

Organização
EMILLIE MICHELS

VOCÊ NO COMANDO 3



**COLETÂNEA
DE TCC'S
DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO**

ORGANIZAÇÃO
EMILLIE MICHELS

VOCÊ NO COMANDO
COLETÂNEA DE TCC'S DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP 3



Capivari de Baixo

2021

Editora FUCAP.

Título: Você no comando: coletânea de TCCs do curso de administração da FUCAP 3.

Organização: Emillie Michels.

Editoração: Andreza dos Santos.

Capa: Jefferson Marcos e Katruy Assunção.

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 3 / Emillie Michels (org.). Capivari de Baixo: Editora FUCAP, 2021.
208. p.

ISBN: 978-65-87169-23-1

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.



Publicado no Brasil – 2021

VOCÊ NO COMANDO
COLETÂNEA DE TCC'S DO CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO DA FUCAP 3

COLABORADORES

André Machado Tavares
Barbara Borges Formentin
Cynthia de Souza Corrêa Nandi Rossetti
Eliane Duarte Ferreira
Emillie Michels
Fabiano Pires de Oliveira
Gabriel Beltrame Derner Silva
Gabriela Borba Bartholomeu
Gisele Gomes Heleodoro Bressan
José Carlos Mendes Júnior
Kamila Inês de Souza
Marcos da Silva Isaias
Mateus Martins Henrique
Natieli Muniz Marcos
Raul Bardini Ribeiro
Samuel Zanelato Gonçalves
Sinara da Silva Santinoni
Tayná de Souza Correia

APRESENTAÇÃO

A pandemia do coronavírus impactou a realidade das pessoas em nível mundial, de modo pessoal e organizacional, de formas multidimensionais. Em nossa IES, equipe gestora e docentes se dedicaram a manter as atividades acadêmicas, com muito esforço e responsabilidade.

Como forma de reconhecimento e satisfação, mantivemos a publicação da coletânea dos TCC`s do Curso de Administração, em seu 3º volume, obra que reúne os TCC`s das turmas 2020 e 2021/1. Enfrentando as dificuldades de acesso à dados e informações, em meio às novas dinâmicas e rotinas organizacionais, mudanças e necessidade de adaptabilidade, alunos e seus orientadores desbravaram e deram o seu melhor na última etapa para a conclusão da graduação.

Agradecimentos especiais à Fucap/Univinte, aos professores-orientadores, e aos egressos.

Prof.^a Ma. Emillie Michels

Coordenadora do Curso de Administração

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DIGITAL DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS DE PESCARIA BRAVA/SC..... | 7 |
| <i>Kamila Inês de Souza; Samuel Zanelato Gonçalves; Eliane Duarte Ferreira.</i> | |
| A APLICAÇÃO DA VERTICALIZAÇÃO DO ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE ENERGIA..... | 33 |
| <i>José Carlos Mendes Júnior; Mateus Martins Henrique; Gabriel Beltrame Derner Silva.</i> | |
| DESEMPENHO EMPRESARIAL POR MEIO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO APLICADO À UMA TRANSPORTADORA..... | 58 |
| <i>Barbara Borges Formentin; Sinara da Silva Santinoni; Gisele Gomes Heleodoro Bressan.</i> | |
| DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE PLANO DE MARKETING NO RAMO DE FUNILARIA E PINTURA..... | 84 |
| <i>Cyntia de Souza Corrêa Nandi Rossetti; Natieli Muniz Marcos; Eliane Duarte Ferreira.</i> | |
| IMPACTO ECONÔMICO DA IMPLANTAÇÃO DE UM CONSULTÓRIO CLÍNICO DE EMAGRECIMENTO EM UMA FARMÁCIA..... | 109 |
| <i>Raul Bardini Ribeiro; Fabiano Pires de Oliveira.</i> | |
| IMPLANTAÇÃO DE E-COMMERCE EM UMA EMPRESA DE MOTOPEÇAS..... | 127 |
| <i>André Machado Tavares; Gisele Gomes Heleodoro Bressan.</i> | |
| IMPULSIONANDO O INBOUND MARKETING: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MODA FEMININA..... | 150 |
| <i>Gabriela Borba Bartholomeu; Tayná de Souza Correia; Gisele Gomes Heleodoro Bressan.</i> | |
| TREINAMENTO ONLINE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM TEMPOS DE PANDEMIA..... | 173 |
| <i>Marcos da Silva Isaias; Emillie Michels.</i> | |

