da pesquisa trata-se de um estudo qualitativo. Se trata de um estudo qualitativo, pois Gerhardt e Silveira (2009) trazem que a pesquisa qualitativa

se preocupa com a compreensão dos resultados, e quantitativo pois apresenta dados mensuráveis.

Quanto aos procedimentos técnicos foi efetuada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Severino (2007) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, *etc.*”.

Para o desenvolvimento deste projeto foi utilizado o instrumento de observação e questionário, pois durante o estágio foram acompanhadas as atividades, como são desenvolvidas e foram necessários alguns questionamentos para obter informações precisas de determinados assuntos. Marconi e Lakatos (2009) nos trazem que a observação é uma técnica para a coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos para obter determinados aspectos da realidade.

As modalidades utilizadas na pesquisa foram estudo de caso e pesquisa-ação. Para Beuren (2008), o estudo de caso é utilizado para auxiliar na obtenção de dados sobre a pesquisa abordada e de acordo com Gil (2010), consiste em um estudo aprofundado de algum objeto para obter um amplo e maior conhecimento a seu respeito. Trata-se de uma pesquisa-ação, pois além de estudar a empresa e seus processos, houve intervenção e mudança nos mesmos, ou seja, “ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas”. (SEVERINO, 2007).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, será apresentada a história e a caracterização da empresa objeto do estudo, a empresa fabricante de camas para *pets*, Bichos e Artes, e posteriormente, como é dividida sua estrutura empresarial e os custos elaborados com base nas informações retiradas do empresário.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa Bichos e Artes está estabelecida a pouco mais de um ano a partir do desejo de inovar no mercado Pet através da confecção de camas para cães e gatos, atuando na região de Tubarão/SC e proximidades.

A partir da saída de seu antigo emprego a empresária buscou oportunidades, mas sua vontade de manter-se no ramo de confecção de artigos pets, fez com que continuasse por conta própria, devido sua experiência adquirida neste ramo, logo decidiu empreender.

Com aquisição das máquinas necessárias, e em sua própria casa começou a desenvolver sua criação em novos moldes/projetos através de pesquisas realizadas pela internet, juntamente com os materiais e máquinas adquiridos, iniciou sua produção de camas para pets.

Aos poucos a empresa começa a se estruturar, e através da necessidade de compra de matéria prima junto a determinados fornecedores, houve a necessidade de se estabelecer oficialmente pelo registro de seu CNPJ no mês de setembro/2018 sendo oficializada a empresa Bichos e Artes.

A empresa tem seus produtos divulgados nas redes sociais do *Facebook* e *Instagram*, principalmente, onde todos os modelos disponíveis em estoque podem ser visualizados e através de solicitação podem obter orçamentos para novos modelos ou personalizar/customizar novos produtos.

A empresa é composta pela proprietária e seu esposo, a distribuição das atividades segue com a proprietária sendo a responsável pelo desenvolvimento dos produtos, ou seja, a criação, assim como para a confecção dos mesmos sendo atribuídos o corte e a costura, e também a venda destes. Já seu esposo é o responsável pelas atividades de compra de matéria prima e entrega dos produtos vendidos.

Dentro de uma empresa, sendo ela de pequeno, médio ou grande porte, é importante que se tenha bem definido sua missão, visão e valores. Os gestores e colaboradores precisam saber por que a empresa existe (missão), onde ela pretende chegar (metas, objetivos – visão) e quais os comportamentos que devem nortear esse caminho (valores).

Nogueira (2014) nos diz que a missão é a razão de ser, é a principal razão de a empresa existir, uma missão bem definida deixa mais clara a razão de ser da organização. Ainda conforme o autor, que nos esclarece que visão é como a empresa se vê em alguns anos, a essência de uma visão é “mapear suas perspectivas para o futuro”.

A empresa em estudo não possui a missão estabelecida, portanto as acadêmicas propõem: “Produzir e comercializar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes com qualidade, estilo, beleza e conforto”.

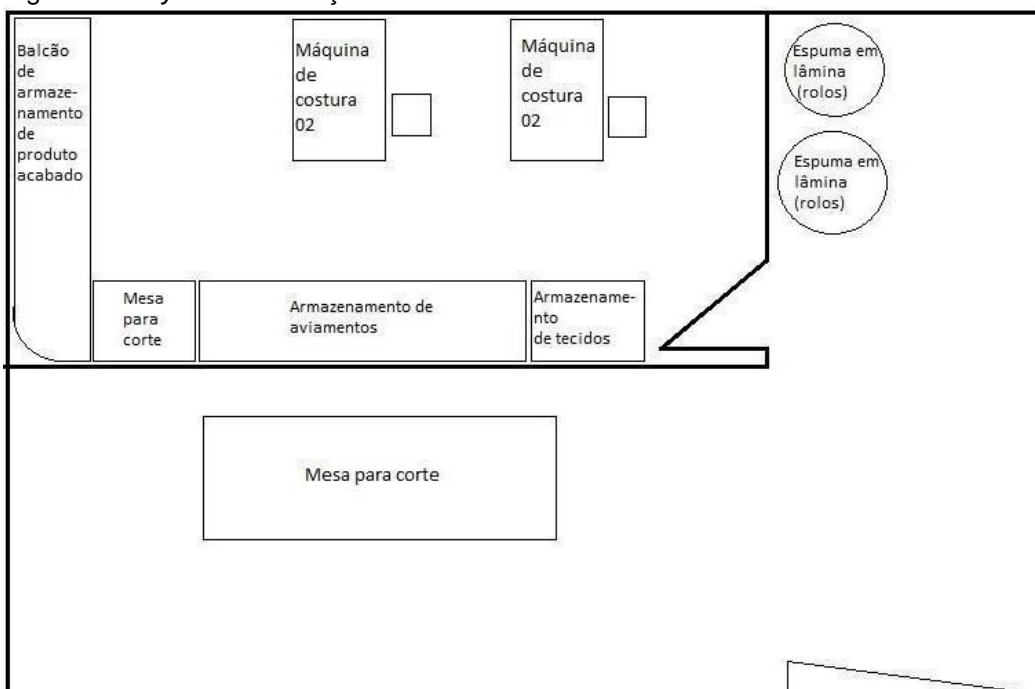
Por também não apresentar uma visão estabelecida as acadêmicas sugerem: “Ser a empresa referência no segmento de produtos e acessórios para pets”.

Nogueira (2014) nos traz um conceito simples e completo de que os valores são as crenças e condutas do comportamento da empresa que vão orientá-la o alcance e a confirmação da missão e da visão.

Na empresa são identificados os seguintes valores: “Dedicação; Amor; Comprometimento; Valorização dos clientes”.

A empresa encontra-se localizada nos fundos da casa da proprietária. A seguir, na figura 01, é apresentado o *layout* de produção da empresa em estudo.

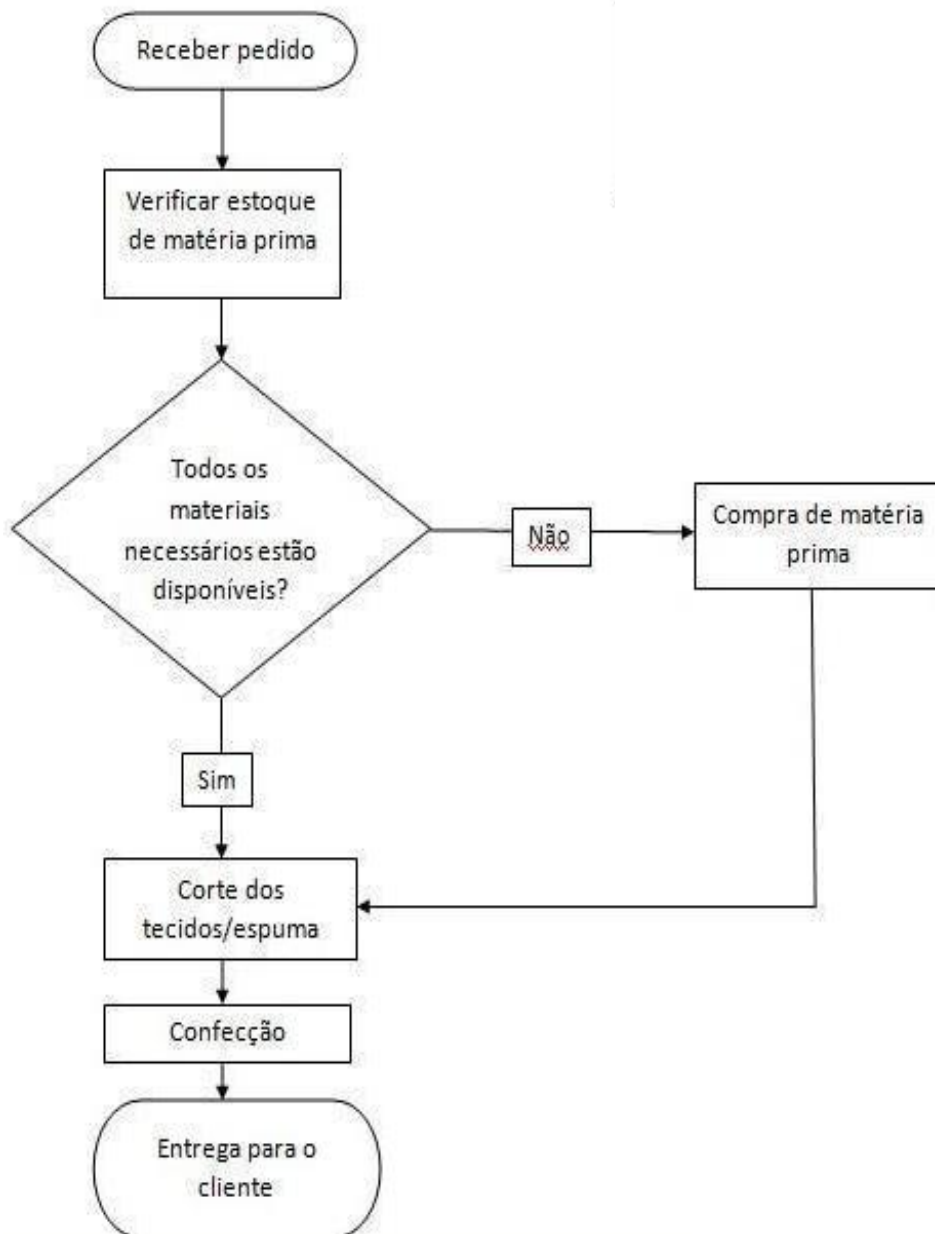
Figura 1 – *Layout* de Produção



Fonte: As autoras, 2019

A empresa em estudo trabalha com a confecção de mercadorias sob encomenda, ou seja, não mantém um estoque de produto acabado, o mesmo apenas é confeccionado após a confirmação do pedido pelo cliente. A seguir, na figura 02, o fluxograma do processo produtivo da venda de camas para pessoa física:

Figura 2- Processo produtivo cama Pet (pessoa física)



Fonte: As autoras, 2019.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o estudo, foram calculados os custos pelo método de custeio direto e analisado os resultados, onde a empresária verificou que a lucratividade estava abaixo do esperado. Com os produtos sendo vendidos para pessoas físicas, a empresa conta com uma máquina de cartão, para poder parcelar as compras dos seus clientes, porém, as taxas desta máquina fazem com que o valor recebido pela empresária seja ainda menor.

A microempresa tem como seu objeto principal a atividade o CNAE 13.59-6-00 - Fabricação de outros produtos têxteis não especificados anteriormente, o produto fabricado são camas 3 em 1 para *pets*, o mesmo produto poderá ser utilizado em três modelos diferentes, sendo utilizado como: toca, caminha e sofá, e ainda possui a variação de tamanhos em P, M e G.

Abaixo encontram-se os quadros com o custo unitário das mercadorias vendidas para pessoa física, identificando o produto por tamanho, a quantidade de matéria prima necessária para a fabricação de uma unidade, e o custo de fabricação do produto, considerando apenas o material necessário MP (matéria-prima) para a fabricação do mesmo.

Quadro 1 – Quantidade de matéria prima necessária x custo unitário da cama 3x1 – tamanho P

Cama 3x1 - Tamanho P						
Descrição	Base de custo por produto			Custo por unidade		
	Medida	Quantidade	Custo R\$	Medida	Quantidade	Custo
Tecido Gorgurinho	metro	1	8,90000	metro	1,60	R\$ 14,24
Tecido Oxford	metro	1	7,90000	metro	1,93	R\$ 15,25
Napa	metro	1	8,90000	metro	1,27	R\$ 11,30
Espuma	metro	1	34,40000	metro	0,35	R\$ 12,04
Fibra	quilo	1	18,00000	quilo	0,125	R\$ 2,25
TNT	metro	1	2,00000	metro	0,78	R\$ 1,56
Velcro	metro	1	1,48000	metro	0,17	R\$ 0,25
Linha	metro	1	0,000952	metro	18,10	R\$ 0,02
Nylon	metro	1	0,002571	metro	18,10	R\$ 0,05
CUSTO TOTAL DO PRODUTO:						R\$ 56,96

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Quadro 2 - Quantidade de matéria prima necessária x custo unitário da cama 3x1 - tamanho M

Cama 3x1 - Tamanho M						
	Base de custo por produto			Custo por unidade		
Descrição	Medida	Quantidade	Custo R\$	Medida	Quantidade	Custo
Tecido Gorgurinho	metro	1	8,90000	metro	1,70	R\$ 15,13
Tecido Oxford	metro	1	7,90000	metro	2,05	R\$ 16,20
Napa	metro	1	8,90000	metro	1,35	R\$ 12,02
Espuma	metro	1	34,40000	metro	0,42	R\$ 14,45
Fibra	quilo	1	18,00000	quilo	0,167	R\$ 3,01
TNT	metro	1	2,00000	metro	0,82	R\$ 1,64
Velcro	metro	1	1,48000	metro	0,17	R\$ 0,25
Linha	metro	1	0,000952	metro	19,03	R\$ 0,02
Nylon	metro	1	0,002571	metro	19,03	R\$ 0,05
CUSTO TOTAL DO PRODUTO:						R\$ 62,75

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Quadro 3 - Quantidade de matéria prima necessária x custo unitário da cama 3x1 - tamanho G

Cama 3x1 - Tamanho G						
	Base de custo por produto			Custo por unidade		
Descrição	Medida	Quantidade	Custo R\$	Medida	Quantidade	Custo
Tecido Gorgurinho	metro	1	8,90000	metro	1,80	R\$ 16,02
Tecido Oxford	metro	1	7,90000	metro	2,15	R\$ 16,99
Napa	metro	1	8,90000	metro	1,45	R\$ 12,91
Espuma	metro	1	34,40000	metro	0,48	R\$ 16,51
Fibra	quilo	1	18,00000	quilo	0,200	R\$ 3,60
TNT	metro	1	2,00000	metro	0,95	R\$ 1,90
Velcro	metro	1	1,48000	metro	0,20	R\$ 0,30
Linha	metro	1	0,000952	metro	20,35	R\$ 0,02
Nylon	metro	1	0,002571	metro	20,35	R\$ 0,05
CUSTO TOTAL DO PRODUTO:						R\$ 68,29

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

As tabelas demonstram o valor de compra da mercadoria na aba Base de custo por produto, onde é demonstrando o valor em real por metro ou quilo, variando de acordo com o produto. Sendo que, produtos como: velcro, linha e nylon são

vendidos como rolo, para então obter o valor por m² foi feito um cálculo baseando-se no valor total do rolo, dividido pelo m² total.

Com os lucros abaixo do esperado, a empresária decidiu então mudar o seu público-alvo, que foi de pessoa física para pessoa jurídica. Mudando seu público-alvo e vendendo para pet shops, supermercados, agropecuárias, etc., a empresa em estudo pode comprar tecidos e matéria prima em grande quantidade, o que conseqüentemente, diminui o custo de produção.

Segue abaixo as planilhas com o custo de produção com a matéria prima comprada em maior quantidade.

Quadro 4 - Novo orçamento para cama 3x1 - tamanho P

Cama 3x1 - Tamanho P						
Descrição	Base de custo por produto			Custo por unidade		
	Medida	Quantidade	Custo	Medida	Quantidade	Custo
Tecido Gorgurinho	metro	1	R\$ 8,90000	metro	1,60	R\$ 14,24
Tecido Oxford	metro	1	R\$ 5,49000	metro	1,93	R\$ 10,60
Napa	metro	1	R\$ 8,90000	metro	1,27	R\$ 11,30
Espuma	metro	1	R\$ 34,40000	metro	0,35	R\$ 12,04
Fibra	quilo	1	R\$ 18,00000	quilo	0,125	R\$ 2,25
TNT	metro	1	R\$ 2,00000	metro	0,78	R\$ 1,56
Velcro	metro	1	R\$ 1,48000	metro	0,17	R\$ 0,25
Linha 1	metro	1	R\$ 0,000952	metro	18,10	R\$ 0,02
Nylon	metro	1	R\$ 0,002571	metro	18,10	R\$ 0,05
CUSTO TOTAL DO PRODUTO:						R\$ 52,30

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Quadro 5 - Novo orçamento para cama 3x1 - tamanho M

Cama 3x1 - Tamanho M						
Descrição	Base de custo por produto			Custo por unidade		
	Medida	Quantidade	Custo	Medida	Quantidade	Custo
Tecido Gorgurinho	metro	1	R\$ 8,90000	metro	1,70	R\$ 15,13
Tecido Oxford	metro	1	R\$ 5,49000	metro	2,05	R\$ 11,25
Napa	metro	1	R\$ 8,90000	metro	1,35	R\$ 12,02
Espuma	metro	1	R\$ 34,40000	metro	0,42	R\$ 14,45
Fibra	quilo	1	R\$ 18,00000	quilo	0,167	R\$ 3,01
TNT	metro	1	R\$ 2,00000	metro	0,82	R\$ 1,64
Velcro	metro	1	R\$ 1,48000	metro	0,17	R\$ 0,25
Linha 1	metro	1	R\$ 0,000952	metro	19,03	R\$ 0,02
Nylon	metro	1	R\$ 0,002571	metro	19,03	R\$ 0,05
CUSTO TOTAL DO PRODUTO:						R\$ 57,81

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Quadro 6 - Novo orçamento para cama 3x1 - tamanho G

Cama 3x1 - Tamanho G						
Descrição	Base de custo por produto			Custo por unidade		
	Medida	Quantidade	Custo	Medida	Quantidade	Custo
Tecido Gorgurinho	metro	1	R\$ 8,90000	metro	1,80	R\$ 16,02
Tecido Oxford	metro	1	R\$ 5,49000	metro	2,15	R\$ 11,80
Napa	metro	1	R\$ 8,90000	metro	1,45	R\$ 12,91
Espuma	metro	1	R\$ 34,40000	metro	0,48	R\$ 16,51
Fibra	quilo	1	R\$ 18,00000	quilo	0,200	R\$ 3,60
TNT	metro	1	R\$ 2,00000	metro	0,95	R\$ 1,90
Velcro	metro	1	R\$ 1,48000	metro	0,20	R\$ 0,30
Linha 1	metro	1	R\$ 0,000952	metro	20,35	R\$ 0,02

“continua”

“conclusão”

Nylon	metro	1	R\$ 0,002571	metro	20,35	R\$ 0,05
CUSTO TOTAL DO PRODUTO:					R\$ 63,11	

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

Ao vender para o cliente final, a empresária não tem a opção de comprar tecidos, e outras matérias primas em grande quantidade. Não é viável manter um grande estoque, é preciso comprar os tecidos de metro em metro, quando há necessidade, pois o cliente escolhe a estampa e cor que deseja, não há como prever qual estampa vai ser bem aceita e venderá mais. Ao vender para pessoa jurídica, é possível comprar os tecidos em rolos, tendo em vista que as empresas fazem pedidos de vários modelos de camas, em grandes quantidades, escolhendo apenas as cores dos tecidos, sem se importar com estampas. É possível então, manter um estoque de matéria prima, otimizando todo o processo produtivo. Ao analisar os quadros de 1 a 6 onde os 3 primeiros são relativos a compra de material para consumidores finais e os 3 últimos quadros relativos a compras em grandes quantidades para fornecimento para empresas, se percebe uma redução no custo de material de 8,18%, 7,87% e 7,59% respectivamente aos tamanhos P, M e G.

A seguir figura 03, o fluxograma do processo produtivo da venda de camas para pessoa jurídica:

Figura 3 - Processo produtivo cama Pet (pessoa jurídica)



Fonte: As autoras, 2019.

Para captação de novos clientes (pessoa jurídica), será necessário fazer visitas em *pet shops*, agropecuárias, clínicas veterinárias e supermercados para mostrar os produtos e negociar valores, formas de pagamento e prazos.

Como sugestão para o valor de venda de mercadorias, foi criada uma tabela onde demonstra o preço praticado pela empresa atualmente, e outra tabela com a sugestão do valor de venda, elaborado através do questionamento feito pela empresária, de qual seria o lucro ideal estipulado por ela, para consumidores finais.

Quadro 7 - Valor de venda praticado pela empresa.

Descrição	Custo unitário	Valor de venda	Lucro obtido
Caminha 3x1 - Tamanho P	R\$ 56,96	R\$ 70,00	R\$ 13,04
Caminha 3x1 - Tamanho M	R\$ 62,75	R\$ 75,00	R\$ 12,25
Caminha 3x1 - Tamanho G	R\$ 68,29	R\$ 80,00	R\$ 11,71

Fonte: As autoras, 2019.

A tabela 01 descrita anteriormente representa o valor praticado pela empresa, onde é discriminado de acordo com o produto que a mesma produz, o custo unitário já visto anteriormente, o valor de venda aplicado, e qual o valor de lucro que essa operação gera.

Quadro 8 - Sugestão do valor de venda com margem de lucro de 50% sobre o custo de MP do produto

Descrição	Custo unitário	Valor de venda	Lucro obtido
Caminha 3x1 - Tamanho P	R\$ 56,96	R\$ 85,43	R\$ 28,48
Caminha 3x1 - Tamanho M	R\$ 62,75	R\$ 94,13	R\$ 31,38
Caminha 3x1 - Tamanho G	R\$ 68,29	R\$ 102,43	R\$ 34,14

Fonte: As autoras, 2019.

A tabela 02 foi elaborada para que, a proprietária pudesse verificar que, caso ela aplicasse o percentual de 50% em cima do valor de custo de MP (matéria prima), deverá vender por um preço consideravelmente maior do que o exercido. Sendo que a mesma não havia total conhecimento de seu valor real de custos, apenas uma projeção através de cálculos simples feitos sem elaboração concreta. Analisando os lucros das Tabelas 1 e 2 se observa que houve um aumento de 118,40%, 156,16%

e 191,55% respectivamente aos tamanhos P, M e G. aprofundando mais a análise esse aumento no lucro teria uma maior representatividade caso o custo unitário fosse o elaborado para vendas em grandes quantidades. Não menos importante lembrar que além dos custos com matérias primas existem outros gastos desde custos fixos, despesas de vendas, impostos, despesas financeiras entre outras.

Durante o estudo, foi criado um balanço de abertura a partir da data 01/10/2019, conforme tabela 01, como sugestão, para a empresa iniciar esses controles internos.

Tabela 1 - Balanço de abertura

BALANÇO DE ABERTURA EM 01/10/2019

1	ATIVO	R\$	5.134,75
1.01	ATIVO CIRCULANTE	R\$	4.034,75
1.01.01	DISPONIBILIDADES	R\$	3.000,00
1.01.01.01.00	Caixa	R\$	3.000,00
1.01.03	ESTOQUES	R\$	1.034,75
1.01.03.01.02	Estoques de matéria prima	R\$	595,48
	<i>Tecido Gorgurinho</i>	R\$	106,80
	<i>Tecido Oxford</i>	R\$	98,75
	<i>Napa</i>	R\$	169,10
	<i>Espuma</i>	R\$	73,62
	<i>Fibra</i>	R\$	14,40
	<i>TNT</i>	R\$	64,00
	<i>Velcro</i>	R\$	38,48
	<i>Linha 1</i>	R\$	5,90
	<i>Nylon</i>	R\$	24,43
1.01.03.01.04	Estoques de produto acabado	R\$	439,27
	<i>Caminha 3x1 - tamanho P</i>	R\$	-
	<i>Caminha 3x1 - tamanho M</i>	R\$	439,27
	<i>Caminha 3x1 - tamanho G</i>	R\$	-
1.07	ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	1.100,00
1.07.04	IMOBILIZADO	R\$	1.100,00
1.07.04.03.00	Equipamentos, Máquinas e Instalações Industriais	R\$	1.100,00
2	PASSIVO	R\$	5.134,45
2.01	PASSIVO CIRCULANTE	R\$	3.055,90
2.01.01	OBRIGAÇÕES DE CURTO PRAZO	R\$	3.055,90
2.01.02.02.00	Financiamentos a Curto Prazo	R\$	3.000,00

"continua"

"conclusão"

2.01.01.06.90	Outros Tributos a recolher	R\$	55,90
2.07	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$	2.078,55
2.07.01.01.00	Capital Social	R\$	2.000,00
2.07.07.01.00	Lucros acumulados	R\$	78,55

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para a elaboração do balanço patrimonial, foi utilizado o código do plano de contas referencial padrão, publicado pela Receita Federal do Brasil.

Ainda como sugestão para a empresa, será disponibilizada o Relatório Mensal das Receitas Brutas, disponibilizado no *site* do portal do empreendedor, onde a empresa poderá preencher de forma manual, através da impressão do formulário, para começar a ter um controle de suas vendas, para que futuramente, possa ser feito uma gestão de custo mais precisa.

Quadro 10 – Relatório mensal das receitas brutas

RELATÓRIO MENSAL DAS RECEITAS BRUTAS	
CNPJ:	
Empreendedor individual:	
Período de apuração:	
RECEITA BRUTA MENSAL – REVENDA DE MERCADORIAS (COMÉRCIO)	
I – Revenda de mercadorias com dispensa de emissão de documento fiscal	R\$
II – Revenda de mercadorias com documento fiscal emitido	R\$
III – Total das receitas com revenda de mercadorias (I + II)	R\$
RECEITA BRUTA MENSAL – VENDA DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS (INDÚSTRIA)	
IV – Venda de produtos industrializados com dispensa de emissão de documento fiscal	R\$
V – Venda de produtos industrializados com documento fiscal emitido	R\$
VI – Total das receitas com venda de produtos industrializados (IV + V)	R\$
RECEITA BRUTA MENSAL – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	
VII – Receita com prestação de serviços com dispensa de emissão de documento fiscal	R\$

"continua"

"conclusão"

VIII – Receita com prestação de serviços com documento fiscal emitido	R\$
IX – Total das receitas com prestação de serviços (VII + VIII)	R\$
X - Total geral das receitas brutas no mês (III + VI + IX)	R\$
LOCAL E DATA:	ASSINATURA DO EMPRESÁRIO:
ENCONTRAM-SE ANEXADOS E ESTE RELATÓRIO: - Os documentos fiscais comprobatórios das entradas de mercadorias e serviços tomados referentes ao período; - As notas fiscais relativas às operações ou prestações realizadas eventualmente emitidas.	

Fonte: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/ja-sou/servicos/declaracao-anual-mei-dasn/RELATORIO_MENSAL_DAS_RECEITAS_BRUTAS.doc/view

É importante para a empresa, o controle de seu fluxo de caixa, pelas entradas de dinheiro através da venda de mercadorias, até as saídas, com despesas e compras de matérias primas. O custo elaborado durante o estágio foi baseado no método de custeio direto, onde somente são considerados os custos variáveis que são envolvidos diretamente na produção, neste caso, somente foi utilizada a matéria prima necessária.

Para um cálculo mais preciso a utilização dessas ferramentas criadas e disponibilizadas no estágio são de extrema importância para a organização, com o decorrer do tempo, pois a organização terá uma informação mais fidedigna sobre o cenário interno onde se encontrará.

A remodelagem de negócios da empresa Bichos e Artes foi elaborada em três etapas: produção, custo e marketing. A produção da empresa foi observada e na análise foram localizados alguns pontos que precisavam ser corrigidos, o que levou à segunda etapa onde foram feitos os cálculos dos custos e foi demonstrado para a proprietária que a empresa não estava sendo tão rentável quanto a mesma gostaria, o que ocasionou na mudança do preço de venda para o consumidor final e uma possível mudança do público-alvo (pessoa física/pessoa jurídica).

Assim chegou-se na terceira etapa onde ocorreu uma mudança no marketing, que antes podia ser feito apenas pelas mídias sociais, mas com a mudança no público-alvo, será necessário que sejam feitas visitas recorrentes nos estabelecimentos para onde vão ser fornecidos os produtos levando o produto e

sendo feito assim o marketing “boca a boca” além de continuar com o marketing realizada por mídias sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder a pergunta de pesquisa “de que maneira é possível remodelar um negócio para que se torne viável”, foi utilizado o método de custeio direto (parcial), após uma análise do processo produtivo, para demonstrar à empresa Bichos e Artes qual estava sendo seu custo de produção e que lucro era obtido, chegando à conclusão que algo precisaria mudar: o preço de venda ou o público-alvo.

O objetivo geral proposto foi alcançado, pois com os resultados dos cálculos de custos, foi possível observar que a empresa quase não obteve lucro vendendo seus produtos para pessoa física e com o modelo de negócio que estava exercendo, sendo assim, foi aventado que o público-alvo da empresa deveria mudar de pessoa física para pessoa jurídica, ou um possível aumento de preços para o consumidor final.

A empresa não elabora um fluxo de caixa (não há o controle correto de entrada e saída de dinheiro), não existe controle financeiro e até o momento do início deste estudo, não se tinha o cálculo dos valores reais do custo das mercadorias, ou seja, não era possível saber se a empresa estava se mantendo, gerando lucro ou prejuízo.

A modelagem de negócios foi executada em três etapas e auxiliou a empresa a verificar onde era necessário mudar, fazendo com que a mesma não volte a enfrentar problemas com falta de matéria prima em estoque e obtenha maior sucesso no mercado.

Foram encontradas algumas limitações durante a pesquisa como a deficiência de informações por parte da empresa como a falta de registros referente à compra de matéria prima e o controle inexistente das vendas do produto final. Outra grande limitação encontrada foram as informações referentes ao preço da matéria prima se comprada em rolo (em maior quantidade), pois foram enviados e-mails para dez possíveis fornecedores, solicitando o valor dos três tipos de tecidos utilizados na

confecção do principal produto da empresa, apenas quatro fornecedores retornaram, sendo que apenas dois possuem os materiais solicitados, porém, apenas um ofereceu um valor abaixo do que a empresa já obtém, o ponto negativo é que de três tipos de tecidos necessários, esse fornecedor trabalha com a venda apenas de um.

Para estudos futuros, podem ser utilizados os relatórios mensais das receitas brutas e de todos os gastos, devidamente preenchidos, para que se obtenha um cálculo mais preciso dos custos e até mesmo para a elaboração de um balanço patrimonial e uma demonstração do resultado do exercício (*DRE*), além de um fluxo de caixa que apontará todas as entradas e saídas em regime de caixa, para posterior controle índices de pagamentos e recebimentos.

REFERÊNCIAS

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, Receita Federal. **Plano de contas referencial**. Disponível em: <http://www.wellsoft.com.br/noticias/PlanoDeContasRefSRF.pdf> Acesso em: 09 de Novembro de 2019.

BRASIL, Receita Federal. **Dúvidas frequentes do MEI**. Disponível em: <http://www.portaldodoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes>. Acesso em: 09 de Novembro de 2019.

BRASIL, Senado Federal. **Lei Nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm. Acesso em: 03 de Abril de 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREA, Henrique L.; CORREA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

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

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos**: uma abordagem prática e objetiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas e Bastos, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

O BRASIL é o segundo principal mercado pet do planeta, com padaria, cervejaria e até terapia para animais. **ESTADÃO**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia /2019/07/o-brasil-e-o-segundo-principal-mercado-pet-do-planeta.html>. Acesso: 10 nov. 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em um sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PL 6.590/2019. **12 Senado**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/01/20/brasil-podera-ter-marco-regulatorio-dos-animais-de-estimacao>. Acesso em: 03 de Abril de 2020.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEM crise: mercado de pets no Brasil é o terceiro do mundo em faturamento. **Infomoney**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/patrocinados/canal-do-empresario/sem-crise-mercado-de-pets-no-brasil-e-o-terceiro-do-mundo-em-faturamento/>. Acesso: 10 nov. 2019.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILK, Alvin J. **O que é marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos**: contabilidade, controle e análise. São Paulo: Atlas, 2014.

SUZANO, Marcio Alves. **Administração da produção e operações com ênfase em logística**. Rio de Janeiro: Interciência, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; JÚNIOR, João Benjamim da Cruz; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de; organizadores. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANÁLISE DE UMA CLASSIFICAÇÃO ABC: UM ESTUDO DE CASO

Nayara Ramos Jeremias¹

Fernanda Kempner-Moreira²

Magda Ternes Dittrich³

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar a aplicabilidade da classificação ABC na gestão de estoques de uma empresa. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, descritivo e estudo de caso. Inicialmente foram levantadas informações quanto aos itens vendidos, suas quantidades e o valor de venda, no período de janeiro a dezembro de 2018. Esses dados foram classificados e analisados utilizando o método de Classificação ABC, onde os itens A, compostos por 20% dos itens vendidos no período, representaram 60% do faturamento; os itens de classe B, compostos por 30% dos itens vendidos no período, representaram 30% do faturamento; e por último, os itens C compondo 50% dos itens que representaram 10% do faturamento. Foi sugerido que a empresa analise os grupos de produtos e planeje novas políticas de compras para cada grupo, identificando a importância e a necessidade de cada um. Incluindo a definição de fornecedores específicos para cada grupo, a fim de realizar uma programação de pedido mensal, objetivando a diminuição dos custos.

Palavras-chave: Gestão de estoque. Princípio de Pareto. Curva ABC.

¹ Administradora, turma 2019-1 da Faculdade Capivari.

² Professora de Administração da Produção, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

³ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

O acelerado ritmo das mudanças no mercado e no cenário competitivo atual, tem exigido das organizações tomadas de decisões rápidas e análises constantes de seus processos internos e externos. Consequência desse ambiente competitivo, são as exigências e as expectativas dos clientes, que tem de ser superadas e, para tanto, as organizações devem buscar estratégias que melhorem seu desempenho e agreguem valor ao cliente.

A gestão de recursos emerge como uma das estratégias para auxiliar na redução de custos, na previsão de demanda e no gerenciamento de estoque. Ações estratégicas devem ser planejadas para gerenciar as necessidades, dentre as quais está a gestão de estoques. A gestão eficiente de estoques possibilita atender as necessidades, garantindo a disponibilidade do produto ao consumidor, com o menor nível de estoque possível.

Os estoques são ativos que não são facilmente transformados em receita, e devem ser planejados para que o capital investido não fique demasiadamente estático, deixando de ser aplicado em outros investimentos. A escolha de ferramentas eficientes para auxiliar a gestão de estoques, pode solucionar diferentes problemas que esse setor vem enfrentando.

A confiabilidade na apuração do estoque e no gerenciamento dele é imprescindível. Conhecer seus produtos, o tempo necessário para ressurgimento e compreender a atenção disponibilizada em cada item é essencial para a formação de novas estratégias, além de serem dados importantes para o planejamento e controle.

A classificação ABC permite obter um maior entendimento das informações e uma percepção melhor quanto aos custos reais do produto, serviço ou processos de negócios da empresa. Por meio desta metodologia é possível identificar quais recursos da empresa merecem maior investimento, agregando-os em centro de custos por atividade.

Os índices são classificados em A, B e C. Os 20% mais bem classificados podem ser chamados de itens A, os 30% seguintes de itens B, e o restante de itens C, que seriam os 50%. Cada categoria de item receberia uma atenção diferenciada.

A empresa, localizada na cidade de Tubarão, realiza manutenções em empilhadeiras diretamente nas empresas de seus clientes, que estão localizados na região da AMUREL (Associação dos Municípios da Região de Laguna) e AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera).

Por atuar no ramo de multimarcas, necessita dispor de grande diversidade de mercadorias. O acervo de novos produtos é adquirido através da solicitação do gestor, com base em sua experiência no ramo. Mercadorias pertencentes ao mix de produtos são ressupridas conforme as vendas.

A empresa possui dificuldade de gerenciar seu estoque, dado ao acervo de mercadorias ser diversificado, sendo que alguns produtos tendem a ficar muito tempo na prateleira, gerando despesas ao invés de receita. Os recursos disponibilizados na aquisição e o espaço utilizado por esses materiais, podem ser disponibilizados em outros produtos, conforme a preferência da empresa. O estoque é gerenciado basicamente de forma visual, onde, na realização de pedidos, é conferida prateleira por prateleira, e identificados os produtos a serem comprados.

Neste contexto, pergunta-se: como a classificação ABC pode auxiliar a empresa a gerenciar seu estoque de maneira eficiente? Para responder a esse questionamento, este artigo tem como objetivo analisar a aplicabilidade da classificação ABC na gestão de estoques.

Esse estudo é uma oportunidade de resgatar e aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso, conhecendo, na prática, a aplicabilidade da ferramenta. Para a organização em estudo, possibilitará conhecer a importância dos itens de seu estoque e identificar quais necessitam de maior atenção, controle e gerenciamento. Além disso, outros pesquisadores e empresas poderão consultar esse estudo como ferramenta de pesquisa para a ferramenta e sua aplicabilidade.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE ESTOQUES

Slack (2018) descreve o estoque como a acumulação dos recursos que fluem através de processos, operações ou redes de suprimentos. Grant (2013) complementa e define que estoque são os materiais, os produtos e as mercadorias

que percorrem a cadeia de suprimentos até que sejam requeridas para transformação ou venda a clientes.

Já Paloeschi (2013) define o estoque como a quantidade de bens físicos que sejam conservados, por algum período de tempo, de forma improdutivo. O gerenciamento dessas acumulações, peças, componentes, produtos acabados ou registro físicos de informações (em papel) é denominado gestão de estoque.

Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) o objetivo de uma gestão de estoques eficiente na cadeia de suprimentos é ter o estoque certo, no local certo, para minimizar os custos do sistema, ao mesmo tempo em que as necessidades dos clientes são satisfeitas. Ballou (2010) sustenta o objetivo da gestão de estoque de modo a garantir que o produto esteja disponível ao cliente, no tempo e nas quantidades necessárias.

A gestão de estoques é um processo que pode acarretar impactos significativos nos níveis de serviço ao cliente e nos custos totais, sendo considerado um processo essencial para a organização (WANKE, 2008). Gonçalves (2010) observa a ótica de diversas áreas da empresa e evidencia que a existência de estoques pode ter variações quanto a sua importância. A área de vendas deseja ter estoques altos de produtos, com o objetivo de atender rapidamente aos pedidos dos clientes, por outro lado o setor de armazenagem deseja reduzir estoques, porque isso implica em utilizar menores espaços, reduzindo o custo com armazenagem.

Embora os estoques de materiais sejam indispensáveis para um perfeito funcionamento do processo de fabricação e o equacionamento da produção e das vendas de produtos, ele tem um custo (GONÇALVES, 2010). Os custos associados ao estoque transpõem o custo de aquisição, dividindo-se em três categorias, que conforme Ching (2010) são:

- Custo de pedir: compreende os custos fixos administrativos associados ao processo de aquisição das quantidades requeridas para reposição do estoque.
- Custo de manter o estoque: inclui os custos de armazém, seguro, deterioração e obsolescência, custo de empregar o dinheiro em estoque (utilização do bem que poderia ser empregado em outros investimentos) e custo de furto.
- Custo total: é a soma dos custos de aquisição e de manter o estoque.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2005) é possível subdividir quatro tipos de estoques quanto a sua localização: estoque de matérias-primas e componentes comprados, estoque de material em processo, estoques de produtos acabados e estoque de materiais para manutenção, reparo e operação, também conhecido como estoque de peças de reposição.

2.2 CLASSIFICAÇÃO ABC

O sistema ABC, também conhecido como classificação ABC, Princípio de “80-20” ou “Lei de Pareto”, foi desenvolvido por Vilfredo Pareto que criou uma fórmula matemática no início do século XX para descrever a distribuição desigual da riqueza na Itália, observando que 20% das pessoas tinham 80% da riqueza (GRANT, 2013).

Joseph M. Juran diz que, em qualquer contexto, 20% dos defeitos causam 80% dos problemas. No contexto de estoques, isso significa que 80% das vendas de uma empresa representam 20% do seu estoque. Deve ser dada atenção aos itens mais significativos, classificando-os por grau de importância (CHING, 2010).

O principal objetivo da análise através da curva ABC é identificar os itens com maior valor de demanda e exercer uma gestão mais refinada (GONÇALVES, 2010). Deve-se evidenciar os itens que necessitam maior atenção, os quais as compras devem ser planejadas e os custos reduzidos, de forma que não venham se tornar inexistentes no estoque.

Outro emprego bastante frequente do conceito 80-20 e da classificação ABC, conforme Ballou (2010) é na utilização para agrupar e classificar os produtos num armazém, ou outro ponto de estocagem, delimitando o número de categorias e gerenciando em diferentes níveis de disponibilidade.

Segundo Dias (2010) a organização dos itens na curva ABC tem a seguinte descrição:

Quadro 1 - Descrição dos itens na classificação ABC

Classe	Descrição
A	Itens que necessitam de maior atenção pela Administração, por serem itens de maior valor de demanda, e consumo anual;
B	Necessitam atenção intermediária, representando um valor de demanda e consumo anual intermediário;
C	Composto pelos produtos de menor relevância, por possuir um menor valor de demanda e consumo anual.

Fonte: Dias (2010).

Martins (2009) destaca que não existe forma totalmente precisa de dizer o percentual de cada classe, estimando-se que dentro da classe A podem representar entre 35% a 70% do valor movimentando nos estoques, na classe B os itens variam de 10% a 45%, e os itens de classe C representam o restante. Em experiência realizada pelos autores é evidenciado que cerca de 10% a 20% dos itens do estoque pertencem a classe A, enquanto em torno de 30% a 40% pertencem a classe B e 50% a classe C.

Na elaboração da curva ABC Pozo (2004) expressa que se deve primeiro considerar a variável a ser analisada ou o problema a ser resolvido. A curva ABC é constantemente usada para avaliação de estoques produção, vendas, salários e outros, por ser uma ferramenta útil e de fácil aplicação.

Dias (2010) expõe que a montagem da curva ABC pode ser resumida sob a forma de um diagrama de bloco, conforme quadro 2, visando, esse modelo, a facilitar a confecção da curva ABC. Vejamos:

Quadro 2 - Modelo para confecção da curva ABC

1	Necessidade da curva ABC Discussão preliminar Definição dos objetivos
2	Verificação das técnicas para análise Tratamento de dados Cálculo manual ou eletrônico
3	Obtenção da classificação: classe A Classe B e Classe C sobre a ordenação efetuada Tabelas explicativas e traçado do gráfico ABC
4	Análises e conclusões
5	Providências e decisões

Fonte: Dias (2010)

A veracidade e o padrão na coleta dos dados, são primordiais para a consistência das conclusões da curva ABC, principalmente quando esses dados são numerosos. Devem ser dedicados cuidados especiais aos problemas surgidos na fase de verificação e levantamento de dados (DIAS, 2010).

Em relação ao cálculo do investimento ou custo anual dos itens, para a classificação da curva ABC, Moreira (2012) destaca que pode ser realizado da seguinte forma:

- Para cada item, determina-se a quantidade vendida e seu valor unitário e total;
- Ordenam-se os itens, quanto ao seu valor total, de forma decrescente;
- Calcula-se o valor acumulado e a porcentagem de cada item, baseando-se no valor acumulado dos itens;
- Classifica-se os itens em classes A, B e C; conforme critério definido para cada classe.

Moreira (2012) observa que uma pequena quantidade de itens é responsável pela maior parte dos investimentos, e por esse motivo Pozo (2004) afirma que esses itens devem ser controlados rigidamente, posto que são pequenas quantidades detentoras de um alto valor.

Para realização do cálculo do valor do estoque, é necessário o consumo anual de cada item, em unidades e valor unitário. Através da realização deste levantamento de dados, é definido o investimento anual através da multiplicação do consumo em unidades pelo preço unitário. Posteriormente, os investimentos individuais são somados para obtenção do investimento total.

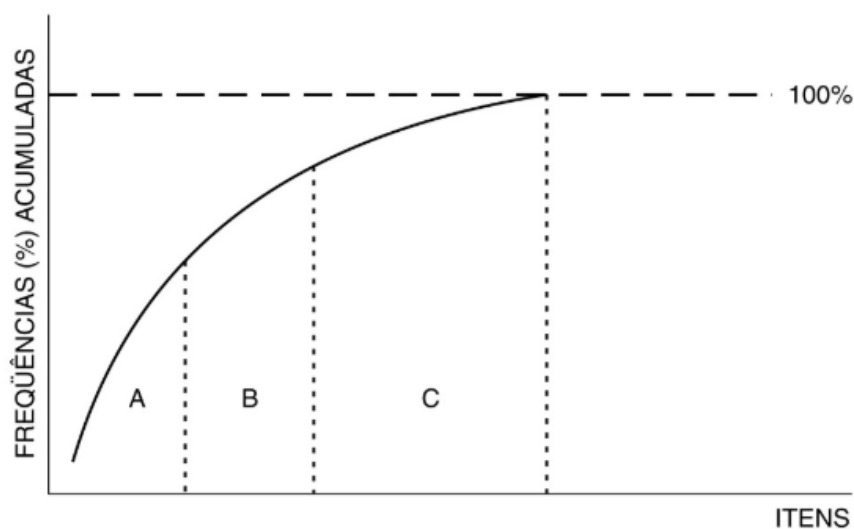
O resultado em porcentagem se dá pela divisão do investimento anual de cada item pelo investimento total, multiplicado por 100.

De acordo com Viana (2002) a tabela mestre tem como objetivo organizar o valor total de consumo anual por ordem decrescente, para definir o valor total do consumo acumulado. Com esses dados, é possível definir as porcentagens sobre o valor total acumulado de cada material. Para calcular essa porcentagem, divide-se o consumo acumulado de cada item pelo valor total do consumo acumulado, multiplicado por 100.

Dias (2010) explica que a delimitação das classes A, B e C pode variar de acordo com as necessidades de tratamento administrativos a serem aplicados, obedecendo a critérios de bom-senso e conveniência. Em geral são colocados no máximo 20% dos itens na classe A, representando 80% do valor de todo o estoque. Na classe B são colocados 30% dos itens, representando 15% do valor total do estoque e na classe C são colocados 50% dos itens representando apenas 5% do valor total em estoque.

Com os dados ordenados e a classificação de cada item definida, é possível construir o gráfico da curva ABC. Para a construção do gráfico, coloca-se o número de itens no eixo horizontal e as respectivas porcentagens no eixo vertical. Observa-se que a curva ABC é essencialmente de natureza crescente, conforme a figura 1(DIAS 2010).

Figura 1 - A curva ABC



Fonte: Moreira (2012).

Moreira (2012) constata que é possível observar que a curva sobe rapidamente nos primeiros itens, devido ao fato deles serem mais importantes em termos de investimento. O autor complementa que após a classificação A o crescimento é lento, até atingir a ordenada 100% que corresponde ao último item.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Para analisar os benefícios de utilizar a classificação ABC no gerenciamento do estoque, foram obtidos dados sobre o assunto mencionado através de pesquisa bibliográfica.

Segundo Fachin (2017) a pesquisa bibliográfica é o levantamento dos periódicos, livros, artigos, com a finalidade de conduzir o leitor ao entendimento do assunto. Através dela, busca-se conhecer e analisar as contribuições técnicas do passado sobre determinado assunto, constituindo o procedimento básico para a pesquisa monográfica (CERVO, 2007).

O método utilizado foi o estudo de caso, cuja principal função é a explicação dos fatos para compreensão do assunto investigado como um todo (FACHIN, 2017). Refere-se ao levantamento com mais profundidade, procurando compreender a funcionalidade do sistema dentro da organização (LAKATOS, 2017).

A pesquisa de abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico no processo de análise, sendo uma tentativa de compreender o ambiente e descrever os fenômenos de um grupo social ou organização. Preocupa-se com capturar a visão dos que vivem a situação, não se preocupa com a representatividade numérica (RICHARDSON, 2017).

Andrade (2010) coloca a pesquisa descritiva como a observação sistemática dos fatos, registro, análise e interpretação, sem manipular os resultados. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, com a finalidade de complementar acrescentar maior riqueza de detalhes, coletando a máximo de informações possíveis.

Foram realizadas diversas observações na empresa, no período de março a abril de 2019. Durante a pesquisa, foi coletado junto à empresa o relatório de vendas do exercício de 2018, obtendo a quantidade e valor de venda de cada item, dados utilizados para a análise através da classificação ABC para a realização desta pesquisa.

Para levantamento das necessidades, durante a pesquisa foram analisados os procedimentos utilizados no controle do estoque, identificação dos produtos, entrada e vendas das mercadorias e o gerenciamento do estoque como um todo.

Durante as observações, foi identificado que a empresa não utilizava adequadamente o *software* contratado, com módulos de controle e gerenciamento,

verificando-se que os procedimentos para controle e análise de estoque não eram aproveitados pela organização. No período das observações, ocorreram situações onde havia a necessidade de determinado produto, e o sistema acusava um estoque positivo para dada mercadoria, porém, a realidade encontrada na prateleira não estava condizente com a apresentada pelo sistema.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A microempresa objeto deste estudo estabelece firma em fevereiro de 2011, em Tubarão, Santa Catarina, quando o proprietário, mecânico de determinado serviço autorizado, decidiu empreender. Atuante no ramo de venda de peças e manutenção de empilhadeiras, todavia presta manutenção diretamente na empresa dos clientes.

Cansado dos problemas rotineiros da empresa onde atuava, o gestor negociou sua saída e abriu o seu negócio, contando com um capital social de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), um carro de uso pessoal e o parcelamento de algumas ferramentas, para iniciar sua empresa de prestação de serviço. Naquele momento, buscou clientes que ele já atendia e se apresentou oferecendo menores custos, porém com a mesma qualidade dos serviços realizado através da empresa autorizada.

Inicialmente, oferecia somente a prestação de serviços em determinada marca de equipamento. Observando o nicho de mercado, começou a oferecer peças de reposição e prestação de serviços para todas as marcas e modelos de equipamentos. Seu atendimento compreende pequenas, medias e grandes empresas, pessoas físicas e jurídicas na região da Amurel e Amrec. Buscando atender as necessidades dos clientes, a empresa necessita comportar variedade dos produtos ofertados.

A organização possui um organograma enxuto, contando com três colaboradores, sendo, dentre eles, dois mecânicos, os quais realizam as manutenções, sendo elas na empresa do cliente ou na oficina da empresa. O terceiro se trata de um auxiliar administrativo, que lida com todo o processo burocrático da

organização, compras, emissão de ordem de serviço, nota fiscal, faturamento. O gestor da empresa atua nas vendas, serviços e gerenciamento. Tem a sua disposição três carros utilitários e um ponto físico para manutenção, que suporta o estoque, equipamentos, almoxarifado e o escritório.

A empresa tem como missão oferecer uma nova experiência através da flexibilidade e confiabilidade, contribuindo para a logística, meio ambiente e sociedade. Chiavenato (2014) descreve que a missão representa a razão da existência de uma organização e significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.

Maximiano (2004) saliente que os valores compreendem crenças, preconceito, ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo. Os valores da empresa em estudo são: ética, respeito e honestidade, profissionalismo, foco no cliente.

Chiavenato (2014) explica que a visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar. A empresa em análise tem como visão manter o crescimento constante, prezando pela qualidade dos bens e serviços produzidos, através de produtos de qualidade e de profissionais treinados.

4.1.1 Controle de estoque

A organização utiliza um *software* que auxilia no gerenciamento do seu estoque, fornecido pela Brunning Sistemas sendo utilizado pelo auxiliar administrativo, responsável pelo gerenciamento e manutenção do estoque, através das compras.

O sistema fornece plataformas para o gerenciamento, realização de vendas, recebimento de clientes, cadastro de mercadorias e clientes, estoque, cadastro de ordem de serviço, emissão de boleto, além de fornecer relatórios gerenciais. Dentre todas as funções que o sistema oferece, a empresa utilizando somente as básicas: emissão de nota fiscal, ordem de serviço, boleto, consulta de códigos dos produtos para localizá-los no estoque, pois os dados do estoque são incertos.

O controle de estoque é uma atividade que apresenta problema na organização, pois, em alguns casos, há divergência na quantidade em estoque informada pelo sistema, comparado ao estoque físico. Diante desse fato, há um consequente aumento dos custos de manutenção do estoque e o tempo de demora para ressurgimento. Em casos de excesso, tem-se o risco da perda, em caso de obsolescência.

No processo de cadastramento e identificação das mercadorias, não há o cadastramento por códigos de barras, nem etiquetagem nos itens, com a identificação da mercadoria. Atualmente, o item é identificado de forma manual, sendo escrito na embalagem seu código interno e a aplicação nos equipamentos.

O tempo desperdiçado na identificação manual, feita diretamente na embalagem do produto, a substituição de embalagens danificadas e o desaparecimento da descrição do item, implicam em despesas que geram perdas financeiras, por necessitar de uma nova embalagem, e desperdício de tempo, na identificação manual do produto, e por descobrir a aplicação do produto sem etiqueta.

4.1.2 Compras

Todo processo de compras é realizado pelo auxiliar administrativo, que, como citado anteriormente, desempenha também outras funções. A análise dos itens a serem comprados é realizada através da verificação nas prateleiras, pois o sistema informatizado, apesar de possuir informações de custo, impostos, códigos, acaba sendo pouco útil nesse momento, por não informar precisamente a quantidade no estoque físico.

A quantidade a ser comprada é definida pela experiência do responsável pelo setor, buscando manter o nível de estoques baixos, com o objetivo de suprir a demanda momentânea e, em caso de necessidade, entra em contato com os fornecedores.

O processo de compras é realizado via *e-mail*, *Skype*, *WhatsApp* e ligações aos vendedores. O maior fornecedor da empresa está sediado no estado de São Paulo, com um centro de distribuição em Santa Catarina. Os orçamentos e compras são realizadas via *e-commerce*, e a visita do representante ocorre a cada 3 meses,

com o intuito de verificar possível problemas. Outros fornecedores são encontrados em cidades próximas da empresa, e são solicitados somente em caso de extrema necessidade, devido ao custo e qualidade da mercadoria oferecida.

O prazo de entrega das mercadorias varia conforme o fornecedor escolhido. No caso de São Paulo, o tempo de entrega é de dois a três dias, podendo oscilar conforme a transportadora escolhida. No caso de empresas dentro de Santa Catarina, o prazo é de um dia. Apesar do prazo de entrega ser longo no fornecedor de São Paulo, os preços são mais atrativos, mesmo quando comparado ao seu Centro de Distribuição (CD) em Santa Catarina.

Produtos específicos, de alto custo e baixa rotatividade não são mantidos em estoque e algumas necessidades são conhecidas após a desmontagem do equipamento. Em alguns casos, a empresa empresta uma mercadoria recondicionada até que chegue o novo produto. No entanto, essas situações são possíveis somente em empresas clientes há um longo período.

A maioria dos fornecedores possui um pedido mínimo em cada compra, sendo necessária, em muitas situações, a compra de materiais para completar o pedido. O esquecimento de um item, resultando na falta dele, pode trazer altos custos em situações emergenciais, nas quais seja necessária a sua aquisição em fornecedores próximos.

Todos os produtos comprados são recebidos na empresa, onde é realizada a conferência e, logo após, é dada entrada no sistema, onde são atualizados os valores. No cadastramento os novos produtos, são cadastrados manualmente e separados por grupos, subgrupo e marca. Todo o processo é realizado com agilidade, para disponibilizar o produto rapidamente na prateleira.

4.1.3 Vendas e processamento de pedidos

As vendas são realizadas pelos mecânicos, nos momentos em que são realizadas manutenções no cliente, e são registradas através do preenchimento de um relatório. Na empresa, esse relatório gera uma ordem de serviço, onde são registrados pelo auxiliar administrativo os itens vendidos, equipamento reparado e, assim, faturados ao cliente. As vendas também são efetuadas na empresa, onde são diretamente lançadas no sistema.

Atualmente, somente o auxiliar administrativo tem acesso ao sistema, realizando todos os procedimentos. Por conhecer os produtos, ele quem realiza os lançamentos, no intuito de evitar o registro equivocado. Dentre as divergências encontradas entre o estoque físico e o sistema, são os itens colocados em garantia, que deixam de ser contabilizados e baixados no estoque, e outros que acabam sendo danificados no momento da colocação e são substituídos por novos.

Em serviços urgentes, ocorre a separação de materiais aos mecânicos para realização do serviço diretamente no cliente. Em alguns momentos não ocorre a conferência das mercadorias no retorno do mecânico a empresa, e alguns materiais acabam permanecendo junto ao mecânico. Assim, ocorre a diferença entre os saldos apresentados pelo sistema, e os saldos do estoque físico.

4.1.4 Entrega das mercadorias

Por se tratar de uma empresa que agrega prestação de serviços ao fornecimento de peças de reposição, a entrega das mercadorias ocorre diretamente ao cliente. Isto ocorre quando o técnico realiza as manutenções, podendo ser estas preventivas, com o intuito de reduzir o índice de falhas do equipamento, e corretivas, que ocorrem quando o equipamento apresenta alguma falha ou problema.

As revisões preventivas, ocorrem basicamente do mesmo modo em todos os equipamentos e todos os itens enviados junto aos mecânicos são substituídos, facilitando no controle de estoques. As revisões corretivas exigem uma variedade diferente de material, por não saber exatamente onde a falha se encontra, o que dificulta na separação de material e o gerenciamento no retorno a organização.

A organização conta com três carros utilitários, sendo um para cada mecânico. Cada mecânico possui um *kit* de ferramentas e algumas peças de reposição, contabilizadas e controladas pelo auxiliar administrativo. No caso de venda dessas mercadorias, o mecânico apresenta o cliente ao qual a mercadoria foi vendida, e assim recebe uma nova peça para completar o seu material. Em momentos, essa reposição deixa de ser realizada no mesmo período da venda, o que acaba tornando o processo de controle pouco eficaz.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando o relatório de vendas da empresa em estudo, apurado no período de janeiro a dezembro de 2018, e através das observações realizadas na pesquisa de campo, identificou-se a ingerência no estoque da organização, visto que o saldo dos produtos no software utilizado pela empresa não condiz aos apresentados nas prateleiras, o que dificulta a fluidez das vendas e desperdício do tempo, que a cada orçamento ou venda é necessário conferir o estoque.

Os dados apresentados foram aplicados a uma formula, para proteger os valores reais da organização, conforme solicitação do proprietário da empresa. No entanto, foram considerados os cuidados necessários para representam a realidade da empresa.

Tabela 1 – Grupos e volumes de vendas

Grupo	Valor do consumo anual (R\$)	Quantidade vendida
Acessórios	R\$ 1.306,53	13
Alternador	R\$ 821,67	17
Arrefecimento	R\$ 2.537,69	10
Caixa de Marcha	R\$ 3.090,96	57
Carro Deslocador	R\$ 1.920,08	27
Componentes Eletrônicos	R\$ 12.257,27	38
Diferencial	R\$ 744,91	9
Direção	R\$ 871,09	7
Eixo Direcional	R\$ 9.913,16	399
Eixo Tração	R\$ 4.724,10	63
Elétricas	R\$ 736,73	12
Filtros	R\$ 11.765,18	193
Freio	R\$ 10.178,57	74
Motor	R\$ 31.203,36	506
Motor de Partida	R\$ 6.309,24	60
Óleo/fluido	R\$ 16.404,01	1646
Reparos Hidráulicos	R\$ 2.436,15	31
Rolamento	R\$ 219,52	8
Sistema de Combustível	R\$ 505,04	3
Sistema Hidráulico	R\$ 4.684,90	8
Torre	R\$ 4.024,99	59
Transmissão	R\$ 15.601,79	110
Outros	R\$ 97,87	13
Sistema de Gás	R\$ 9.388,99	16

“continua”

"conclusão"

R\$ 151.743,80**3379**

Fonte: Elaboração da autora

Durante o período de apuração do relatório analisado, foram movimentados 475 produtos, classificados em 24 grupos, resultando em 3.379 unidades vendidas. O valor das vendas no período foi de R\$ 151.743,80. A tabela 1 apresenta o valor e a quantidade vendida de cada grupo.

Para realizar a análise através da classificação ABC, após a elaboração da Tabela 1, foram classificados os valores de venda de forma decrescente. Posteriormente, calculou-se o valor acumulado de cada item e para definição da porcentagem sobre o valor acumulado, dividiu-se o consumo acumulado de cada item pelo valor total do consumo acumulado, multiplicado por 100, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Valor e porcentagem acumulada

Grupo	Valor do Consumo Anual (R\$)	Valor do Consumo Acumulado (R\$)	% Sobre o Valor Acumulado
Motor	R\$ 31.203,36	R\$ 31.203,36	20,6%
Óleo/fluido	R\$ 16.404,01	R\$ 47.607,37	31,4%
Transmissão	R\$ 15.601,79	R\$ 63.209,16	41,7%
Componentes Eletrônicos	R\$ 12.257,27	R\$ 75.466,43	49,7%
Filtros	R\$ 11.765,18	R\$ 87.231,61	57,5%
Freio	R\$ 10.178,57	R\$ 97.410,18	64,2%
Eixo Direcional	R\$ 9.913,16	R\$ 107.323,34	70,7%
Sistema de Gás	R\$ 9.388,99	R\$ 116.712,33	76,9%
Motor de Partida	R\$ 6.309,24	R\$ 123.021,57	81,1%
Eixo Tração	R\$ 4.724,10	R\$ 127.745,67	84,2%
Sistema Hidráulico	R\$ 4.684,90	R\$ 132.430,57	87,3%
Torre	R\$ 4.024,99	R\$ 136.455,56	89,9%
Caixa de Marcha	R\$ 3.090,96	R\$ 139.546,52	92,0%
Arrefecimento	R\$ 2.537,69	R\$ 142.084,21	93,6%
Reparos Hidráulicos	R\$ 2.436,15	R\$ 144.520,36	95,2%
Carro Deslocador	R\$ 1.920,08	R\$ 146.440,44	96,5%
Acessórios	R\$ 1.306,53	R\$ 147.746,97	97,4%
Direção	R\$ 871,09	R\$ 148.618,06	97,9%
Alternador	R\$ 821,67	R\$ 149.439,73	98,5%
Diferencial	R\$ 744,91	R\$ 150.184,64	99,0%
Elétricas	R\$ 736,73	R\$ 150.921,37	99,5%
Sistema de Combustível	R\$ 505,04	R\$ 151.426,41	99,8%
Rolamento	R\$ 219,52	R\$ 151.645,93	99,9%

"conclusão"

Outros	R\$ 97,87	R\$ 151.743,80	100,0%
--------	-----------	----------------	--------

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

Após a definição dos valores acumulados e das porcentagens acumuladas de cada item, é possível definir a classificação ABC através dos seguintes critérios.

- Classe A, corresponde a 20% dos itens
- Classe B, corresponde a 30% e
- Classe C, corresponde a 50%.

Com os critérios definidos, foi possível classificar os itens em A, B e C, conforme a tabela 3, vejamos:

Tabela 3 - Classificação das classes A, B e C

Grupo	Valor do Consumo Anual	Valor do Consumo Acumulado (R\$)	% Sobre o Valor Acumulado	Classe
Motor	R\$ 31.203,36	R\$ 31.203,36	20,6%	A
Óleo/fluido	R\$ 16.404,01	R\$ 47.607,37	31,4%	A
Transmissão	R\$ 15.601,79	R\$ 63.209,16	41,7%	A
Componentes Eletrônicos	R\$ 12.257,27	R\$ 75.466,43	49,7%	A
Filtros	R\$ 11.765,18	R\$ 87.231,61	57,5%	A
Freio	R\$ 10.178,57	R\$ 97.410,18	64,2%	B
Eixo Direcional	R\$ 9.913,16	R\$ 107.323,34	70,7%	B
Sistema de Gás	R\$ 9.388,99	R\$ 116.712,33	76,9%	B
Motor de Partida	R\$ 6.309,24	R\$ 123.021,57	81,1%	B
Eixo Tração	R\$ 4.724,10	R\$ 127.745,67	84,2%	B
Sistema Hidráulico	R\$ 4.684,90	R\$ 132.430,57	87,3%	B
Torre	R\$ 4.024,99	R\$ 136.455,56	89,9%	B
Caixa de Marcha	R\$ 3.090,96	R\$ 139.546,52	92,0%	C
Arrefecimento	R\$ 2.537,69	R\$ 142.084,21	93,6%	C
Reparos Hidráulicos	R\$ 2.436,15	R\$ 144.520,36	95,2%	C
Carro Deslocador	R\$ 1.920,08	R\$ 146.440,44	96,5%	C
Acessórios	R\$ 1.306,53	R\$ 147.746,97	97,4%	C
Direção	R\$ 871,09	R\$ 148.618,06	97,9%	C
Alternador	R\$ 821,67	R\$ 149.439,73	98,5%	C
Diferencial	R\$ 744,91	R\$ 150.184,64	99,0%	C
Elétricas	R\$ 736,73	R\$ 150.921,37	99,5%	C
Sistema de Combustível	R\$ 505,04	R\$ 151.426,41	99,8%	C
Rolamento	R\$ 219,52	R\$ 151.645,93	99,9%	C
Outros	R\$ 97,87	R\$ 151.743,80	100,0%	C
R\$ 151.743,80				

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

A tabela 4 demonstra a classificação de cada grupo de produtos e os parâmetros ficaram definidos da seguinte forma:

Tabela 4 - Análise e definição de importância para cada classe

Classe	Itens em	Valores em		Grau de Importância
	%	%	% de Corte	
A	20	60%	60%	Grande
B	30	30%	90%	Intermediária
C	50	10%	100%	Pequena

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

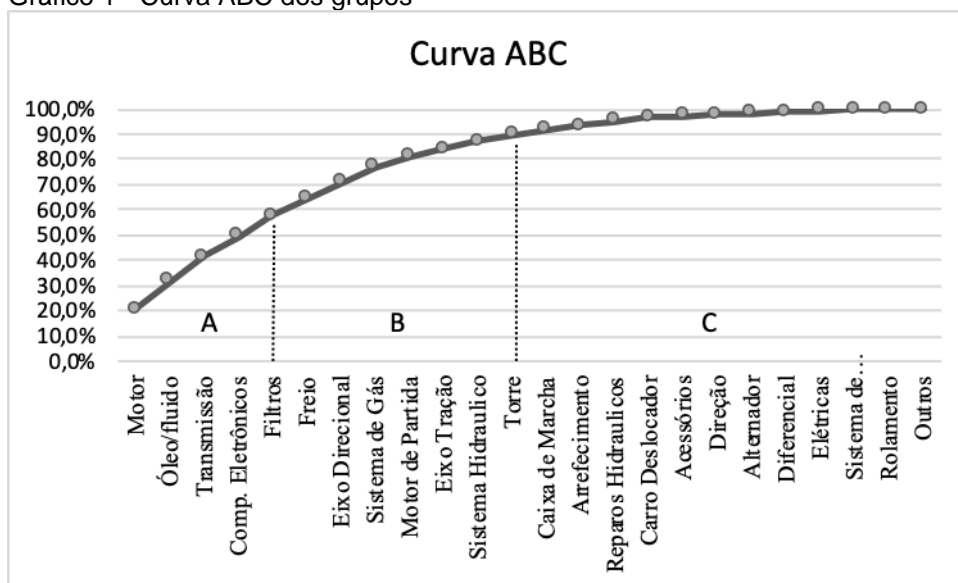
Os itens classe A correspondem a 20% da quantidade total de itens vendidos. Itens dos grupos Motor, Óleo/Fluido, Transmissão, Componentes Eletrônicos e Filtros foram responsáveis por 60% do faturamento no período. Devido à representatividade no faturamento, esses itens são considerados de grande importância para a organização e devem ser gerenciados com extrema atenção, visto que, em caso de escassez, dos produtos a empresa deixa de faturar o valor proporcional a sua importância.

Ainda, os itens de classe B correspondem a 30% da quantidade total de itens vendido. Itens dos grupos, Freio, Eixo Direcional, Sistema de Gás, Motor de Partida, Eixo Tração, Sistema Hidráulico e Torre foram responsáveis por 30% do faturamento no período. Os itens de classe B são de média importância, devendo ser mantidos estoques mínimos, para servir de margem de segurança, visando atender o cliente sem desembolsar muito capital.

Já os itens de classe C correspondem a 50% da quantidade total de itens vendidos, os itens classe C, representam 10% do faturamento no período, e são representados por 12 grupos. Esses itens não deixam de ser importantes, pois devido a sua falta em estoque pode inviabilizar a realização de alguma venda, mas não devem ser dispendidos muitos esforços para o gerenciamento.

O Gráfico 1 demonstra como ficaram os itens dentro da curva ABC:

Gráfico 1 - Curva ABC dos grupos



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

O Gráfico 1 apresenta de forma visual o resultado da Tabela 3, onde os itens de classe A, com 20% da quantidade de itens vendidos, representaram 60% do faturamento no período, comprovando o Princípio de Pareto, onde a menor quantidade de itens, representa a maior parte do faturamento. Na realização das compras, esses itens requerem cuidado, por representarem a maior parte do faturamento, conseqüentemente representam a maior parte dos lucros. Orienta-se que a empresa tenha dois fornecedores, para que seja possível negociar preço, podendo ser através da compra de uma quantidade fixa mensal, para conseguir diminuir seus custos.

Os itens de Classe B são intermediários e devem ser mantidos nos níveis mínimos. Esses itens representam, 30% da quantidade dos itens vendidos e do faturamento da empresa no período. São itens que necessitam atenção intermediária, sendo possível a programação das compras para manter o estoque mínimo, podendo dispor de três fornecedores para esses produtos.

Por fim, os itens de Classe C, são responsáveis por 50% da quantidade de itens vendidos, representando apenas 10% do faturamento no período. Composta por um grande investimento de recursos, financeiro e espaço físico, para manter o estoque, devido ao grande número de itens. Por ter uma pequena representatividade nas vendas, a empresa deve ter uma média de quatro fornecedores para esses produtos e conseguir barganhar os preços. Ainda, deverá comprar em pequenas

quantidades, e se possível, trabalhar com prazo de entrega um pouco maior e comprar somente quando necessário.

Todos os itens dentro do estoque são importantes para empresa, entretanto, é necessário analisar o quão importante é na representatividade no faturamento e na satisfação do cliente, para um melhor funcionamento da organização. Isso porque itens em excesso trazem prejuízos financeiros, por impossibilitar o uso imediato do recurso. Entretanto, a ausência de produtos traz prejuízos inestimáveis.

Outra sugestão para a empresa é a reestruturação do seu estoque físico, através da implantação de uma impressora de etiquetas, para identificar corretamente as mercadorias, a identificação dos corredores e prateleiras, a reorganização do *layout* do estoque, para liberar espaço dos itens com baixo índice de vendas, na pesquisa classificado como itens de classe C. Esses dados, conectados ao *software* utilizado pela empresa, vão agilizar os processos da organização.

A contratação de um colaborador é mais uma sugestão, principalmente para controlar as mercadorias enviadas aos técnicos, que, atualmente, deixam de ser controladas com a atenção necessária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento dos estoques é fundamental no gerenciamento da organização, visto que, através do gerenciamento, organiza-se os fluxos e as necessidades de compras. Os estoques detêm notável recurso financeiro, por isso a necessidade de mantê-los em menor número possível.

No entanto, deve ser administrado com cuidado, pois a falta do mesmo pode acarretar perda de venda a organização. A organização e avaliação do estoque deve ser rigorosa, para que alcance seus objetivos, buscando maiores lucros.

Observa-se que a empresa tem um amplo *mix* de produtos, devido a trabalhar no ramo de multimarcas, e isso provoca dificuldade no gerenciamento. Em momentos há produtos em excesso, que tardam o retorno do investimento e aumentam o custo de manutenção do estoque. Por outro lado, há situações que vem a faltar mercadorias, conseqüentemente deixando de realizar as vendas, ocasionando danos a organização.

Através da classificação ABC, foi possível identificar e classificar os grupos, baseando-se na representatividade das vendas no período. Com a classificação, foi possível observar que 60% do faturamento concentra-se em cinco de itens de estoque. Estes representados por 20% dos grupos, demonstrando onde a empresa necessitar dispor de atenção no gerenciamento, podendo barganhar com seus fornecedores buscando melhores preços, para aumentar sua lucratividade.

O entendimento e aplicação da curva ABC possibilita à empresa a maximização de seus lucros e o melhor gerenciamento de seus recursos. Assim, em se tratando de uma empresa em processo crescente no mercado, conforme constatado no presente estudo, aplicando-se a correta manutenção de estoque, a definição de estoques mínimos e máximos, bem como a redução de custos com a utilização dos recursos de forma eficiente, resultará na maximização dos seus lucros, mantendo o seu crescimento.

Dessa forma, as propostas de melhorias apresentadas são interessantes para a redução nos erros nos saldos e, posteriormente, uma melhora na distribuição de investimentos em estoque, resultando no maior retorno do capital, maior giro do estoque, evitando falta de mercadorias e atendendo as expectativas dos clientes.

Conclui-se que a análise e o gerenciamento constante do estoque trazem vantagens competitivas frente aos concorrentes, por possibilitar a disponibilidade de produtos realmente necessários aos clientes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**: supply chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração da produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

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

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, D. M. **Administração da produção e operações.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e gestão de estoque.**

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão:** conceitos, estratégias e estudo de caso. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SLACK, N. **Administração da produção.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

VIANA, J. J. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

WANKE, P. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento:** decisões e modelos quantitativos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO NA EMPRESA CASA NOIVAS

Bruno da Silva Rosa¹

Pierri da Silva Kons¹²

Fernanda Kempner-Moreira³

Eliane Duarte Ferreira⁴

Resumo: Este artigo tem por objetivo analisar como a implantação da gestão de estoque pode auxiliar a empresa Casa Noivas. Trata-se de uma pesquisa com embasamento bibliográfico e descritivo com o método de estudo de caso. Sua abordagem é qualitativa de natureza aplicada e exploratória. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e coletados dados por meio de entrevistas e visitas, procurando compreender as necessidades da empresa para melhorar sua gestão de estoque. A partir disto, foi feito inicialmente o inventário e seu cadastramento através de uma planilha criada para a empresa, separando o estoque por grupos com somatória parcial dos itens, grupos e total do estoque. Na sequência foi realizado o cadastramento no aplicativo para ter o controle através de um smartfone. Percebeu-se durante o inventário um “crescimento” de 125% no estoque, segundo a percepção das sócias em diagnósticos anteriores. Isto provou o quanto o controle se faz necessário, pois por desconhecimento e uso equivocado das informações, a empresa pode tomar decisões não contextualizadas. Propõe-se como ações futuras a melhoria e aprimoramento da gestão do estoque, implantação de etiquetas próprias para roupas a serem lavadas, levando a um cadastramento individual dos produtos. Outra proposta é a implantação de um sistema de vendas para reduzir erros e perdas. Em conclusão, sugere-se a implantação das sugestões oriundas do estudo de layout.

Palavras-chave: Gestão de estoques. QR Code. Controle de inventário.

¹ Administrador, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

² Administrador, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

³ Professora de Administração da Produção, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

Após a Revolução Industrial, devido ao aumento do volume de produção, as empresas se viram obrigadas a controlar seus estoques. Antes, o trabalho era artesanal e não gerava grandes volumes de materiais. Com a globalização e o avanço tecnológico, foi preciso avançar em seus modelos de gestão para se manterem competitivas.

Assim sendo, as tendências do mercado atualmente é a valorização do ser humano e de seus resultados dentro das organizações de uma maneira geral. A administração de materiais tem a função primordial dentro da estrutura. É perceptível que o capital que as empresas empregam nas organizações precisam ser movimentados de maneira lógica e inteligente, buscando sempre os bons resultados e manutenção da empresa no mercado. Sendo assim os administradores devem focar suas atenções neste segmento da empresa (POZO, 2004).

Com o fenômeno da globalização o mercado a cada dia que passa torna-se mais concorrente, com isso a gestão de estoque hoje é primordial para que as empresas possam se manter mercado, ela tem a função entre outras de garantir a sustentabilidade da empresa em ocasiões de desequilíbrio de consumo ou por qualquer outro motivo que venha contribuir para a redução dos custos (POZO, 2004).

As empresas mais preparadas para atender às necessidades dos clientes conseguem obter e manter maior fatia de mercado. Para isso é necessário compreender para onde o mercado e as tendências seguem. Outra estratégia organizacional para atingir objetivos é saber a quantidade necessária de materiais, produtos em processos ou acabados disponíveis para atender a demanda. O controle de estoque permite a redução de perdas e, por consequência, a redução de custos que são repassados aos clientes, tão importante quanto o lucro a obter.

Para ter uma performance melhor, a organização deve possuir uma quantidade equilibrada de seu estoque, a fim de atender a demanda sem sobras ou faltas, gerando um custo menor em relação a estocagem e, consequentemente, um preço final mais atrativo para seus clientes. Para que isso aconteça, é preciso conhecer bem seu estoque, que pode ser por meio de um inventário. Outro ponto a ser adotado é o auxílio de um sistema de controle de estoque, como por exemplo,

leitor de códigos de barras ou QR Codes, cadastrados num banco de dados com suas características e quantidades.

A empresa em estudo é a Casa Noivas Trajes de Aluguéis, onde não existem apenas entradas e saídas de mercadorias, mas entrada, saída e retorno da mesma mercadoria, sucessivamente até sua vida útil acabar. Sendo assim, não se trata de apenas vender, mas de alugar e receber de volta a mesma mercadoria diversas vezes. Neste caso, a gestão de estoques precisa saber exatamente o que a empresa possui, fazendo uma contagem do estoque, etiquetando e cadastrando os itens para poder controlá-los e, assim, planejar melhor a compra de novas mercadorias para reposição.

De acordo com o estágio supervisionado, a empresa não possui esse controle efetivo, realizando-o por meio de anotações esporádicas que não proporcionam a confiabilidade necessária para a boa gestão do estoque. Por isso a importância de fazer um inventário fiel ao estoque físico se faz necessário e trará resultados positivos e confiança ao administrar os materiais da empresa.

A Casa Noivas vem enfrentando alguns problemas, e o que chamou a atenção foi em relação ao controle do estoque. Durante uma entrevista, as sócias proprietárias relataram que nunca houve um controle específico do estoque ou um inventário periódico. Os aluguéis têm entradas e saídas registradas em um caderno, anotados manualmente. O estoque está separado por trajes masculinos e femininos, sem uma sequência lógica por tamanhos e cores, por exemplo.

Diante deste contexto a pergunta deste artigo é: Como a implantação da gestão de estoques pode auxiliar a empresa Casa Noivas? Para responder esta pergunta o objetivo geral é analisar os resultados da implantação da gestão de estoques na empresa Casa Noivas. E para auxiliar o objetivo principal, tem-se as seguintes especificidades: diagnosticar o estoque da loja, analisar o inventário, melhorar o controle de estoque, recomendar o uso de etiquetas laváveis, sugerir a implantação da proposta do estudo de layout.

Este trabalho justifica-se por apresentar informações relevantes para esclarecer a importância que o controle de estoque pode trazer para tornar mais eficiente os processos organizacionais. Auxiliará como ferramenta de estudo de caso para outras empresas e pesquisadores. Importe aos pesquisadores acadêmicos e futuros administradores, pois será aplicada a teoria desenvolvida durante o curso,

auxiliando a empresa através de consultoria. A pesquisa foi possível devido ao fácil acesso às informações, coleta de dados e cooperação por parte da gestão e demais colaboradores.

Este artigo conta com cinco capítulos, distribuídos nesta introdução que apresenta a problematização, a pergunta de pesquisa, o objetivo e a justificativa. Em seguida apresenta-se o embasamento teórico na área da gestão de estoques. No capítulo três destaca-se a metodologia utilizada nesta pesquisa. No quarto capítulo apresenta-se os resultados e suas análises, e as considerações finais encontram-se no capítulo cinco.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O capítulo a seguir discorre a teoria que embasa este estudo.

2.1 GESTÃO DE ESTOQUE

Existem certas características que são comuns a todos os problemas de controle de estoque, não importando se são matérias-primas, material em processo ou produtos acabados. Eles são os seguintes: custos associados aos estoques; objetivos do estoque; previsão de incertezas (CHING, 2010).

Existem diversos aspectos que devem ser definidos antes de se montar um sistema de controle de estoques. O primeiro deles refere-se aos diferentes tipos de estoques existentes na empresa. Outro diz respeito aos diferentes critérios quanto ao nível adequado de estoque que deve ser mantido para atender às suas necessidades. Um terceiro ponto seria a relação entre o nível do estoque e o capital necessário envolvido (DIAS, 2010).

Francischini e Gurgel (2013) definem estoque como quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo. Os autores ainda comentam que o dinheiro investido em estoques é o lubrificante necessário para a produção e o bom atendimento das vendas.

Chiavenato (2014) conceitua estoque como a composição de materiais - matérias-primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, produtos acabados - que não é utilizada em determinado momento da

empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades. Assim, o estoque constitui todo sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos ou serviços.

Ching (2010) entende gestão de estoques como o planejamento do estoque, seu controle e sua retroalimentação sobre o planejamento. O planejamento consiste na determinação dos valores que o estoque terá com o correr do tempo, bem como na determinação de datas de entrada e saída dos materiais do estoque e na determinação dos pontos de pedido de material. O controle consiste no registro dos dados reais, correspondentes aos planejados mencionados. E a retroalimentação é a comparação dos dados de controle com os dados do planejamento, a fim de constatar seus desvios e determinar suas causas.

O objetivo da gestão de estoques é prover as necessidades do processo produtivo, immobilizando o mínimo possível de recursos financeiros. O planejamento, o dimensionamento e o controle dos estoques são funções indispensáveis para uma boa gestão das operações produtivas, em qualquer organização. O objetivo da gestão de estoques é prover as necessidades do processo produtivo, immobilizando o mínimo possível de recursos financeiros (RUSSO, 2013).

2.2 CADASTRAMENTO E INVENTÁRIO

Para conhecer o estoque atual da organização e manter um equilíbrio é preciso dimensionar o estoque para estabelecer os níveis adequados ao abastecimento da produção sem resvalar nos dois extremos de excessivo estoque ou de estoque insuficiente (CHIAVENATO, 2014).

Para dimensionar o estoque o inventário físico visa garantir a plena confiabilidade e exatidão de registros contábeis e físicos, essencial para que o sistema funcione com a eficiência requerida (VIANA, 2015).

Russo (2013) relata que a precisão dos inventários (acurácia) é um dos principais indicadores de um bom desempenho nos almoxarifados. A meta principal do inventário é garantir que as quantidades físicas de materiais existentes no estoque sejam coerentes com os registros contábeis que nele constam. Ele ainda comenta que toda a movimentação de material deve ser adequadamente adequada, de forma a garantir máxima precisão nos registros de estoque.

E para fazer um inventário com resultados positivos as áreas e os itens a serem inventariados deveram ser arrumados da melhor forma possível, agrupando os produtos iguais, identificando todos os materiais, com seus respectivos cartões, deixando os corredores livres e desimpedidos para facilitar a movimentação e isolando os produtos que não devam ser inventariados, ser for o caso (DIAS, 2010).

Após fazer a contagem do estoque através do inventário, a atividade cadastramento de materiais visa cadastrar os materiais necessários à manutenção e ao desenvolvimento da empresa, o que implica o reconhecimento perfeito de sua classificação, estabelecimento de codificação e determinação da especificação, objetivando a emissão de catálogos para utilização dos envolvidos nos procedimentos de administração de materiais (VIANA, 2015).

Não basta apenas cadastrar, mas saber a localização para agilizar a logística do produto. Russo (2013) fala sobre endereçamento e localização de materiais, para se possa recuperar rapidamente um item estocado, é preciso um sistema que estabeleça a exata localização de seu ponto de armazenagem. Ele ainda relata sobre codificação de matérias que para uma operação eficiente de almoxarifado, com estoques bem controlados e procedimentos de armazenagem devidamente definidos, passa, necessariamente, por um bem elaborado sistema de classificação e codificação de materiais.

2.3 LAYOUT

Para ter um aproveitamento melhor do espaço físico, o projeto do layout exige que sejam tomados alguns cuidados iniciais, a fim de se obter máxima utilização do espaço, eficiência no uso dos recursos disponíveis, adequada proteção dos itens estocados e rápido acesso a estes (RUSSO, 2013).

Dias (2010) define layout como sendo o arranjo de homens, máquinas e materiais. Trata-se da integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinado com as características que confere maior produtividade ao elemento humano; isto para que a armazenagem de determinado produto se processe dentro do padrão máximo de economia e rendimento.

O autor ainda relata que cada atividade apresenta um fluxograma típico, o que não quer dizer que permaneça estático através dos anos. Novos procedimentos e novos equipamentos podem tornar obsoleto um arranjo de homem, máquinas e materiais que era perfeitamente adequado para as condições vigentes na época de implantação, por causa da evolução tecnológica de métodos, processos, equipamentos e até, como acontece frequentemente, com respeito a novos produtos que surgem.