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DIGITAL DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS DE PESCARIA BRAVA/SC

Kamila Inês de Souza¹

Samuel Zanelato Gonçalves²

Eliane Duarte Ferreira³

Resumo: Este trabalho tem como objetivo geral compreender o comportamento digital dos clientes da empresa E.K. Transportadora. Para atingir o objetivo geral, foram delineados como objetivos específicos: identificar em qual rede social está presente o público-alvo; descobrir qual rede social teria mais engajamento com o público alvo e criar estratégias para trabalhar as principais ferramentas mencionadas na pesquisa. Para nortear este estudo levantou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais seriam as ações de marketing digital que a empresa poderia adotar para gerar uma relação mais efetiva com os clientes? Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória e qualitativa. Como resultados foi possível verificar que os clientes da empresa acompanhariam a mesma principalmente pela plataforma do *Instagram*. Em posse dessas informações foi construído um plano de ação através da ferramenta 5W2H, para que seja implementada pela empresa. Também foi desenvolvido um *template* para auxiliar na construção do site da empresa e criou-se uma conta no *instagram*, a título de teste.

Palavras-chave: Marketing digital. Consumidor. Comportamento.

Abstract: *This work has as general objective to understand the digital behavior of E.K. Shipping company. To achieve the general objective, specific objectives were outlined: to identify in which social network the target audience is present; find out which social network would be more engaged with the target audience and create strategies to work with the main tools mentioned in the research. To guide this study, the following research question was raised: What would be the digital marketing actions that the company could take to generate a more effective relationship with customers? For the development of this study, in addition to bibliographic research, exploratory and qualitative research was used. As a result, it was possible to verify that the company's customers would follow it mainly through the Instagram platform. In possession of this information, an action plan was built using the 5W2H tool, to be implemented by the company. A template was also developed to assist in the construction of the company's website and an Instagram account was created as a test.*

Keywords: *Digital marketing. Consumer. Behavior.*

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: kamila.ek@outlook.com.

² Acadêmico do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: samuel.zanellatto@hotmail.com.

³ Doutoranda Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. E-mail: elianedfer@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a internet não é mais vista apenas como uma rede de pesquisa, ela passou a fazer parte da vida das pessoas e das empresas, possibilitando a disseminação das informações de forma mais rápida, interativa e com maior alcance.

A facilidade de acesso possibilita uma chance de apresentar-se para o cliente e divulgar os seus negócios. Essa facilidade gera uma nova maneira de consumir, causando impactos relevantes no modelo tradicional de marketing. Portanto, se o comportamento do consumidor é modificado, as estratégias precisam acompanhá-lo para garantir a satisfação dos seus clientes.

No passado, a única forma de divulgação das empresas na internet era através de sites, no qual o consumidor não tinha muitas escolhas e muitas vezes acabava comprando por impulso. Hoje, em plena era da informação, os consumidores estão cada vez mais preocupados com a qualidade do produto ou serviço que consomem, compartilhando suas satisfações e insatisfações de compra nas redes sociais, não importando se a empresa está ou não inserida neste ambiente.

Segundo Fascioni (2007), a definição de marketing digital, é vista como uma maneira de se fazer marketing por meio de ações de comunicação que as empresas utilizam com recursos digitais, podendo ser representadas via internet. Torres (2009) defende que não investir em mídias na internet significa a perda de oportunidades de posicionar-se no mercado.

O objetivo geral deste trabalho é compreender o comportamento digital dos clientes da empresa E.K. Transportadora.

Para atingir o objetivo geral, foram necessários delinear os seguintes objetivos específicos: identificar em qual rede social está presente o público alvo; descobrir qual rede social teria mais engajamento com o público alvo e criar estratégias para trabalhar as principais ferramentas mencionadas na pesquisa.

Hoje, a E.K. Transportadora não possui nenhum investimento em marketing digital, e nenhuma divulgação nas mídias sociais. Desse modo, o problema de pesquisa pode ser formulado da seguinte maneira: Quais seriam as ações de marketing digital que a empresa poderia adotar para gerar uma relação mais efetiva com os clientes?

A escolha do presente tema como objeto de estudo justifica-se pelo fato de ser um tema atual, explorado e abordado em todo o mundo, e evidenciado como uma

necessidade para evolução da empresa em estudo, pois trata-se de uma empresa em crescimento contínuo, e a esta pesquisa trará a possibilidade de expandir este crescimento para um alcance ainda mais expressivo.