Já Viana (2015) declara que o layout influi desde a seleção ou adequação do local, assim como no projeto de construção modificação ou ampliação, conforme o caso, bem como na distribuição e localização dos componentes e estações de trabalho, assim como na movimentação de materiais, máquinas e operários. Logo, o layout é iniciado com a aplicabilidade da elaboração de um projeto, sendo finalizado por sua concretização.

Sobre um layout ideal, Dias (2010) comenta que não existe um critério para se avaliar a adequação de um layout a determinada atividade; tudo depende da meta a ser atingida e dos fatores que influem no fluxograma típico para atividade considerada.

Quando se procede a um estudo para melhorar a disposição das máquinas e o transporte interno de uma fábrica ou depósito, deve-se levar em conta que o custo de produção, por unidade, com o novo método, precisa ser menor que o existente, para que haja vantagem econômica na mudança. Tendo isto em mente, é preciso fixar os objetivos pretendidos (DIAS, 2010).

No caso de rearranjo de instalações, o importante é reduzir o desperdício de mão de obra em operação de transporte, evitar esforço físico excessivo e acidentes, possibilita a expansão do volume de produção dentro da área de trabalho disponível, procurando ganhar espaço útil, através de melhor disposição das máquinas ou dos pontos de estocagem (DIAS, 2010).

2.4 MÉTODO DE CONTROLE DE ESTOQUE

Os controles devem fornecer, em tempo real informações quantitativas sobre os materiais disponíveis para uso, aqueles em processo de recebimento e as devoluções ao fornecedor. Para tal controle existe um sistema de gerenciamento de

armazéns traduzido pelas siglas em inglês (*WMS*) e que os objetivos são: aumentar a precisão (acurácia) das informações de estoque, aumentar a velocidade e a qualidade das operações de um centro de distribuição, aumentar a produtividade do pessoal e dos equipamentos do armazém. Suas principais funções são: rastreabilidade das operações; inventários físicos rotativos e gerais; planejamento e controle de capacidades; sistema de codificação e classificação dos itens; interface entre clientes e fornecedores; entre outros (RUSSO, 2013).

Um dos métodos para administrar estoques é a de previsão de demanda, que está intimamente relacionada com a possibilidade de estimar qual será o consumo esperado de determinado item, em um dado período, e tempo futuro. Quanto mais precisa for à previsão de consumo, mais informações o administrador de materiais terá para tomar suas decisões sobre qual nível de estoque deverá manter e quanto deverá comprar ou fabricar para atender as necessidades de seus clientes internos e externos (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013).

O consumo real de determinado item possui dois componentes: padrões básicos e padrões variáveis aleatórios (quase impossível prevê-las). Quanto à natureza pode se estimar por qualitativo (baseado em opiniões e estimativas de gestores) e quantitativo. Eles ainda classificam a demanda em dois tipos básicos: independente, relacionada com as condições do mercado, por tanto, fora do controle de empresa (produtos acabados e peças de reposição) e demanda dependente (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013).

Cada tipo de demanda pode ser classificado em constante ou variável. Na variável a quantidade consumida altera-se significativamente ao longo do tempo, aumentando ou diminuindo de acordo com as necessidades dos clientes. Essas alterações são explicadas por três fatores: tendência, sazonalidade ou ciclicidade. A de tendência mostra a direção básica do consumo, que pode ser de aumento, diminuição ou estacionária (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013).

Outro método muito utilizado para fazer o controle do estoque é a curva ABC. Hara (2012) versa sobre classificação ABC de matérias como uma das ferramentas mais populares e mais utilizadas em gestão de materiais, tanto em grandes corporações, como em empresas médias e pequenas, dada sua utilidade prática, além de sua simplicidade. O pilar de classificação usa o princípio de Pareto “80% x 20%” para distinguir entre itens de classe A, de classe B e de classe C.

Viana (2015) define da seguinte maneira sobre o assunto: classe A como grupo de itens mais importante que devem ser tratados com atenção bem especial; classe B como grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C; e a classe C como grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção.

Já Chiavenato (2014) estabelece a curva ABC, como a classe A que é constituída de poucos itens (de 15% a 20% total), que são responsáveis pela maior parte (aproximadamente 80%) do valor monetário dos estoques. A classe B constituída de uma quantidade média de itens (35 a 40% do total) que representam aproximadamente 15% do valor dos estoques. E a classe C é constituída de uma enorme quantidade de itens (40 a 50% do total) de pequeno volume e que representam 15% do valor dos estoques.

E por fim Ching (2010), relata que esse método é um dos mais antigos e conhecidos e ainda aplicado em muitas indústrias. A curva ABC baseia-se no raciocínio do diagrama de Pareto, em que todos os itens têm a mesma importância e a atenção deve ser dada para os mais significativos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Esta pesquisa se encaixa em uma pesquisa como um estudo de caso. Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Já Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver

teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005).

Quanto à abordagem será uma pesquisa qualitativa de natureza aplicada, com objetivos exploratórios.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001). Não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização, por exemplo.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Serão utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Esta pesquisa teve início no primeiro semestre de 2018 a partir das análises feitas e dos diagnósticos obtidos, cursados nas disciplinas organizacionais do curso de administração na Faculdade Capivari. Através destes, foi possível conhecer a empresa em estudo, analisando cada área e vendo a necessidade mais evidente entre as que se encontrava. Dentre as diagnosticadas, a gestão de estoque visa uma problematização clara a solucionar-se para minimizar um impacto negativo na empresa.

A partir do tema escolhido, foi marcada uma reunião no segundo semestre de 2019 com as sócias explicando o teor da questão para ter uma diretriz no estudo. Após isto, foram coletados dados como as dificuldades cotidianas da empresa, principais concorrentes, modalidades de compras, valores de aluguéis, controle de

estoques, entre outras perguntas, através de uma entrevista com elas para entender o que a empresa necessita melhorar. Após, foi feita uma pesquisa bibliográfica em meio aos assuntos abordados, para auxiliar e justificar estes assuntos com embasamento em autores.

Foram pesquisados programas referentes a inventários, controles de estoques e gerador de códigos de barras e QR Codes, a fim de cadastrar este estoque. Após isto, foi levado para a empresa os QR Codes impressos em etiqueta adesiva Pimaco com o sistema escolhido. Este sistema foi adquirido através de download no *Play Store* e chama-se Inventario Inteligente, possuindo uso limitado para não assinantes. Com a assinatura mensal de R\$ 10,99, foi disponibilizado o uso estendido, chamado de Premium com mais recursos, podendo ser agrupados ou separados por categorias.

Antes de fazer o cadastramento, foi feita uma contagem total do estoque da empresa (inventário). Para registrar os dados coletados, foi criada uma planilha no Excel descrevendo todos os itens por categorias. É uma planilha objetiva, prática e fácil de usar, já formulada ao preenchimento automático com a mudança de alguma situação referente ao estoque, para mais ou para menos, contabilizando imediatamente o resultado parcial e total. Assim o controle torna-se mais eficiente, mantendo o estoque atualizado na troca de dados, por entrada ou saída de produtos.

Logo após o estoque ser contabilizado foi cadastrado no sistema “inventário inteligente”. Em seguida, foram etiquetadas as sessões na loja de cada grupo cadastrado com os QR Codes impressos e feito a leitura para testar seu funcionamento conforme o cadastramento.

Foi desenvolvida outra tabela em Excel para o controle do estoque através do método ABC. Com esta tabela foi gerado um gráfico para melhor visualizar a situação dos itens em estoque e poder analisá-lo e verificar qual item representado pela classe a representa grande importância com relação a valor dos aluguéis. Foi aplicada a regra de Pareto “80x20” para distinguir estes itens.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Fundada em 21 de novembro de 2007, a Casa Noivas originou-se do sonho de duas irmãs, Cecília Alflen Kons e Elizete Alflen Schmitt. Na abertura, a loja tinha seu endereço situado na Rua Prefeito Reinoldo Alves, 3358 no bairro Passa Vinte em Palhoça, funcionando de forma improvisada na residência de uma das sócias-proprietárias.

Logo após a conclusão da construção de seu novo espaço na Rua Pedro Sotero, 31, no bairro Ponte do Imaruim, no mesmo município, a empresa se mudou há 10 anos. Com a mudança, destaca-se a grande diferença que o ponto comercial oferece ao novo espaço, com uma área comercial de grande fluxo e fácil acesso. A principal atividade da empresa é alugar trajes para festas e suas composições são: roupas, sapatos e acessórios.

A Casa Noivas atende no horário comercial local, das 09h00 às 12h00 e das 14h00 às 19h00, de segunda a sexta-feira, e aos sábados das 08h00 às 12h00, fechando aos domingos e feriados. Possui uma variedade aproximada de 1.200 peças em seu estoque, atendendo todo o tipo de público. Os clientes englobam diferentes classes sociais, faixas etárias e manequins.

A missão da Casa Noivas “é vender sonhos, alugando trajes para festas, onde seus clientes usarão nos momentos mais importantes de suas vidas”.

A visão da empresa “é tornar-se referência em aluguel de trajes para festas na grande Florianópolis”.

E os valores praticados pela empresa são recepcionar com simpatia, bom atendimento, respeito e consideração, valorizando os clientes com agilidade no atendimento e trajes exclusivos.

A loja tem seis colaboradores, sendo as duas proprietárias que atuam no atendimento e gestão, duas atendentes, uma costureira e uma lavadeira, sem departamentos claramente definidos.

4.2 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A Casa Noivas possui um controle manuscrito dos aluguéis, através de anotações feitas em fichas. O cliente chega na loja, escolhe o produto e, após fechar negócio, nesta ficha são anotados seus dados pessoais e os itens locados com as devidas datas de retirada e devolução. Após isto são feitos os ajustes e a separação dos itens locados.

Estas fichas ficam localizadas em um fichário no balcão de atendimento por ordem alfabética. Também se observou anotações nas caixas de sapatos, com nomes dos clientes e datas de retirada.

As proprietárias relataram que nunca foi feito um inventário, o que se tinha era apenas uma noção do estoque. Isto se confirmou quando, através de um diagnóstico realizado em 2018 foi relatado por Elizete que a loja possuía cerca de 1.200 itens no total. Entretanto, em contagem realizada para esta pesquisa ela foi surpreendida com o total de 2.709 peças, ou seja, um “engano” de 125,75% a mais do estoque atual.

As compras para o estoque são feitas esporadicamente, através do pedido de algum cliente por alguma peça diferente do que se tem no estoque. As proprietárias decidem a compra da peça conforme o valor do aluguel para este cliente e do valor de compra. Caso esta peça “se pague” com este primeiro aluguel, ou se elas acharem que é uma peça que vai alugar mais vezes com facilidade, esta peça é adquirida sem uma análise ou controle de estoque.

Em outro caso, a empresa compra os produtos quando o representante de alguma fábrica passa na loja oferecendo peças novas e diferentes. Estes produtos são adquiridos sem um critério analisado pelas sócias em relação ao estoque. O critério utilizado por elas são: “se for bom para alugar compram”, sem ao certo conhecer o estoque atual e saber qual a verdadeira necessidade, através de um controle mais rigoroso. Se isto fosse feito poderiam evitar possível duplicidade, comprar do grupo de itens que mais oferece maior retorno, ou até investir em outras áreas da empresa.

Como foi relatado, tudo é feito manualmente, não possuindo um sistema de entrada e saída de mercadorias (aluguel), controle de estoque, compras, ou qualquer outra atividade.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PROPOSTAS IMPLANTADAS

Após a coleta dos dados, através de entrevistas, visitas, pesquisas bibliográficas e tecnológicas, foram analisados todos os materiais, aplicando e implantando na empresa um controle de estoque simples, porém eficaz.

Durante o curso de Administração na Faculdade Capivari foram realizados diagnósticos e constatado através de relatos das sócias a ausência do controle de estoque. Diante do inventário pode-se constatar que realmente um controle por mais simples que seja, faz toda a diferença.

A primeira visita foi dia 22 de agosto de 2019 por volta das 20 horas onde foi feito uma reunião com as sócias a fim de coletar dados e ver todas as falhas e dificuldades da empresa. A reunião durou por cerca de 2 horas e foi de suma importância para dar início ao desenvolvimento da pesquisa.

A segunda visita foi dia 05 de outubro de 2019, dando início aos trabalhos de contagem e coleta dos dados. A contagem foi realizada com os dois pesquisadores e as duas sócias proprietárias. Enquanto um dos pesquisadores e uma das sócias contavam o estoque, o outro pesquisador anotava os dados preenchendo a planilha de controle. A outra sócia contabilizava o estoque através das fichas dos clientes, onde este estoque não se encontrava na loja, pois estavam alugados. Esta contagem começou por volta das 18 horas e finalizou no mesmo dia as 23:50 aproximadamente com duração de 6 horas de trabalho.

A terceira e última visita foi no dia 06 de outubro de 2019 as 8:00 horas do domingo, onde foi realizado a etiquetagem e cadastramento no aplicativo Inventário Inteligente para *smartphone*. Onde os dois pesquisadores o fizeram até as 13:00, levando cerca de 5 horas para finalizar esta etapa.

Após a contagem do estoque foi constatada uma diferença de 125% a mais no estoque, referente a um diagnóstico organizacional feito anteriormente, conforme relato de uma das sócias. Na análise foi percebido que isto faz com que as proprietárias façam compra dos materiais em excesso, por desconhecer seu verdadeiro estoque.

A planilha feita no Excel foi disponibilizada a empresa para continuar seu uso e indicado a data de 06 de outubro, data em que foi realizada a primeira contagem e

que a partir desta, podem fazer todos anos o inventário a fim de manter um controle do estoque.

Figura 1 - Planilha demonstrativa de controle de estoque.

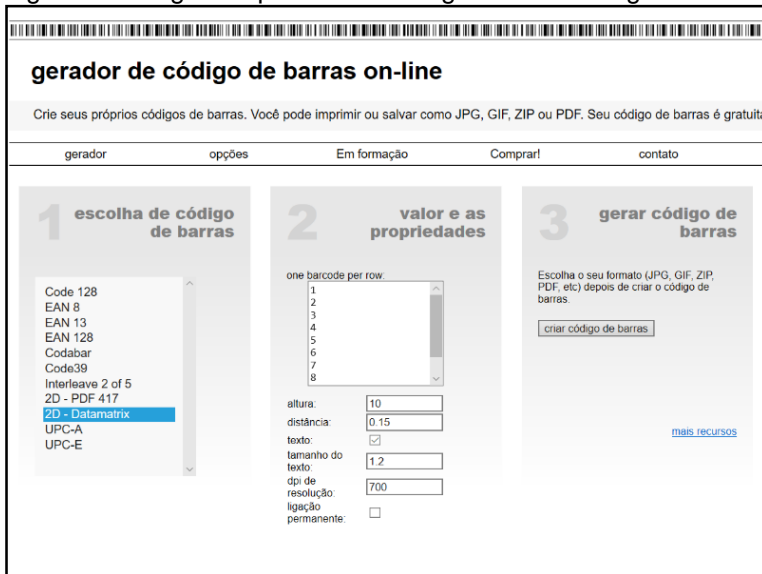
	10	12	14	16	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	72	
TAMANHOS																		
MASCULINO	QUANTIDADES																	TOTAL
TERMINOS (palito e calça)	5	6	5	9	6	11	23	33	20	33	19	9	10	3	2	2		196
SMOKINGS	10	1	2		1	2	6	5	7	3	3	1	1					42
TRAJES DE NOIVOS							2	3	3	5	1	1	1				1	17
TAMANHO ÚNICO																		
CAMISAS ADULTO	291																	291
CAMISAS A RIGOR ADULTO	41																	41
CAMISAS INFANTIL	118																	118
CAMISAS A RIGOR INFANTIL	17																	17
TOTAL DE PEÇAS MASCULINO																		722
FEMININO																		
TAMANHO ÚNICO																		
VESTIDOS LONGO	215																	215
VESTIDOS CURTO	58																	58
NOIVAS	40																	40
DEBUTANTE	20																	20
PRIMEIRA EUCARISTIA	56																	56
VESTIDO DE DAMA	48																	48
TOTAL DE PEÇAS FEMININO																		437
CALÇADOS																		
SAPATO MASCULINO	155																	155
SAPATO FEMININO	241																	241
SAPATO NOIVA	27																	27
TOTAL DE CALÇADOS																		423
ACESSÓRIOS MASCULINO																		
GRAVATA ADULTO	265																	265
GRAVATA INFANTIL	35																	35
GRAVATA BOFIOLETA	139																	139
GRAVATA ITALIANA (PLASTRON)	29																	29
SUSPENSORIO	9																	9
FAIXA PARA SMOKING	22																	22
COLETE ADULTO	137																	137
COLETE INFANTIL	13																	13
CALÇA SOCIAL MASCULINO	84																	84
TOTAL DE ACESSÓRIOS MASCULINO																		733
ACESSÓRIOS FEMININO																		
BRINCOS	140																	140
ESTOLA	32																	32
LUVAS	81																	81
TIARA / COROAS	50																	50
ESCHARP	16																	16
ALMOFADAS	9																	9
VEL NOIVAS	14																	14
SAIOTES APO	52																	52
TOTAL DE ACESSÓRIOS FEMININO																		394
TOTAL DE ITENS NA LOJA																		2709

Fonte: Os autores (2019)

A partir desta planilha pode-se ter um controle de entrada e saída. Sua utilização é fácil e não requer nenhum conhecimento ou treinamento avançado. A planilha foi desenvolvida com as células em somatório, fazendo com que, a cada modificação, faça a soma ou subtração parcial e total, facilitando o controle.

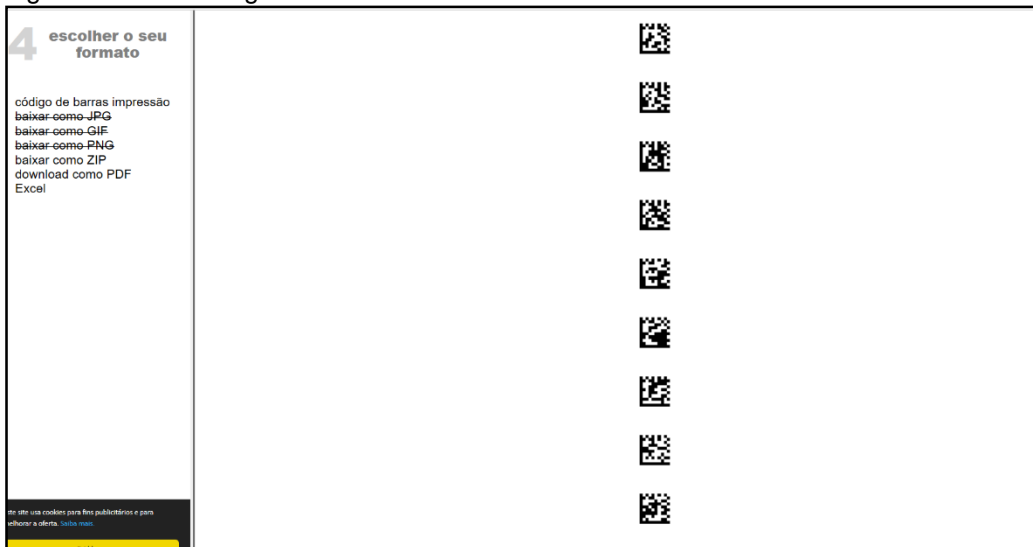
Os Códigos QR Code foram feitos e impressos através de um site gerador de códigos de barras com uso gratuito. Neste site há diversos tipos de códigos e o escolhido foi o 2D – Datamatrix, e a resolução utilizada para gerar um tamanho das etiquetas autocolantes foi de 900 dpi gerando 10 códigos por vez, salvo através do Excel e transportado ao Word para configurar e imprimir, como apresentado na figura 2, conforme o site gerador de códigos já a figura 3 apresenta os códigos gerados para aplicação devidas peças.

Figura 2 - Imagem capturada do site gerador de códigos.



Fonte: <https://www.barcode-generator.de/V2/pt/index.jsp> (2019)

Figura 3 - QR Code gerados.

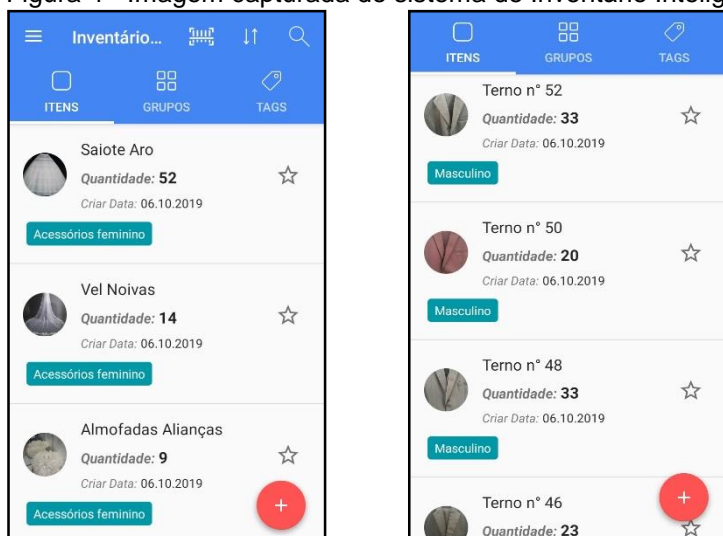


Fonte: <https://www.barcode-generator.de/V2/pt/index.jsp> (2019)

Para um funcionamento mais eficaz, deve-se providenciar etiquetas em cada peça, mas por se tratar de uma loja de aluguel, os produtos têm saída e entrada constante do mesmo produto. Após isto, vão para lavanderia onde as etiquetas em papel acabam sendo danificadas. Então foram colocadas apenas nas sessões de cada grupo cadastrado.

Na figura 4 observa-se a imagem do sistema Inventário Inteligente referente ao estoque contabilizado e cadastrado:

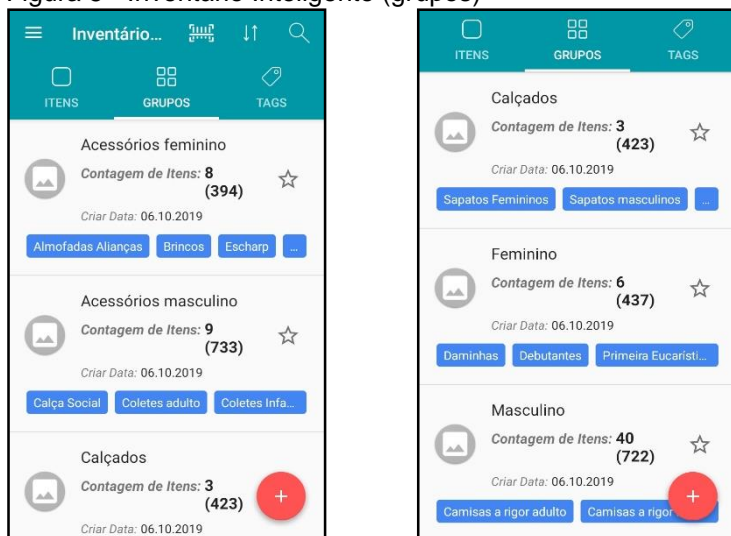
Figura 4 - Imagem capturada do sistema de Inventário Inteligente realizado



Fonte: APP Inventário Inteligente (2019)

Também pode-se analisar o estoque a partir do aplicativo na categoria grupos, onde aparecem por categorias, sua quantidade parcial e total conforme a figura 5.

Figura 5 - Inventário Inteligente (grupos)



Fonte: APP Inventário Inteligente (2019)

E, por fim, tem-se a imagem da tela do aplicativo referente ao resumo do inventário, mostrando a quantidade total do estoque, o último item inserido e o último atualizado seja para entrada ou saída do item, entre outras informações podendo ser vistas a seguir conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 - Inventário Inteligente (resumo).

Resumo Específico do Item	
Total de tipos de Itens	66
Quantidade Total de Itens	2709
Último Item Criado	Terno nº 10
Item Actualizado Pela Última Vez	Terno nº 10
Item Mais Usado	Terno nº 10
Item Com Maior Quantidade	Terno nº 10 (5)
Contagem de Itens Que Tem Foto	66
Quantidade de Itens Favoritos	0
Contagem de Itens Que Têm Campo Adicional	0
Contagem de Itens	

Fonte: APP Inventário Inteligente (2019)

Após uma análise, constatou-se que a empresa pode adquirir etiquetas laváveis, impressos os QR Codes, para aplicar nas roupas e fazer um controle mais rigoroso e fiel do estoque. A Casa Noivas poderá aplicar em cada produto e fazer seu cadastramento completo, para então aplicar um sistema de aluguel com cadastramento dos clientes, entradas e saídas, melhorando assim o controle.

Para tal, foi feita uma pesquisa de fornecedores em etiquetas e encontrada a empresa Etiquetas Brasil com atendimento através do site, e-mail ou telefone. Esta empresa de São Paulo é especializada no ramo de etiquetas há mais de 04 décadas no mercado brasileiro, credenciada e reconhecida por fornecer produtos ligados a área têxtil e etiquetas de roupas que atendem demandas específicas para diversos setores e áreas de atuação.

Foi enviado um e-mail para a empresa solicitando um orçamento inicial de 3 mil etiquetas com o modelo dos QR Codes, medidas e especificações. Para a quantidade solicitada o orçamento ficou em R\$ 297,00, considerado viável para a Casa Noivas. Foi repassado o orçamento para que a empresa verifique a possibilidade de adquirir este produto para auxiliar e melhorar seu controle.

A ferramenta “Curva ABC” foi utilizada para classificar o estoque da empresa em 3 grupos. O grupo A tem apenas um item e é visto como o de maior importância

em termos financeiros neste estudo, sendo o que menos possui itens e detém o maior valor de quantidade vezes o valor do aluguel, somando 25,30% do faturamento da empresa. O grupo intermediário B tem dois itens somando outros 33,01%. Já o grupo C conta com total de 30 itens e detém os outros 41,69% num total de 100%.

A planilha foi confeccionada no Excel e pode-se observar os 3 grupos separados por classes A, B, C e o grau de importância de cada item, conforme a figura 7, que está separada por quantidades, valor individual de aluguel dos itens feita por média ponderada, o valor total do valor dos itens vezes as quantidades, porcentagem e porcentagem acumulada.

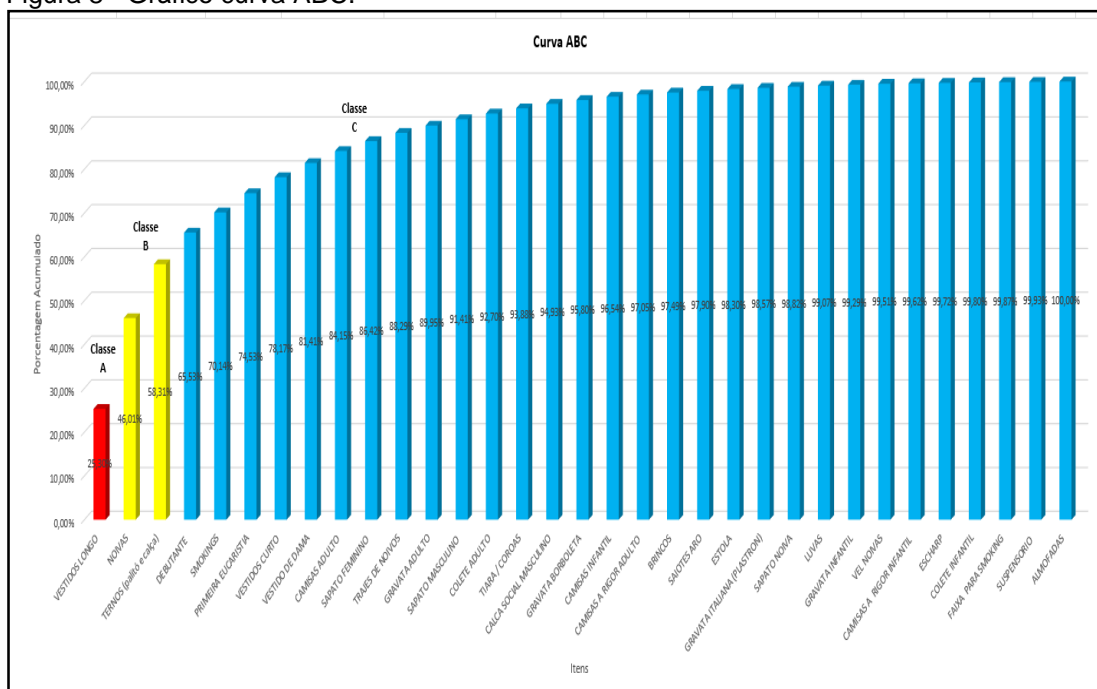
Figura 7 - Planilha curva ABC.

1	Itens	Quantidades	Valor de Aluguel	Valor total dos alugueis	% Valor do Total	% Acumulado	Classe
2	VESTIDOS LONGO	215	R\$ 375,00	R\$ 80.625,00	25,30%	25,30%	A
3	NOIVAS	40	R\$ 1.650,00	R\$ 66.000,00	20,71%	46,01%	B
4	TERNOS (palitô e calça)	196	R\$ 200,00	R\$ 39.200,00	12,30%	58,31%	B
5	DEBUTANTE	20	R\$ 1.150,00	R\$ 23.000,00	7,22%	65,53%	C
6	SMOKINGS	42	R\$ 350,00	R\$ 14.700,00	4,61%	70,14%	C
7	PRIMEIRA EUCARISTIA	56	R\$ 250,00	R\$ 14.000,00	4,39%	74,53%	C
8	VESTIDOS CURTO	58	R\$ 200,00	R\$ 11.600,00	3,64%	78,17%	C
9	VESTIDO DE DAMA	48	R\$ 215,00	R\$ 10.320,00	3,24%	81,41%	C
10	CAMISAS ADULTO	291	R\$ 30,00	R\$ 8.730,00	2,74%	84,15%	C
11	SAPATO FEMININO	241	R\$ 30,00	R\$ 7.230,00	2,27%	86,42%	C
12	TRAJES DE NOIVOS	17	R\$ 350,00	R\$ 5.950,00	1,87%	88,29%	C
13	GRAVATA ADULTO	265	R\$ 20,00	R\$ 5.300,00	1,66%	89,95%	C
14	SAPATO MASCULINO	155	R\$ 30,00	R\$ 4.650,00	1,46%	91,41%	C
15	COLETE ADULTO	137	R\$ 30,00	R\$ 4.110,00	1,29%	92,70%	C
16	TIARA / CORDAS	50	R\$ 75,00	R\$ 3.750,00	1,18%	93,88%	C
17	CALÇA SOCIAL MASCULINO	84	R\$ 40,00	R\$ 3.360,00	1,05%	94,93%	C
18	GRAVATA BORBOLETA	139	R\$ 20,00	R\$ 2.780,00	0,87%	95,80%	C
19	CAMISAS INFANTIL	118	R\$ 20,00	R\$ 2.360,00	0,74%	96,54%	C
20	CAMISAS A RIGOR ADULTO	41	R\$ 40,00	R\$ 1.640,00	0,51%	97,05%	C
21	BRINCOS	140	R\$ 10,00	R\$ 1.400,00	0,44%	97,49%	C
22	SAIOTES APO	52	R\$ 25,00	R\$ 1.300,00	0,41%	97,90%	C
23	ESTOLA	32	R\$ 40,00	R\$ 1.280,00	0,40%	98,30%	C
24	GRAVATA ITALIANA (PLASTRO	29	R\$ 30,00	R\$ 870,00	0,27%	98,57%	C
25	SAPATO NOIVA	27	R\$ 30,00	R\$ 810,00	0,25%	98,82%	C
26	LUVAS	81	R\$ 10,00	R\$ 810,00	0,25%	99,07%	C
27	GRAVATA INFANTIL	35	R\$ 20,00	R\$ 700,00	0,22%	99,29%	C
28	VEL NOIVAS	14	R\$ 50,00	R\$ 700,00	0,22%	99,51%	C
29	CAMISAS A RIGOR INFANTIL	17	R\$ 20,00	R\$ 340,00	0,11%	99,62%	C
30	ESCHAPP	16	R\$ 20,00	R\$ 320,00	0,10%	99,72%	C
31	COLETE INFANTIL	13	R\$ 20,00	R\$ 260,00	0,08%	99,80%	C
32	FAIXA PARA SMOKING	22	R\$ 10,00	R\$ 220,00	0,07%	99,87%	C
33	SUSPENSORIO	9	R\$ 20,00	R\$ 180,00	0,06%	99,93%	C
34	ALMOFADAS	9	R\$ 20,00	R\$ 180,00	0,06%	100,00%	C
35	Total	2709	R\$ 5.400,00	R\$ 318.675,00	100%		

Fonte: Os autores (2019)

Na figura 8, pode-se observar o gráfico referente a curva ABC, onde fica mais fácil sua visualização e interpretação referente ao estoque e seu grau de importância por classes.

Figura 8 - Gráfico curva ABC.



Fonte: Os autores (2019)

No gráfico acima, o Grupo A é representado pela primeira coluna em vermelho. Este grupo apresenta 25,30% do valor referente a quantidade de itens vezes o valor médio ponderado em aluguel do produto. O grupo B vem representado pelas próximas duas colunas em amarelo e somam 33,01% do possível faturamento de itens vezes o valor médio dos aluguéis. E por fim, as outras colunas em azul somando 30 grupos representam 41,69% do faturamento do estoque total vezes o valor de aluguel.

O gráfico serve para a empresa fazer a leitura do seu estoque através de 3 grupos classificados com seus graus de importância, podendo investir suas energias e seu capital de forma mais assertiva. Claro que isto deve ser levado em conta outros fatores também, como procura, demanda, gostos e preferências de público, entre outros.

4.4 PROPOSTAS FUTURAS

A gestão de estoque através do aplicativo Inventário Inteligente é uma ferramenta adequada para controle. Os itens cadastrados apresentam boa

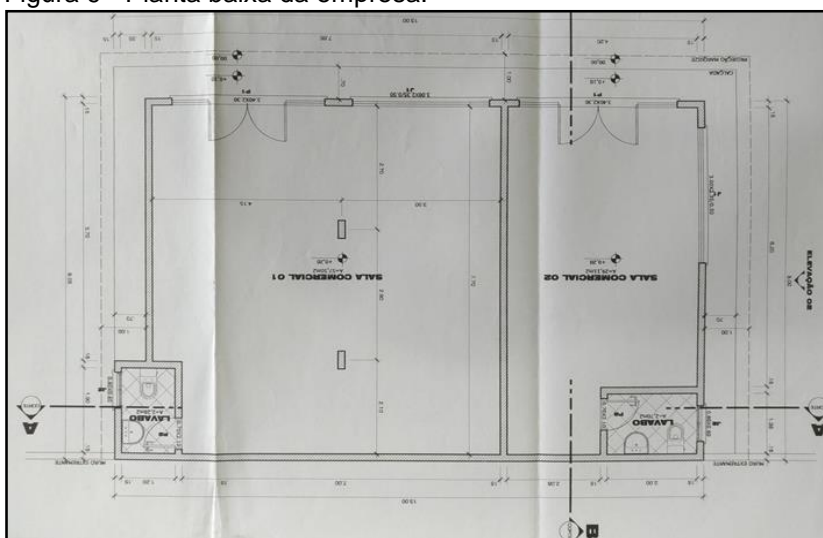
funcionalidade, mas o cadastramento através das etiquetas QR Codes não gerou o resultado esperado, já que não há um controle individual de cada item do estoque.

A sugestão para que isto possa ser solucionado é adquirir as etiquetas laváveis com os códigos, para cadastrar e fazer a leitura através do *smartphone*. O custo para 3 mil unidades é de R\$ 297,00 e fica a cargo da empresa a decisão em aplicar e melhorar seus processos.

Sugere-se também a implantação de um sistema de venda, no caso da empresa de aluguel de trajes. Informatizar a loja será um grande passo a ser dado, já que atualmente as anotações são manuais e em papel, arquivados dentro de um fichário. Quando o cliente faz a reserva, são colados “pedacinhos de papeis” nos produtos que foram alugados e isto pode gerar duplo aluguel, perda de estoque e até mesmo confusão na hora da entrega.

Uma sugestão para melhorar o estoque é sua alocação dentro do arranjo físico, ou seja, um estoque bem organizado, dentro de um layout funcional ajuda na hora de localizá-lo, por exemplo. Na figura 9, pode-se observar o espaço físico que a empresa tem disponível. Esta sala comercial conta com a união de duas salas comerciais, sendo uma alugada, a menor da direita, conta com um banheiro ativo da sala da esquerda e o outro desativado da sala menor da direita.

Figura 9 - Planta baixa da empresa.



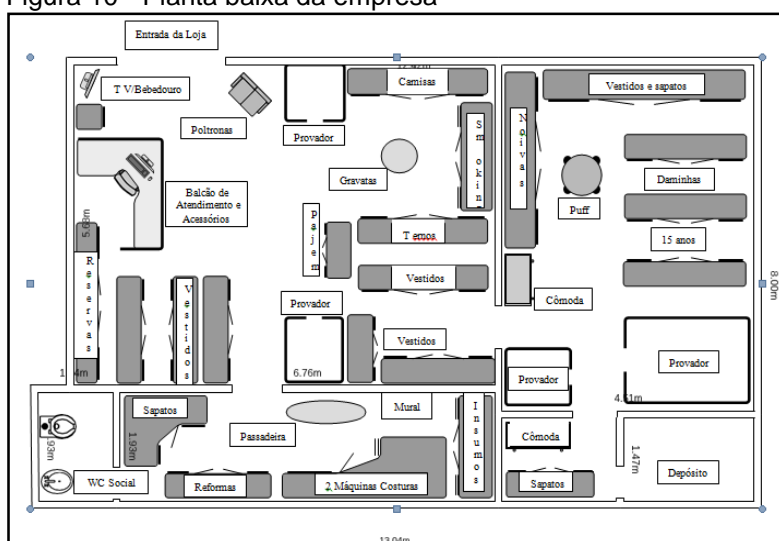
Fonte: Fornecido pela empresa (2019)

Para a sugestão de layout, primeiro foi analisado o espaço físico da sala comercial, o arranjo disponível atual, observação dos pesquisadores, sugestões por

parte das sócias e fotografias analisadas após a visita, conforme apresentado na figura 10.

Foi percebido um posicionamento desfavorável de um dos provadores, relatam as sócias. Este provador abre e fecha através de uma cortina e é visto como o principal da loja e mais utilizado, fica de frente para a porta da loja e ao provar as roupas, os clientes ficam expostos para as pessoas que passam na rua.

Figura 10 - Planta baixa da empresa



Fonte: Os autores (2019)

Outro ponto a ser solucionado é o difícil acesso dos clientes ao banheiro, pois para acessá-lo precisam pedir permissão e adentrar na área de produção e reforma, a sala de costura. Isto acaba atrapalhando o andamento das atividades.

A sala de espera possui apenas duas poltronas, não atendendo muitas vezes a demanda dos acompanhantes que tem de ficar em pé em meio a loja, atrapalhando as atendentes e o bom andamento dos negócios em algumas situações.

Fica então a sugestão para a empresa fazer primeiramente um projeto e verificar a viabilidade, em relação ao tempo, orçamento e retorno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa que pensa em expandir seus negócios, diminuir seus custos e aumentar seu lucro deve ter como prioridade o autoconhecimento e a organização de seus ativos. Diante dos diagnósticos analisados, pode-se considerar que a

empresa Casa Noivas não tinha controle algum do seu estoque. O controle que as sócias tinham era apenas “anotações vagas” sem um controle rigoroso, o que toda organização deve ter para conhecimento e crescimento.

Durante a coleta dos dados, foram descobertas falhas no controle de estoque da Casa Noivas. Para ajudar a reparar estas falhas, foi aplicado um procedimento de contagem e cadastramento, a partir do qual a empresa pode dar continuidade e aprimorar cada vez mais este controle.

Ao prestar consultoria através do estágio, pode-se aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso, e viu-se que trouxe resultados positivos. Para a empresa, organização e controle do estoque, que antes não tinha e para os pesquisadores o alinhamento da teoria com a prática para formação acadêmica.

Recomenda-se à empresa, o uso de etiquetas laváveis, com maior durabilidade das que foram utilizadas. Quanto ao layout, fica sugere-se a implantação da proposta do estudo de layout para melhoria, com mudanças físicas no banheiro, sala de espera e provadores. Aproveitar o arranjo físico possibilita um ganho de espaço e por consequência o aumento da atividade produtiva.

A empresa deve buscar atualização e melhoria continuada sempre, a fim de se manter competitiva no mercado. Os clientes estão cada vez mais exigentes e isso vai pedir mais da empresa em todas as áreas, atendendo a demanda com competência diminuindo custos e aumentando seu lucro, gerando crescimento para a organização e desenvolvimento para a sociedade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais:** uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada:** Supply Chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARA, Celso Minoru. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2004.

RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, controle e distribuição**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O IMPACTO DO FACEBOOK COMO AÇÃO ESTRATÉGICA DE *MARKETING* DIGITAL NA DIVULGAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA NA EMPRESA ANJO ANIMAÇÕES LOCAÇÕES DE BRINQUEDOS

Aline Alves Cardoso¹

Amanda Santos de Oliveira²

Fernanda Kempner-Moreira³

Eliane Duarte Ferreira⁴

Resumo: O artigo aborda o tema estratégia de *marketing* digital e teve como objetivo analisar o impacto do *Facebook* como ação estratégica de *marketing* digital na empresa Anjo Animações Locações de Brinquedos. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo, desenvolvido com base na literatura sobre *marketing*, tais como: *marketing* tradicional, *marketing* digital e estratégia de *marketing* digital. A ação estratégica de *marketing* digital *Facebook* foi utilizada para divulgar a empresa e seus serviços. Na análise de resultados, foi possível identificar um aumento do número de pessoas que conheceram a empresa por meio da divulgação realizada na mídia social *Facebook*, desta forma, é possível compreender que o *marketing* digital contribuiu de forma direta, pois possibilitou a divulgação da empresa e seus serviços em maior escala com custo x benefício satisfatório. A análise dos resultados comprova o quanto a estratégia de *marketing* digital é favorável para a divulgação da empresa.

Palavras-chave: Estratégia de *Marketing*. Estratégia de *Marketing* Digital. *Facebook*.

¹ Administradora, turma 2018-2 da Faculdade Capivari.

² Administradora, turma 2018-2 da Faculdade Capivari.

³ Professora de Administração da Produção, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado altamente competitivo, as empresas estão em constante busca de melhorias e inovações para conseguirem manter se no mercado. Desta forma, é essencial que a empresa identifique novas formas de divulgar seus produtos para que assim acabe tornando se mais visível aos clientes, objetivando fidelizar os que já conhecem a empresa e atrair novos clientes. Uma das formas mais eficazes que auxiliam neste objetivo é o *marketing* digital, no qual mostra se cada vez mais presente sua utilização por parte das empresas, muitas vezes devido seu custo benefício.

O *marketing* digital possui em grande parte o mesmo conceito do *marketing* tradicional, porém o que diferencia um do outro são as ferramentas que são utilizadas para conseguir chegar ao objetivo. Desta forma, é preciso compreender primeiramente o que é o *marketing* tradicional, no qual para Kotler (1998, p.3) é “um processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

O foco do *marketing* digital continua sendo a troca de produtos objetivando o lucro, porém sua aplicação se dá através da internet, no qual proporciona a troca de informação rápida, personalizada e dinâmica. Segundo Oliveira (2000, p.4) o conceito de *marketing* digital “corresponde a toda concentração de esforços no sentido de adaptar e desenvolver estratégias de *marketing* no ambiente *web*”.

A estratégia de *marketing* digital que possui maior crescimento nos últimos anos entre as empresas são as mídias sociais, em específico, a rede social *Facebook*, pois proporciona as empresas à oportunidade de terem acesso a maior quantidade de informações sobre seus clientes. Outro ponto positivo da rede social *Facebook*, é a possibilidade das empresas monitorarem como os consumidores percebem suas ações de *marketing*, para que assim possam mensurar o resultado de suas ações e cada vez mais aprimorarem suas estratégias.

O *Facebook* além de proporcionar o alcance de usuários e possíveis consumidores com ações específicas e de baixo custo, oferece uma boa variedade de ferramentas: além de páginas de perfis, existem as opções de criação de grupos, anúncios e *FanPages*. Toda a dinâmica oferecida pela rede social torna o *Facebook*

uma das ferramentas de *marketing online* com maior crescimento na atualidade (RODRIGUES; SIMONETTO; BROSSARD, 2014).

A Anjo Animações, localizada em Capivari de Baixo – SC, é uma empresa de locações de brinquedos para festas infantis. A empresa não possui um departamento de *marketing* formalizado, a divulgação dos serviços oferecidos pela empresa ocorria por meio do *marketing boca a boca*. No ano de 2013, a empresa optou pela criação de uma página na mídia social *Facebook*, porém devido à falta de planejamento e orientação, a página era pouco utilizada, ocasionando sua última publicação em fevereiro de 2018. Apesar de a utilização das mídias sociais para divulgação de produtos e serviços mostrarem se cada vez mais presentes nos dias atuais, a Anjo Animações não utilizam as mídias sociais de forma frequente, o que originou a ideia de propor a utilização do *marketing* digital alinhado com estratégias para divulgação dos serviços.

Diante do exposto, questiona-se: como o *marketing* digital, por meio da ação estratégica *Facebook*, pode auxiliar na divulgação dos serviços da Anjo Animações? Para responder a este questionamento, o objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto do *Facebook* como ação estratégica de *marketing* digital na divulgação dos serviços da empresa Anjo Animações. Estabeleceram-se como objetivos específicos: (a) analisar as atuais estratégias de *marketing* digital da empresa, (b) implantar novas estratégias de *marketing* digital e (c) analisar os resultados obtidos com a implantação destas novas estratégias na empresa Anjo Animações.

Por se caracterizar como microempresa, a maior dificuldade encontrada no momento pela Anjo Animações foi a baixa contratação de serviços, no qual pode ser resultado da falta de divulgação; desta forma julgou-se relevante à Anjo Animações o desenvolvimento de ações voltadas ao *marketing* digital para divulgar os serviços oferecidos pela empresa, possibilitando assim explorar o potencial da empresa e corrigir as eventuais falhas com o objetivo de desenvolver uma organização eficiente e ética, além de contribuir para o desenvolvimento da organização ocasionando um possível aumento nas contratações de serviços.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução; o segundo apresenta o referencial teórico que norteia a pesquisa; o terceiro traz a metodologia utilizada para realizar o estudo; o quarto mostra a análise dos resultados; e o último, as considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

No referencial teórico estão apresentados conceitos referentes ao *marketing* e *marketing* digital e estratégia de *marketing* digital, tais como *marketing* de relacionamento, satisfação do cliente, mídias sociais e monitoramento.

A função do *marketing*, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Apesar de explorarmos anteriormente as definições de *marketing* com maiores detalhes, talvez a forma mais simples de compreender seu conceito seja: *marketing* é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais objetivos do *marketing* são: “atrair novos clientes prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais propiciando-lhes satisfação” (KOTLER, ARMSTRONG, 2010, p. 03).

Drucker (2000, p. 4), diz que o “*marketing* é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. O autor complementa que o objetivo do *marketing* é tornar a venda supérflua, conhecer o cliente, pois assim, o serviço ou produto acaba vendendo se por si próprio. (DRUCKER, 2002).

Além de vendas ou publicidade, o *marketing* trata-se da análise das necessidades de mercado, no qual após de identificadas são desenvolvidos novos produtos ou serviços, que tão logo estarão disponíveis para os consumidores. Para Cobra (1997) apud Zambon e Silva (2011, p. 80), “o *marketing* busca uma força interior para poder sentir o mercado por inteiro, e a partir deste ponto, desenvolver produtos e serviços que possam satisfazer desejos específicos”.

2.1 MARKETING DIGITAL

Conforme o passar do tempo, as pessoas mudam suas preferências e necessidades, o que pode afetar diretamente o mercado, desta forma o *marketing* também deve sempre estar se adequando e analisar os processos de decisão de compra dos consumidores e as mudanças ocorridas no mercado, para que possa lançar estratégias que vão de encontro com a atual situação das pessoas. Com o

constante processo de adaptação do marketing e a evolução da tecnologia e dos meios de comunicação surgiu o *marketing* digital.

“Há pouco mais de uma década a Internet surgiu como uma rede de computadores, onde informações podiam ser publicadas por especialistas, fossem eles empresas ou pesquisadores, e acessadas por seus clientes. Com seu nascimento a Internet trouxe para o mundo dos negócios uma grande novidade: o acesso instantâneo às informações sobre produtos e serviços” (TORRES, 2009, p. 19).

O ambiente tecnológico trouxe ao mercado atual, novas maneiras de comunicação entre empresas e consumidores, permitindo as empresas uma concorrência igualitária. Oliveira e Lucena (2012) dizem que o motivo pelo qual as organizações utilizam com frequência o *marketing* digital refere se aos recursos audiovisuais que facilitam o entendimento e geram maior impacto em seus clientes.

O *marketing* digital tem o mesmo conceito do *marketing* tradicional, o que difere um do outro são as ferramentas utilizadas para a comunicação e a distribuição de informações.

Segundo Junqueira (2011) as responsáveis pela integração global entre o consumidor e a empresa são as tecnologias da comunicação e informação, ou seja, a disseminação de informações que a internet impulsionou associada à flexibilidade de acesso as informações, tornou de maior teor competitivo o cenário de vendas e consumo. Devido a esses fatores verificou se a necessidade do *marketing* ser cada vez mais efetivo. O *marketing* digital está claramente associado às mídias sociais e a capacidade de atingir indivíduos.

Conforme Brandão (2011), as empresas que utilizarem de um espaço virtual na internet, conseguirão atender as necessidades de seus clientes de forma mais rápida e dinâmica, o que torna o fator “proximidade” inexistente, pois agora o consumidor tem apenas um clique de distância entre as empresas de sua preferência.

O *marketing* digital, de acordo com Las Casas (2006, p. 335), “é um conjunto de transações eletrônicas que visam à transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor”.

Nos dias atuais, a utilização do *marketing* digital está em constante crescimento, o que para os consumidores oferece diversas vantagens, como efetuar

compras em apenas um clique, de forma rápida receber seus produtos com conforto e poupando tempo. Já para a empresa o *marketing* digital é de grande vantagem, pois ocasionou diversas reduções de custos, como equipe de vendedores, treinamentos, materiais impressos e outros; a consequência disto é a redução dos preços.

O *marketing* digital possibilita um envolvimento interativo da empresa com o consumidor e existe como resultado os efeitos de rede, onde o cliente tem uma maior condição de contribuir para melhorar ou piorar a imagem de uma empresa.

Assim é possível perceber a importância do *marketing* para as organizações. Desta forma, é necessário definir a estratégia de *marketing* a ser seguida pela empresa.

2.2 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

A estratégia de *marketing* define-se pela maneira como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes (FERRELL E HARTLINE, 2005). A empresa deve procurar definir estratégias que alcancem o mercado em que esteja inserida, pois de acordo com Neves (2008), o conceito de estratégia está relacionado com seu ambiente.

Oliveira (2000, p.4) conta que “*web marketing* ou *marketing* digital, corresponde a toda concentração de esforço no sentido de adaptar e desenvolver estratégias de *marketing* no ambiente *web*”.

Vaz (2010) introduz a metodologia dos 8Ps, onde inicialmente prevê o entendimento do consumidor em massa e, depois, aprofunda-se no comportamento um a um. São eles: Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão.

[...] os “8 Ps do *Marketing* Digital” não é um mix de *marketing* digital com mais ps do que os tradicionais 4 Ps. É um processo a ser seguido passo a passo para que sua estratégia de *marketing* digital central, que é se apoiar no Grau de Atividade do Consumidor, possa ser cumprida com êxito.” (VAZ, pág. 2, 2010).

A Pesquisa se refere à coleta de informações sobre o consumidor e suas atitudes, percebendo “aquilo que o consumidor estava fazendo quando achava que ninguém estava olhando” (VAZ, 2010).

O Planejamento explica detalhadamente o que será feito em cada um dos outros Ps, desde o comportamento do consumidor, até as técnicas de otimização de sites, layout, entre outros, que serão usados na estratégia.

A Produção deve mostrar o que um site que seja uma verdadeira plataforma de negócios deve conter.

A Publicação é a etapa onde a organização deve disponibilizar aquilo que é relevante para o consumidor (conteúdo) a fim de que ele se relacione com a marca ou empresa.

O 5ºP, a Promoção orienta como deve ser realizada a propagação, que é 6ºP, etapa onde o foco é disseminar ideias a fim de atingir o consumidor.

A personalização é a etapa seguinte (7ºP) e deve entender as particularidades do mercado e do consumidor tentando trata los individualmente, para que resulte em maior engajamento do cliente com a empresa.

O último P, a Precisão, descreve como a organização deve apurar os resultados utilizando ferramentas de mensuração, para que possa analisar os acertos e erros.

Torres (2010) propõem o modelo completo do *marketing* digital a ser composto por sete ações estratégicas: *marketing* de conteúdo, *marketing* nas mídias sociais, *marketing* viral, e-mail *marketing*, publicidade online, pesquisa online e monitoramento.

As estratégias relatadas por Torres para o *marketing* digital são de grande importância, porém é com base nos objetivos que a empresa pretende alcançar que será definida a ação estratégica que poderá melhor atingir estes objetivos. No caso deste trabalho foi aplicada a estratégia do *marketing* digital com ênfase nas mídias sociais.

Mídias sociais são sites na internet constituídos para permitir a interação social e o compartilhamento de informações pessoais e comerciais em diversos formatos, por pessoas, grupos de interesse comum, empresas e etc. Para Vaz (2008) pelas mídias sociais a empresa pode criar uma linha de relacionamento com seu

mercado e clientes, e quanto mais longa for essa linha, mais a empresa tem a ganhar.

Segundo Vaz (2008) a internet pode ser usada pelas empresas para identificar o comportamento do seu público alvo e assim pautar suas ações de planejamento.

O monitoramento é fundamental para unir todas as estratégias e permitir a interação de seus recursos e ações. Através dele podemos mensurar e definir metas para o trabalho do *marketing* digital.

Segundo Torres (2010) o monitoramento “é o conjunto de ações de *marketing* digital que visam acompanhar os resultados das estratégias e ações visando aprimorar o *marketing* e sua eficiência”.

2.3 O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS

As mudanças que ocorreram desde os tempos do telefone até a internet tornaram o último século um dos mais marcantes na vida das pessoas, principalmente após o surgimento das redes sociais, que proporcionaram às pessoas maior conectividade com o mundo devido suas infinitas possibilidades de interação.

A rede social representa as relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importantíssimo como meio de propagação de informação, ideias e influências (Kempe *et al.* 2005, apud KIMURA *et al.*, 2008).

Recuero (2009) relata que uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, grupos ou empresas) e as conexões (interações ou laços sociais).

Diante desta realidade as empresas estão visionando nas mídias sociais oportunidades de negócio, assim como outras ferramentas do *marketing* digital que funcionam como um canal de comunicação entre os consumidores e as empresas. “A internet não é uma rede de computadores é uma rede de pessoas” (VAZ, 2010, p. 414).

Algumas redes sociais permitem por meio delas mesmas o monitoramento do desempenho das páginas, onde é possível analisar se os conteúdos postados estão captando e despertando o interesse dos usuários (PORTO, 2014).

Para Ramalho (2010) a atualização das redes sociais com conteúdo que agregue valor e chame a atenção dos usuários são importantes para que os perfis das empresas não se tornem monótonos.

Porto (2014) relata que é de extrema importância explorar os recursos visuais como fotos e ainda criação de enquetes relacionadas à empresa e também atentar-se para datas comemorativas que irão fazer o cliente se sentir valorizado. O planejamento das postagens é considerado pela autora de grande relevância, onde é necessário criar valor para que os clientes potenciais fixem a empresa em sua mente.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfica, descritiva, do tipo estudo de caso e de abordagem qualitativa. Conforme Lakatos (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de materiais já publicados em relação ao tema estudado, como livros, revistas, teses, artigos científicos entre outros. Tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas são aquelas que têm por objetivo a descrição das características de um fenômeno. Cervo (2007) complementa que a pesquisa descritiva observa, analisa, registra e ordena dados sem manipulá-los, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, sem interferência do pesquisador.

O estudo de caso, conforme Yin (2001, p. 127) “é uma estratégia de pesquisa que compreende abordagens específicas de coletas e análise de dados, ou seja, deve ser aplicado quando o pesquisador tiver interesse em pesquisar uma situação singular, particular”.

Para Beuren (2008), a abordagem qualitativa pode ser a forma adequada de conhecer a natureza de um fenômeno social, justificando a existência de problemas que podem ser investigados.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do diagnóstico organizacional, realizado no primeiro semestre de 2018, e concluída em outubro de 2018. Neste período foram realizados diversos diagnósticos organizacionais como requisitos parciais das disciplinas profissionalizantes do curso de Administração da Faculdade

Capivari. Através dos resultados, tais como logística, produção, recursos humanos, financeiro e *marketing*, verificou se que não havia estratégias de *marketing* na empresa e que a frequência da divulgação pelos meios que utilizavam, tais como o boca a boca não era de forma frequente, o que talvez estivesse impossibilitando a conquista de novos clientes. O reconhecimento de que as mídias sociais são um grande facilitador para as empresas, levou a implantação do *marketing* digital na empresa Anjo Animações.

Devido ao crescimento de empresas nas mídias sociais, a proprietária da empresa Anjo Animações criou uma página na mídia social *Facebook* em janeiro de 2013 para que de certa forma mantivesse a empresa atualizada no mercado, porém como a empresa é formada apenas pela proprietária e o esposo, ambos não conseguiam disponibilizar tempo para que atualizassem a página com frequência, devido este motivo a página recebia publicações esporadicamente a cada um ou dois meses até que em fevereiro de 2018 ocorreu a última publicação até o presente período desta pesquisa. Desta forma, foi optado pela reativação da página da empresa no *Facebook* como forma de implantação do *marketing* digital, pois compreendemos que ao criar ou reativar uma página nas mídias sociais, se inicia um novo ciclo no qual neste estudo de caso em específico, será o alinhamento da teoria como as estratégias de *marketing* com o foco na divulgação dos serviços.

Para isto, foram extraídas da página no *Facebook* da Anjo Animações informações como número de curtidas e envoltimentos dos seguidores nos três meses anteriores ao início desta pesquisa e também algumas imagens de como estava à página até o momento, como forma de obter maior precisão na análise dos resultados da implantação do *marketing* digital na empresa.

A página no *Facebook* da empresa foi reativada no dia 9 de agosto de 2018 com a implantação de nova logomarca e foto de capa com o contato da empresa criadas no site Canva. Foram elaboradas imagens de divulgação dos serviços da empresa no site Canva, no qual eram publicadas semanalmente na página, e compartilhadas em grupos de venda disponíveis na plataforma e que se direcionassem para a região no qual encontra se a empresa.

Como forma de avaliar todos os meios de divulgação disponíveis no *Facebook*, no dia 09 de outubro de 2018 foi patrocinada a página, por um período de 7 dias, no valor correspondente a R\$ 35,00 (trinta e cinco reais).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Anjo Animações é uma empresa de locações de brinquedos para festas infantis, fundada em 2008, na cidade de Capivari de Baixo, Santa Catarina. Sua história teve início quando em meio à maternidade a proprietária Silmara Lessa identificou a necessidade de obter um rendimento extra, desta forma procurou sua irmã para que a ajudasse nessa grande ideia, e então com apenas alguns brinquedos surgiu a Anjo Animações.

Anos depois, devido sua irmã participar de outra empresa houve a necessidade de deixar a Anjo Animações, e então Silmara decidiu continuar com a empresa, comprando as ações da irmã e investindo em mais brinquedos, sendo atualmente uma das empresas de locações de brinquedos mais completa da região.

Atualmente a empresa já se estabeleceu no mercado, atendendo a região da AMUREL e procurando sempre em investir nos melhores brinquedos para que a alegria, conforto e segurança das crianças e dos pais estejam presentes em todos os momentos.

Para todos os segmentos do mercado é primordial que se tenha um objetivo para com que todos na organização trabalhem, conforme Chiavenato (2005) missão significa uma tarefa que é recebida, é a razão de existência da organização.

Com o objetivo estabelecido, a Anjo Animações possui como missão “Proporcionar momentos inesquecíveis de lazer e bem-estar aos nossos clientes, garantindo qualidade, segurança e satisfação ao evento”.

Saber projetar o futuro da empresa é a motivação para alcançar os objetivos propostos na missão, desta forma Oliveira (2005) diz que a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação.

A Anjo Animações possui como visão “Ser reconhecida pela qualidade do atendimento e dos produtos e ser referência em alugueis de brinquedos em Capivari de Baixo/Tubarão”.

A forma como a empresa trabalha reflete os valores escolhidos pela instituição, segundo Costa (2007) valores são princípios de orientação essenciais, intrínsecos e importantes para os componentes da organização.

Os valores prezados pela Anjo Animações são:

“Compromisso em cumprir os horários agendados pelos clientes”.

“Ética para com todas as etapas do serviço”.

“Dedicação em procurar efetuar o melhor atendimento”.

“Confiabilidade para que nossos clientes sintam se seguros”.

Estar qualificada como micro e pequena empresa no atual mercado não interfere na obtenção de grandes resultados, como prova disto estão as *startup's*, que de forma revolucionária estão modificando a visão de trabalho de grandes empresas.

A pequenez permite que os colaboradores se identifiquem com a empresa, vejam o resultado de seu trabalho, visualizem a organização como um todo, entendam como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos e se sintam responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso empresarial (TACHIZAWA, 2007, p. 9).

A empresa Anjo Animações é formada por dois funcionários, no qual ambos desempenham as funções de comercial, financeiro, logística, *marketing* e administração da empresa.

4.2 PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE *MARKETING* DIGITAL PARA A ANJO ANIMAÇÕES

Através do estudo realizado, foram aplicadas estratégias de *marketing* digital para empresa, com o foco na captação de novos clientes e na sua divulgação. A empresa criou uma página na mídia social *Facebook* em janeiro de 2013, porém devido à falta de tempo, a página não era atualizada com frequência, e em fevereiro de 2018 ocorreu à última publicação até o início deste estudo. Essa desatualização reflete a não utilização de estratégias de *marketing* digital, pois havia apenas o empenho e reconhecimento da necessidade de a empresa estar nas mídias sociais, mas sem o planejamento e orientação para que suas publicações captassem novos clientes.

Na página do *Facebook*, existe a possibilidade de divulgar a empresa e seus produtos por meio de convites para outros amigos da conta particular vinculada à

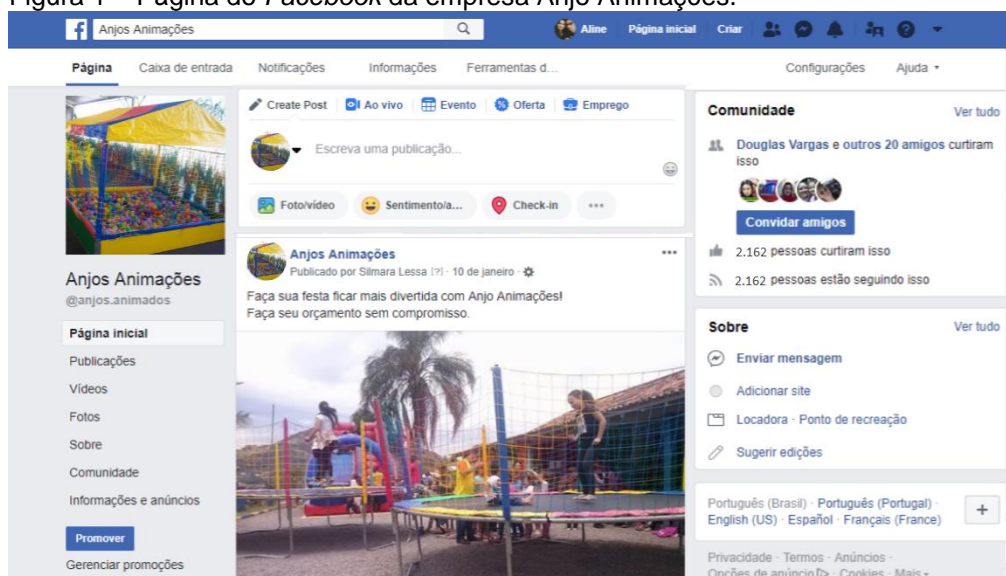
página conhecerem, curtir e acompanharem a página, ou seja, a primeira forma de divulgação ocorre por meio da corrente de amigos.

Outra forma de divulgação é o compartilhamento das publicações da página em grupos no *Facebook*, no qual é possível escolher o assunto e a região dos grupos, no qual possibilita para a empresa Anjo Animações divulgar suas publicações em grupos voltados para compra e venda, alcançando outro público além da corrente de amigos. Existe também a possibilidade de a página ser patrocinada (paga), para isto, deve se escolher um período e, conforme a quantidade de dias escolhidos haverá um custo estipulado pelo *Facebook*; ainda se pode escolher a região e o número de pessoas que se poderá alcançar com a divulgação.

As redes sociais, além de permitirem que a empresa esteja presente no dia a dia do cliente, ajudam a conhecê-lo. Entre as redes sociais, o *Facebook*, por exemplo, oferece dados como idade, gênero e localização do público que é alcançado, que curtem e interagem na página, como no caso da página da empresa Anjo Animações que é o objeto de estudo deste artigo.

A figura 1 mostra a página do *Facebook* da empresa Anjo Animações no período anterior ao início da pesquisa.

Figura 1 – Página do *Facebook* da empresa Anjo Animações.



Fonte: Extraído da página da empresa Anjo Animações no *Facebook* (2018)

Foi reativada a página no *Facebook* da empresa no dia 9 de agosto de 2018, onde atualmente estão sendo divulgadas a empresa e seus serviços através das estratégias de *marketing* digital, a fim de captar novos clientes, a princípio sem custo.

Para reativar uma página no *Facebook* basta apenas retornar a publicar, pois após a criação de uma página na plataforma existe apenas a opção de excluí lá, que não foi o caso da página da empresa Anjo Animações, o que permitiu que ao retornar as publicações o público que permaneceu como seguidor da página logo começasse a interagir.

No quadro 2, na próxima página, estão os demonstrativos coletados do *Facebook*, no período de 01 de junho a 01 de agosto de 2018, período anterior ao início da pesquisa, no qual os dados são referentes ao fluxo de seguidores e envolvimento com a página.

Quadro 2 – Número de pessoas seguindo ou envolvidas com a página

Data	Número total de seguidores da página	Usuários envolvidos com a página
01/06/2018	2182	0
15/06/2018	2183	0
20/06/2018	2179	0
30/06/2018	2174	0
03/07/2018	2173	0
11/07/2018	2174	0
17/07/2018	2169	0
27/07/2018	2163	0
28/07/2018	2162	0
01/08/2018	2162	0

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

No quadro 2, a primeira coluna é referente ao número total de seguidores da página e, a segunda coluna, o total de usuários envolvidos com a página. Pode se perceber que o número de seguidores foi diminuindo ao passar dos dias no qual podemos relacionar essa situação com a falta de publicações na página, por este fato a coluna que indica os usuários envolvidos não obteve alteração durante o período desta análise, permanecendo em zero o número de envolvimento.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é destinada à análise dos resultados da proposta de utilização do *Facebook* como ação estratégica de *marketing* digital para a empresa Anjo Animações Locações de Brinquedos.

4.3.1 Análise dos resultados da página do *Facebook*

Apresentam-se as ferramentas disponibilizadas pelo *Facebook* para controle e mensuração do funcionamento da página, permitindo visualizar quais ações executadas na página trazem o retorno mais próximo do objetivo, que é divulgar os serviços como forma de captar novos clientes.

No quadro 3, estão os demonstrativos coletados no *Facebook*, no período de 02 de agosto de 2018 a 17 de outubro do mesmo ano, referentes ao fluxo de seguidores e envolvimento com a página.

Quadro 3 - Número de pessoas seguindo ou envolvidas com a página

Data	Número total de seguidores da página	Usuários envolvidos com a página
02/08/2018	2.162	0
09/08/2018	2.161	34
12/08/2018	2.162	7
05/09/2018	2.160	38
12/09/2018	2.161	21
26/09/2018	2.160	32
28/09/2018	2.161	31
05/10/2018	2.160	23
12/10/2018	2.192	2
14/10/2018	2.232	21
16/10/2018	2.289	0
17/10/2018	2.288	3

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Pode-se perceber que, entre os dias 02 de agosto de 2018 e 07 de outubro do mesmo ano, houve apenas uma oscilação no número de seguidores, apesar da página começar a receber novas publicações conforme a figura 2 abaixo, no qual geravam os envolvimento descritos na coluna 2 do quadro 3.

Figura 2 – Publicações da página Anjo Animações

Publicado	Publicação	Tipo	Direcionamento	Alcance	Engajamento
18/10/2018 08:00	Deixe a festa de seu			68	2 3
17/10/2018 08:00	Para brincar, pular e se divertir			90	1 3
14/10/2018 10:34	Para a festa dos nossos príncipes			1,2K	18 21
12/10/2018 12:00	Desejamos para todos os			82	0 2
5/10/2018 18:14	Faça a alegria da			1,5K	13 23
28/9/2018 10:37	Só na Anjo Animações você			746	13 31
26/9/2018 09:25	O dia das crianças está se			959	8 32
12/9/2018 10:35	Com os brinquedos da			878	9 21
5/9/2018 10:17	Sua festa muito mais			925	14 38
12/8/2018 11:12	Desejamos um dia repleto de			286	2 7
9/8/2018 09:50	Anjos Animações			5	1 34

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Contudo, é possível verificar que as publicações dos dias 5 de setembro, 12 de setembro, 26 de setembro, 28 de setembro, 5 de outubro e 14 de outubro de 2018, obtiveram um número de alcance consideravelmente alto em relação as demais publicações, mesmo durante o período em que a página estava patrocinada, e isto deve se ao fato de que todas as publicações citadas foram compartilhadas em grupos de venda da região conforme a figura 3 na próxima página.

Figura 3 – Compartilhamento em grupos de venda

PESSOAS QUE COMPARTILHARAM ISSO

KIT DUPLO
COM MONITOR EM TODOS OS BRINQUEDOS POR 4 HORAS

R\$ 210,00

Cama Elástica + Castelo Pufa Pufa

BRINDES DO KIT DUPLO

ENTRE EM CONTATO CONOSCO
f anjos.animados
(48) 99612-5804

Abrir no Messenger

- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo Tubarão Negócios. 14 de outubro às 10:36
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo Negócio Fechado - Amurel. 14 de outubro às 10:36
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo Negócio Fechado Sul. 14 de outubro às 10:36
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo NEGÓCIO FECHADO - CAPIVARI DE BAIXO. 14 de outubro às 10:36
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo Fechando Negócios. 14 de outubro às 10:37
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo Negócio FechadoTubarao Capivari. 14 de outubro às 10:37
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo Comercio Virtual Sul. 14 de outubro às 10:38
- Aline Cardoso** compartilhou uma publicação no grupo BALCÃO DE NEGÓCIO TUBARÃO/SC. 14 de outubro às 10:37

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Entre os dias 11 de outubro de 2018 e 16 de outubro do mesmo ano, percebe-se um crescimento significativo de seguidores da página, pois, nesse período, a página foi impulsionada, ou seja, houve o patrocínio de R\$ 31,34, conforme a figura 4 na próxima página.

Figura 4 – Página patrocinada

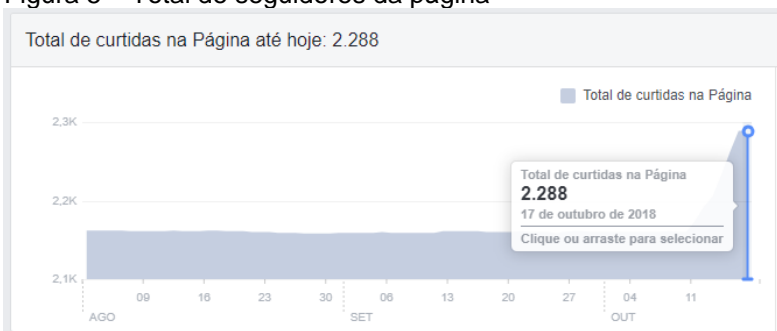


Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Sabe-se, pelo quadro 3, que o total de seguidores da página entre 11 e 16 de outubro de 2018 foi de 129 pessoas. De acordo com a figura 3, destas, 123 pessoas seguiram a página através do patrocínio que a página recebeu. Também se observa que, mesmo com o aumento do número de seguidores a partir do patrocínio, não houve o aumento de envolvimento nas publicações que não foram compartilhadas em grupos de venda durante o período do patrocínio, ou seja, o patrocínio auxilia na captação de novos seguidores que podem ser possíveis clientes, porém se associado à divulgação em grupos de vendas poderá obter melhores resultados, como pode ser observado na figura 2, que na publicação do dia 14 de outubro de 2018 (período em que a página estava sendo patrocinada) houve um alcance de 1.200 pessoas.

Na figura 5 apresenta-se o gráfico do total de seguidores da página no período analisado.

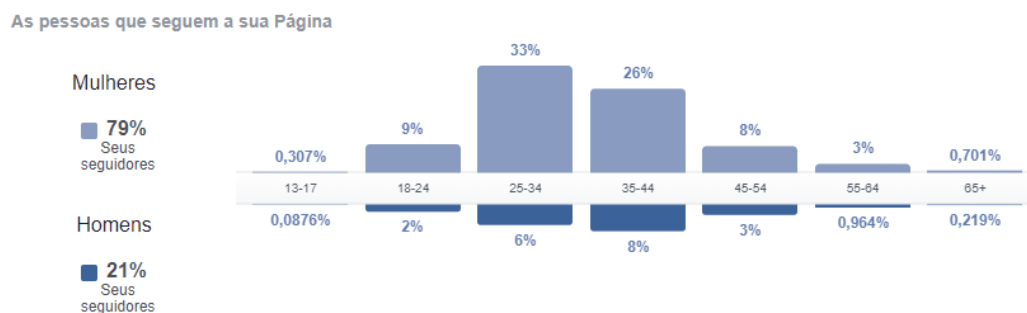
Figura 5 – Total de seguidores da página



Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

De acordo com a figura 5, observa-se que a página tem 2.288 seguidores, conforme demonstrado no quadro 3. A figura 6 na próxima página mostra a porcentagem de mulheres e homens associados a sua faixa etária, que seguem a página do *Facebook* da empresa.

Figura 6 – Gráfico da porcentagem de homens e mulheres e a faixa etária dos seguidores da página



Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

De acordo com o gráfico da figura 6, percebe-se o domínio do sexo feminino e destaca-se a faixa etária entre 25-34 anos de idade dos que seguem a página. A figura 7 mostra o local onde moram os seguidores da página.

Figura 7 – Local dos seguidores da página

País	Seus seguido...	Cidade	Seus seguido...
Brasil	2.260	Tubarão (Santa Catarina)	1.232
Estados Unidos da América	9	Capivari de Baixo, Santa Catarina	386
Paraguai	3	Laguna, SC	69
Espanha	2	Gravatal, SC	45
Portugal	2	Pescaria Brava, Santa Catarina	41
Reino Unido	1	Jaguaruna, SC	39
China	1	Imaruí, SC	32
México	1	Criciúma, SC	32
Equador	1	São Paulo, SP	24
Argentina	1	Florianópolis, SC	22

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Conforme a figura 7, temos 2.260 seguidores do Brasil, e a cidade que se destaca é Tubarão, no estado de Santa Catarina, com 1.232 seguidores. É possível observar também que a página obteve seguidores de outras regiões além da AMUREL, como na cidade de Florianópolis/SC e São Paulo/SP, no qual conforme a expansão da empresa ocorre à possibilidade de atender clientes nos locais citados. A figura 8 na próxima página mostra as reações das pessoas nas publicações da página.

Figura 8 – Reações das pessoas



Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

De acordo com o gráfico da figura 8, temos o domínio da reação *curtir*. Percebe-se que houve algumas manifestações da reação *amei* e que as demais reações não informadas pelo gráfico, nos quais são reações de *triste* e *irritado* não foram usadas nas publicações da página, mostrando satisfação com o *marketing* de conteúdo. No quadro 4, mostra os dados são referentes aos 71 dias do qual a página foi reativada, e aos 6 dias pagos, do alcance do número de pessoas.

Quadro 4 – Alcance do número de pessoas

Data	Alcance orgânico	Alcance pago	Alcance viral	Alcance total
02/08/2018	1			1
09/08/2018	288		203	288
10/08/2018	331		315	331
05/09/2018	702		592	702
12/09/2018	795		743	795
20/09/2018	850		788	850
26/09/2018	892		804	892
05/10/2018	1154		1083	1154
14/10/2018	1229	628	1162	1815
15/10/2018	60	854	47	914
16/10/2018	75	1023	74	1102
17/10/2018	142		57	143

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

No quadro 4, na primeira coluna, o alcance orgânico se refere ao número de pessoas que a página pode atingir de forma gratuita no *Facebook* com suas publicações na página da empresa. Na segunda coluna, diz respeito sobre o alcance pago, como o próprio nome diz, refere-se ao número de pessoas que a página pode atingir de forma paga, sendo que para cada valor investido é calculado um número

de pessoas que visualizaram sua página ou publicação paga, ou seja, quanto maior o valor, maior a quantidade de pessoas que visualizaram o anúncio.

Na terceira coluna refere-se ao alcance viral, no qual é o número de pessoas que visualizaram qualquer conteúdo da página ou sobre a página por meio de amigos que seguiram a página, comentaram em alguma publicação, compartilharam uma foto da página ou fizeram o check-in na página. Nessa coluna é possível verificar como funciona o *marketing* viral.

Na quarta coluna, o alcance total é o número de pessoas que receberam alguma atividade da página da empresa, independentemente de onde a tenham visto ou se as publicações eram de forma orgânica ou paga. Podendo ser as publicações da página, publicações de outras pessoas na página da empresa, anúncios feitos pela página, menções e check-ins. Portanto, é possível observar que a soma do alcance da publicação não é igual ao alcance total, porque as páginas podem alcançar pessoas por meio de outros tipos de conteúdo, além das publicações.

Destaca-se no quadro 4, novamente os dias 5 de setembro, 12 de setembro, 26 de setembro, 28 de setembro, 5 de outubro e 14 de outubro de 2018 que são referentes às datas das publicações que foram compartilhadas em grupos de venda; é possível identificar também que foi obtido resultados relevantes nos dias em que a página foi patrocinada, no qual foi o período de 11 de outubro de 2018 à 16 de outubro do mesmo ano.

Desta forma, é fundamental alinhar a estratégia de patrocínio da página com a estratégia de divulgação nos grupos disponibilizados pelo *Facebook*, para obter um número maior de pessoas e, com isso, aumentar as chances de captar clientes.

O quadro 5 refere-se às impressões da página no período de 02 de agosto até 17 de outubro de 2018. *Impressões* é o número de vezes que uma publicação da página é exibida, tenha ela sido clicada ou não.

Quadro 5 – Impressões da página

Data	Impressões orgânicas	Impressões pagas	Impressões virais	Total de impressões
02/08/2018	2			2
09/08/2018	475		286	482
05/09/2018	983		817	985
12/09/2018	1045		974	1046
20/09/2018	1094		1016	1095
26/09/2018	1211		1086	1212
05/10/2018	1431		1342	1435
14/10/2018	1800	705	1594	2512
15/10/2018	91	923	56	1014
16/10/2018	125	1092	90	1220
17/10/2018	212		70	217

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Na primeira coluna, as impressões orgânicas são referentes ao número de vezes que qualquer conteúdo da página ou sobre ela apareceu na tela de uma pessoa por meio de distribuição não paga. Na segunda coluna, as impressões pagas referem-se ao número de vezes que qualquer conteúdo da página ou sobre ela apareceu na tela de uma pessoa por meio de distribuição paga, como um anúncio. Na terceira coluna, as impressões virais são o número de vezes que qualquer conteúdo da página ou sobre ela apareceu na tela de uma pessoa que é amigo de um seguidor da página, isso inclui quando este amigo curte ou segue a página, interage com uma publicação, compartilha uma foto da página e faz check-in na página. Na quarta coluna, está o número total de impressões visualizadas de qualquer conteúdo associado à página.

Destaca-se no quadro 5, o crescimento das impressões novamente nas datas das publicações compartilhadas em grupos de venda e no período em que a página foi patrocinada. Nota-se a importância de alinhar as duas estratégias para alcançar os objetivos de captar clientes.

O quadro 6 apresenta o número de pessoas que viram qualquer uma das publicações: diária, semanal e total da página.

Quadro 6 – Alcance das publicações da página

Data	Alcance das publicações na página diariamente	Alcance das publicações na página semanalmente	Total do alcance das publicações da Página
02/08/2018	1	2	3
09/08/2018	89	89	90
11/08/2018	3	104	105
12/08/2018	233	296	296
16/08/2018	3	288	341
05/09/2018	702	703	953
08/09/2018	23	900	1086
14/09/2018	13	903	1586
23/09/2018	18	1182	2545
29/09/2018	218	1434	3515
06/10/2018	290	1493	4039
12/10/2018	324	945	4135
13/10/2018	620	1184	4578
14/10/2018	1815	2800	5917
15/10/2018	914	3515	6528
16/10/2018	1096	4382	7432
17/10/2018	142	4523	7518

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Destaca-se no quadro 6, que a partir do dia 5 de setembro houve um crescimento gradativo do alcance total das publicações, o que é possível compreender que após as publicações na página da empresa no *Facebook* tornarem-se frequentes, serem compartilhadas em grupos de venda da região e a página ser patrocinada, houve um crescimento elevado no número de pessoas que viram alguma publicação da página. Desta forma, é notória a importância de atualizar frequentemente a página da empresa no *Facebook*, como também compartilhar em grupos de vendas e patrocinar a página, para que assim possa obter resultados satisfatórios do *marketing* digital. Na figura 9, consta o gráfico do número de pessoas que viram alguma publicação entre o período analisado.

Figura 9 – Gráfico do número de alcance das publicações da página



Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

O quadro 7, apresenta o número de consumidores diário, semanal e total da página. Refere-se ao número total de cliques em qualquer conteúdo da página, histórias geradas sem cliques no conteúdo da página como, por exemplo, curtir a página na linha do tempo, não está incluído.

Quadro 7 – Consumidores da página

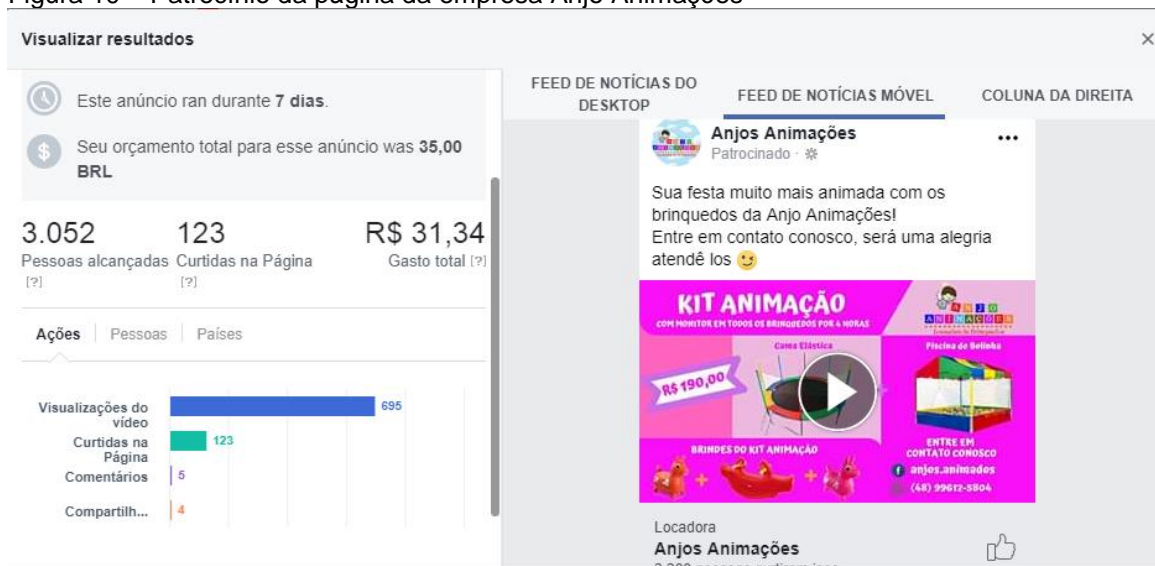
Data	Consumo diário da página	Consumo semanal da página	Consumo total da página
07/08/2018	1	1	1
09/08/2018	13	13	13
18/08/2018		3	22
05/09/2018	7	7	27
21/09/2018	6	21	34
02/10/2018	1	21	54
13/10/2018	9	20	64
14/10/2018	29	50	91
15/10/2018	15	64	105
16/10/2018	13	75	116
17/10/2018	2	76	117

Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Destaca-se no quadro 7 que entre os dias 11 e 16 de outubro de 2018, houve um crescimento no número de pessoas que clicaram em alguma publicação da página diariamente, no qual é possível compreender que seja resultado do período em que a página estava sendo patrocinada. Em comparação com o quadro 6, no mesmo período as publicações obtiveram um alcance de 5.113 pessoas, destas, apenas 77 clicaram em alguma publicação da página.