É importante ressaltar que cada vez mais surgem novas transportadoras no mercado, fazendo com que a concorrência cresça de modo significativo, forçando a empresa a desenvolver-se e buscar meios para conquistar mais clientes, garantindo a sua posição e preferência no mercado. Devido a esta realidade, compreende-se que o investimento em marketing é indispensável para uma visibilidade maior neste mercado cada vez mais competitivo.

Desse modo, o presente trabalho contribui para o aperfeiçoamento profissional, permitindo ao acadêmico conhecer ainda mais o universo do marketing digital, e à empresa, a oportunidade de inovar, conhecendo e aplicando estratégias midiáticas mais eficazes.

Além dos objetivos gerais e específicos descritos anteriormente, de agregar conhecimento aos acadêmicos e autores do artigo, e proporcionar estratégias à empresa, o presente artigo também será útil para pesquisas futuras, contribuindo, auxiliando e oferecendo subsídios para aqueles cuja pesquisa exploratória é compatível com o tema abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de compreender o comportamento digital dos clientes da empresa E.K.Transportadora, esta sessão apresenta a fundamentação teórica deste artigo, com o objetivo de embasar a pesquisa realizada, explora temas como: marketing, marketingdigital e comportamento do consumidor digital.

2.1 MARKETING

O marketing nos dias atuais é algo indispensável para as empresas. Segundo a Associação Americana de Marketing (2004), a definição de marketing é representado como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que favoreça a organização e seu público interessado.

Para Kotler (2000 p.30), marketing é “o processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Kotler; Armstrong (2007) descrevem que a função do marketing é lidar com os clientes, e o principal objetivo é atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e além de manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. Deste modo, o planejamento e as estratégias de marketing são fundamentais para as empresas ofertarem produtos ou serviços direcionados ao consumidor final.

Kotler; Fox; Brandão (1994) argumentam que para obter eficiência, é necessário preparar as ofertas da instituição para atender as necessidades de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficaz. E, para isso o marketing dispõe de um Mix/Composto, conhecido pelos 4P's do Marketing, para atingir os diferentes públicos.

2.1.1 Composto de marketing

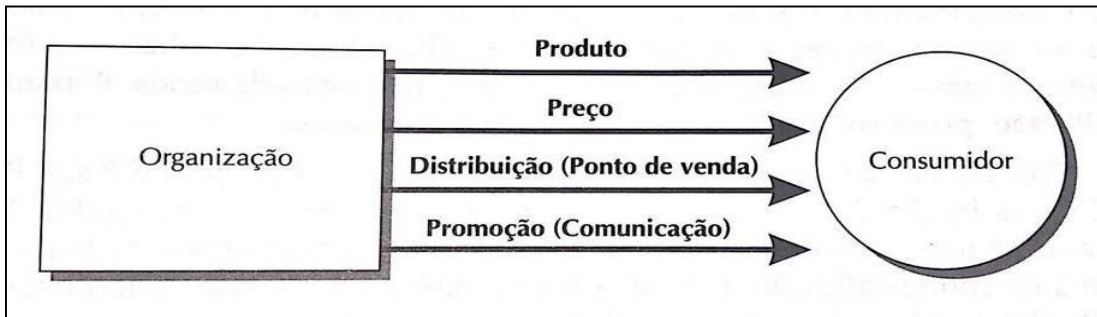
O composto de marketing é um dos conceitos mais conhecidos da teoria e da prática de marketing. Pode-se dizer que é um conjunto de variáveis capazes de serem controladas pela empresa com a finalidade de comunicar ou atender os clientes/consumidores.

Zeithaml; Bitner; Gremler (2014 p. 49) definem que:

O mix de marketing tradicional é composto de quatro P's: produto, ponto (distribuição), promoção e preço. Esses elementos aparecem como variáveis centrais à decisão em qualquer livro ou plano de marketing. A noção de mix significa que todas as variáveis estão relacionadas e dependem umas das outras, até certo ponto. Além disso, a filosofia do mix de marketing implica um ótimo mix desses quatro fatores para um dado segmento de mercado e a um dado ponto no tempo.

O composto de marketing pode ser representado conforme Figura 1.

Figura 1- Composto de marketing.



Fonte: Las Casas (2009, p 5)

Para Zenone (2011), o composto de marketing pode ser entendido como um conjunto de itens que, quando se encontram inter-relacionados e são gerenciados eficazmente pela empresa, são capazes de trazer uma contribuição para que a organização possa alcançar a preferência dos consumidores e uma real vantagem competitiva.