Na figura 10 está o patrocínio realizado durante 7 dias da página da empresa Anjo Animações, com o resultado do número de pessoas alcançadas pela publicação.

Figura 10 – Patrocínio da página da empresa Anjo Animações

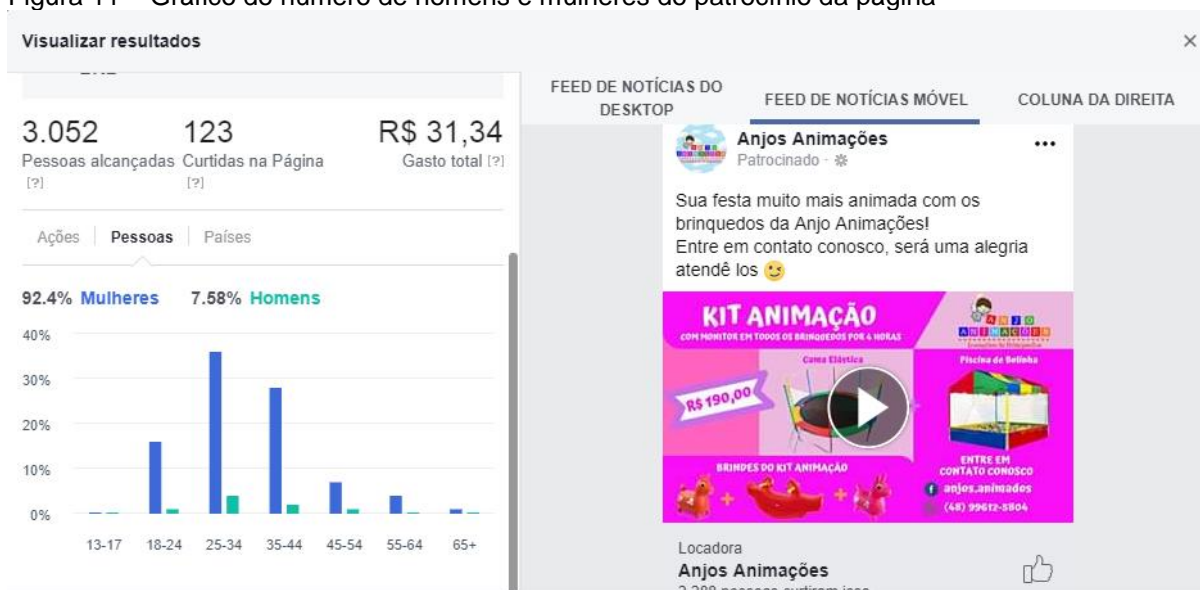


Fonte: Extraído do *Facebook* (2018).

Nesta publicação (figura 10), obteve-se um alcance de 3.052 pessoas por um período de 7 dias, com custo de R\$ 31,34 (trinta e um reais com trinta e quatro centavos). A figura 10 mostra além do número de pessoas alcançadas, que houve o total de 695 visualizações do vídeo da publicação, que proporcionou 123 curtidas na página, 4 compartilhamentos e 5 comentários, no qual estes comentários caracterizam o *marketing* viral, pois as pessoas que comentaram marcaram outras pessoas, ou seja, o boca a boca da internet.

A figura 11 na próxima página apresenta a porcentagem do número de homens e mulheres que a publicação de patrocínio da página alcançou em relação ao número total de 3.052 pessoas. De acordo com o gráfico da figura 11, do total de 3.052 pessoas alcançadas, foram 92,4% mulheres e 7,58% homens, nota se o domínio do público feminino e a faixa etária de 25-34 anos prevaleceram para esta publicação analisada no período de 11 a 16 de outubro de 2018.

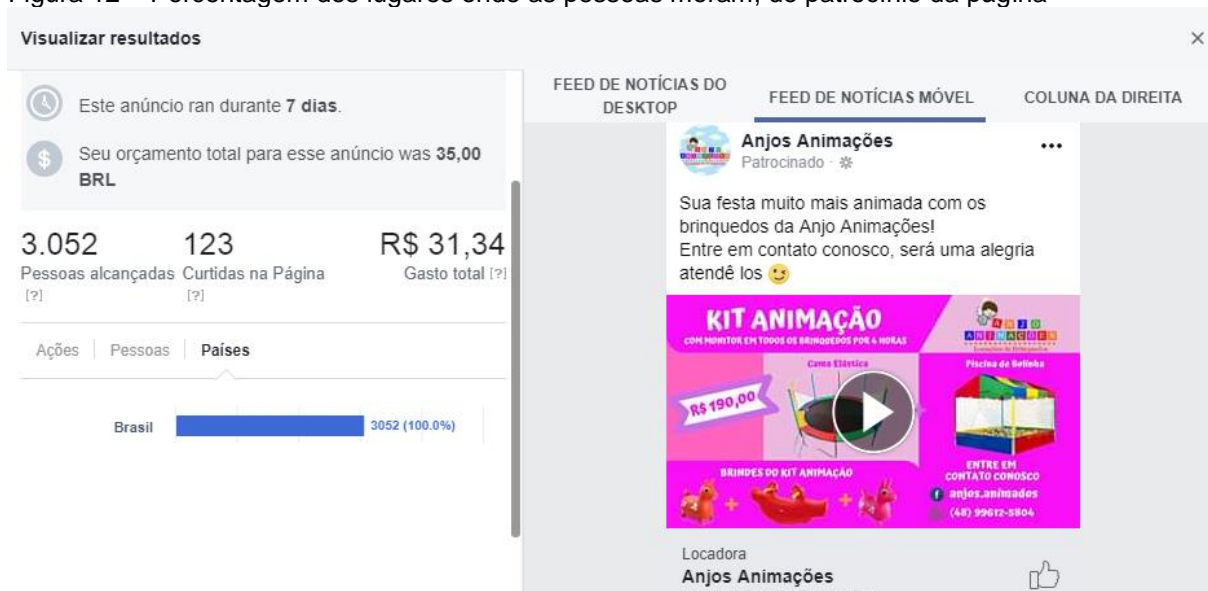
Figura 11 – Gráfico do número de homens e mulheres do patrocínio da página



Fonte: Extraído do Facebook (2018).

A figura 12 mostra a porcentagem dos lugares onde as pessoas que visualizaram a publicação residem.

Figura 12 – Porcentagem dos lugares onde as pessoas moram, do patrocínio da página



Fonte: Extraído do Facebook (2018).

Percebe-se, através do gráfico da figura 12, que a publicação foi direcionada para 3.052 pessoas, e que 100% moram no Brasil, pois a publicação foi direcionada apenas para as pessoas deste país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar a pesquisa, ocorreu a análise das estratégias de marketing digital que a empresa utilizava no período anterior ao início deste artigo, no qual foi possível concluir que a empresa reconhecia a importância do marketing digital para divulgação de seus serviços, porém não a utilizava devido não terem o conhecimento e orientação necessários para conseguirem divulgar seus serviços e captar clientes nas mídias sociais.

Desta forma, foi reativada a página no *Facebook* da empresa, como ação estratégica de *marketing* digital. Na análise dos resultados obtida através das informações cedidas pelas ferramentas do *Facebook*, constatou-se que o patrocínio da página proporcionou rapidez na tentativa para captar novos seguidores, e que o compartilhamento das publicações em grupos de venda da região conseguiu alcançar um número de pessoas relativamente alto, sendo que o compartilhamento pode ser realizado de forma gratuita.

Observa-se que a página da empresa no *Facebook* atingiu vários públicos, de faixas etárias diferentes e de ambos os sexos, com predomínio do público feminino e foco na faixa etária de 25 a 34 anos. O custo benefício para o alcance das publicações da página, seja de forma orgânica ou paga, é incomparável com as divulgações realizadas por meio de jornal, televisão e outdoor. Esses resultados exatos da página proporcionam que as ações de *marketing* estejam em constante aprimoramento, pois podemos direcioná-las para um público alvo selecionado conforme os novos objetivos da empresa.

Para melhor aproveitamento da página no *Facebook* no processo de crescimento do *marketing* digital, percebe-se a necessidade de implantação de novos canais de comunicação, como o *Instagram*, onde se podem publicar as artes já elaboradas para a empresa e elaborar novas publicações para que o *marketing* de conteúdo mantenha-se atualizado, e desta forma poder compartilhar diretamente na página do *Facebook*; continuar compartilhando as publicações em grupos de venda da região e realizar o patrocínio da página ao menos uma vez por mês, para que assim continue aumentando o alcance das publicações, a captação de novos possíveis clientes, a fidelização, a satisfação e o relacionamento.

REFERÊNCIAS

ANJO ANIMAÇÕES. **Loações de brinquedos**. Capivari de Baixo, 12 out. 2018. Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/anjos.animados/> Acesso em: 12 out. 2018.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDÃO, Carlos Antonio. A busca da utopia do planejamento regional. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.120, p.17-37, jan./jun. 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

JUNQUEIRA, Flávia Campos. **Choque, afetividade e experiência estética: linguagem e percepção em um homem com uma câmera na mão e sua pertinência contemporânea**. Programa de pós graduação em comunicação - Faculdade de Comunicação Social. Universidade Federal Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2138>. Acesso em: out. 2011.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. **Influential nodes in a diffusion model for social networks**. Proceedings.. Lisboa, 2005.

KIMURA, Herbert; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. Redes sociais e o marketing de inovações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 157-181, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Prentice Hall: São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Prentice Hall do Brasil: Rio de Janeiro, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. Pearson: São Paulo, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **E - Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NEVES, A. N. **Gestão estratégica de marketing**. Atlas, São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento estratégico, conceitos metodologia práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Renarth Bustamante de; LUCENA, Wellington Machado. **O uso da internet e das mídias digitais como ferramentas de estratégia de marketing**. Destarte. v.2, n.1. 2012.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araújo de. **A influência da comunicação nas decisões das empresas em transição para internet**. Campina Grande, 2000.

PORTO, C. **Facebook marketing**. São Paulo: Novatec, 2014.

RAMALHO, J. A. **Mídias sociais na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

RECUERO, R.; MONTARDO, S. (org.). **Blogs.com: estudos sobre blogs e comunicação**. São Paulo: Momento Editorial, 2009.

RODRIGUES, G. O.; SIMONETTO, E.; BROSSARD, C. S. **O uso do facebook como ferramenta de marketing: uma análise das principais empresas brasileiras de comércio eletrônico**. X CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão; 8 e 9 ago. 2014; Rio de Janeiro e Niterói, RJ; ISSN 1984-9354; 2014.

SILVA, F. G.; ZAMBON, Marcelo. **Gestão de relacionamento com o cliente**. São Paulo, Cengage Learning, 2011.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TORRES, Claudio. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. 2010.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

VAZ, Conrado Adolpho. **Práticas comerciais de empresas de software e seus websites**. Porto Alegre, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESPAÇO ROTA 60

Arthur Floriano Elias¹

Fernando Nicoladelli Fernandes²

Fabiano Pires de Oliveira³

Claudinéia da Silva de Oliveira⁴

Resumo: O presente artigo tem como objetivo identificar os instrumentos e ações de marketing que seriam mais adequados para fomentar o aumento de demanda para novos contratos e novas parcerias para a empresa Espaço Rota 60. Para alcançar o objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos: Apresentar a importância da satisfação e do marketing de relacionamento com o cliente; descrever a empresa em estudo; propor melhorias. Acredita-se que as informações coletadas são relevantes ao processo de desenvolvimento de ferramentas voltadas a avaliação contínua dos produtos e serviços ofertados, para a manutenção dos clientes e conquista de novos.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Satisfação. Clientes.

¹ Administrador, turma 2019-1 da Faculdade Capivari.

² Administrador, turma 2019-1 da Faculdade Capivari.

³ Professor de Fundamentos da Administração, orientador deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos, econômicos, políticos e sociais houve uma mudança no comportamento e na forma de pensar das pessoas, tornando-as cada vez mais exigentes e seletivas, o que tornou o mercado muito mais desafiador e competitivo, de modo que os clientes experimentaram o poder de escolha entre produtos e serviços. Isso implica em um papel mais planejado e atuante das empresas no intuito de atenderem consumidores que buscam por qualidade e satisfação de suas necessidades e desejos (RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010).

O atendimento ao cliente tornou-se um referencial competitivo nas organizações. Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, pois estes podem obter muitas informações sobre produtos por meio da internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mais sensíveis em relação ao preço e estão em uma busca por valor (PORTALUPPI; et al, 2006).

Diante deste cenário, no setor de espaço de eventos há uma busca pela satisfação do cliente. Destaca-se que existem esforços por parte das empresas deste pela busca de estratégias que sejam efetivas na satisfação e retenção de seus clientes para se mantenham ativas no mercado. Ganha relevância nesses esforços a pesquisa sobre o comportamento e a satisfação dos clientes, para que se entendam suas reais necessidades e se agregue valor à venda de serviços, e, conseqüentemente, proporcione a fidelização e retenção desses clientes. Faz-se necessário que as empresas do setor de eventos deem atenção especial a interação entre cliente e empresa, já que o grande diferencial competitivo se encontra na qualidade do atendimento (BARBOSA; TRIGO; SANTANA, 2015).

O marketing de relacionamento é um excelente instrumento de gestão e de fidelização de clientes. Por meio dele é possível atrair os possíveis clientes e torná-los, em clientes preferenciais e parceiros da organização, de forma que eles se sintam bem tratados e façam o marketing boca a boca da organização para futuros clientes. O nível do marketing de relacionamento varia conforme a quantidade de clientes e o nível da margem de lucro. O ato de conquistar, fidelizar, reter e satisfazer as necessidades dos clientes é uma tarefa difícil, que está acima e além da simples comercialização de produtos e da lei da oferta e da procura (PEREIRA 2012).

Desta forma, cabe ao marketing de relacionamento um papel fundamental na criação de condições para a fidelização dos clientes, de encontrar meios para atrair potenciais clientes, agregando valor a sua marca (COSTA 2013). “A fidelização implica uma relação muito forte entre a empresa e o cliente. A empresa tem de sentir que está fazendo o melhor para os seus clientes e estes têm que perceber que são suas primeiras preocupações” (PRIDE; FERRELL 2001, p. 44).

Sob este viés este artigo apresenta como pergunta de pesquisa: Quais instrumentos e ações de marketing seriam mais adequados com fins de fomentar aumento de demanda para novos contratos e novas parcerias para a empresa?

Para responder a pergunta em questão foi delineado o seguinte objetivo: identificar os instrumentos e ações de marketing seriam mais adequados para fomentar o aumento de demanda para novos contratos e novas parcerias para a empresa Espaço Rota 60. E para atingir esse objetivo foram apresentados os seguintes objetivos específicos: Apresentar a importância da satisfação e do marketing de relacionamento com o cliente; descrever a empresa em estudo; propor instrumentos e ações de melhorias para o marketing da empresa.

A realização deste estudo visa suprir a necessidade de uma maior divulgação da organização em estudo, bem como, dos seus produtos e promoções, além de manter os clientes atuais e também atrair novos clientes. Este estudo possibilita na prática a aplicação e verificação de conceitos abordados em sala de aula, quando inseridos em um ambiente para a análise da satisfação de seus clientes, e assim propor melhores práticas de atendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente é considerada a chave para o sucesso das empresas, e é por isso que muitas empresas procuram compreender e avaliar qual o nível desta satisfação. Ela é compreendida como de grande relevância na fase de avaliação de uma experiência relacionada à compra/aquisição/consumo de bens ou serviços (SOUZA, 2004).

O alcance da satisfação do cliente é o resultado de um treinamento focado no cliente, para satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas (COSTA, NAKATA, CALSANI, 2013).

O cliente representa um conjunto de consumidores de bens ou serviços que as empresas colocam no mercado. Constitui-se o alvo principal das atividades empresariais. Sem cliente, a existência da empresa seria inútil (CHIAVENATO, 2005).

O cliente ganhou uma dimensão maior no mundo atual e não se importar com ele tem sido a causa do desaparecimento de muitas empresas. Chiavenato (2005) afirma que uma empresa existe para suprir as necessidades dos clientes. É este que vai definir o sucesso ou fracasso de uma empresa. Existe a necessidade de inovar as estratégias para o trato com o cliente, pois, o perfil do consumidor mudou daquele que era fiel para aquele que busca uma relação atraente para ter fidelidade, caso contrário, ele troca de fornecedor (COSTA; NAKATA; CALSANI, 2013).

Grönroos (2004) enfatiza que somente os clientes muito satisfeitos podem apresentar um alto índice de recompra e de satisfação e uma grande propensão em divulgar os produtos e serviços da empresa.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento com o cliente pode ser estabelecido através da preferência pelo produto, do atendimento ou de qualquer outro fator que tenha agregado valor. Como os clientes estão cada vez mais exigentes e o mercado está cada vez mais agressivo e competitivo, só a qualidade do produto não é mais motivo de destaque para a empresa, nem garantia de vantagem competitiva (MANDELI, 2014).

Faz-se necessário que as empresas adotem uma administração que envolva todas as pessoas da organização, com o objetivo de compreender e assegurar a satisfação do consumidor. Essa administração se dá através do Marketing (CHURCHIL JR; PETER, 2000).

O marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa "Ele deve identificar avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo". (KOTLER, 1998, p.32).

Já o marketing de relacionamento é uma tentativa de lidar com os clientes de uma forma diferente, identificando suas necessidades e oferecendo benefícios, no sentido de dar a impressão de que está sendo atendido por um procedimento orientado aos seus desejos como indivíduo. (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002).

O marketing de relacionamento é essencial para o crescimento da empresa no mercado, para a rápida aceitação de novos produtos e serviços e para a consecução da fidelidade do consumidor.

Segundo Gonçalves, Jamil e Tavares (2002), os objetivos fundamentais do marketing de relacionamento são: manter clientes satisfeitos após a compra e, se necessário, recuperá-los: fazer tudo para que o cliente recompre o produto da mesma empresa; mensurar a satisfação de clientes; realizar comunicação pós venda; receber feedback; criar eventos e canais; ter serviço de qualidade e relações públicas.

O marketing pode ser segmentado de acordo com o segmento de mercado no qual a empresa atua, sendo geralmente classificado como B2C o comércio de bens e serviços para pessoas físicas (*Business to Consumer*) e o B2B as transações entre empresas.

2.3 GESTÃO DE MARKETING

“Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Segundo Kotler (2000), o marketing tem como tarefas principais a criação, a promoção e o fornecimento de bens e serviços aos clientes, podendo eles serem pessoas físicas ou jurídicas. O marketing e seus profissionais envolvem-se nas atividades de bens, de serviços, de eventos e de pessoas, de propriedades, organizações, ideias e lugares.

Segundo Kotler (1998, p.37): “O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

No marketing, um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização (CHURCHILL JR PETER, 2000), mais conhecido foi popularizado por Mccarthy (apud KOTLER, 2000) que classificou as ferramentas de marketing em quatro amplos grupos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ponto de venda ou distribuição) e promoção (comunicação), termos que vêm do inglês *product, price, place e promotion*. Composto de marketing é conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing.

Para Kotler (2000), as variáveis específicas de marketing sob cada P são:

- Produto: variedade de produtos, qualidade, características, nome de marca, embalagem, formulação física, produção, tamanhos, design, serviços, garantias e devoluções, ou seja, tudo o que se refere ao produto ou serviço em si;
- Preço: preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento, ou seja, tudo que envolve a política de preços;
- Promoção: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto – são todas aquelas tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço;
- Praça: canais, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte - são todas tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo.

Neste contexto, o marketing oferece poderosas ferramentas para que se conheça, conquiste e fidelize clientes. No caso dos eventos, ele coloca a empresa em contato com essa realidade através de redes Sociais ativas, divulgação em mídias sociais, depoimentos de clientes sobre sua experiência, promoções e descontos negociados diretamente com o administrador e parcerias com empresas de divulgação através do marketing digital.

2.4 MARKETING DIGITAL

Advindo do marketing, o marketing digital ou *eMarketing*, surgiu com o avanço de tecnologia e o crescente uso da internet no meio social, sendo que Azevedo

(2015) declara que no marketing digital está incluído o *web marketing* de forma diferente em virtude da constante mudança comportamental dos consumidores diante dos meios de comunicação, ou seja, novas tecnologias como aparelhos moveis, internet, mídias sociais. 5

Web Marketing é o nome dado a um conjunto de ferramentas e estratégias utilizadas através da rede mundial de computadores para promoção, comunicação e comercialização de produtos e serviços. Também pode ser utilizado para a promoção de profissionais e personalidades. Envolve desde o projeto inicial, definição de estratégias, de nichos e públicos-alvo, pesquisa de mercado, passando pela administração do relacionamento com internautas, processos de comunicação, geração de valor, e incluindo as etapas de venda e pós-venda, sempre com o objetivo de otimizar e maximizar os resultados (TOTALIZE INTERNET STUDIO, 2019)

Segundo o site *Ex2* (2018) e o *Post Digital* (POST DIGITAL, 2019), o marketing digital é uma forma diferente do marketing tradicional, pois no marketing tradicional a empresa vai até o cliente, enquanto no digital o cliente vem até a empresa. Com o surgimento da internet em 1960 o marketing digital surgiu, porém, o fácil acesso das pessoas começou a ganhar força na década de 90, a partir do momento no qual a internet começou a ser utilizada para leilões *online* e o surgimento das redes sociais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Os métodos e técnicas da pesquisa são procedimentos que buscam o conhecimento, para a ampliação de um determinado assunto e proporciona aprendizado e desenvolvimento do tema abordado (SAMPLIERI, 2006).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, quanto aos meios, à pesquisa realizada se classifica como bibliográfica e de campo. A pesquisa foi bibliográfica porque materiais como livros, artigos, pesquisas na Web e trabalhos acadêmicos já existentes que condiz com o estudo em desenvolvimento serviram para embasar teoricamente este estudo.

A pesquisa foi de campo porque houve a elaboração de um questionário com a finalidade de descobrir a satisfação dos produtores com o atendimento ou processos.

Vergara (2007) a pesquisa de campo pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, porque foram descritas características da empresa no estudo realizado. “Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos” (TRIVIÑOS; 1987, p. 112).

Quanto à abordagem, trata-se de um estudo quantitativo que, para Prodanov *et al.* (2013), é tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Dessa maneira, o estudo seguindo essa abordagem procurou identificar as dificuldades encontradas no setor de atendimento da empresa Espaço Rota 60, mais específico o atendimento ao cliente, com intuito de propor novos métodos para os processos já existentes na busca de soluções para as dificuldades encontradas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Espaço Rota 60 é uma empresa que foi criada para satisfazer a demanda em realização de eventos voltados principalmente para um público apaixonado por carros, pessoas que admiram o estilo rústico e para quem procura um ambiente diversificado e temático na região de Tubarão.

Atua no mercado oferecendo serviços de locação de espaço, decoração de ambientes, festas temáticas, mesas e cadeiras, telão, iluminação e som, efeitos especiais, banda musical, recepção, garçons entre outros. Seu principal produto é o serviço de locação de espaços, o qual é responsável por registrar sonhos e momentos que serão lembrados pelos seus clientes por meio de seu trabalho.

A empresa tem um diferencial no mercado por suas instalações e ambiente temático remetendo no assunto automobilístico. É responsável por registrar, administrar e garantir que os eventos sejam perfeitos e únicos, proporcionando produtos e serviços de qualidade e satisfação.

Possui uma parceria com bandas, Buffets, decorações, Barmen, coquetéis, dentre outros serviços. Seus parceiros contam com uma equipe treinada em cada função e seus contratos são diferenciados conforme cada exigência dos clientes.

Está inserida em um mercado que está em constante crescimento. Dentre seus principais concorrentes podemos citar as empresas: Espaço Michele Moraes, Kaza e Festa eventos, Espaço Arena, Vida Park eventos, La Maison casa de eventos, entre outros.

De acordo com Mcdonnell, *et al.* (2007), “os ambientes em que os eventos operam e as expectativas dos participantes tornaram-se muito mais complexos e exigentes”.

Conforme Simões (1995) reporta-se a evento como instrumento misto de relações públicas. É um acontecimento criado com a finalidade específica de alterar a história da relação organização–público, em face das necessidades observadas. Evento é um fato que desperta a atenção, podendo ser notícia e divulgar o organizador. Para as relações públicas, evento é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização junto a seu público de interesse.

A empresa está instalada em Santa Catarina na cidade de Tubarão, no Bairro São João- as margens da Rodovia Norberto Brunato, estrategicamente em cima de uma oficina de carros. Uma área de fácil acesso e bem movimentada que atrai justamente o público alvo.

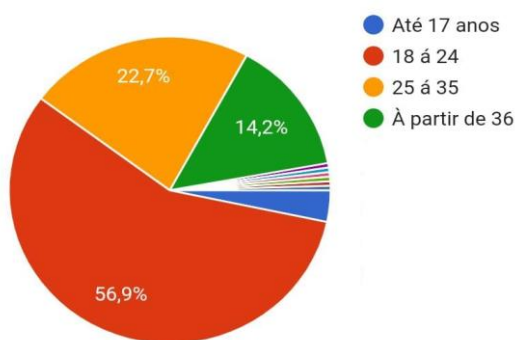
4.2 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Com o propósito de identificar os instrumentos e ações de marketing seriam mais adequados para fomentar o aumento de demanda para novos contratos e novas parcerias para a empresa Espaço Rota 60, foi elaborado um questionário com 07 questões fechadas nos meses de setembro e outubro de 2019, a 300 pessoas, sendo que 215 responderam, através da ferramenta de questionário *google questions*.

Pela pesquisa apresentada a seguir é possível identificar que o público da empresa Rota 60 é jovem, maioria está solteiro e acessam com mais frequência à rede social *Instagram*.

Quanto a idade dos entrevistados, pode-se observar que a maioria dos entrevistados (56,9%) tem a idade 18 a 24 anos, isso significa que o público alvo é bem jovem.

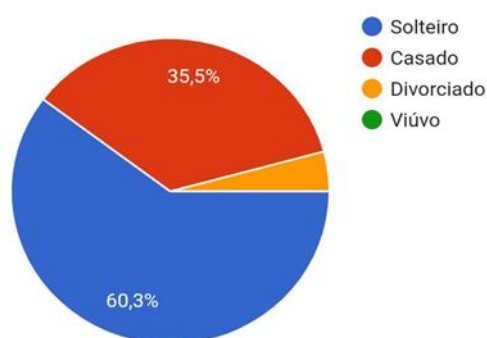
Gráfico 1 - Idade dos entrevistados



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Quanto ao Estado Civil, pode-se observar que a maioria do público pesquisado (60,3%) está solteiro, seguido dos casados.

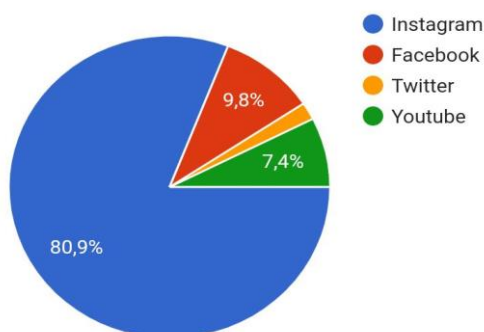
Gráfico 2 - Estado civil dos entrevistados



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Quanto a Rede Social que mais usa, pode-se observar que a maioria do público pesquisado usa *Instagram* com isso fica de forma clara para a empresa que é uma ferramenta que pode se ter um investimento, pois hoje em dia muitas pessoas passam horas e horas conectadas no *Instagram* sendo 80,9% dos entrevistados.

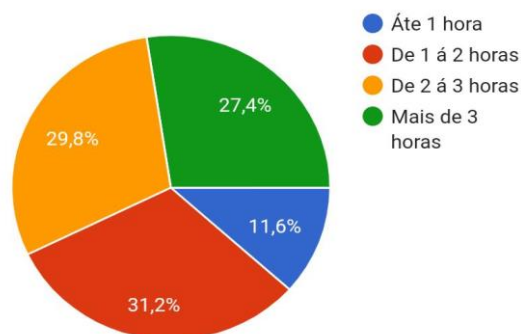
Gráfico 3 - Rede social mais utilizada?



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Quanto a média com que os entrevistados ficam nas redes sociais por dia, pode-se observar que o tempo médio é variado entre 1 a mais de 3 horas, sendo assim, eles têm acesso a muito conteúdo diariamente.

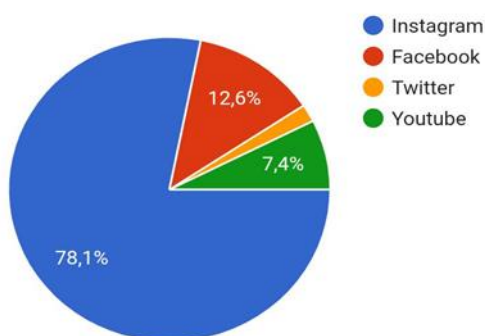
Gráfico 4 - Qual o tempo em média você fica na rede social por dia?



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Quanto à procura da rede social em qual se deseja procurar um serviço de evento, o mais foi votado é o *Instagram*. Isso direciona onde a empresa deve dar mais enfoque e atenção nas publicações.

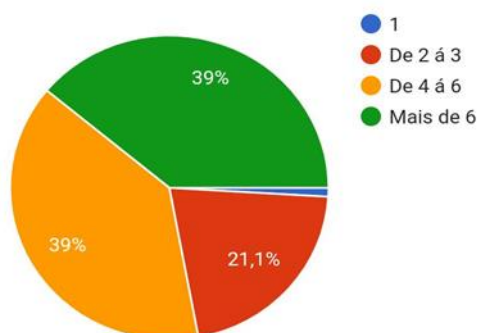
Gráfico 5 - Qual rede social você procuraria um serviço de evento?



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

O próximo gráfico nos apresenta que na sua maioria, os entrevistados tem o conhecimento de várias outras empresas que prestam esse tipo de serviço.

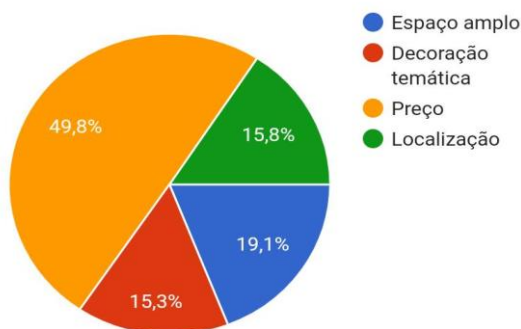
Gráfico 6 - Quantas empresas de evento você conhece?



Fonte: elaborado por autores 2019

Segundo esse gráfico a seguir, na sua maioria de 49,8% dos entrevistados o fator decisivo para a contratação de um novo evento é o preço. Por esse motivo, deve a empresa manter esforços em como divulgar e mostrar seu valor perante aos seus clientes.

Gráfico 7 - Qual o fator decisivo para contratação?



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

5 PROPOSTA DE MELHORIA

Observou-se que a empresa atualmente não dispõe de uma estrutura organizada para o marketing digital. Assim, com a finalidade de propor sugestões de melhorias através da aplicação efetiva de um planejamento estratégico para o bom uso do marketing digital na organização.

Neste sentido, foi possível mostrar ao gestor que pode e deve aplicar a gestão do marketing digital por meio de mídias sociais a partir de uma investigação realizada através do *Instagram*, difundidas e utilizadas pela sociedade na atualidade.

A partir da pesquisa deste estudo, constatou-se que o principal ponto fraco da empresa é a falta de divulgação, levando em consideração que a propaganda é a alma do negócio para que a mesma esteja sempre crescendo diante do mercado que está inserida.

Após análise dos dados apresentados, confirma-se que o público que procura um espaço para realizar seu evento se encontra nas redes sociais, mais especificamente no *Instagram*. Através do *Instagram*, o cliente pode ver todos os serviços que a empresa oferece, e o gestor pode ter uma base em números dos acessos e visualizações da página e de cada postagem, pois esse aplicativo consegue relatar esses dados.

Com um intuito de fechar novos contratos, alcançar novos clientes, fidelizar um público alvo, a divulgação através do aplicativo *Instagram* é relevante para o negócio, desde que haja uma dedicação por parte dos interessados.

Tendo em vista todo o estudo realizado e mostrado que o marketing digital pode sim melhorar muito a divulgação do local, os resultados da pesquisa mostraram que o uso ativo da empresa no mundo digital das redes sociais, apesar de exibir os efeitos considerados bons ainda há uma necessidade de melhoria contínua.

Observou-se que o uso do *Instagram* para o espaço rota 60 é algo novo, considerada uma importante ferramenta para que a empresa se mantenha atuante nas redes sociais, mas com algumas adaptações e melhorias.

O uso do *Instagram stories*, uma moda que a maioria das empresas adotam e está dominando as redes sociais, é uma forma de atrair ainda mais o público alvo, pois é uma ferramenta que dá o acesso a informações rápidas e conteúdos postados, mostrando que existe uma interação com os clientes. Para que essa interação ocorra, o uso dela tem que ser diário para que se mostre decorações, buffet, banda montada, cozinha, feedback dos clientes. Tudo isso realizado a partir de festas e eventos que ocorrem no espaço. Nesse tipo de ferramenta é possível ver a quantidade e o tipo de consumidores que acessam o conteúdo postado na ferramenta.

Outra proposta seria a utilização das redes sociais para tirar dúvidas de clientes que podem surgir, fazer um cronograma para as publicações futuras, não só publicando fotos, como também *aftermovie* de festas, frases interessantes que atraem o interesse dos clientes, apoio a eventos na região, onde pode vender a bebida e tirar uma porcentagem X no número de ingressos vendidos sendo esse acordado com o organizador do evento.

É sugerido também, que haja uma organização entre o financeiro e as mídias sociais, pois algumas publicações que a empresa quiser destacar nas redes sociais, faz-se necessário um investimento financeiro para cada mês, ou seja, publicações pré-selecionadas para divulgação com interferência de engajamento, envolvimento e alcance financeiro.

Analisando essas propostas de melhoria realizadas, sobre a gestão de marketing, foi verificado que as outras ferramentas de marketing tradicionais não precisam ser totalmente descartadas. A empresa possui um leque grande de novos clientes a ser conquistados e a pesquisa foi essencial para o dono da empresa verifique que grande parte de seus clientes está no *Instagram*, uma ferramenta de uso simples, mas com grande potencial quanto a divulgação da empresa e captação

de clientes, necessita de atenção e tempo dedicado para as postagens dos eventos da empresa.

O proprietário se diz insatisfeito com o número de clientes formado, porém sabe que é um ramo que leva algum tempo para a empresa ser bem vista no mercado que atua, pois hoje em dia a concorrência está bem preparada fazendo assim o cliente ter muitas opções ao seu alcance.

Sobre promoções a empresa pode também fazer parcerias com empresas, universidades, principalmente através de divulgações feitas pelos clientes no aplicativo *Instagram*.

Com isso o artigo foi essencial para mostrar ao proprietário da empresa as vantagens de se ter um negócio com divulgação e a implantação da tecnologia, abrindo novas portas ao mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi visto que o marketing tem um papel importante na vida das empresas, pois ele permite ter um grande avanço em seus negócios. No que tange ao marketing digital, ele consegue ajudar as empresas a atingir os resultados esperados, já atualmente, um grande número de possíveis clientes podem ser captados por estarem conectados frequentemente.

A pesquisa permitiu comprovar que o *Instagram* pode ser considerado uma eficiente ferramenta a ser utilizada no desenvolvimento de ações que intensifiquem o contato entre a marca e o consumidor. O compartilhamento de fotografias e o uso de *hashtags* apresentaram-se como características comuns aos métodos aplicados pelas empresas.

O uso do *Instagram stories*, uma moda que a maioria das empresas adota e está dominando as redes sociais, é uma forma de atrair ainda mais o público alvo, pois é uma ferramenta que dá o acesso de informações rápidas e conteúdos postados, mostrando que a uma interação com os clientes, para isso, requer o uso dela diariamente mostrando os locais da empresa, eventos que ocorrem no espaço, bastidores dos eventos, interações com público. Nesse tipo de ferramenta, é possível ver a quantidade e o tipo de consumidores que acessaram aquele conteúdo específico, e assim entender melhor quais são os melhores conteúdos postados.

A rede social *Instagram* possibilitará a empresa uma forma de divulgação de suas promoções e novidades se atualizada semanalmente pelo proprietário, afim de ampliar suas vendas e conseqüentemente aumentar o seu lucro. Sendo assim, possibilitará uma forma de contato com maior frequência entre o espaço e seus clientes.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. B. **Marketing digital**: uma análise de mercado 3.0. Curitiba: InterSaberes,2015.

BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antônio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. jun. 2015, vol 02, nº 02, p. 112-133, ISSN 2258-1166.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, C. U. da; NAKATA, Y. U.; CALSANI, J. R. da S. Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.54-65, jan./jun.2013.

EX2. **Marketing digital**: como surgiu? 2018. Disponível em: <https://ex2.com.br/blog/marketing-digital-como-surgiu/> Acesso em: 17 de mai. 2019.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Marketing de relacionamento**: Database marketing. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MANDELI, A. da S. **Qualidade no atendimento ao cliente**. Trabalho de conclusão do Curso de Administração. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina, Criciúma: 2014.

MCDONNELL, E. J. et al. **Organização e planejamento de eventos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PORTALUPPI, Jussara; *et al.* Análise do atendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícola. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun. 2006.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. v.1. São Paulo: Atlas, 2010.

POST, Digital. **O que são os 8 ps do marketing digital?** Disponível em: <http://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-sao-os-8-ps-do-marketingdigital> Acesso em: 17 de maio de 2019.

PRIDE, Willian M., FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11. ed. São Paulo: LTC, 2001.

RIBEIRO, José Luís Duarte; MACHADO, Cássio Oliveira; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. **Gest. Prod.** [online]. 2010, vol.17, n.4, p.775-790. ISSN 0104-530X. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000400011>. Acesso em: 17 de mai. 2019.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, F. J. da S. **Satisfação dos clientes: o caso de uma empresa industrial**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. Coimbra, 2004.

TOTALIZE, I. S. **Entenda um pouco mais web marketing**. Disponível em http://www.totalize.com.br/blog/post_completo.php?p=T1E9PQ Acesso em: 20 de mai. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**O IMPACTO DA FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL:
UMA PROPOSTA NA EMPRESA FIGUEIRA GRANDE
USINA DE TRATAMENTO DE MADEIRAS**

Tunizy da Rocha¹

Vanderson Tavares Espindola ²

Gisele Gomes Heleodoro Bressan³

Gabriel Beltrame Derner Silva⁴

Resumo: Na era digital, o mundo está cada vez mais conectado e o marketing digital tornou-se ferramenta de grande valia e importância para interação e comunicação das empresas com o mercado. O presente artigo aborda o tema marketing digital e teve como objetivo verificar os impactos que uma ferramenta de marketing digital pode proporcionar para a visibilidade e para as vendas da empresa. O estudo foi realizado na empresa Figueira Grande Usina de Tratamento de Madeiras e trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, tendo como técnica de coleta de dados pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo e o instrumento de coleta foi a aplicação de questionário. Através dos estudos realizados e aplicação do questionário com os clientes foi evidenciada a possibilidade e necessidade de exploração do marketing digital pela empresa. Foi implementada pelos autores a ferramenta de mídia social *Facebook*, a fim de realizar a divulgação de informações, produtos e serviços. Na análise dos resultados, a pesquisa constatou índices positivos para a empresa, porém para verificar a incidência e permanência desses índices influenciados pela aplicação da ferramenta, seria necessário um tempo maior para avaliação.

Palavras-chave: *Marketing Digital. Mídia Social. Facebook.*

¹ Administradora, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

² Administrador, turma 2019-2 da Faculdade Capivari.

³ Professora de Planejamento Estratégico, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professor e revisor da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico do século XXI fez com que as empresas tivessem alguns desafios para se manter no mercado. Não seria mais suficiente realizar de forma eficiente somente as atividades financeiras, de produção e gerenciamento de pessoas se não houvesse quem comprasse os seus produtos e serviços. Diante a isso, o marketing assumiu uma importante função, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se, então, definir marketing como a estratégia de suprir necessidade gerando lucro, afirmam os autores acima citados. O foco está em atingir um público alvo e determinar suas necessidades e desejos, proporcionando a satisfação desejada de forma mais eficiente que a concorrência e transformando isto em meta organizacional.

É possível alavancar as vendas e a visibilidade da empresa para possíveis clientes com um bom direcionamento, porém para isso é fundamental a empresa conhecer os seus clientes e compreender suas necessidades. Logo, são necessários canais alternativos que alcancem de forma rápida e abrangente seus consumidores, sendo que as mídias sociais permitem que esta necessidade seja satisfeita, por exemplo promovendo atividades de marketing como forma de captar e efetivar relacionamento com clientes e conseqüentemente promover mais vendas, mantendo o consumidor bem informado, nutrido de conhecimento e informação de qualidade. (SEBRAE, 2019).

O presente estudo justifica-se pela sua importância à empresa em estudo, aos acadêmicos e à sociedade. O tema de pesquisa é relevante para o contexto envolvido, pois na empresa em análise, até o momento, não incorreram estudos dessa natureza, verifica-se também disponibilidade e interesse para a prática deste projeto, com facilidade de acesso às informações necessárias, bem como ao acompanhamento da elaboração mesmo. Diante disso, pode-se definir a viabilidade do estudo. Para os acadêmicos o estudo serviu de subsídio com vistas a aprimorar os conhecimentos sobre o assunto, além de proporcionar novas experiências para o

desenvolvimento visto que os acadêmicos puderam conhecer um pouco do cotidiano da empresa, por meio dos diagnósticos e análises demonstradas.

O estudo possui uma temática oportuna, posto que com o avanço da tecnologia, a forma dos consumidores e empresas se comunicar, se relacionarem e fazerem negócios transfigurou-se, fazendo com que atualmente as empresas necessitam compreender as necessidades dos consumidores. Destarte, fundamenta-se a importância das redes e mídias sociais para as empresas. A comunicação online tornou-se fundamental para toda e qualquer organização, pois possui fácil acesso além de baixo custo, sendo um meio de compreender os consumidores, oferecer suporte, divulgar produtos, serviços e informações, além de firmar o relacionamento com os mesmos.

Tendo em vista a crescente necessidade de diferenciação frente aos concorrentes, as organizações necessitam buscar novas estratégias que permitam a integração entre a empresa e o consumidor. As mídias sociais são ferramentas de baixo custo e grande alcance. Diante deste contexto formula-se a seguinte pergunta norteadora desta pesquisa “Quais os impactos que a implantação de uma ferramenta de marketing pode proporcionar à visibilidade e nas vendas da empresa Figueira Grande Usina de Tratamento de Madeira?”