A seguir, são descritos os quatro componentes do composto de marketing.

2.1.2 Produto

O produto é uma das partes mais importantes do composto de marketing. Todos os demais componentes do composto possuem extrema importância, porém sem a existência do produto, esses passam a não mais fazer sentido.

Segundo Las Casas, (2009) “produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome.

Crocco *et al.* (2006, p. 06) complementa que:

Produtos são as características de qualquer bem, serviço, ideia, pessoa, instituição etc. que potencialmente possui valor de troca. Entre essas características estão o design do produto em si, a embalagem, suas cores, seu aroma, seu sabor, a tipologia dos rótulos e outras.

É importante ressaltar também que um produto não é apenas as características físicas existente nele, e sim um conjunto de benefícios intangíveis também.

Para Las Casas (2009 p. 187) “os produtos somente serão vendáveis se possuírem benefícios suficientes que possam motivar os consumidores para a compra. “

Dessa forma, no composto de marketing, a variável produto, não envolve apenas o “bem físico”, envolve o design, embalagem, garantias, tipos, cores, variedade, entre outros. O produto oferecido deve atrair o cliente e atender suas necessidades (DIAS, 2003).

2.1.3 Preço

Kotler; Armstrong (2007) preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. De maneira mais ampla, preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Cobra (2011) afirma que ao estabelecer um preço de algum produto, automaticamente é estabelecido o seu público-alvo, ou seja, mesmo que possa surpreender às vezes, a maioria da população compra pelo preço.

Desse modo, a variável preço é considerada também um fator muito importante do composto mercadológico, essa por ser utilizada de forma estratégica para gerar valor para o produto a ser comercializado. É através dessa variável que também é estipulada a segmentação do público e suas respectivas classes sociais.

2.1.4 Promoção (Comunicação)

Kotler; Keller (2006) afirma que, promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre determinado produto ou serviço, de maneira que estimule a sua comercialização ou divulgação.

Ambrósio; Siqueira (2002, p.69) a promoção "agrega uma série de formas de comunicação com o mercado". O mesmo autor afirma também que a palavra comunicação significa, em essência, unir pessoas em direção a um só objetivo.

Kotler; Armstrong (2007) apontam algumas ferramentas de promoção de vendas, são elas: amostras grátis, concursos, pacotes promocionais, recompensas por fidelidade, cupons, brindes, reembolso ou ofertas de devolução em dinheiro, jogos e sorteios.

2.1.5 Praça

A praça, definida também como canal de distribuição, é o caminho que determinado produto cursa desde sua produção até o consumo.

Kotler; Armstrong (2007) a definem como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Para Santini (2013), a variável praça relaciona-se diretamente com a localização física do produto, bem como por sua cobertura geográfica, armazenamento, estoque, canais de distribuição, níveis e tipo de intermediários, além dos canais logísticos, entre outros aspectos. Refere-se às formas que são utilizadas para que os produtos, bens e serviços possam ser entregues aos mercados-alvo.

2.2 MARKETING DIGITAL

O objetivo central do Marketing Digital é desenvolver estratégias de marketing através da internet, onde as empresas e consumidores procuram obter interatividade nos seus relacionamentos, o que acaba gerando uma troca de informações rápida, personalizada e dinâmica.

Oliveira (2000) diz que o Marketing digital tem o mesmo conceito e foco de marketing tradicional, o que os diferencia, são as ferramentas de comunicação e distribuição de informações que são utilizadas através de recursos digitais para a promoção de produtos, marcas, ideias e demais ações.

Fascioni (2010) têm a definição de marketing digital, como uma maneira de se fazer marketing por meio de ações de comunicação que as empresas utilizam com recursos digitais, podendo ser representados via Internet.

O Marketing digital proporciona que os consumidores conheçam seus negócios, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.

O marketing digital é a aplicação de estratégias no ambiente digital que utilizam teorias e ferramentas de marketing já conhecidas. Sendo assim, não é um novo marketing, e muito menos pode ser considerada uma reinvenção do marketing. Trata-se de utilizar a internet com o uma ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do marketing (TORRES, 2018 p.7).

É por isso que hoje, o uso dessas estratégias é considerado por muitos imprescindível nos negócios pois, se bem utilizado, pode aumentar de forma exponencial os clientes e com isso os resultados da empresa.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIGITAL

Nas últimas décadas, em função das novas tecnologias o comportamento do consumidor sofreu grandes alterações, todo o contato visual e físico que existia passou a ser substituído por meios digitais, agora o novo modelo de venda é on-line, tornando cada vez mais rápida e acessível a compra de produtos a qualquer hora e lugar.

Por isso, para compreender melhor o comportamento do consumidor serão apresentados alguns autores que contribuem para o assunto, entre eles: Engel, Blackweel e Miniard (2000), Schiffman e Kanuk (2000) e Kotler (1996).

Conforme Schiffman e Kanuk (2000, p. 5), “o estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo.”

Com o intuito de entender o comportamento do consumidor Schiffman e Kanuk (2000), ressaltam que as pessoas foram criadas acreditando que as diferenças entre elas tornam a vida mais atrativa, embora elas sejam semelhantes. Buscando entender o comportamento do consumidor individual, Kotler (1996), mostra como ponto de partida o modelo de estímulos e respostas, visando a forma como estímulos ambientais e de Marketing entram no consciente do comprador, induzindo-o de maneira direta a decisão de compra.

Nesta mesma direção, Engel, Blackweel e Miniard (2000) evidenciam as diferenças dos processos individuais, ambientais, psicológicos como variáveis capazes de transformar a tomada de decisão:

- a) as diferenças individuais: consideram os valores e estilo de vida do consumidor, a sua motivação e personalidade, os recursos, atitudes e conhecimentos do mesmo;
- b) os processos psicológicos: fazem referência ao processamento de informação, à aprendizagem, atitudes e comportamentos; e
- c) os fatores ambientais: apontam às influências culturais, às classes sociais, família, situação momentânea e influências pessoais (grupos de referência).

Kotler (1996), assim como Schiffman e Kanuk (2000), destacam os quatro principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor: fator cultural, fator social, pessoal e psicológico.

O fator cultural, é definido por Kotler (1996) como um causador fundamental das vontades e do comportamento do indivíduo, sendo uma mistura de várias subculturas (nacionalidade, religião, grupos raciais, entre outros) que permitem a identificação e socialização específicas, criando importantes segmentos de mercado.

Analisando este conceito, pode-se identificar as diferentes classes sociais, que são relativamente homogêneas e permanentes de uma sociedade que, ordenadas hierarquicamente, compartilham princípios, interesses e comportamentos semelhantes, impactando na renda e em indicadores como ocupação, grau de instrução e áreas de residência, mostrando também preferências por produtos e marcas em diversas áreas.

Com um conceito mais completo, Engel, Blackwell e Miniard (2000), a cultura envolve o próprio conhecimento do Eu e do meio onde vive. Além disso, ela define a comunicação e linguagem inseridas por excelência, evidencia o vestuário e aparência própria dos indivíduos, diz respeito à alimentação e aos padrões alimentares, caracteriza a visão de tempo das pessoas, evidencia formas de relacionamentos em nível geral, mostrando normas e valores individuais, com às crenças e atitudes, caracterizada pelos processos mentais e aprendizagem da população, bem como mostra os hábitos e práticas de trabalho da população.

De acordo com este pensamento, a cultura está incutida em cada parte do entorno dos indivíduos, interagindo e transformando suas ações, e pode-se observar que Schiffma e Kanuk (2000), partilham deste mesmo pensamento, pois definem a cultura como um conjunto de várias crenças, princípios, e costumes aprendidos, que direcionam o comportamento de consumo de um grupo de pessoas ou sociedade, determinando também a forma de compartilhamento cultura. A primeira forma de compartilhamento seria através da família, depois através das instituições de ensino, nas casas de culto e ainda pelas mídias de massa. Segundo os autores, o lar é o espaço em que as pessoas aprendem e definem o dinheiro, a relação entre o preço e a qualidade, o gosto ou preferência pelos produtos, e principalmente, os padrões de consumo.

As instituições acadêmicas, por sua vez, ensinam sobre a história, ética, cidadania e treinamento técnico, próprios daquela cultura, enquanto as instituições religiosas são responsáveis pelo aperfeiçoamento moral, o discernimento religioso e a orientação espiritual. Já as grandes mídias, citando a televisão e jornais como exemplos, passam a desempenhar um papel importante, pois ainda na infância os indivíduos são bombardeados por comerciais no *Youtube*, *Instagram*, filmes, desenho, entre etc.

Na sequência, o segundo fator é o social que, para Kotler (1996), envolve grupos de referência, família, papéis sociais e status.