Visando dar resposta à pergunta norteadora desta pesquisa, o presente artigo tem como objetivo geral: verificar os impactos que uma ferramenta de marketing pode proporcionar para a visibilidade e para as vendas da empresa. Para atingir o objetivo geral foi necessário delinear os seguintes objetivos específicos: a) analisar a empresa foco da pesquisa e identificar o processo de marketing existente; b) apresentar e interpretar conceitos; c) elaborar e aplicar plano de ação; d) analisar os resultados obtidos. Embora por questões metodológicas limitam-se os objetivos específicos, não serão descartados outros questionamentos durante o processo de elaboração do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho foi balizado por alguns conceitos envolvendo a ciência e práticas de marketing. Portanto, este capítulo conta com uma fundamentação trazendo

inicialmente uma abordagem teórica geral de marketing e, posteriormente, alguns conceitos relacionados ao marketing digital.

2.1 MARKETING

Para Kotler e Keller (2012, p. 3) “marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se definir marketing como a estratégia de suprir necessidade gerando lucro.” E que o foco está em atingir um público alvo e determinar suas necessidades e desejos, proporcionando a satisfação desejada de forma mais eficiente que a concorrência e transformando isto em meta organizacional, visto que o marketing de sucesso gera demanda por produtos.

Segundo Kotler e Keller (2012) o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Se não existir demanda pelos produtos e serviços que a organização oferece, ela não obtém lucro e as outras funções não suprirão suas necessidades. Portanto, o marketing é de suma importância para toda e qualquer empresa, independentemente do segmento de atuação, porquanto é através de sua utilização que novos produtos são inseridos no mercado e apresentados aos consumidores.

Ainda que se mostre importante, pois a concorrência está maior e com o avanço das tecnologias os consumidores são mais críticos e exigentes, a organização tem que lidar com as constantes mudanças e precisam se adequar a estas modificações para manterem-se vivas no mercado. O marketing busca equilibrar esforços em preço, produto, distribuição e promoção de modo a melhorar o relacionamento empresa-consumidor.

Segundo Gonçalves et al. (2008), as atividades relacionadas ao mix de marketing envolvem a identificação de oportunidade para o lançamento de um novo produto, adaptação do produto em relação às necessidades dos consumidores, decisões referente a preço, estabelecimento de estratégias de comunicação e promoção de vendas e, ainda, a escolha de quais canais utilizar para distribuir seus produtos de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores, ou seja, a praça de venda.

O composto ou mix de marketing é uma ferramenta que a empresa combina para gerar resposta que deseja no mercado-alvo, é tudo que a empresa pode realizar

para influenciar a demanda. As possibilidades são agrupadas de forma variável, os 4p's, produto, preço, praça e promoção (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). São ferramentas que ajudam a alinhar os objetivos com o marketing.

Produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo. Preço é a quantia de dinheiro que os clientes precisam pagar para obter o produto. Praça envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto para os consumidores alvos. Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes alvos a comprá-lo. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 57).

Segundo o autor acima citado, produto é a oferta apresentada pela organização ao mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Las Casas (2006) diz que para assegurar vendas é necessário conduzir os produtos até os consumidores de forma eficiente, disponibilizar seus produtos em locais acessíveis, além de ter uma comunicação efetiva. Não bastaria somente ter um bom produto e um preço adequado para promover venda. As organizações necessitam se posicionar e isso consiste em fazer um produto se torne desejado pelos consumidores alvos, escolhidos na segmentação, em relação aos concorrentes. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015)

Segundo Campos (2009), a promoção pode ser realizada por diversos motivos como aumentar o volume de vendas ou faturamento, a participação de mercado, o conhecimento da marca, a distribuição, além de ser muito útil para desovar estoques. Dessa forma, pontua-se a importância de promover a empresa, pois contribui com a divulgação dos produtos e serviços, fideliza clientes, visibiliza a empresa para um maior número de pessoas, como também com o aumento do volume de vendas. Não é mais suficiente às empresas concentrar seus esforços de se promover apenas em locais físicos, o produto deve estar disponível em vários locais ao mesmo tempo.

Segundo Kotler e Armstrong (2015) segmentar e posicionar são exemplos de processos realizados pela gestão estratégica de marketing, pois determinam o rumo e as formas que a organização vai alcançar seus objetivos já definidos. A estratégia do marketing é a “lógica por meio da qual a empresa espera criar valor para o cliente e conquistar relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 53).

Entretanto, é necessário planejar. Chiavenato (2004) ressalta que o processo de planejamento deve seguir uma sequência de etapas com intuito de estabelecer os objetivos que se pretende auferir e verificar como a organização está posicionada frente a tais objetivos. A partir de análises é possível desenvolver ações alinhadas às condições da empresa. Para Lacombe (2009, p. 28) “planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”.

O delineamento, elaboração e implementação, são fases de um planejamento e segundo dicionário online inFormal (2007), delinear é o ato de definir previamente as etapas para a realização de um processo; elaboração, como próprio o nome já diz, é elaborar algo conforme delineado e implementação é o ato de introduzir algum processo, provendo recursos suficientes para que esse processo possa ocorrer de modo satisfatório.

Ainda dentre as etapas do planejamento, estão às estratégias de marketing digital, posto sua importância pelo avanço tecnológico, assunto a ser esmiuçado no item subsequente.

2.2 MARKETING DIGITAL

O marketing digital é o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. É um conjunto eficaz de ações que criam um contato da empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que seus clientes conheçam seu negócio e tomem a decisão de compra (TORRES, 2009). Ademais, segundo o autor, marketing digital é utilização efetiva da Internet como uma ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade e propaganda.

Kotler e Armstrong (2015, p. 557) definem marketing digital como “esforços para comercializar produtos e serviços e para desenvolver relacionamento com os clientes”. Kotler (1998) destaca quatro vantagens do marketing digital: a) custos baixos, permitindo que tanto grandes quanto pequenas empresas possam arcar com tais custos; b) não existe limite de espaço para a propaganda; c) possibilita rápido

acesso e recuperação de informações e; d) a compra pode ser feita com privacidade e rapidez.

Kotler (1998) afirma ainda que um dos benefícios do marketing digital é que os consumidores podem encontrar informações online para fazer comparações entre empresas, produtos e concorrentes, focando em critérios específicos, como preço e qualidade e ainda com a comodidade. Para as empresas, o benefício é o desenvolvimento de relacionamentos interativos, bem como a possibilidade de identificar a quantidade de pessoas que acessou o conteúdo.

Na era digital, o mundo está cada vez mais conectado e o marketing digital tornou-se ferramenta de grande valia e importância para interação e comunicação das empresas com o mercado. Todavia, a internet exige planejamento e conhecimento das características e da aplicação de técnicas de veiculação em cada uma das mídias digitais para que a divulgação de uma marca seja eficiente. Não ter essas mídias em seu planejamento de marketing é perder uma oportunidade de posicionar sua empresa e mais, de deixar que façam isso por você. As mídias na Internet influenciam muito a comunicação de uma empresa. (TORRES, 2009)

A internet é muito importante para as pessoas e faz parte das rotinas delas e por isso as empresas precisam utilizá-la para comunicar-se com os seus clientes. Com o surgimento das mídias sociais, as empresas estão dando mais importância a tais ferramentas, como *Facebook* e *Whatsapp*, para desenvolver estratégias de marketing digital (ARANHA et al., 2012). Contudo, é necessário ter um bom planejamento de marketing digital para manter-se competitivo no cenário virtual.

As mídias sociais são “sites na Internet que permitem a criação e o compartilhamento de informação e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas nas quais o consumidor é ao mesmo tempo o produtor e o consumidor da informação” (TORRES, 2009, p. 113). Outrossim, Amaro (2014) ressalta que mídia social é o canal que aproxima e cria laços de relacionamento entre empresa e consumidores através de publicidade online, que é o conjunto de ações de marketing digital que visa divulgar a marca ou produto da empresa.

Segundo Torres (2009, p. 241), “a mídia é o meio pelo qual a publicidade é veiculada”. Entretanto, a meta das mídias sociais é criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos e fortes com ele (KOTLER; ARMSTRONG,

2007). Ou seja, visam efetivar relacionamento com clientes e conseqüentemente promover mais vendas.

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 17) “o ambiente de comunicação está em constante mudança e isso afeta o relacionamento entre empresa, marca e consumidor”. As empresas precisam estar atentas a essas mudanças e desenvolver ações para divulgar, promover, propagar, fazer-se respeitada e admirada, o que faz parte do processo de visibilidade, que é o processo de se diferenciar de outras empresas e se posicionar no mercado.

O mundo digital pede aumento de comunicação e a internet passa a fazer parte de planejamento por ser um meio de comunicar-se com clientes. As ações interativas e dinâmicas fazem parte da globalização, ou seja, é a exploração das diversas possibilidades para aumentar a visibilidade. O valor da empresa cresce com a visibilidade trabalhada. As empresas devem compreender a importância da visibilidade, a maneira de alcançá-la através da construção e sustentação da identidade e isso não ocorre por falta de potencialidade, o mundo global pede diferenciação e tecnologia atualizada.

Portanto, para efetivar ações estratégicas de marketing ou de qualquer outra atividade, pode-se utilizar a ferramenta 5W2H, a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações. A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). No Quadro 01 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

Quadro 01 - Quadro de aplicação da técnica 5W2H neste trabalho.

		Método dos 5W2H	
5W	<i>What</i>	O Que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: SEBRAE (2008)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é verificar os impactos que uma ferramenta de marketing pode proporcionar para a visibilidade e para as vendas da empresa em estudo. Segundo Andrade (2009, p. 132), é necessário escolher os métodos, as técnicas a serem utilizadas de acordo com o objetivo da pesquisa a fim de atingir o mesmo. Oportuno ressaltar que o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados.

Destarte, para atingir o objetivo proposto este estudo será conduzido da seguinte forma, quanto à abordagem, é uma pesquisa quali-quantitativa a qual segundo Knechtel (2014, p. 106) “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)”.

Quanto aos objetivos será uma pesquisa exploratória a qual segundo Freire (2013, p. 55) “tem o objetivo de promover a primeira aproximação com o tema para conhecer os fatos e fenômenos relacionados”.

O estudo ainda se caracteriza em pesquisa com abordagem descritiva a qual segundo Gil (1999, p. 44) tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis”. Como técnicas de coleta de dados foram empregadas à pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, cujo instrumento de coleta de dados foi à aplicação de um questionário.

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites” (FONSECA, 2002, p. 32). Esse meio de investigação é aplicado quando, de acordo com Lakatos e Marconi (2009), o objetivo é obter informações e conhecimento a respeito de um problema ou de uma suposição que se deseje comprovar, assim como, observar novos fenômenos e suas relações.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas. (FONSECA, 2002). O questionário, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido como a técnica de investigação composta por questões que são apresentadas a

peças por escrito, tendo como objetivo conhecer opiniões, interesses, expectativas entre outros.

O objetivo do questionário aqui utilizado foi identificar como seus clientes haviam conhecido a empresa, através de qual meio, e se os mesmos utilizam mídias sociais para realizar buscas de produtos, serviços e informações, quais mídias utilizam com maior frequência e, ainda, se a empresa desenvolvesse uma *fanpage* no *facebook* eles utilizariam. Foi aplicado questionário estruturado com clientes da empresa objeto de estudo, no início do mês de julho de 2019, como instrumento de coleta de dados. Nesse período foram entrevistados 52 clientes, por meio de seis (06) perguntas fechadas.

Sendo ainda uma pesquisa de natureza aplicada a qual segundo Gil (2010, p.27) é “voltada à aquisição de conhecimentos com vistas aplicação numa situação específica”, ou seja, que gera conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Através de pesquisas bibliográficas e no ambiente da empresa e por meio do questionário pode se obter conclusões para a aplicação de uma ferramenta de marketing para a empresa em estudo alavancar sua visibilidade e suas vendas.

Inicialmente em prática foi realizada uma entrevista não estruturada com os gestores da empresa objeto de estudo no intuito de verificar suas necessidades e com base nessas informações propor um estudo que contribuísse com a organização. Além do mais, vale ressaltar que a origem da decisão de verificar os impactos que uma ferramenta de marketing pode proporcionar à visibilidade e às vendas da empresa se deu a partir da elaboração de um planejamento estratégico que teve como um dos resultados uma análise SWOT, produto final do estágio supervisionado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa Figueira Grande Usina de Tratamento de Madeira, objeto de estudo, está localizada na rodovia SC 437, Km 14 no bairro Figueira Grande,

município de Imaruí. Atua como comércio, beneficiamento e tratamento de madeiras brutas a 05 (cinco) anos e possui 03 (três) colaboradores.

Todos os processos são de responsabilidade dos sócios proprietários, ou seja, todas as atividades como de produção, de finanças, de pessoas e de marketing são exercidas pelo casal. Contudo, a empresa desenvolve poucas ações de marketing, e ainda que se utilize do marketing tradicional, mostra-se preocupada por essa limitação.

Dentre os principais produtos oferecidos pela empresa estão as linhas: agrícola, de construção civil e de jardinagem além de postes de eletrificação. Todos os produtos fabricados pela empresa passam por processos que proporcionam maior resistência e durabilidade às peças. A matéria prima utilizada é madeira oriunda de pinus e eucaliptos, de reflorestamento, visto que é um recurso natural renovável.

O tratamento da madeira é realizado para prevenir sua deterioração e assim prolongar a vida útil, sendo submetida a um tratamento industrial. É utilizado para esse processo um equipamento denominado autoclave, o qual proporciona o retardamento do apodrecimento como também a imunização da madeira contra os ataques de cupim e broca, duas pragas recorrentes quando se trata deste material. Esse método promove durabilidade, economia, segurança e garantia de qualidade, agregando valor aos produtos.

A missão, visão e valores foram desenvolvidos em conjunto entre acadêmicos e empresa e como sugestão, se apresenta: “Oferecer produtos derivados de madeiras de reflorestamento com tratamento químico a fim de prolongar a vida útil, respeitando as normas ambientais e técnicas proporcionando soluções aos clientes, prosperidade para a empresa e para os fornecedores”.

A visão desenvolvida se apresenta como: “Ser referência no tratamento e comercialização de madeiras de reflorestamento na região entre Florianópolis e Tubarão atuando com ética, respeito e sustentabilidade”. Na empresa são identificados os seguintes valores: “ética, comprometimento, respeito, sustentabilidade e moral, sustentando a prática dos processos gerenciais realizadas pela empresa”.

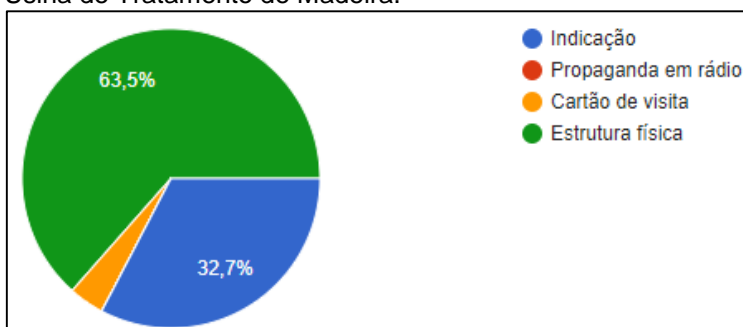
4.2 ANÁLISE E RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Para sustentar as tomadas de decisão, inicialmente foi realizada uma reunião não estruturada com os gestores da empresa objeto de estudo no intuito de verificar suas necessidades e com base nessas informações propor um estudo que contribuísse para a organização. Concluiu-se em conjunto com empresa e através de diagnósticos realizados, que a madeireira necessitava realizar ações a fim de divulgar seus produtos, serviços e informações. Tendo vista essa necessidade e a compreensão dos gestores da importância de divulgação, os acadêmicos propuseram à empresa investir em marketing digital.

Os gestores aceitaram a proposta de explorar o marketing digital porque compreendem a importância da sua utilização a fim de buscar resultados positivos para a organização, oportunidade vislumbrada já que eram desenvolvidas poucas atividades voltadas para a divulgação. Para a tomada de decisão ser mais assertiva foi realizado um questionário estruturado, aplicado com 52 clientes no início do mês de julho de 2019, gerando resultados conforme o Gráfico 1.

Com o resultado do questionário concluiu-se que 63,5% dos clientes que responderam haviam conhecido por estrutura física, ou seja, visualização da empresa e 32,7% conhecido por indicação, ou seja, por meio de recomendações através do marketing boca-a-boca, tal percentual demonstra relevância. Tendo em vista a alta porcentagem de pessoas que conheceram a madeireira por estrutura física, sugere-se que empresa promova investimentos em placa de comunicação visual às margens da SC, ainda que a empresa tenha letreiros na fachada do escritório e da usina.

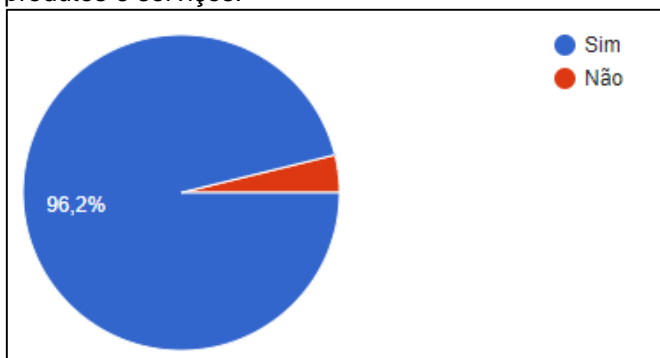
Gráfico 1 - Identificar por quais meios os clientes haviam conhecido a empresa Figueira Grande Usina de Tratamento de Madeira.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Apenas 3,8% responderam que haviam conhecido a empresa através do cartão de visita, portanto, propõe-se a disponibilização de cartões de visita em lugares estratégicos, como por exemplo, em lojas de materiais de construções, agropecuárias além de deixar com profissionais como carpinteiros, engenheiros e arquitetos. Vale ressaltar que não houve nenhuma pessoa que conheceu a empresa por propaganda em rádio, portanto, investir em propaganda em rádio não se mostra viável segundo o questionário. Outro questionamento realizado teve como resultado o Gráfico 2, apresentado a seguir:

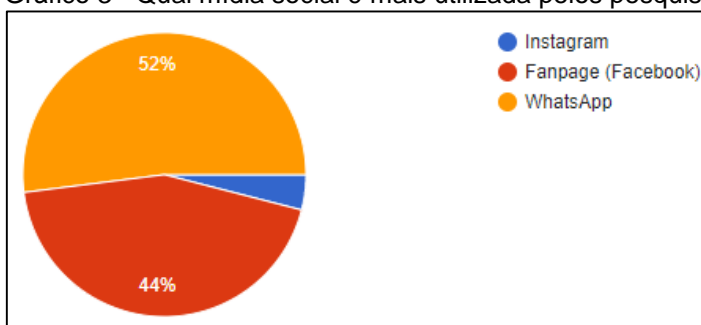
Gráfico 2 - Identificar se os clientes pesquisados utilizam mídias sociais para realizar buscas de produtos e serviços.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Através do resultado do questionário pode-se concluir que dentre os participantes 96,2% utilizam mídias sociais para realizar buscas de produtos e serviços. Esse resultado revelou que a maioria das pessoas pesquisadas faz uso de mídias sociais, sendo assim salienta-se a importância da empresa em estudo desenvolver ações de divulgação com o intuito de diferenciar-se e posicionar-se no mercado, criando relacionamento efetivo com seus clientes. O próximo questionamento apresentado foi desenvolvido para identificar qual mídia social era mais utilizada pelos clientes da empresa, e os resultados estão mostrados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Qual mídia social é mais utilizada pelos pesquisados?

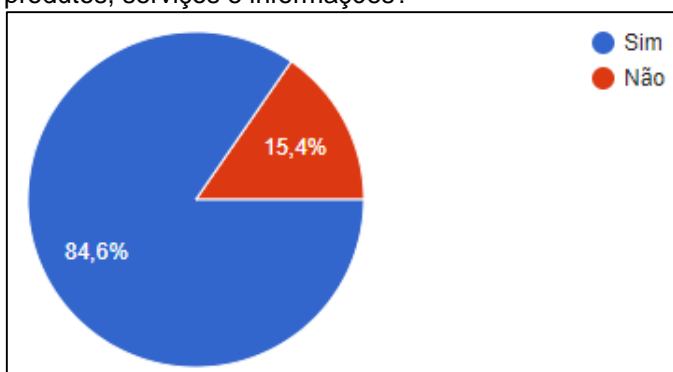


Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

A pesquisa apontou que 52% clientes utilizam o *WhatsApp* versus 44% que utilizam o *Facebook* para realizar buscas, bem como apenas 4% utilizam o *Instagram*, portanto o desenvolvimento de um perfil no *Instagram* não se mostrou viável pelo baixo percentual de clientes usuários.

Considerando-se a porcentagem relevante de clientes que utilizam o *WhatsApp* como ferramenta de busca, propõe-se investir em comunicação via tal aplicativo. Para isso, sugere-se a realização de *download* do aplicativo *WhatsApp* Business, permitindo que a empresa interaja com clientes, usando ferramentas para automatizar, organizar e responder rapidamente a mensagens. Em vista do percentual expressivo de clientes usuário do *Facebook* propõe se também o desenvolvimento de uma página no aplicativo.

O último questionamento apresentado tinha o objetivo de identificar se os clientes iriam utilizar a página da empresa caso fosse desenvolvida, para realizar buscas, e os resultados foram gerados como exposto no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Caso a empresa desenvolvesse uma *fanpage*, o cliente utilizaria para realizar buscas de produtos, serviços e informações?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Dos clientes participantes, 84,6% apontaram que utilizariam a página da empresa em estudo para realizar buscas, caso fosse desenvolvido. Tendo em vista um alto percentual de clientes que utilizariam, a proposta foi desenvolver uma página no *Facebook*. Essa ferramenta apresenta fácil acesso e baixo custo além de ser um meio utilizado por seus clientes segundo resultados obtidos.

Após a aplicação do questionário, pode-se obter informações relevantes para a tomada de decisão, então foi selecionada para implantação a ferramenta *Facebook* e para estruturar melhor as ações desta implantação foi elaborado um plano de ação através da ferramenta de qualidade 5W2H, conforme expõe a Tabela 1:

Tabela 1 - Método 5W2H

Método 5W2H						
O que ?	Por quê?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto custa?
Estudar e compreender marketing digital	Para compreender melhor o assunto	Realizando buscas	Em livros, artigos e notícias	Acadêmicos	22/07 à 26/07/ 2019	R\$ 0,00
Estudar e compreender as ferramentas	Para aplicar	Realizando buscas	Em livros, artigos e notícias	Acadêmicos	29/07 à 02/08/2019	R\$ 0,00
Realizar benchmarking	Para verificar as ações promovidas pelos concorrentes	Acompanhando as ações diariamente	Nas mídias de empresas concorrentes	Acadêmicos	05/08 à 09/08/2019	R\$ 0,00
Reuniões com os gestores	Para planejarmos como iríamos alimentar a página	Através de conversas com o gestores	Na empresa	Acadêmicos/ gestores	12/08 à 29/10/2019	R\$ 0,00
Criar a página no Facebook	Para divulgar produtos, serviços e informações	Alocando as informações	Facebook	Acadêmicos	03/09/2019	R\$ 0,00
Desenvolver conteúdo	Para divulgação	Utilizando as ferramentas	Canvas, word	Acadêmicos	26/08 à 28/10/2019	R\$ 0,00
Aprovar o conteúdo	Para autorizar publicação	Atraves de visitas e whatsapp	Na empresa ou pelo WhatsApp	Empresa	02/09 à 28/10/2019	R\$ 0,00
Programar publicações	Para ter controle das ações	Programando data e hora	Na página do facebook	Acadêmicos	02/09 à 28/10/2019	R\$ 0,00
Impulsionar publicações	Para aumentar a visibilidade	Patrocinado	Na página do facebook	Acadêmicos	15/10 à 25/10/2019	R\$ 10,00
Verificar resultados da página	Para analisar	Gráficos	Na página do facebook	Acadêmicos	16/09 à 05/11/2019	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O plano de ação 5W2H auxiliou na estruturação das ações que foram necessárias para o desenvolvimento e manutenção da página no *Facebook*. Os

acadêmicos realizaram pesquisas para compreenderem o marketing digital e suas ferramentas, promoveram reuniões com os gestores com o intuito de planejar como seria a página seria alimentada e receberia publicações. Além de realização de benchmarking, para o autor Chiavenato (2008, p. 196) “o benchmarking é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial”. Para Lacombe e Heinborn (2003), o objetivo do benchmarking é atender às exigências dos clientes, aumentar a produtividade e a competitividade.

Logo, a página foi publicada no dia 03 de setembro de 2019, podendo salientar que a função de desenvolvimento, edição, programação e postagens, foram exercidas pelos acadêmicos. Assim, considerando-se que o ambiente mostra-se em constante mudança e as empresas precisam se adaptar aos novos modelos, uma opção é promover ações de marketing digital, possibilitando o aumento de visibilidade e do volume de vendas.

Dessa forma, as postagens foram desenvolvidas com o propósito de divulgar a empresa, produtos, serviços e informações, além de conteúdos explicativos sobre os seus processos. Vale ressaltar o desenvolvimento de postagens relacionadas a boas práticas exercidas pela empresa em estudo.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PÁGINA NO *FACEBOOK*

Após os resultados obtidos através da aplicação do questionário pode-se definir junto à empresa o desenvolvimento de uma página no *Facebook* tendo em vista seu destaque na pesquisa e relevância dentre as mídias sociais, pois é importante que as empresas estejam presentes em mídia social, meio utilizado para se comunicar com os clientes, divulgar seus produtos, serviços e informações. Para o desenvolvimento foi fundamental a realização de um planejamento, ou seja, delinear estratégias para a criação do contato online com os clientes da empresa Figueira Grande Usina de Tratamento de Madeiras.

Foram realizadas reuniões não estruturadas com os gestores a fim de compreender as expectativas e processos, buscar fotos da empresa e de obras com

seus produtos com o intuito de obter material e conteúdo para desenvolvimento das postagens.

Preparou-se conteúdo no Canva online e gratuito com o objetivo de divulgar a marca e criar laços de relacionamento, criar valor para os clientes e assim aumentar a visibilidade através da construção e sustentação da identidade e consequentemente potencializando o aumento do volume de vendas.

Para apresentar a empresa na ferramenta do *Facebook*, inicialmente foi selecionada uma foto para perfil e capa, em seguida os acadêmicos programaram uma postagem denominada “Quem somos”, tendo como conteúdo características como tempo de atuação, soluções oferecidas e benefícios dos produtos. Após, postou-se um vídeo realizado na área interna da empresa com a utilização de um drone, veículo aéreo não tripulado e controlado por controle remoto. Tais publicações tinham objetivo de apresentar a empresa objeto de estudo.

Foram desenvolvidas postagens para informar aos clientes sobre horários de atendimento, contatos, endereço e publicações com imagens dos processos internos, as quais mostraram a estrutura da empresa, assim como suas boas práticas exercidas, conteúdos explicativos e publicações com fotos de obras realizadas com produtos.

Ademais, selecionaram-se fotos de obras realizadas com produtos da empresa para o desenvolvimento de publicações, com o propósito de divulgar a versatilidade da utilização dos produtos com o intuito de despertar ideias de utilização dos materiais que a empresa oferece para os clientes atuais e para os potenciais consumidores.

Tendo em vista que todas as publicações foram programadas pelos acadêmicos para serem postadas em horários estratégicos e padronizados, salvo algumas exceções, podendo ressaltar que as publicações foram programadas para 11h30min, horário que antecede período de intervalo para almoço e 17h, horário que antecede o período de intervalo Interjornada da grande maioria das pessoas.

Na primeira semana foram realizadas seis publicações, a fim de apresentar a empresa e dar início ao processo interativo para que as pessoas tivessem interesse em curtir a página, na segunda e terceira semana foram três publicações e nas semanas seguintes foram duas publicações por semana, salvo exceção, a sétima

semana a qual foi publicado uma a mais, tal qual foi patrocinada, como apresenta a Tabela 2:

Tabela 2 - Número de publicações por semana

Semana	Publicações por semana
1	6
2	3
3	3
4	2
5	2
6	2
7	3
8	2
9	2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

É essencial compreender e analisar cada métrica, cada número para sustentar as tomadas de decisão e assim aumentar o engajamento e gerar mais visibilidade e vendas. Na ferramenta utilizada pode-se identificar o número de curtidas da página, alcances, envolvimento de cada publicação além de outras informações.

O alcance das publicações representa o número de pessoas para as quais a publicação foi exibida, entretanto pode alcançar usuários de forma orgânica e paga, os alcances orgânicos são aqueles exibidos por distribuição não paga, e os pagos são exibidos as pessoas por meio de distribuição de publicações patrocinadas, já envolvimento é número de pessoas que interagiram com o conteúdo publicado.

Vale ressaltar que as publicações em análise ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2019. Para a análise, a Tabela 3 traz as informações referente a acessos para as publicações.

Tabela 3 - Publicações.

Tipo de publicação	Data	Alcances	Envolvimento
Foto de perfil	03/09/2019	21	1
Foto de capa	03/09/2019	16	1
“Quem somos”	03/09/2019	238	42
Vídeo da estrutura	04/09/2019	292	67

“continua”

“conclusão”

Caminhão saindo p/ entrega	06/09/2019	55	11
Independência do Brasil	07/09/2019	55	6
Obra com madeiras da empresa	09/09/2019	59	42
Obra com madeiras da empresa	11/09/2019	70	17
Conteúdo informativo	13/09/2019	77	11
Obra com madeiras da empresa	16/09/2019	69	41
Divulgação contato WhatsApp	18/09/2019	54	4
Data comemorativa	21/09/2019	84	15
Lista de produtos oferecidos	24/09/2019	213	20
Fotos de produtos oferecidos	26/09/2019	56	35
Processo interno (autoclave)	01/10/2019	73	16
Obra com madeiras da empresa	03/10/2019	67	25
Processo interno (secagem)	08/10/2019	132	26
Obra com madeiras da empresa	10/10/2019	109	16
Apresentação impulsionada	11/10/2019	383	63
Horário de atendimento	15/10/2019	135	11
Obra com madeiras da empresa	17/10/2019	128	33
Divulgação de Deck	22/10/2019	111	30
Foto de produtos oferecidos	24/10/2019	103	18
Aplicação do produto	29/10/2019	107	30
Obra com madeiras da empresa	31/10/2019	131	41

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Essas métricas foram acompanhadas para elaboração de conteúdos para gerar melhores resultados. Tendo em vista que em critérios de visibilidade, podem-se prospectar vendas a partir das visualizações já que mais pessoas obtêm o conhecimento da empresa.

Nota-se o aumento gradativo de alcances e envolvimento nas publicações, mas pode-se ressaltar o alto alcance e envolvimento em duas publicações iniciais orgânicas, no “quem somos” e no vídeo, tais postagens apresentam a empresa e sua estrutura. Segue abaixo resultados das respectivas publicações, de acordo com a Figura 1 e com a Figura 2:

Figura 1 - “Quem somos?”



Fonte: Extraído do *Facebook*, 2019.

Figura 2 - Representação do vídeo da estrutura.



Fonte: Extraído do *Facebook*, 2019.

A publicação com a lista de produtos obteve números relevantes também, portanto, evidencia-se o interesse em publicações que apresentam a empresa. Além do mais, publicações de processos internos também chamam a atenção das pessoas, que têm interesse em conhecer as etapas que são necessárias para a finalização do produto. Postagens realizadas com obras construídas com produtos da empresa aumentam o envolvimento tendo em vista a sequência de fotos. No entanto, ocorreram 25 publicações entre o mês de setembro e outubro, como apresentado na Tabela 03, que estão em análise. Ao realizar a média ponderada de alcances se obtém uma média de 113,52, esse número equivale 74,20% de 153 seguidores que a página possui. Portanto, é uma média significativa tendo em vista o pouco tempo de aplicabilidade. Ainda, para fins de análise pode-se levar em consideração a baixa densidade demográfica da região onde a empresa está instalada. Já a média ponderada de envolvimento é de 22,96, portanto esse número equivale 15,01% dos seguidores, percentual relativamente baixo.

Entre as publicações uma foi impulsionada, ou seja, foi paga, o primeiro passo do processo foi desenvolver e selecionar qual seria impulsionada, posteriormente foi definido o público que se desejava alcançar, podendo criar um público com base em detalhes como idade, localização, interesses e outros. Em seguida foi necessário selecionar um orçamento para a publicação, tempo de duração, selecionar a opção de pagamento preferida e clicar em impulsionar.

A publicação desenvolvida tinha como conteúdo o cartão de visita da empresa, o público selecionado para alcançar foi pessoas de 18 a 65 anos que residem em Imaruí, Imituba e Garopaba, e o tempo de duração foi de 10 dias, do dia 15 de outubro ao dia 25 de outubro de 2019. O orçamento selecionado foi de 1,00 real por dia, totalizando 10 reais ao final de 10 dias. Segue a seguir publicação impulsionada na Figura 3.

Figura 3 - Publicação impulsionada.

Madeira Figueira Grande
Publicado por Tunizy Da Rocha [?] · 11 de outubro às 17:42 · 🌐

Atuamos no mercado desde 2014 com ética, respeito, comprometimento e sustentabilidade.

Figueira Grande
Usina de Tratamento de Madeira
Madeiras Tratadas,
Brutas e Beneficiadas

Contatos: (48) 3643-1433/(48) 99835-7211 📞
madeirafigueiragrande@gmail.com
Rodovia SC 437 - Km 14 - Figueira Grande - Imaruí - SC

Madeira Figueira Grande
Comercial e industrial

Saiba mais

Fonte: Extraído do *Facebook*, 2019.

Após o término da publicação impulsionada foi desenvolvido um anúncio o qual tinha como conteúdo os benefícios da madeira tratada em autoclave, sendo veiculado durante 10 dias, 1,00 real por dia e com esse anúncio alcançou-se 617 pessoas. Vale ressaltar também que os acadêmicos adicionaram o botão de chamada para ação (*Call-to-actions*) “Curtir a página”, que direciona o usuário a curtir a página, tal qual levou 29 novas pessoas a curtiram a página da empresa através do anúncio.

Os resultados efetivos são obtidos após certo período de aplicação posto que a continuidade da utilização da ferramenta trará melhores resultados para a empresa através de divulgações, uma vez que a empresa é visibilizada para um maior número de pessoas, consequentemente podendo alavancar mais vendas.

Ao investir em marketing digital os resultados são facilmente mensuráveis ainda que tenha baixo custo para aplicação, evidenciado nesse estudo, tendo alcance consideravelmente maior que as ações tradicionais de marketing.

A aplicação da ferramenta do *Facebook* foi dia 03 de setembro de 2019, como mencionado anteriormente, utilizou-se o mês de agosto como referência, visto que o volume de vendas em agosto foi de 30,01m³, em setembro teve um volume de vendas de 37,7m³, portanto houve um aumento de 7,69m³ comparado ao mês de referência. No mês de outubro também houve um aumento em relação aos meses de agosto e setembro, tendo um volume de vendas de 38,55m³, de acordo com o apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Volume de vendas mensal.

Volume de vendas em metros cúbicos	
Agosto	30,01m ³
Setembro	37,7m ³
Outubro	38,55m ³

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Portanto, foi evidenciado o impacto no volume de vendas, houve um aumento após o desenvolvimento da página no *Facebook*, tendo em vista o aumento de visibilidade constatada nos resultados obtidos através das publicações e do anúncio. Todavia, o fator tempo limita o estudo da pesquisa, ou seja, o período para avaliação dos resultados é uma restrição apresentada, com somente dois meses para aplicação e avaliação, entretanto para verificar se o aumento foi influenciado pela aplicação da ferramenta são necessários, no mínimo, de 6 a 12 meses de acompanhamento para uma melhor avaliação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, o estudo identificou-se que a empresa Figueira Grande Usina de Tratamento de Madeiras não utilizava mídias sociais como meio de comunicação, sendo essa ferramenta proposta e aplicada após resultados obtidos por meio de um questionário. A implementação de ferramentas no âmbito do marketing digital foi planejada por meio de um plano de ação a fim de promover impactos positivos para a empresa.

Neste cenário, a pesquisa realizada mostrou-se muito importante para os pesquisadores pelo fato de os mesmos aplicarem na prática, no dia-a-dia de uma empresa, os métodos e técnicas vistos durante a vida acadêmica. Os empreendedores ainda destacaram o comprometimento e dedicação dos acadêmicos para a prática do projeto. Pode-se ressaltar que os gestores se empenharam para fornecer materiais para o desenvolvimento de conteúdos para página além de demonstrar interesse mirando constantemente inovação e melhorias. Acompanharam a construção do projeto e diante disso constataram a viabilidade do mesmo.

Portanto, a empresa também se foi estimulada a desenvolver novas ideias, para melhorias em seus processos como ferramenta para uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, aprimorando as suas atividades de marketing. Outrossim, com a pesquisa a sociedade também obtém profissionais mais preparados para enfrentar o mercado de trabalho, através das experiências práticas e teóricas proporcionadas aos mesmos.

Conclui-se também que obteve-se êxito na aplicação do projeto devido à cooperação entre acadêmicos e gestores, impactando positivamente no aumento da visibilidade e conseqüentemente no volume de vendas, entretanto não se pode afirmar que o aumento no volume de vendas foi influenciado exclusivamente com aplicação da página, pois houve pouco tempo hábil para a avaliação dos impactos. Com isso, é proposto o desenvolvimento de estudos futuros para afirmar a correlação entre visibilidade e vendas, como, por exemplo, executando um acompanhamento mensal visando entender de que maneira as políticas aplicadas influenciaram no faturamento da organização.

Ao término desta pesquisa pode-se afirmar que mídias sociais como *Facebook*, ferramenta aplicada, tornam-se praças de mercado, meio pelo qual as empresas podem se comunicar, visibilizar e aumentar seus negócios através da exposição de seus produtos e serviços. Destarte, salienta-se a relevância da continuidade deste projeto para que a empresa obtenha um diferencial frente aos seus concorrentes, pois foi evidenciado que o marketing digital aplicado de forma eficiente traz benefícios significativos para a organização.

REFERÊNCIAS

- AMARO, L. S. **Marketing digital**: estratégias online para o mercado imobiliário. Estudo de caso do grupo conserpa/enger. Curso de Comunicação em Mídias Digitais. Monografia. Universidade Federal da Paraíba (UFPB): Paraíba, 2014.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARANHA, A. J. A.; FORTE, E. H. R.; FILHO G. T.; COGHE, K.; BERTOLLA, R. F.; PINIAGO, R. A.; LUCKE, S. A. **Administração tecnológica**. 2. ed. Campinas: UNISAL - Centro Universitário Salesiano de São Paulo, 2012.
- CAMPOS, W. 2009. **Promoção de vendas**: como promover melhor para vender mais, 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/promocao-de-vendas-como-promover-melhor-para-vender-mais>. Acesso em: 25 de setembro de 2019.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DELINEAR, elaborar, implementar. **Dicionário online informal**, 2007. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/>. Acesso em 10 de setembro de 2019.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREIRE, P. S.; DANDOLINI, G. A.; DE SOUZA, J. A.; TRIERWEILLER, A. C.; DA SILVA, S. M.; SELL, D.; PACHECO, R. C. S.; TODESCO, J. L.; STEIL, A. V. Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Revista Spacios**, v. 37, n. 5, 2013. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html> Acesso em: 10 de set. de 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, F. P. S.; SILVA, C. H. O.; DA SILVA, F. C.; XAVIER, W. S.; TAVARES, B. O Impacto das certificações de RSE sobre o comportamento de compra do consumidor. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Person Educacional do Brasil, 2015.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009

LACOMBE, F; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. 2008. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: [http://www.trema.gov.br/qualidade /cursos/5w_2h.pdf](http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf). Acesso em: 01 de outubro de 2019.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEIS

Diego Goulart Lima¹

Matheus Machado²

Tatiani Fernandes Teixeira³

Simone Machado Moretto Cesconetto⁴

Resumo: Os gestores precisam sempre estarem atentos à taxa de rotatividade dos colaboradores. E esse cuidado deve estar atrelado a avaliações, visto que ser constantemente avaliada já que esta impacta diretamente em sua produtividade e em seu clima organizacional e cultura organizacional. Neste sentido o presente trabalho tem por objetivo calcular e analisar o índice de rotatividade de funcionários em uma distribuidora de combustíveis no município de Laguna no estado de Santa Catarina. O tipo de estudo realizado seguiu uma metodologia como aplicada, descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa e de estudo de caso. Utiliza-se de pesquisa bibliográfica e observação participante para a coleta de dados e cálculo dos índices de rotatividade. Como resultado, a média de rotatividade, na empresa em estudo, entre os meses de janeiro a julho de 2018 foi de 5,1%, o que significa dizer que, desconsiderando o índice de absenteísmo desse período, a empresa pôde contar com apenas 94,9% de sua mão de obra. Diante das análises, sugere-se à empresa que avalie periodicamente o índice de rotatividade, além disso, realizar entrevista de desligamento como instrumento investigativo, mensurar a percepção dos colaboradores acerca de suas práticas organizacionais e das políticas de gestão de pessoas podem ser uma boa opção para que os gestores possam buscar alternativas de aumentar a satisfação dos colaboradores, e como consequência, diminuir seu índice de rotatividade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Rotatividade. Índice de Rotatividade de Pessoal.

¹ Administrador, turma 2018-2 da Faculdade Capivari.

² Administrador, turma 2018-2 da Faculdade Capivari.

³ Professora de Gestão de Pessoas, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

⁴ Professora e revisora da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo, seja pelo crescimento do mercado eletrônico, crescimento da concorrência, dentre outras possibilidades, está cada vez mais, demandando das organizações a busca incessante de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Neste contexto de mudanças e evoluções, antigos paradigmas de vantagem competitiva estão dando espaço para um novo: às pessoas. É nesse ambiente de valorização e reconhecimento das pessoas, como força impulsionadora dos resultados, que tem se evidenciado a necessidade de aprimoramento dos modelos de gestão, especificamente, gestão de pessoas, a fim de propiciar o alcance e a conciliação dos objetivos organizacionais e individuais.

Por outro lado, no Brasil, o mercado de trabalho vem mostrando dificuldade de recuperação diante do crescimento da economia, e no trimestre encerrado em agosto de 2018, o desemprego no país foi de 12,1%, isto é, 12,7 milhões de pessoas, dado este que nos remete à competitividade, também, no mercado de trabalho. (IBGE, 2018)

O desenvolvimento deste estudo é justificado pela importância do tema para as organizações, onde, a saída de funcionários afeta e compromete significativamente a produtividade, eficiência, eficácia, imagem e, conseqüentemente, os resultados da empresa, além disso, o custo de quando um talento deixa a organização é altíssimo. Assim, calcular o índice de rotatividade e buscar soluções para sua diminuição se torna imprescindível na boa gestão de uma empresa. Também, a escolha deste tema prende-se ao fato de estar em linha direta com a área de atuação de um dos autores, o que poderá contribuir para o enriquecimento do seu desempenho profissional.

A empresa utilizada como referência para esse estudo é a Distribuidora de Combustíveis Alfa que atua no ramo de comercialização de combustíveis, empresa localizada na cidade de Laguna/SC, às margens da BR 101, no bairro de Itapirubá. Deste modo faz-se o seguinte questionamento: Qual o índice de rotatividade de funcionários da empresa Distribuidora de Combustíveis Alfa? O Objetivo geral do presente estudo é calcular e analisar o índice rotatividade de funcionários na empresa Distribuidora de Combustíveis Alfa. Como objetivos específicos tem-se:

Calcular seu atual índice de rotatividade; Identificar as funções em que esse índice se apresenta maior; e Apresentar sugestões para a diminuição da rotatividade.

Este artigo está organizado em cinco capítulos, cuja finalidade de cada um está descrita a seguir. Nesta Introdução, o intuito foi descrever os principais elementos da investigação. No capítulo 2, intitulado “Gestão de Pessoas”, através da revisão da literatura, busca-se desenvolver uma reflexão sobre o tema, para posteriormente, tratar de modo específico, a Rotatividade. No capítulo 3, objetivando detalhar o percurso percorrido, apresenta-se a metodologia em que são descritas as etapas da investigação. Efetivando a metodologia proposta na investigação, os resultados do estudo são apresentados no capítulo 4, cujo título é apresentação dos dados e discussão dos resultados, onde, após breve apresentação da empresa, é feito o cálculo e a análise do índice de rotatividade, são apresentadas as sugestões de melhoria às práticas atuais, e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem por objetivo contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006).

Para que se alcance um nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos que veremos abaixo, sendo eles: processo de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e o de monitorar pessoas, sendo que cada um tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. (CHIAVENATO, 2008).

A primeira fase do processo de gestão de pessoas é agregar, que se inclui: recrutamento, seleção e integração. O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira, assim se desenvolvendo rapidamente e com isso fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados (VIEIRA, 2010).

A disponibilização de vaga na empresa é feita por uma empresa terceirizada contratada de recursos humanos e consultoria, que atrai perfis de bom atendimento ao cliente e agilidade.

De acordo com Chiavenato (2008. p. 4), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

Atualmente nas organizações faz-se necessário o estímulo do desenvolvimento do conhecimento frente as necessidades dos profissionais e das organizações, para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum. Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que tendem a aumentar a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

A realidade da empresa estudada é, por exemplo, a realização de no mínimo 3 treinamentos durante o mês pela empresa contratada de recursos humanos, para poder focar no atendimento ao cliente e uma boa comunicação entre os funcionários.

Para manter seus funcionários é preciso que a empresa ofereça segurança, higiene e qualidade de vida dentro da organização, onde os colaboradores recebem EPI'S conforme a necessidade de cada função, os frentistas recebem uniformes como camisa, calça, jaqueta e botinas e um creme para mãos que serve como uma luva, pois o combustível tem muitos produtos químicos que podem causar danos a pele. A empresa oferece no refeitório para os colaboradores, um micro-ondas e geladeira para que possam guardar e aquecer suas comidas. No refeitório também há armários individuais para cada funcionários guardar seus pertences. O monitoramento é feito pela empresa contratada de recursos humanos, mensalmente é realizada uma entrevista com os chefes de pista de cada turno, que ficam responsáveis por informar o rendimento de cada funcionário.

2.1 ROTATIVIDADE

À medida que as transformações no mercado de trabalho foram acontecendo, advindas do processo de globalização, muitas empresas passaram a promover o aprimoramento dos recursos humanos, seja pela capacitação, pela estratégia, pela gestão dos conhecimentos, para aumentar resultados, ou incentivaram os desligamentos a fim de reduzir custos com intuito de manterem-se competitivas. Neste contexto, a oferta e procura de trabalho aparece com maior frequência e expansão, e a rotatividade de pessoal começa a ser observada com maior intensidade nas organizações. Robbins (2003) observa que os profissionais contemporâneos estão diante de um mercado de trabalho que oferece um tempo menor de permanência dos indivíduos nas organizações, se comparado com décadas atrás.

Situações semelhantes, a essa mencionada por Robbins (2003), são entendidas como um problema, segundo Chiavenato (2004, p. 155) passa a ser um problema preocupante, pois de acordo com Chiavenato (2004, p. 155), “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.” Assim, rotatividade é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo que o intercâmbio destas entre a empresa e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ali ingressam e saem.

A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejados, também depende destas variações, uma vez que se verificando altos índices estes, afetarão de maneira significativa o custo do produto.

Assim sendo, os gestores preocupam-se na busca de alternativas a fim de suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, bem como melhorar qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais. Assim, rotatividade ou *turnover* pode ser definida como sendo o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Sendo que, os desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou provocada pelas empresas. A rotatividade enquanto fator de relevância na gestão de pessoas e na administração como um todo, pode ser demonstrado através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de pessoal que faz parte da empresa num determinado período. Estes índices podem ser calculados de acordo com o período em que a empresa considerar necessário, geralmente são realizados mensalmente, a fim de apresentar as informações com maior atualidade.

2.1.1 Índice de rotatividade de pessoal

Para Chiavenato (1998), o cálculo do índice de rotatividade é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis nas empresas, dentro de determinado período de tempo, e em termos percentuais, onde os índices de rotatividade podem ser calculados de forma diferenciada para o fim a que se destina, e havendo a necessidade de medir o índice de rotatividade de pessoal com objetivo de planejamento de RH faz-se uso da seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de pessoal} = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

Onde:

A = admissões de pessoas dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado (pode ser obtido pela soma dos efetivos de empregados existentes no início e no final do período, dividido por dois).

O levantamento deste índice fornece aos gestores o percentual de empregados que circulam na empresa, permitindo uma análise de que, caso haja um índice de 4% de rotatividade, significa dizer que a empresa pode contar com apenas 96% dos recursos humanos disponíveis no determinado período. De acordo com Chiavenato (1998), não ocorre índice de rotatividade de pessoal igual a zero nas empresas, nem sendo esse índice perfeito para as mesmas. Devendo sim, haver um percentual razoável, uma vez que havendo rotatividade igual a zero demonstraria um sistema rígido, fechado. Por outro lado, um percentual muito elevado prejudicaria os resultados da empresa.

Segundo Chiavenato (1998, p. 180):

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

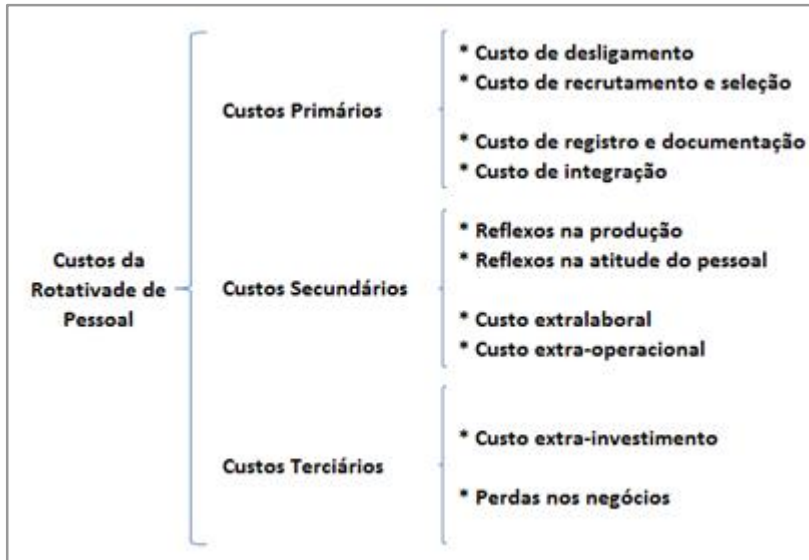
Ao analisar a rotatividade de pessoal sobre este aspecto, verifica-se que o percentual desejável é aquele que mantém a estrutura organizacional ou processos produtivos conforme o estabelecido, não provocando alterações indesejáveis nos resultados esperados pelas organizações.

2.1.2. Custos com rotatividade

Na constante busca de reduzir todos os elementos causadores da elevação dos custos de seus produtos ou serviços, a Rotatividade passa a ser maior acompanhada e pesquisada pelos atuais administradores, que começam a perceber que, muitas vezes, seus Recursos Humanos necessitam de maior atenção que seus

demais recursos. Chiavenato (2004) afirma que os custos com *turnover* estão diretamente ligados aos custos da admissão, de desligamento e de reposição de pessoal, bem como aos custos com treinamento de novos funcionários e a queda de produção e qualidade na fase de aprendizagem dos mesmos.

Quadro 1 – Custos com rotatividade



Fonte: Chiavenato (2004, p. 160)

Assim, os custos com *turnover* envolvem uma extensa trajetória dos procedimentos no Departamento de Recursos Humanos provocando um custo alto tanto em relação à mão-de-obra dos profissionais da área e demais envolvidos, quanto em relação aos dispêndios monetários que se fazem necessários para suprir os gastos com treinamentos, queda de produção e qualidade, além do montante levantado por ocasião dos cálculos rescisórios. Desta forma, todos esses procedimentos contribuem para a elevação do preço dos produtos e serviços, para redução da lucratividade ou da competitividade.

2.1.3 Desvantagens da rotatividade

Apesar de que para alguns pesquisadores a rotatividade de pessoal apresentar consequências positivas como o afastamento de funcionários de desempenho baixo, inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos (SILVA, 2001; CASCIO; BOUDREAU, 2010), quando elevada torna-se um fator de

perturbação pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos. Além da força de trabalho da organização poder se tornar inexperiente e destreinada, resulta automaticamente em ineficiência e dificuldade na busca dos objetivos organizacionais, gerando custo e tempo perdido (CHIAVENATO, 2002; FERNANDEZ, 2006). Desta forma, o certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e a economia (CHIAVENATO, 2004, p. 160).

Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída. Apesar de muitas empresas acreditarem que, quando uma saída de colaborador é por sua decisão e portanto, não a afetará, isto é um engano. Qualquer saída é traumática para a organização, por mais, argumentos que existam a seu favor. Basta imaginar o quanto foi gasto com treinamento dessa mão de obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis, para notarmos que de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo nesse caso. (FERNANDEZ, 2006, p. 1):

Para Chiavenato (2002) além dos custos com as admissões e desligamentos, a rotatividade gera custos e impactos financeiros de tempo e recursos como: perda de produtividade, lucratividade, capital intelectual, horas extras, também pode aumentar os acidentes e doenças, processos trabalhistas, causa impacto na motivação, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização.

Nesse sentido, Assis (2005, p. 50) ressalta que:

A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma “bola de neve” potencializando seus concorrentes.

Todos esses argumentos levam a acreditar que, reduzindo-se os índices de rotatividade nas empresas, é possível reduzir custos desnecessários.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Classificar uma pesquisa segundo a área de conhecimento e/ou sua finalidade, tem como objetivo organizar o processo de execução da pesquisa, facilitando seu planejamento, economizando tempo e energia (GIL, 2017). Esta pesquisa é classificada, quanto à sua metodologia, como aplicada, descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa e de estudo de caso em uma Distribuidora de Combustíveis.

Como procedimento técnico, será utilizado o método de estudo de caso, que visa transmitir a complexibilidade de situações vividas dia a dia por empresas. Segundo Gil (2007) estudo de caso é uma estratégia que compreende um método abrangente se aprofundado num determinado assunto.

Por meio de várias técnicas de coleta de dados, um estudo de caso se torna mais rico em informação e obtém maior credibilidade, tendo em vista o apoio de diversas técnicas empregadas em seu constructo (GIL, 2017). Assim sendo, este estudo utiliza-se de pesquisa bibliográfica e observação participante. A abordagem metodológica de observação participante, foi realizada com a participação direta de um dos autores que trabalha na empresa estudada.

A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos. A opção pela utilização da observação participante dá primazia à experiência pessoal vivida no campo, evitando o aprisionamento do pesquisador em apriorismos. (SERVA; JAIME JUNIOR, 1995, p. 69)

Por outro lado, ainda segundo Serva e Jaime Junior (1995), isso não significa, em absoluto, que não se disponha de quadros referenciais teóricos sólidos. Assim, no presente estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica para se aprofundar nos assuntos abordados relacionados ao cálculo do índice de rotatividade. (LAKATOS; MARCONI, 2000).

Para o cálculo dos índices de rotatividade utilizou-se a equação supracitada, que de acordo com Chiavenato (2008) deve ser realizada da seguinte forma:

$$\text{Índice de Rotatividade de pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

Considerando o número de admissões e desligamentos de pessoal entre janeiro e julho de 2018. Com o resultado, observou-se o índice é favorável à empresa em estudo, além disso, observou-se a função que mais apresenta rotatividade. Posteriormente, são apresentadas sugestões de melhorias baseadas nos resultados encontrados.

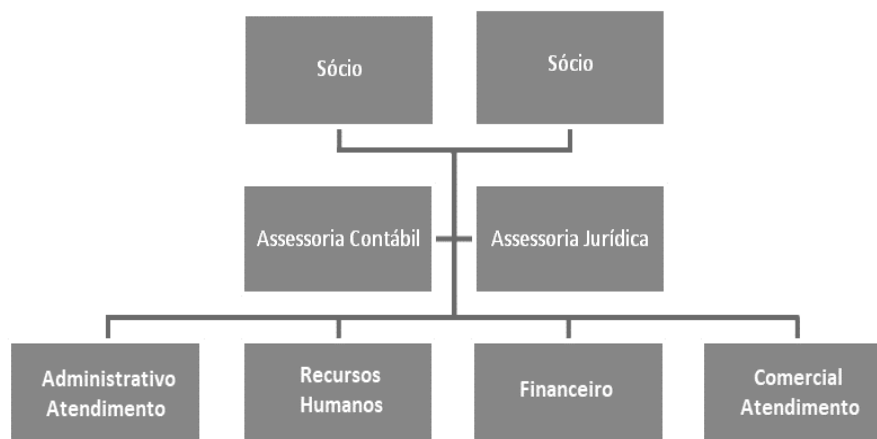
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Atuando no ramo de comercialização de combustíveis desde 01 de novembro de 2011, a Distribuidora de Combustíveis Alfa localizada na cidade de Laguna às margens da BR 101, possui em seu quadro de funcionários 60 pessoas distribuídas nos setores administrativo, financeiro e comercial.

O setor administrativo tem como objetivo corrigir as falhas organizacionais, controlar o processo contábil da empresa. Os auxiliares administrativos são responsáveis pelo lançamento das notas fiscais de produtos e despesas do posto e da loja de conveniência, por fazer a conferência e fechamento dos caixas, conferir os abastecimentos e suas formas de pagamento, se seus lançamentos estão corretos, emitir notas fiscais a clientes e organizar documentos. A área financeira é responsável por administrar todas as questões relativas as finanças, como a conciliação bancária junto ao sistema, contas a pagar e receber, faturamento e cobrança de notas a prazo e carta frete. O setor comercial é responsável por gerar receita pela venda dos produtos, cadastrar clientes, definir o mercado a ser atingido, definir a política de preços de comercialização associando com a oportunidade de venda na busca de maior rentabilidade.

Para representar a estrutura organizacional da empresa será utilizado o gráfico universal denominado organograma a fim de possibilitar de forma rápida e eficaz a demonstração das relações de autoridade e responsabilidade hierárquica da empresa. (CARREIRA 2009).

Figura 1 - Organograma da Distribuidora de Combustível



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O funcionamento do posto é de 24 horas em três turnos, suas principais atividades comerciais são Diesel comum e o Diesel s-10, Gasolina comum, Gasolina aditivada e Etanol.

A empresa terceirizada faz a seleção de candidatos conforme o perfil que o posto necessita. Depois de candidato passar pela empresa de RH, ele vai ser entrevistado pelo sócio administrador do posto, pois ele vai decidir se o mesmo merece a vaga ou não que o posto precisa.

A integração para os novos colaboradores é um processo importante para a organização, onde é informado toda a história da organização, como iniciou, ano, fundador, missão, visão, valores, dentre outras informações relevantes. O processo de integração é feito pela empresa terceirizada de recursos humanos que tem todos os dados do posto, e é feito com apresentações em *slides*.

As fases do processo da gestão de pessoas (recompensar, desenvolver, manter e monitorar), devem ser executadas como um ciclo onde recompensar, é trazer ao colaborador incentivos e benefícios para que o funcionário esteja sempre motivado. No posto os funcionários podem assinar notas de produtos e combustíveis do estabelecimento, e posteriormente o valor é descontado no pagamento salarial. A empresa também oferece comissões em abastecimentos e produtos vendidos para algumas funções.

Para a análise dos resultados, foram levantados junto ao Departamento de RH da empresa estudada dados referentes a entrada e saída de funcionários no

período de janeiro a julho de 2018. A combinação desses dados tornou possível o cálculo do índice de rotatividade da empresa (CHIAVENATO, 1998) através da elaboração da tabela 1 apresentada a seguir:

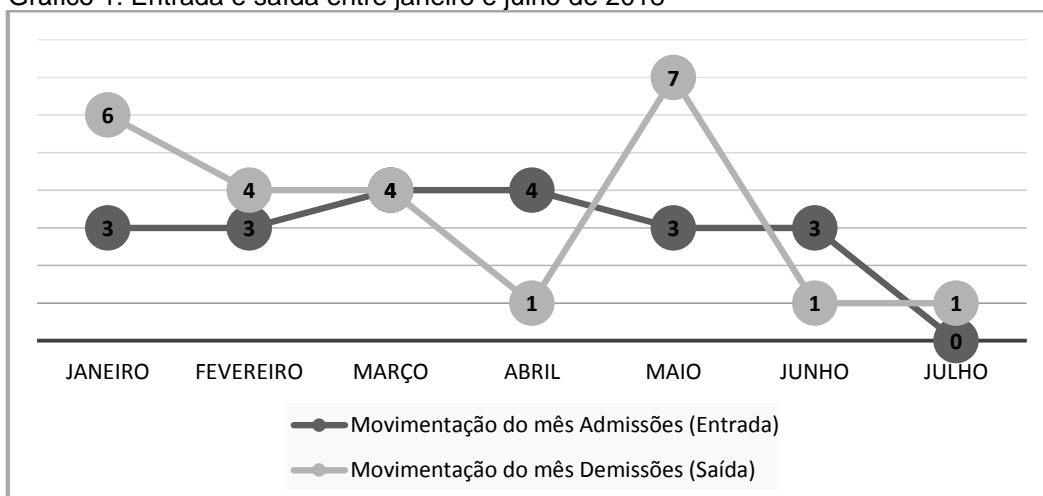
Tabela 1 -Rotatividade entre os meses de janeiro a julho de 2018

Mês/2018	Movimentação do mês		Total de funcionários mês do anterior	Índice <i>Turnover</i> Mensal %
	Admissões (Entrada)	Demissões (Saída)		
Janeiro	3	6	64	7,0%
Fevereiro	3	4	61	5,7%
Março	4	4	60	6,7%
Abril	4	1	60	4,2%
Maio	3	7	63	7,9%
Junho	3	1	59	3,4%
Julho	0	1	61	0,8%
Média				5,1%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Nota-se que a quantidade de contratações acompanha o número de desligamentos, indicando que não se cria vagas e que as contratações são decorrentes da reposição de funcionários. Mesmo com uma pequena variação de 64 para 61 entre o início e o final do período, mostrando que não há sazonalidade no ramo da organização. O gráfico 1 apresentado na sequência apresenta a real oscilação entre o número de admissões e demissões na empresa:

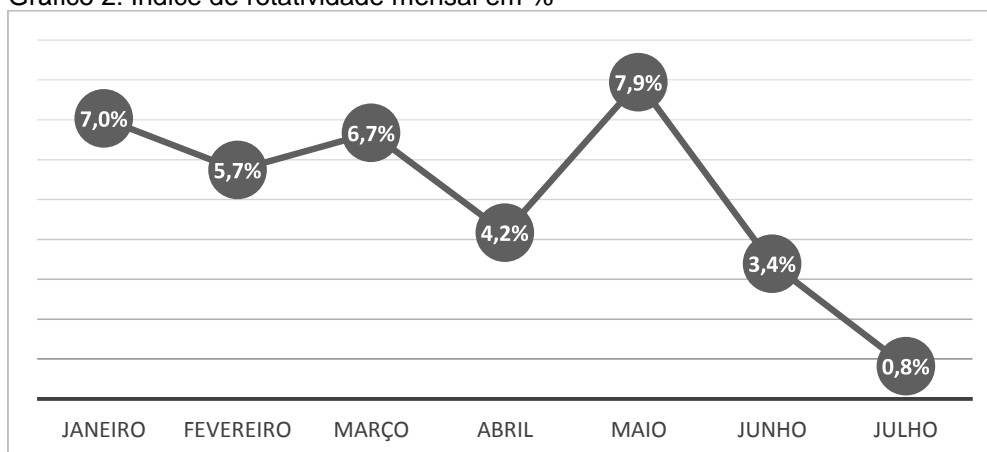
Gráfico 1: Entrada e saída entre janeiro e julho de 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

É possível observar que nos meses de janeiro, fevereiro e julho o movimento de demissões se apresenta levemente maior que o de admissões, no mês de maio essa diferença aumenta e nos meses de abril e junho o número de entradas se apresenta maior que o número de saídas. Conforme já apresentado na tabela 1, para melhor visualização apresenta-se através de gráfico o índice de rotatividade mensal da empresa pesquisada entre os meses de janeiro a julho de 2018:

Gráfico 2: Índice de rotatividade mensal em %



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

De acordo com Ferreira e Freire (2001) a rotatividade de funcionários em postos de combustíveis se dá pela inadaptabilidade ao ambiente de trabalho devido principalmente à diferença entre o trabalho prescrito e trabalho real. Os autores ainda

relatam que as maiores causas da rotatividade são políticas salariais e de benefícios, oportunidades de progresso profissional, tipos de supervisão e política disciplinar.

No intuito de analisar com mais detalhes o índice de rotatividade da empresa estudada, apresenta-se na sequência o número de admissões e demissões por função, conforme quadro 2:

Quadro 2 - Número de admissões e demissões por função

FUNÇÃO	ADMISSÃO (2018)							DEMISSÃO (2018)						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Atendente		1	1	1	1				2	1		2		
Auxiliar de escritório										1		1		
Caixa			1					1						
Chefe de pista						1		1						
Faxineira														
Frentista	3	2	2	3	2	1		2	2	2	1	4		
Gerente de loja														
Gerente financeira														
Gerente operacional														
Lavador de veículos														1
Lubrificador						1		2					1	
Motorista														

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No período de estudo, de janeiro a julho de 2018, ocorreram 20 entradas e 24 saídas. Levando em conta a análise realizada na empresa, pode-se notar que estes desligamentos por iniciativa dos empregados, são aqueles colaboradores que entram na empresa com grandes expectativas de crescimento pessoal e profissional, mas que quando se deparam com carga horária e a grande dificuldade de promoções e reconhecimento optam por sair da organização. Já os dispensados pela empresa seria a atualização de seu quadro de empregados substituindo as pessoas de desempenho baixo por outras de desempenho melhor.

Conforme os cálculos realizados quanto ao índice mensal de rotatividade, a média entre os meses de janeiro a julho de 2018 foi de 5,1%, o que significa dizer que, desconsiderando o índice de absenteísmo desse período, a empresa pode contar com apenas 94,9% de sua mão de obra.

De forma mais agravante se apresenta o índice de rotatividade na função de frentista que, de acordo com a pesquisa, representa 51,06% do índice total de rotatividade da empresa no período. Na investigação de Ferreira e Freire (2001) sobre a inter-relação entre a carga de trabalho e a rotatividade de pessoal no cargo de frentista a conclusão foi de que a rotatividade constante ocorria devido ao fracasso das estratégias operatórias e aos esforços para condução de diversas exigências aliados a baixa remuneração.

4.1 SUGESTÕES DE MELHORIA

De acordo com as análises feitas acima e tendo como base a fundamentação teórica, podem-se apresentar algumas sugestões e recomendações para a organização.

A avaliação periódica do índice de rotatividade e a mensuração da percepção dos colaboradores acerca de suas práticas organizacionais e políticas de gestão de pessoas podem ser uma boa alternativa para que os gestores possam buscar alternativas de aumentar a satisfação dos colaboradores, e como consequência, diminuir seu índice de rotatividade. Monitorados os índices (efeito), se torna importante identificar os motivos (causa).

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa e através dela, diagnosticar cada uma para providenciar soluções.

Neste sentido, além do monitoramento constante do índice de rotatividade, sugere-se que quando houver um desligamento, seja utilizada a entrevista de desligamento como instrumento investigativo, segundo Chiavenato (2004, p. 156) este instrumento costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal. Acredita-se que constatadas e comprovadas as principais causas de desligamentos ações mais ponderadas poderão ser tomadas quanto aos seus respectivos efeitos. Além disso, em determinados casos seria ideal

um questionário elaborado apenas com perguntas abertas (também conhecidas como “subjetivas”), ou seja, aquelas em que a resposta é apresentada textualmente e de forma livre. Considerando que os funcionários acabam omitindo detalhes importantes no momento da entrevista pela presença do entrevistado, um questionário aberto poderia permitir que as respostas fossem mais próximas da realidade. Atenta-se ao fato de que entrevista de desligamento contribui para a diminuição da rotatividade, mas para isso, são necessários criteriosos processos estabelecidos e com estratégias bem definidas para sua elaboração, aplicação e análise.

Além disso, diagnosticar também a satisfação dos que permanecem trabalhando na empresa, principalmente na função de frentista que apresenta maior índice de rotatividade. Para isso, sugere-se que a cada ano seja realizada uma pesquisa de clima que possa ser respondida anonimamente. A pesquisa de clima organizacional poderá avaliar dimensões como condições de trabalho, atuação do gestor, relacionamento entre os colegas e sugestões de melhorias.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”. (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

Além do exposto acima se a empresa investir um pouco mais em treinamento (ALMEIDA, 2007) e na integração de pessoal os mesmos sentiriam-se mais seguros e motivados a exercerem seus papéis. Capacitar os colaboradores para desempenharem novas funções faz com que o colaborador se sinta importante para a empresa, e com isso, sua autoconfiança cresce, motivando-os a fazer suas atividades dando o seu melhor, inclusive, refletiria na correta execução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da rotatividade é um desafio para as empresas, independente do seu porte, os custos de reposição de um funcionário variam desde sua rescisão de contrato à seleção de novos empregados, o que gera gastos financeiros pois é preciso estar constantemente investindo em recrutamento, seleção e treinamento de

novos colaboradores, além de problemas interno quanto a equipe. Além disso, diminuir o índice de *turnover* ajuda no planejamento estratégico anual.

Os investimentos sugeridos, entre outros que sejam para solucionar os problemas enfrentados pela empresa com relação à movimentação de pessoal, se bem administrados, serão gastos menores do que os causados pelo *turnover* e ainda beneficiarão a empresa com o resultado alcançado e a melhora no ambiente de trabalho.

Desta forma, ciente de que o tema investigado não se esgotou, acredita-se que, através dos resultados obtidos e das análises realizadas na busca do alcance dos objetivos propostos, além de contribuir para reflexões e discussões quanto à rotatividade, possa também, oferecer subsídios para estudos futuros relacionados ao tema, principalmente no contexto de Distribuidora de Combustíveis. Além disso, acredita-se que do ponto de vista organizacional a implementação das sugestões de melhorias, entre elas, a continuidade da monitoração e análise dos índices de rotatividade, possam contribuir para atenuar o percentual de rotatividade e suas consequências indesejáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASCIO, W; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas**: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, p. 252, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo, 2009.

FERNANDEZ, H. M. **A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originada-pelo-alto-turnover/12010/>. Acesso em: 02 out. 2018.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175–200, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego volta a crescer no primeiro trimestre de 2018**. Agência IBGE Notícias. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20995-desemprego-volta-a-crescer-no-primeiro-trimestre-de-2018>. Acesso em: 02 out. 2018.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: ed. Atlas, 2000.

ROBBINS, E. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SERVA, M; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SILVA, G. L. da R. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VIEIRA, F. L. **O impacto do recrutamento e seleção na empresa**: Sant Louis Seguros. Disponível em: <http://fabiolveira.blogspot.com/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>. Acesso em: 18 out. 2010.

VOLPE, R. A; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. O Portal dos Psicólogos, 2009.

PROPOSTA DE MELHORIAS DA EMPRESA IMBIMIX A PARTIR DOS PRINCIPAIS INDICADORES IDENTIFICADOS NO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Karolina Lopes Urbano¹

Diego Passoni²

Oscar Pedro Neves Junior³

Resumo: A eventual mudança no comportamento do consumidor tem despertado nas instituições de ensino a necessidade de análise do seu posicionamento, precisando alinhar a estratégia para tais transformações. Com isso, é possível identificar um número elevado de evasão, aumento dos alunos inadimplentes e alunos insatisfeitos pela falta de comunicação. O presente trabalho desenvolveu indicadores de mensuração como margem de rentabilidade, retenção, ocupação, índices de conversão e esforço comercial. A partir de um diagnóstico da empresa, foram sugeridas melhorias com o intuito de contribuir para o melhor funcionamento da franquia Instituto Mix de Profissão na cidade de Imbituba. O embasamento teórico transcorreu a partir da pesquisa bibliográfica, utilizando elementos da administração, gestão, consultoria e estudos sobre os temas abordados no contexto de instituições de ensino. No que diz respeito ao método, a pesquisa utilizou o Estudo de Caso por meio descritivo e exploratório. O desfecho da pesquisa confirma a importância da gestão estratégica no contexto geral, consolida a importância de planejamento e análise dos indicadores relevantes as instituições, constatando a importância do controle de tais atividades mensuradas no decorrer deste trabalho, sugerindo melhorias com enfoque no aumento do *ticket* médio e priorização do contato com aluno evitando assim a evasão, inadimplência e aumento dos índices de retenção.

Palavras-chave: Instituição de Ensino. Diagnóstico Organizacional. Indicadores de mensuração.

¹ Administradora, turma 2018/2 da Faculdade Capivari

² Professor da disciplina de Empreendedorismo, orientador deste Trabalho de Conclusão de Curso.

³ Professor e revisor da versão final deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1 INTRODUÇÃO

O ato de administrar é um processo contínuo e deve ser praticado constantemente. As mudanças e avanços do mundo atual servem como alerta para que as organizações estejam sempre fora da zona de conforto. A competitividade na atualidade, não pode ser vista como diferencial com relação ao mercado, mas como uma necessidade estratégica organizacional.

As organizações precisam aplicar na essência de suas estratégias a sustentabilidade e a inovação como centro de tomadas de decisões para sobreviverem ao mundo dos negócios (FREITAS, 2018).

Segundo Souki et al. (2014) dentre as mudanças que vem ocorrendo no setor educacional, pode-se destacar um expressivo aumento da concorrência, elevados níveis de evasão e inadimplência.

Torna-se portanto, de vital importância para as escolas de cursos profissionalizantes avaliarem a percepção da qualidade de seus clientes e serviços, buscando um olhar atento às necessidades do aluno e do mercado, a fim de implementar um modelo de melhoria contínua para o atendimento da escola e no processo de ensino-aprendizagem.

Com isso é fundamental que as empresas sejam capazes de elaborar um planejamento estratégico amplo e sustentável que, quando bem executado, resultará na criação de vantagens competitivas para organização, para que permaneçam no mercado gerando valor agregado e satisfação aos seus clientes (QUEIROZ 2017).

Diante disso a organização estudada faz parte da rede de franquias do Instituto Mix de Profissões presente em todo território nacional. A franquia fica localizada no Centro da cidade de Imbituba, oferecendo a região mais de sessenta opções de cursos profissionalizantes. O objetivo geral do estudo é apresentar propostas de melhorias para a empresa Instituto Mix de Profissões a partir dos principais indicadores identificados no processo de diagnóstico empresarial.

O presente estudo foi estruturado iniciando pela fundamentação teórica que permitirá conhecer as principais teorias da administração, a utilização de indicadores de mensuração como desempenho financeiro, inadimplência, evasão, retenção, conversão e esforço.

A metodologia usada foi o Estudo de Caso que permite um conhecimento amplo e detalhado, facilitando a explicação situações complexas e alinhado aos indicadores analisados na pesquisa bibliográfica. Já na caracterização do objeto, apresenta-se ao leitor as informações de relevância da empresa Mix Profissões, tendo o foco principal, os indicadores determinados pela franqueadora. Isso permitirá melhor compreender o setor e aprofundar na investigação, transigindo num conhecimento geral e nas diversas ideias desenvolvidas ao longo do trabalho.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer (CHIAVENATO 2004). Sobral e Peci (2008) relatam que a Administração é um campo de conhecimento e prática relativamente novo se comparado às áreas de engenharia, direito ou medicina.

Silva (2013) menciona que a Administração é um dos campos mais excitantes e importantes, já que envolve o direcionamento das empresas para serem competitivas e lucrativas. Já Lacombe (2009) acredita que o estudo da Administração conduz, à forma de se obter o máximo de resultado para as organizações, satisfazendo, da melhor forma possível as necessidades das pessoas que contribuem para este resultado.

Chiavenato (2004) acredita que tem que fazer parte do planejamento, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Acrescenta ainda que sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer.

Algumas definições do termo citam as pessoas dentro do contexto, como apresenta Severo (2006) que administrar é organizar, planejar, controlar, dirigir e designar pessoas ou ainda fazer certo por meio de pessoas. Já Sobral e Peci (2008 p. 5) definem o termo administração “como a arte de produzir bens e serviços por intermédio de pessoas”.

Diante da imensa amplitude de conceitos sobre administração, as teorias mais relevantes são apresentadas em classificações diversas, dependendo do autor

sendo possível observar no quadro 1 a classificação de alguns autores (ESCRIVÃO, PERUSSI, 2010) sob o enfoque das teorias administrativas:

Quadro 1 – Exemplos comparativos de teorias

TEORIAS	COMPARAÇÃO
PLANO x ESTRATÉGIA	O tema de ambos é o plano como forma de realizar a coordenação do trabalho, mas o plano de ANSOFF apresenta conhecimentos do ambiente organizacional jamais esboçados pelos clássicos.
QUALIDADE x EFICIÊNCIA	Os princípios de Eficiência de Emerson foram precursores da teoria sobre Qualidade. Entretanto, a Qualidade possui ferramentas estatísticas, de controle e aferição fora do conhecimento da Administração Científica.
JIT x FORDISMO	No começo do livro sobre o sistema Toyota de Produção, MONDEN afirma que o JIT fundamenta-se nos conceitos do FORDISMO, introduzindo conceitos operacionais tais como o kanban e o arranjo das fábricas em células de manufaturas.
PRODUTIVIDADE x RACIONALIZAÇÃO	A produtividade é fundamentada no conceito de racionalização do trabalho e no estudo de tempos e de movimentos, agregando conceitos estatísticos e de análise de valor.
TERCEIRIZAÇÃO x SISTEMA DOMÉSTICO	A terceirização tornou-se possível atualmente, graças à informática e aos meios de comunicação que permitem trocar rapidamente informações, além da padronização de fabricação possível, graças à industrialização de equipamentos de produção.
ENG. SIMULTÂNEA x ATIVIDADE PARALELA	A Engenharia Simultânea possui parte do mesmo princípio da atividade paralela, tendo como diferencial a possibilidade de simulação do evento.
PRODUÇÃO MODULAR x SISTEMA FABRIL SÉC. XIX	O sistema fabril do século XIX procurava colocar sob um mesmo teto todos os artesãos para produzirem um determinado produto. O sistema modular coloca os fornecedores produzindo dentro da fábrica, buscando uma conformidade maior do produto.
REENGENHARIA x ADM. CIENTÍFICA	A Reengenharia baseou-se nos conceitos da Administração Científica, visando a produção baseada em processos.

Fonte: Escrivão, Perussi 2010

Segundo Scatena (2011) assim como a palavra administração, a palavra gestão significa “gerir”, “administrar”, entretanto, é entendida pelo meio empresarial como mais ampla. Aktouf (1989) menciona que gerir é maior e abrange administrar. Scatena (2011) menciona ainda a gestão empresarial como uma área abrangente que abarca muitos temas.

O bom gerenciamento de uma organização é de extrema importância para estratégia de onde se quer chegar, do seu crescimento, de sua instabilidade dentre outros almejos de toda corporação. Dias (2002 p. 11) acredita que “Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”.

O Conselho Nacional de Educação Superior representado por Nunes (2005 p.02) ressalta como uma das obrigações do administrador o ato de “desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais” Dentre as incontáveis definições sobre o processo de gestão e consultoria, Costa (2008) presume que processo de gestão é composto por fases, sendo uma delas de

diagnósticos, na qual detectam possíveis lacunas ou deficiências que se não supridas ou corrigidas a tempo, comprometem o futuro da organização.

Para Jabbour e Santos (2006) um diagnóstico de análise dentro de uma organização tem o objetivo de identificar prioridades, sendo identificados os pontos fortes e fracos da empresa. Já Midore (2004) acredita que um diagnóstico empresarial representa uma ferramenta de apoio à tomada de decisões.

A consultoria empresarial, entendida como em serviço independente, de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um instrumento de apoio a administração de empresas (JACINTHO, 2004). Já Ricardo (2004) presume como um serviço de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um instrumento de apoio a administração de empresas.

Para Loss (2000) a consultoria pode ser utilizada como uma ferramenta administrativa que gera mudança diante de novos problemas que surgem no dia a dia da empresa como. Segundo o site EUAX (2017) há três etapas essenciais no diagnóstico organizacional para o “tratamento” mais efetivo de tais problemas: levantamento de informações, análise das informações e identificação de problemas. Com isso, um diagnóstico antecipa as oportunidades e as ameaças para a conclusão da visão da organização e de seus objetivos, conforme a análise de diferentes dimensões do ambiente que possam influenciar a organização e dos setores competitivos (OLIVEIRA, 2009).

O objetivo principal do processo de consultoria é a busca de causas para que se possa atingir o objetivo da organização conforme sua estratégia. Segundo Hoji (2014 p. 3) “o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois, dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários”.

Para atingir tal objetivo é necessário que haja engajamento dos setores, possuindo índices positivos. Pereira e Barbosa (2007) ressaltam as principais áreas dentro das organizações que mais precisam de adaptações são: comunicação/vendas (12,5%), finanças /economia (11,5%), recursos humanos (10,6%) e produção/processos (8,7%).

O equilíbrio de contas a pagar e receber é um desafio diário para os responsáveis das operações financeiras da empresa. Segundo pesquisa efetuada

pelo SEBRAE-SP (2003), quanto as principais dificuldades de manter empresas de pequeno e médio porte, está em primeiro lugar a crise econômica seguida de sincronização do caixa da empresa. Com os últimos acontecimentos da economia, as pessoas passaram a priorizar investimentos de sobrevivência, deixando gastos considerados supérfluos, como os estudos.

A prestação de serviços educacionais consiste no ato de ministrar conhecimento, informações ou esclarecimentos indispensáveis à formação do discente ou a um fim determinado, geralmente a remuneração contratada é dividida em prestações (GORON, 2012). O desempenho financeiro é uma preocupação constante para os gestores quando se trata da sustentabilidade financeira, os principais fatores que afetam são o aumento da inadimplência, evasão escolar e queda na taxa de matrículas. (GOTTARDI, 2017)

Através de indicadores estratégicos, que são parâmetros ou condições para serem seguidos, se permite a mensuração de um sistema (DEPONTI, ECKERT, AZAMBUJA, 2002). Rebelo e Erdmann (2005) acrescentam ainda que é através de indicadores que os gestores possuem acesso à informações como as forças, as capacidades e as fraquezas da instituição, podendo assim modificar o que há de necessário.

A determinação de custos em uma instituição de ensino, por meio da contabilidade de custos, é complexa, pois, é necessário que os custos sejam alocados (MAGALHÃES et al., 2010). O referido autor, conclui ainda que as informações sobre os custos são ferramentas que contribuem para o controle e para a tomada de decisão nas instituições, constituídos e, também, em fonte de informação para a elaboração do orçamento.

O custo por aluno ou custo por estudante, geralmente procura apurar o quanto custou a formação do estudante para a instituição, portanto, não se pode utilizar modelos muito simplificados que dividem apenas gastos pelo número de alunos (AMARAL, 2004)

A inadimplência nas instituições de ensino define-se pela falta de pagamento das prestações, inadimplemento é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento da cláusula contratual; insolvência é a perda total de capacidade de pagamento. (TEIXEIRA; SILVA, 2001)

Em seu estudo, Teixeira (2014) menciona que o Contrato de Prestação de Serviços Educacionais é o instrumento mais importante na contratação dos serviços educacionais e também deve ser utilizado no momento de uma cobrança ao inadimplente.

Machado (2016) aponta os principais motivos da inadimplência no setor educacional: a perda do emprego, queda da renda, descontrole dos gastos, fiador/avalista e empréstimo do nome.

Outro indicador de grande importância é no que se diz respeito a retenção de clientes. Segundo Furlong (1994) a melhor estratégia não é apenas ter foco em trazer novos clientes para a instituição, mas sim, conservar os que já existem dentro a mesma.

De acordo com as estatísticas da American Management (1988), os custos com recrutamento de novos clientes é cinco vezes maior do que manter os já existentes. Furlong (1994) acrescenta ainda, que a retenção de clientes esta interligada com a satisfação de tal.

Paulilo (2018) ressalta que a retenção de clientes interfere diretamente no seu equilíbrio financeiro por intermédio de receitas, sendo ainda crucial para a propagação dos valores da marca, principalmente por meio do boca a boca.

“Manter um cliente é muito mais barato e rentável para uma empresa do que conquistar outro, porém na prática o que acontece é as empresas investem fortunas nas aquisições de clientes e, uma vez conquistadas, na maioria das vezes se tornam esquecidos” (OLIVEIRA, 2017 p.1).

O processo oposto de retenção se caracteriza como evasão. Compreendido por Glavam e Cruz (2013), como o abandono do aluno no que diz respeito ao processo de aprendizagem impactando diretamente no processo de produtividade e um impacto financeiro negativo na instituição.

Alguns dos motivos elencados para a ocorrência do processo de evasão podem ser apontados pela oferta de novos cursos de outras instituições e desperdício de recurso (JUNIOR, 2010). Já Ceratti (2008), apresenta que os fatores vinculados a evasão como sociais e culturais como família, educadores e sistema educacional.

Outro indicador de extrema importância, é o número de conversão dos atendimentos em vendas. Segundo Paulilo (2018), uma das chaves para um negócio

próspero é focar na conversão da equipe de vendas, sendo esta especializada e bem treinada. O autor ressalta ainda que uma das formas de melhorar drasticamente o lucro e receitas, sem precisar investir em marketing é melhorando a taxa de fechamento.

A taxa de conversão da área comercial mostra um diagnóstico de onde está o gargalo, o ponto fraco da estratégia e, principalmente mostra onde se deve atuar (PEREIRA, 2017).

Em seu site, Tessmann (2016) apresenta algumas questões que devem ser aplicadas com autoanálise, com o intuito de reflexão se o profissional está dando o melhor de si, se a equipe esta motivada e treinada o suficiente.

Outra característica importante para se obter no setor comercial, é o desempenho do esforço. Este se refere ao esforço ao trabalho físico, de fazer chamadas telefônicas para marcar visitas aos clientes e *prospects*, fazer orçamentos, dentre outros serviços, que são considerados como o trabalho duro (RODRIGUEZ 2013). Já Grazoli (2017) para se obter eficiência na equipe de vendas, é fundamental orientar os esforços para atender às metas e objetivos da organização ao em vez de apenas contratar os melhores orientadores para que eles obtenham o sucesso.

Com base na ampla revisão literária, desenvolveu-se conforme o quadro 2, uma ferramenta para melhor analisar os indicadores mais relevantes para realizar o diagnóstico com base nos autores Deponti, Eckert, Azambuja (2002). Desenvolveram-se os indicadores com base Magalhães et. al., (2010) na complexidade do cálculo do custo do aluno, Gottardi (2017) na preocupação do desempenho financeiro em instituições de ensino, Machado (2016) os principais motivos da inadimplência, Paulilo (2018) a importância da retenção do cliente com reflexo no setor financeiro, Glavam e Cruz (2013) como o abandono do aluno caracterizando a evasão, Pereira (2017) apresentando a importância da taxa de conversão comercial e Rodriguez (2013) sobre a importância da característica do esforço no setor comercial.

Quadro 2 - Mensuração da gestão em instituições de ensino

INDICADORES DE MENSURAÇÃO		
Área	Indicadores	Como Medir
Financeiro	Percentual de lucro	Verificar os percentuais de rentabilidade da instituição
	Valor médio	Analisar o valor médio de receita que está sendo comercializado
	Inadimplência	Apurar os índices de inadimplência da instituição
Pedagógico	Retenção \ Ocupação	Verificar quantos clientes (alunos), se mantem na instituição dos matriculados e frequentam as aulas.
	Evasão	Apurar os alunos que deixaram de frequentar as aulas, ou seja, que não chegaram até a etapa de conclusão do curso pretendido.
Comercial	Conversão	Investigar os atendimentos prestados pela equipe comercial, quantos efetivamente realizaram matriculas.
	Esforço	Contabilizar das atividades do comercial, a media de horas diárias que realizam efetivamente trabalhando.

Fonte: A autora com base em Deponti, Eckert, Azambuja (2002); Magalhães *et al.*, (2010); Gottardi (2017); Machado (2016); Paulilo (2018); Glavam e Cruz (2013); Pereira (2017); Rodriguez (2013)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O método e técnica de pesquisa consistem no detalhamento de todos os procedimentos utilizados para se obter tais resultados. No que diz respeito a natureza deste trabalho, empregou-se em primeiro momento a pesquisa bibliográfica sendo que, segundo Gonçalves (2014) trata-se do primeiro procedimento em qualquer tipo de pesquisa com propósito de conhecer os diferentes subsídios científicos sobre o assunto que se pretende estudar.

O presente trabalho empregou a técnica de estudo de caso que permite o seu conhecimento amplo e detalhado. Segundo Freire (2013 p. 57) “o estudo de caso facilita a explicação de variáveis causais de determinado fenômeno, suas relações e situações mais complexas”.

Utilizando uma abordagem qualitativa o que permite o entendimento de um fenômeno específico. “Deste modo, se aproxima do real o suficiente para descobrir, interpretar e compreender a realidade social pela diferente perspectiva dos participantes” (FREIRE 2013 p. 50).

O método descritivo empregado teve por objetivo levantar as características conhecidas sobre elementos de análise para descrever detalhes ou componentes. Vergara (2006), diz que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, por outro lado, busca estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Desta forma, a pesquisa exploratória também é útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização, permitirá tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas. “A pesquisa exploratória tem o objetivo de promover a primeira aproximação com o tema para conhecer os fatos e fenômenos relacionados.” (FREIRE 2013, p. 55).

A pesquisa documental teve por objetivo reunir e distribuir os dados secundários que serviram evidenciar informações obtidas por intermédio de outras fontes. Conforme Santos (2000, p. 29) são considerados fontes documentais “tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos, fotografias, epitáfios, obras originais de qualquer natureza ou correspondência pessoal ou comercial”.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A IMBIMIX Cursos Profissionalizantes está localizada na cidade de Imbituba - SC, na Rua Ernani Coltrim nº 76, Centro, e tem como atividade o ramo de cursos profissionalizantes, atendendo na modalidade individual, modular e vip.

A instituição faz parte de uma rede de franquias, tendo o início de suas atividades em 19 de agosto de 2015. É composta por três setores: Comercial (um gerente, três orientadoras internas e assistente externo); pedagógico (coordenador

pedagógico, professor efetivo de informática, professores horistas, duas secretarias e inspetora); e Administrativo/Financeiro (proprietários).

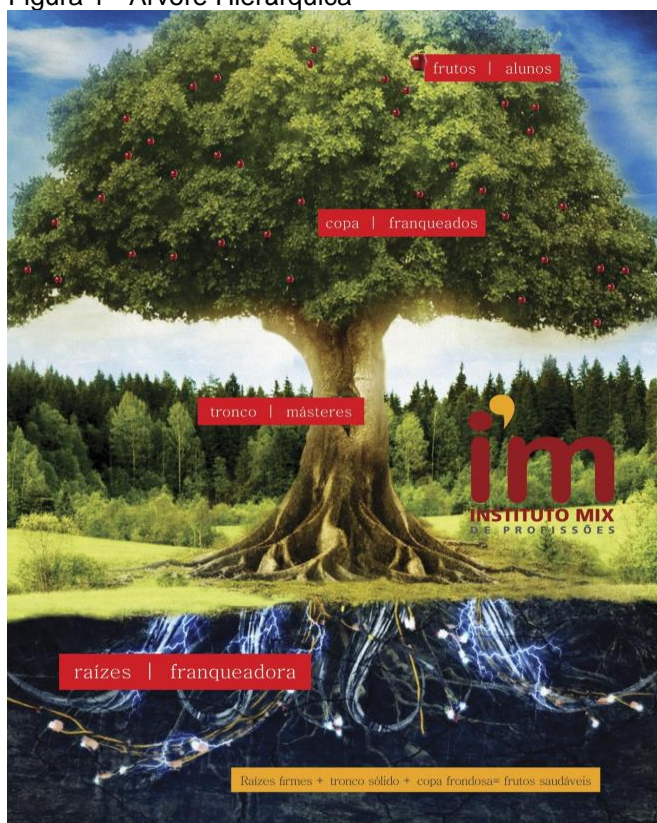
A prestadora de serviços conta com mais de cinquenta cursos profissionalizantes nas áreas da: beleza, tecnologia, construção civil, idiomas, saúde, moda, gastronomia, individualizada e administrativa. Tem como missão “realizar os sonhos de nossos alunos através da qualificação profissional oferecida por meio de uma grande variedade de cursos”. Scott, Jaffe e Tobe (1998), entendem a missão como o propósito central para qual a organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado claro, conciso e encorajador, que chame a atenção para uma direção, enfatizando o propósito da singularidade da instituição.

A visão da organização é: “Destacar-se no ramo profissionalizante como a escola que mais satisfaz as necessidades de seus alunos, colaboradores, franqueados, másters e sócios, dando a todas condições de crescimento profissional e pessoal”. A visão é considerada por Machado (2009) como a descrição do futuro desejado para a empresa, refletindo o alvo a ser procurado.

Seus valores: “Qualidade, confiança, comprometimento, profissionalismo, integridade e sinergia”. Tamayo (2005) define os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente.

O Instituto Mix de Profissões é composto por níveis hierárquicos: franqueadora, máster, franqueados, colaboradores e alunos. É Utilizada a simbologia de uma árvore para expressar o funcionamento da rede, em geral. A Franqueadora é a raiz, responsável por captar os nutrientes necessários para que os frutos sejam gerados. Esses nutrientes são enviados através do tronco, que são os másters (sendo uma central em cada estado). Assim a copa, que são as franquias e os colaboradores recebem tudo o que precisam para gerar frutos, sempre (alunos), ou seja, manter a escola cheia de alunos e fazer com que o fruto esteja sempre vivo, e não caia do pé antes do tempo (antes da conclusão do curso).

Figura 1 - Arvore Hierárquica



Fonte: Manual do Franqueado (2016)

O setor comercial é responsável diretamente por toda a entrada de vendas na escola, neste caso, trata-se de entrada de matrículas, quando o cliente vira um aluno a responsabilidade passa a ser do setor pedagógico que tem por objetivo o mantimento de tal. O setor administrativo realiza as operações financeiras de modo geral, e executam a gestão.

Para quaisquer atividades desempenhadas na instituição, o colaborador recebe suas funções por escrito conforme padrão. Segundo o manual de implantação de Integração da Franquia (2016), as principais funções dos cargos mencionados são:

- Franqueado/Diretor: geralmente é o proprietário da escola ou pessoa de grande confiança do mesmo, responsável pela escola e seus respectivos setores.
- Secretaria: é responsável por lançamento e arquivo de contratos de alunos, bem como seus controles pedagógicos (notas, faltas, pastas das turmas, certificados e histórico). É na secretaria que nossos alunos pagam suas parcelas. Em grande parte das escolas, os telefonemas são recebidos neste importante setor.

- **Coordenador Pedagógico:** é o grande responsável pelo bom andamento pedagógico da escola, ou seja, é ele quem acompanha a qualidade das aulas e a satisfação de nossos alunos, estando sempre envolvidos com estes e também com nossos Instrutores e Monitores.

- **Instrutores/Monitor:** Nossos professores (de cursos presenciais) e Monitores (de cursos individualizados), são fundamentais para a qualidade das aulas, e principalmente mediadores da grande mudança que nossos alunos buscam por meio do curso que estão fazendo.

- **Gerente Comercial:** é responsável em trazer novos alunos para a escola, realizando trabalhos diferenciados com sua equipe de Orientadores e Assistentes, buscando matrículas.

- **Orientador:** é o funcionário que atende pessoas que ainda não são alunas, orientando sobre o melhor curso que atende as suas necessidades e que poderá contribuir para a realização de seus sonhos.

- **Assistente Comercial:** o assistente é um dos maiores mediadores entre a escola e as pessoas que ainda não são alunas, apresentando a elas a instituição e a forma em que podem mudar de vida.

- **Inspetora do Bem Estar:** é a grande responsável pela boa apresentação de toda a escola, principalmente as salas de aula onde nossos alunos devem sentir-se confortáveis.

O manual do franqueado (2016) apresenta índices que são essenciais para o sucesso da franquia, chamados estes de 6 pilares:

No setor Comercial os que dois fatores básicos levam uma equipe ao sucesso, esforço e conversão. Ou seja, a equipe precisa produzir, correr atrás, e também ter conhecimento e segurança para converter seus atendimentos em matrículas. O ideal é que um orientador obtenha cinco horas de esforço e 30% de aproveitamento.

O comercial ao matricular os alunos, cabe ao pedagógico fazer uma boa retenção. O que proporcionará à franquia uma boa rentabilidade, já que o que mantém a escola são as parcelas dos alunos (receitas). Da mesma forma, é importantíssimo ter uma boa ocupação das salas de aula. Pois, se a estrutura e o custo são os mesmos, quanto mais alunos estiverem naquele espaço, melhor para

cobrir os custos e lucrar. A ocupação das aulas não deve ser menor que 85%. E o de retenção de alunos não deve ser menor que 80%.

O financeiro para manter boa rentabilidade, é preciso atingir o valor médio, ou seja, nas parcelas recebidas. Desta forma, é básico que o franqueado saiba o custo por aluno, e confira se o valor médio cobre custos e gera rentabilidade.

Figura 2 - os 6 pilares da franquia



Fonte: Manual do Franqueado, (2016).

Outros indicadores que cabem ao setor financeiro, são os de inadimplência e rentabilidade ao franqueado. Segundo o manual de Másteres (2016), o ideal é que a inadimplência da unidade esteja com o índice igual ou inferior a 8%. Já sobre a rentabilidade, o índice de lucratividade varie no mínimo de 15% a 20%.

Fazendo junção dos indicadores estipulados pela franqueadora, utilizando os índices de relevância dos estimados autores se o obtém o seguinte quadro:

Quadro 3 - Indicadores franqueadora

INDICADORES DE MENSURAÇÃO			
Área	Indicadores	Como Medir	Indicadores Franqueadora
Financeiro	Percentual de lucro	Verificar os percentuais de rentabilidade da instituição	O ideal é que o franqueado obtenha um lucro estimado de 15% a 20%
	Valor médio	Analisar o valor médio de receita que está sendo comercializado	A ser estipulado pelo franqueado com auxílio dos masteres conforme o âmbito de crescimento da franquia. O planejado foi no 1º semestre 165,00 e no 2º 145,00
	Inadimplência	Apurar os índices de inadimplência da instituição	Igual ou inferior a 8%

“continua”

“conclusão”

Pedagógico	Retenção \ Ocupação	Verificar quantos clientes (alunos), se mantem na instituição dos matriculados e frequentam as aulas	O índice indicado é igual ou superior a 85%
	Evasão	Apurar os alunos que deixaram de frequentar as aulas, ou seja, que não chegaram até a etapa de conclusão do curso pretendido	Igual ou inferior a 20%
Comercial	Conversão	Investigar os atendimentos prestados pela equipe comercial, quantos efetivamente realizaram matriculas	Igual ou superior a 30%
	Esforço	Contabilizar das atividades do comercial, a média de horas diárias que realizam efetivamente trabalhando	Igual ou superior que 5 horas.

Fonte: A autora com base em Deponti, Eckert, Azambuja (2002); Magalhães *et al.*, (2010); Gottardi (2017); Machado (2016); Paulilo (2018); Glavam e Cruz (2013); Pereira (2017); Rodriguez (2013); Manual do Franqueado (2016).

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

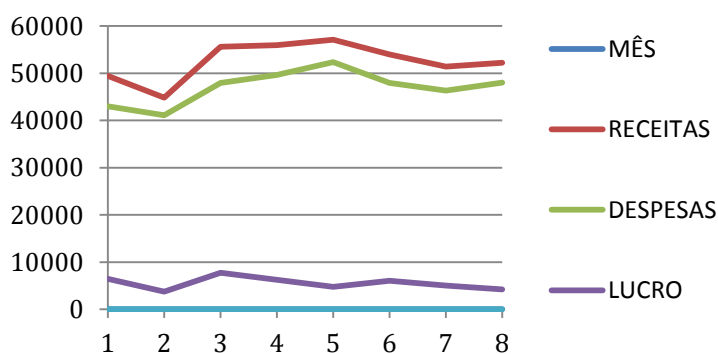
A grande maioria dos empresários empreende com o objetivo principal de obtenção de lucro (FRAGOSO, 2011). No seguimento de franquias esta realidade não é diferente, analisando o investimento em curto prazo, a franquia trará um retorno mais rápido comparado ao negócio próprio, sendo as chances do investimento dar certo muito maior (CAPUCIO, 2017).

A rede de franquias que a empresa em estudo faz parte, proporciona o sistema gerenciador denominado SGF (sistema gerenciador de Franquias). Sendo possível acompanhar todos os índices financeiros da instituição como contas a pagar, recebimentos previstos, rentabilidade dentre outras informações.

Através da análise dos índices de desempenho financeiro dos últimos meses da franquia, pode-se observar que o lucro estimado pelos gestores não esta sendo atingindo e conseqüentemente não satisfatório. A rede analisada possui o índice de lucratividade para seus franqueados de 15% a 20%. Conforme o quadro 3 abaixo, nos últimos meses estes índices não estão sendo atingidos.

Tabela 3 - Análise financeira

ANÁLISE FINANCEIRA ÚLTIMOS MESES 2018				
MÊS	RECEITAS	DESPESAS	LUCRO	percentual rentabilidade
JAN	R\$ 49.429,31	R\$ 42.978,62	R\$ 6.450,69	13,05%
FEV	R\$ 44.831,58	R\$ 41.083,41	R\$ 3.748,17	8,36%
MAR	R\$ 55.625,65	R\$ 47.913,55	R\$ 7.712,10	13,86%
ABR	R\$ 55.909,40	R\$ 49.659,38	R\$ 6.250,02	11,18%
MAI	R\$ 57.083,78	R\$ 52.357,64	R\$ 4.726,14	8,28%
JUN	R\$ 53.988,58	R\$ 47.938,58	R\$ 6.050,00	11,21%
JUL	R\$ 51.372,51	R\$ 46.329,62	R\$ 5.042,89	9,82%
AGO	R\$ 52.241,07	R\$ 48.010,16	R\$ 4.230,91	8,10%



Fonte: A autora, com base no sistema SGF

Conforme tabela, no último ano a franquia não está tendo o retorno esperado. Para atingimento de tal, os Mestres realizam com o franqueado o planejamento participativo da franquia, sendo este semestralmente. Neste planejamento, é levantado alguns indicadores que permitem planejar o número de alunos pagantes que a franquia obterá, os formandos (concluintes) e assim planejar onde se quer chegar no semestre respectivo (UCIM, 2018).

O quadro ilustra o valor médio de parcela que a franquia planejou para o semestre e na coluna do meio o executado. Observa-se que o primeiro semestre do ano analisado, a franquia estipulou um valor médio que em nenhum dos meses foram atingidos, fazendo-se notório que no planejamento do semestre sucessor, houve decadência no valor planejado devido ao não atingimento do semestre do anterior.

O valor médio, se refere ao valor médio negociado nas parcelas que foram feitas, ou seja, não inclui o material didático e matrícula que são itens cobrados a todos os alunos, mas que não faz parte da média do indicador conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Relatório do ticket médio da parcela da franquia

RELATÓRIOS FINANCEIRO 2018		
MÊS	VALOR MÉDIO REALIZADO	VALOR MÉDIO META
jan	155	165
fev	146,79	165
mar	145,85	165
abr	143,94	165
maio	143,19	165
junho	140,72	165
julho	144,54	145
ago	135,44	145

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

O índice de inadimplência da franquia, abrange todos os tipos de recebimentos: matrícula, material, parcela e multa contratual. Este deve ser inferior a 8% conforme o manual da Franquia (2016). Este indicador é de grande importância, pois, pode ser resultante de outros indicadores, principalmente o pedagógico que é o responsável por 80% do faturamento da instituição (MANUAL FRANQUIA, 2016).

As datas de vencimento da instituição geralmente obedecem à regra estipulada pela franquia de vencimentos até dia 25 de cada mês, para evitar o auto número de inadimplência. O quadro 5, mostra o fechamento dos índices de inadimplência dos ótimos meses, sendo atingido apenas nos meses de maio e julho a meta estipulada pela franqueadora de 8%.

Quadro 5 - Índices de inadimplência

INADIMPLÊNCIA MENOR QUE 8%	
MÊS	REALIZADO
JAN	18,41%
FEV	18,44%
MAR	9,68%
ABR	11,37%
MAI	5,38%
JUN	12,60%
JUL	6,03%
AGO	18,74%

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

O índice de ocupação é outro indicador importante, através deste se obtém a análise da capacidade da turma, obtendo informações como, por exemplo, de quantas vagas a para cada curso por modulo ou se as turmas estão obtendo lucratividade. Permitindo também, entender se a entrada de vendas da instituição está sendo suficiente para atingir o número de vagas disponíveis (MANUAL COORD. PEDAGÓGICO, 2016).

Como ilustra o quadro abaixo, nos últimos meses a ocupação das turmas não está atingindo o estipulado pela franqueadora que é no mínimo 85% de ocupação, sendo este um índice que extrema importância e que requer atenção, podendo ser assim o gargalo da instituição. Uma turma com a ocupação ideal terá o mesmo custo para franquia que uma turma com menor ocupação já que a estrutura, professores dentre outros investimentos são contabilizados por turmas e não por aluno individual.

Através da ocupação de turma, pode-se obter informações relevantes, o percentual muito abaixo do estipulado e de forma generalizada, ou seja, em todas os cursos e turmas mostra que não é pode ser apenas problema do copo docente, pois, geralmente quando a insatisfação dos alunos pelos professores é vista problemas apenas na turma do professor.

Quadro 6 - Índices de ocupação

RELATÓRIOS DE OCUPAÇÃO 2018	
MÊS	PERCENTUAL
jan	64,28%
fev	62,72%
mar	65,65%
abr	53,89%
maio	54,52%
junho	51,09%
julho	60,43%
ago	64,26%

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

Outro dado que é importante e reflete diretamente na ocupação, é sobre os alunos que efetivamente estão utilizando o serviço, ou seja, dos alunos matriculados quantos realmente chegam a entrar em sala de aula. O quadro 7 ilustra o número de

alunos matriculados nos seus respectivos meses e quantos receberam a ligação de primeira aula e de pós-venda, que ajuda a fidelizar o aluno com a instituição.

Ressaltando que segundo o manual da Franquia (2016), são obrigações do setor pedagógico manter o aluno depois de matriculado. Pode-se observar claramente que a grande maioria dos alunos não recebeu ligação de pós-venda e início de aula. Sendo o pós-venda realizado pelo coordenador pedagógico, e as ligações de primeira aula das secretarias.

Quadro 7 - Relatório de retenção com relação ao número de Ligações

RELATÓRIOS DE RETENÇÃO 2018			
MÊS	Nº ALUNOS MATRICULADOS	Nº LIGAÇÕES	PÓS- VENDA
jan	61	10	24
fev	55	6	48
mar	89	2	87
abr	63	24	72
maio	52	22	52
junho	53	0	48
julho	60	21	43
ago	71	26	30

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

O setor comercial é o responsável pela entrada de novos alunos na escola, caso este esteja com problema em seus indicadores, afetará drasticamente os resultados da instituição. O índice avaliado como esforço, se refere a todas as atividades que um orientador desempenha, desde ligações, agendamentos, atendimentos, dentre outros.

O índice de conversão, está relacionado aos números de atendimento que se tornaram positivos, ou seja, dos atendimentos realizados, que efetivamente se converteram em matrículas, sendo estes índices positivos nos últimos meses conforme tabela. O mês de fevereiro consta como zerado, pois, não foi alimentado no sistema gerenciador da franquia.

Quadro 8 - Índices de mensuração comercial

COMERCIAL		
MÊS	ESFORÇO	CONVERSÃO
JAN	5,33	140%
FEV	0	0
MAR	5,3	38,95%
ABR	6,4	30%
MAI	5,18	36%
JUN	5,85	30%
JUL	5,55	32,25%
AGO	5,4	33,56%

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

Corresponde à competência do setor comercial, o foco em alunos pagantes. Segundo o manual de franqueado (2016) para cada orientador (vendedor) a média individual é de vinte matrículas pagas de cada orientador, sendo assim, é necessário que a franquia obtenha os quarenta alunos pagantes no mês. Estes clientes pagantes, são os que a realmente a franquia irá contar para os próximos meses, são os que se tornaram pagantes de parcelas e farão parte da previsão de recebimento do faturamento dos próximos meses. Com o número de funcionárias do setor comercial, através da análise da tabela acima pode-se considerar o número de matrículas pagas satisfatório. Superando o número proposto em todos os meses analisados, e mantendo a média nos meses de fevereiro e maio. O quadro 9, mostra o número de matriculados nos últimos meses:

Quadro 9 - Número de matrículas pagas

NUMERO DE MATRICULADOS PAGANTES 2018	
MÊS	REALIZADO
JAN	49
FEV	40
MAR	76
ABR	57
MAI	40
JUN	41
JUL	45
AGO	53

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

Com base nos dados apurados da instituição, os indicadores da área financeira mostram que a franquia não tem atingido o percentual estipulado de lucratividade, não tem alcançado o ticket médio das parcelas e apenas dois meses do período avaliado foi atingido o percentual da inadimplência.

O setor pedagógico conforme os dados, obtém índices negativos com relação à ocupação e a retenção dos alunos que são de extrema importância. O setor comercial, no que diz respeito a seus indicadores vêm alcançando a meta de esforço e ocupação, mas requer atenção aos valores negociados para atingir o valor médio estimado pelo planejamento financeiro. O quadro 10, criado a partir dos indicadores de mensuração apontados pelos respectivos autores citados anteriormente com junção dos índices da franquia se pode observar um resumo dos dados apurados:

Quadro 10 - Indicadores - resultado da franquia

INDICADORES DE MENSURAÇÃO				
Area	Indicadores	Como Medir	Indicadores Franqueadora	Resultados
Financeiro	percentual de lucro	Verificar os percentuais de rentabilidade da instituição	O ideal é que o franqueado obtenha um lucro estimado de 15% a 20%	10,48%
	Valor médio	Analisar o valor médio de receita que esta sendo comercializado	A ser estipulado pelo franqueado com auxílio dos masters conforme o ambito de crescimento da franquia. O planejado foi no 1º semestre 165,00 e no 2º 145,00	1º semestre R\$:145,91 e 2º semestre R\$:139,99
	Inadimplência	Apurar os índices de inadimplência da instituição	Igual ou inferior a 8%	12,58%
Pedagógico	Retenção \ Ocupação	Verificar quantos clientes (alunos) , se mantem na instituição dos matriculados e frequentam as aulas	O índice indicado é igual ou superior a 85%	59,60%
	Evasão	Apurar os alunos que deixaram de frequentar as aulas,ou seja, que não chegaram até a etapa de conclusão do curso pretendido	Igual ou inferior a 20%	40%
Comercial	Conversão	Investigar os atendimentos prestados pela equipe comercial, quantos efetivamente realizaram matriculas	Igual ou superior a 30%	42%
	Esforço	Contabilizar das atividades do comercial, a media de horas que realizam efetivamente trabalhando	Igual ou superior que 5 horas.	5 horas

Fonte: A autora com base no Sistema SGF

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Através do presente estudo, foram apurados gargalos nos indicadores dos setores analisados, necessitando de melhoria para tais. No contexto geral, alguns dados foram positivos comparados a taxas estipuladas da franqueadora, já outros, precisam de atenção. Dos indicadores apurados, os pertencentes ao setor pedagógico foram os que mais apresentaram falhas na estratégia da organização, fazendo-se notar que a retenção dos alunos está extremamente abaixo do que o estipulado apresentando contrariedade nos índices.

No primeiro setor analisado, faz-se sugestão da instituição continuar busca de conhecimento na gestão e fazer o uso dos indicadores aqui abordados. O setor financeiro, é basicamente o reflexo de como andam os demais, o pedagógico fazendo a retenção correta e evitando a evasão dos alunos, fará que a inadimplência diminua aumentando o faturamento da instituição. Para que a franquia consiga atingir o lucro estimado além do pedagógico reter alunos, é necessário que o valor do ticket médio do planejamento participativo seja cumprido à risca pelo setor comercial, que é o responsável pela negociação de tal, para que assim, seja possível chegar no índice estipulado pela franqueadora.

Para que a ocupação dos alunos seja positiva e o número de evasão cada vez menor, cabe ao setor pedagógico, planejar e verificar a capacidade efetiva de cada turma e calcular os custos individuais, para que assim possa saber o custo real da turma e trabalhar o início das aulas apenas com a capacidade necessária para cobertura de custos. Faz-se necessário para evitar a evasão, o contato com o aluno desde o ato de sua matrícula, pois, como os índices mostram, as matrículas entraram conforme o planejado, mas pela falta de contato do setor pedagógico não estão permanecendo. O pós-venda pedagógico, sugere-se fazer no prazo de 24 horas para confirmar os dados cadastrais, curso que o aluno fará, dias e horários dentre outras informações relevantes. O prazo máximo em contrato de início de aula é estipulado em 2 meses, sendo assim sugerido, a ligação de aviso de primeira aula como uma das funções primordiais das secretarias.

Para melhor controle das principais atividades para serem desempenhadas, sugere-se à criação de um cronograma dos afazeres da equipe pedagógica, mais precisamente para as secretarias com intuito de implantação no seu cotidiano

ligações de primeira aula, pós-vendas, ligação para os aniversariantes, dentre outros contatos que ajudam a fidelizar o cliente. Sugere-se, um *checklist* das funções da secretaria para que o coordenador possa acompanhar a feição de tal, pelo uso de histórico de colaborador através do sistema da franquia.

Na competência do setor comercial é indispensável que o setor, mais precisamente o gerente comercial, implante na sua gestão a negociação das parcelas dos cursos a partir do ticket estipulado no planejamento participativo, sendo atualmente no valor de R\$145,00. Atualmente, os orientadores possuem total liberdade de negociação, para a aceitabilidade da equipe em manter um valor padrão mínimo, sugere-se abrir a equipe o planejamento participativo, para que entendam que por trás da venda ao futuro aluno, a franquia obtém todo um planejamento a ser cumprido conforme planejado, o que resultara no aumento do ticket e respectivamente no faturamento e índice de lucratividade. O quadro 11 mostra as propostas de melhorias aqui citadas resumidamente conforme os indicadores de mensuração.

Quadro 11 - Propostas de melhoria

INDICADORES DE MENSURAÇÃO					
Área	Indicadores	Como Medir	Indicadores Franqueadora	Resultados	Propostas
Financeiro	percentual de lucro	Verificar os percentuais de rentabilidade da instituição	O ideal é que o franqueado obtenha um lucro estimado de 15% a 20%	10,48%	Seguir as sugestões de melhoria acima com enfoque nos setores comercial e pedagógico
	Valor médio	Analisar o valor médio de receita que esta sendo comercializado	A ser estipulado pelo franqueado com auxílio dos másteres conforme o âmbito de crescimento da franquia. O planejado foi no 1º semestre 165,00 e no 2º 145,00	1º semestre R\$:145,91 e 2º semestre R\$:139,99	Fomentar o engajamento do setor comercial com relação ao planejamento da Instituição e estipular aos orientadores limites no percentual de desconto a serem trabalhados na negociação.
	Inadimplência	Apurar os índices de inadimplência da instituição	Igual ou inferior a 8%	12,58%	Executar as sugestões mencionadas acima, seguindo os indicadores que fazem fidelização com o aluno
Pedagógico	Retenção \ Ocupação	Verificar quantos clientes (alunos) se mantem na instituição dos matriculados e frequentam as aulas	Igual ou superior a 85%	59,60%	Implantar a lista de checklist para secretarias e demais sugestões mencionadas acima nos primeiros contatos com aluno
	Evasão	Apurar os alunos que deixaram de frequentar as aulas, ou seja, que não chegaram até a etapa de conclusão do curso pretendido	Igual ou inferior a 20%	40%	Seguir o checklist arisca, prevenindo o problema, seguindo as demais sugestões
Comercial	Conversão	Investigar os atendimentos prestados pela equipe comercial, quantos efetivamente realizaram matriculas	Igual ou superior a 30%	42%	Praticar o desenvolvimento da gestão do conhecimento continuo com a equipe comercial para que não perca a qualidade dos atendimentos
	Esforço	Contabilizar das atividades do comercial, a media de horas que realizam efetivamente trabalhando	Igual ou superior que 5 horas.	5 horas	Desafiar a equipe a superar tais índices para obtenção de alta performance

Fonte: A autora (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado contribuiu para que se torne notório a extrema importância do ato de administrar estrategicamente, para que as ações necessárias aplicadas a instituição, sirva cada vez mais de valia para a contribuição do crescimento da mesma como um todo.

A literatura no trabalho, foi de extrema importância para expor a necessidade de tais dados, facilitando o entendimento através dos mais variados conceitos da

Administração, contribuindo assim, num diagnóstico da instituição em estudo, no discernimento na análise das informações e permitindo ao gestor uma tomada de decisão com qualidade.

Em primeira instância, o trabalho apresentou os conceitos de instituições educacionais e termos de gestão estratégica seguido da apresentação do objeto de estudo que abordou os manuais e principais funções que cada setor e colaborador precisa obter como prioridade, dados estes essenciais para a elaboração do estudo e criação dos indicadores de mensuração. Como segundo objetivo, foi apresentado os fatores que são contingenciais na franquias, encontrando falhas no processo de acompanhamento do cumprimento das estratégias básicas planejadas por tal, bem como problemas nos indicadores na maioria dos setores.

A problemática no setor pedagógico causando a perda dos alunos, ou seja o processo de evasão, discorre à instituição uma das maiores alterações de índices com relação aos indicadores apresentados, fazendo-se notório o alto número de alunos que não chegam ao final do seu curso, e respectivamente deixam de realizar seus pagamentos, tendo impacto direto no setor financeiro.

Diante disso, em virtude do setor não ter disponibilizado os dados de custos e despesas, não foi possível verificar as informações desta área, prejudicando uma análise mais profunda com eventuais desdobramentos positivos na empresa. Porém, informaram que estão na média de outras franquias. Outro ponto a destacar foi o acesso a informações de outras franquias, sendo estes divulgados nas redes sociais apenas em percentuais diários. Essas informações por falta de fidedignidade, não foram utilizadas ao longo do estudo.

Porém, foi possível apresentar propostas de melhorias para a empresa Instituto Mix de Profissões a partir dos principais indicadores identificados no processo de diagnóstico empresarial, destacando-se o planejamento financeiro nas estratégias de bolsas e descontos na busca da fidelização do cliente, o *checklist* pedagógico a fim de evitar a evasão escolar e as práticas de Gestão do Conhecimento dentro da área comercial como bons indicadores na qualidade do atendimento.

O presente estudo apresentou limitações às quais servem de recomendações para futuros estudos. A falta de pesquisas e artigos correlacionados a área da educação, dificultou o processo de criação de indicadores de mensuração e

respectivamente dos índices que cada indicador aponta, sendo itens de grande importância no estudo, mas que não são explorados, dificultando o processo de pesquisa para construção de tais indicadores.

Recomenda-se em futuros trabalhos, a utilização de novas pesquisas aplicadas em outras instituições de ensino, propondo uma análise mais detalhada dos indicadores aqui apontados, permitindo o cruzamento dos dados e trazendo uma análise mais profunda ao setor educacional.

REFERÊNCIAS

AMARAL C. Nelson. **Evolução do custo do aluno das IFES: eficiência.** Disponível em <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1272/1262> Acesso em: 01 de nov. de 2018.

AMERICAN marketing association. **Corporations learning to pay more attention to customers.** Marketing News. 1988.

CAPUCIO Ricardo. **Franquia ou negócio próprio: 15 pontos para você avaliar antes de escolher o melhor modelo.** Disponível em: <https://conta.mobi/blog/franquia-ou-negocio-proprio-15-pontos-para-avaliar/> Acesso em: 03 de nov. de 2018.

CERATTI, Márcia Rodrigues Neves. **Evasão escolar, causas e consequências.** Curitiba/PR: 2008.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

DEPONTI C. M., ECKERT G., AZAMBUJA J. L. **Estratégia para construção de indicadores para avaliação de sustentabilidade e monitoramento de sistemas.** Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/11/DEPONTI-Cidonea-Estrat%C3%A9gia-IS.pdf> Acesso em: 05 de nov. de 2018.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica.** Disponível em: 16 Acesso em: 05 set. 2018.

ESCRIVÃO Filho Edmundo, PERUSSI, F. Sergio. **Teoria de administração ao estudo do trabalho do administrador.** São Paulo: Saraiva, 2010.

EUAX. Três etapas essenciais do diagnóstico de performance organizacional.

Disponível em: <https://www.euax.com.br/2017/09/3-etapas-essenciais-do-diagnostico-de-performance-organizacional> Acesso em: 10 de out.

FREITAS M. Gustavo. A sustentabilidade e a competitividade nas micro e pequenas empresas.

Disponível em: <https://tribunademinas.com.br/colunas/bom-para-negocios/24-04-2018/sustentabilidade-e-competitividade-nas-micro-e-pequenas-empresas.html> Acesso em: 02 de nov. de 2018.

FREIRE, DE SÁ, PATRICIA. Aumente a qualidade de suas publicações científicas. Editora CRV, 2003.

FURLONG B. Carla. Marketing para reter clientes. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

GLAVAN B. Rafael, CRUZ A. Hélio. Estudo de evasão: escolas de cursos profissionalizantes em uma unidade do serviço nacional de aprendizagem industrial de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.inf.aedb.br/seget/artigos13/31818288.pdf> Acesso em: 22 de out de 2018.

GORON, G. Lívio. Serviços educacionais e direito do consumidor. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fadir/article/view/12544/8410> Acesso em: 2018 de out de 2018.

GOTTARDI Mauro. Sistemas de controles de desempenho no processo de gestão de instituições de ensino superior. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Mauro-Gottardi.pdf> Acesso em: 25 de out. de 2018.

GRAGOSO Sérgio. Qual é o principal objetivo das empresas? Disponível em: <http://administracaoesuccesso.com/2011/02/02/qual-e-o-principal-objetivo-de-uma-empresa/> Acesso em: 28 de out. de 2018.

GRAZOLI Daniel. Como tornar a equipe de vendas da sua empresa mais eficiente. Disponível em: <http://agenciamulticom.com.br/site/como-tornar-a-equipe-de-vendas-da-sua-empresa-mais-eficiente/> Acesso em: 29 de out. de 2018.

JABBOUR Charbel; SANTOS Fernando. Evolução da gestão ambiental da empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/%D/gp/v13n3/06.pdf> Acesso 08 out. 2018.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87596> Acesso em: 05 out de 2018.

JUNIOR, Wilfred Sacramento Costa, Evasão em cursos gratuitos: uma análise de suas principais causas e identificação de perfil dos alunos evadidos no SENAC Sete Lagos. Pedro Leopoldo: 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOSS, Calixto Fortunato. **Consultoria empresarial em pequenas e médias empresas**: um estudo das relações entre consultoria versus empresa em Chapecó/SC. Florianópolis: 2001.

MACHADO S. Dorival. **Redução da inadimplência do setor da educação**. Disponível em: <http://www.stivaladvogados.com.br/site/reducao-da-inadimplencia-no-setor-da-educacao> Acesso em: 28 de out de 2018.

MACHADO S. Denise. **Filosofia institucional**: missão, visão e valores do sistema de biblioteca da universidade federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf> Acesso em: 20 de out. de 2018.

MAGALHÃES A. E.; *et. al.* **Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/05> Acesso em: 29 de out. de 2018.

MANUAL master. Disponível em: [file:///C:/Users/Karol/Downloads/Manual%20Master%202016%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Karol/Downloads/Manual%20Master%202016%20(3).pdf) Acesso em: 10 out. de 2018.

MANUAL do Franqueado. Disponível em: [file:///C:/Users/Karol/Downloads/Manual%20do%20Franqueado%202016%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Karol/Downloads/Manual%20do%20Franqueado%202016%20(3).pdf) Acesso em: 12 de out. de 2018

MIDORE KAJITA, Debora. Dissertação mestrado: **Diagnóstico empresarial**: um enfoque financeiro. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33560567/diagnostico_empresarial_debora.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1538712828&Signature=ihJKGroHGZ%2BhxtKFNvSTIE87ac%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDIAGNOSTICO_EMPRESARIAL_UM_ENFOQUE_FINAN.pdf Acesso em: 05 out. 2018

NUNES, Edson de Oliveira. **Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf Acesso em: 10 de set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Márcio. **Entendendo corretamente como fazer retenção de clientes** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/relacionamento-antes-do-marketing/entendendo-corretamente-como-fazer-retencao-de-clientes/> Acesso em: 20 de out. de 2018.

PAULILO Gustavo. **Mais importante do que vender é reter os clientes!** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/reter-clientes/> Acesso em: 21 de out. de 2018.

PAULILO Gustavo. **Como melhorar a taxa de conversão de vendas.** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/taxa-de-conversao-vendas/> Acesso em: 29 de out de 2018.

PEREIRA Juliana. **Taxa de conversão: o que é e como calcular?** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/taxa-de-conversao/> Acesso em 28 de out. de 2018.

PEREIRA Mafra César Frederico; Barbosa Rodrigues RICARDO. **Uso de fontes de informação por consultores empresariais.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a07> Acesso em 12 de out. de 2018.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. **Há uma melhor forma para formação de estratégias em universidades?** In: ENEGEP 2005 - XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2005.

RODRIGUEZ, Edson. **Vendas, a relação talento versus esforço.** Disponível em: <http://www.pellegrino.com.br/node/44077> Acesso em: 02 de nov. de 2018.

QUEIROZ, N. P. Rafael. **A importância da estratégia empresarial no mundo dos negócios.** Disponível: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educa/a-importancia-da-estrategia-empresarial-no-mundo-dos-negocios/14817> Acesso em 2 de out. de 2018.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática.** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Denny T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEBRAE. **Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/mortalidade-e-sobrevivencia-das-empresas,d299794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 11 de out.

SEVERO, João Filho. **Administração de Logística Integrada: materiais, PCP e marketing.** 2. ed. Rio de Janeiro. E- papers, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira **Teorias da administração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Filipi; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUKI, Q. G. et. al. **Impactos da qualidade percebida sobre as atitudes e intenções comportamentais em uma pequena instituição de ensino**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28671/impactos-da-qualidade-percebida-sobre-as-atitudes-e-intencoes-comportamentais-em-uma-pequena-instituicao-de-ensino>. Acesso em: 12 de out. 2018.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comportamento organizacional**. Petrópolis. Vozes, 2005.

TEIXEIRA, A. F.; SILVA, R. A. **Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis**. Franca: Facef, 2001.

TEIXEIRA Jackson. **Inadimplência no setor educacional**. Disponível em: <http://www.stivaladvogados.com.br/site/a-importancia-do-contrato-de-prestacao-de-servicos> Acesso em: 26 de out de 2018.

TESSMANN Tiago. **Treze dicas para aumentar conversão de vendas**. Disponível em: <https://tiagotessmann.com.br/aumentar-conversao-de-vendas/> Acesso em: 28 de out de 2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Este livro é fruto do esforço diário e contínuo do corpo docente do Curso de Administração da Faculdade Capivari.

Sendo uma coletânea de Trabalhos Finais de Curso, reflete o desempenho de nossos alunos nas disciplinas de Estágio Supervisionado e TCC, no intento de unir a teoria e a prática à vivência profissional, enriquecendo e assegurando as competências necessárias ao perfil do egresso e aos desafios do mundo do trabalho.

Como coordenadora do Curso e organizadora desta obra, apresento à comunidade acadêmica e em geral esta fonte de conhecimento e aprendizagem aplicada, em seu segundo volume.

Agradeço aos autores e colaboradores, alunos e professores, por socializarmos mais uma experiência colaborativa. Agradecimentos também à Faculdade Capivari, na pessoa do Prof. Adm. Expedito Michels.

Prof^a. Emillie Michels

Coordenadora do Curso de Administração



EDITORA FUCAP

ISBN978-65-87169-00-2



9786587169002