Os grupos de usados como referência, conforme o autor descreve, são criados por pessoas que exercem influência direta ou indireta sobre o indivíduo, expondo-o a novos padrões e estilos de vida, influenciando suas atitudes e o seu autoconceito, podendo afetar as suas escolhas de produtos e marcas.

O autor mostra a existência de grupos de afinidade primários (contato intenso e geralmente informal), constituídos pela família, amigos, colegas de trabalho e vizinhos; e grupos de afinidade secundários (grupos formais e de interação pouco contínua), conformados pela religião, profissão que exerce.

Contribuindo, Schiffman e Kanuk (2000) mostram que as pessoas são também influenciadas por grupos aos quais não fazem parte, chamados de “grupos de aspiração” (quando existe algum tipo de afinidade) e “grupos de negação” (quando existe um sentimento de repúdio por algum motivo).

Assim como os grupos de referência, Kotler (1996) também destaca a família no aspecto social, considerando-a como o grupo social mais importante, principalmente no mercado de produtos de consumo, onde a influência se dá tanto pelos filhos e cônjuges como pelos pais.

Para o autor, a posição de cada indivíduo em um grupo se dá por meio de seu papel social e status. Com base nisso, cada pessoa escolhe os produtos que as comunicam e referenciam no seu determinado papel/status. Neste sentido, é demonstrado que as pessoas podem assumir mais de uma posição, conforme a ocasião, e que, para cada uma delas, espera-se uma atitude de consumo diferente.

O terceiro fator apresentado são os aspectos pessoais, que incluem as características pessoais dos indivíduos como idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoestima.

Com relação à idade, Kotler (1996) mostra que os padrões de consumo são moldados de acordo com o ciclo de vida do indivíduo, já que o mesmo compra diferentes artigos e serviços durante o percurso da sua vida.

Já a ocupação está inteiramente ligada aos padrões de consumo, considerando que as demandas por exemplo de um operário, são diferentes das de um executivo.

Ao passo que a situação econômica se refere à renda disponível, condições de crédito, relação pessoal entre despesas e poupança, entre outros; o estilo de vida apresenta como pessoas da mesma subcultura, classe social e ocupação podem ter hábitos de consumo diferentes, demonstrados por suas atividades, opiniões e interesses.

Por fim, a personalidade pode ser considerada uma variável útil para analisar o comportamento do consumidor, pois segundo Kotler (1996), existem fortes relações entre certos tipos de personalidade e as escolhas de produtos e marcas.

O último fator estudado, é o fator psicológico. Este pode ser dividido em motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Para Schiffman e Kanuk (2000), as pessoas normalmente têm mais consciência das suas necessidades fisiológicas do que das psicológicas, apesar de que possam satisfazer estas de maneira inconsciente.

Na percepção de Kotler (1996), as motivações são entendidas como algo que pressiona o suficiente para levar a pessoa a agir, aliviando a tensão, uma vez satisfeita a necessidade. Esse pensamento também é compartilhado por Schiffman e Kanuk (2000), que evidenciam a motivação como uma força motriz interna dos indivíduos que os impulsionam à ação.

Alguns autores consideram importante trabalhar a motivação através das necessidades e objetivos, pois acreditam que as necessidades geram as motivações e são inerentes aos indivíduos. Estas necessidades são divididas em inatas ou primárias, que também são denominadas como necessidades fisiológicas, como a necessidade de alimento, ar, sexo, entre outras. Mas podem ser necessidades adquiridas ou secundárias, como autoestima, prestígio, afeto, poder, aprendizagem, entre outras. De acordo com as necessidades, os objetivos serão estabelecidos ou resultado do comportamento motivado. Sendo assim, muitos autores defendem a probabilidade que o consumidor escolha um objetivo específico (produto/serviço) para satisfazer diversas necessidades e não apenas uma.

De acordo com este prisma, grande parte das necessidades específicas de um indivíduo está em repouso na maior parte do tempo, mas o despertar de um conjunto particular de necessidades, um momentos específicos, será causado pelos estímulos internos e involuntários abrigados em sua fisiologia, mas também nos processos emocionais, que conduzem a pessoa ao desejo e à imaginação, e cognitivamente, partindo do reconhecimento da necessidade, ou, devido à estímulos exteriores.

Segundo fator citado pelo Kotler (1996), a percepção é definida como o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações, não dependendo apenas do estímulo físico, mas da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo; ou seja, as decisões resultam de uma percepção daquilo que é abstrato.

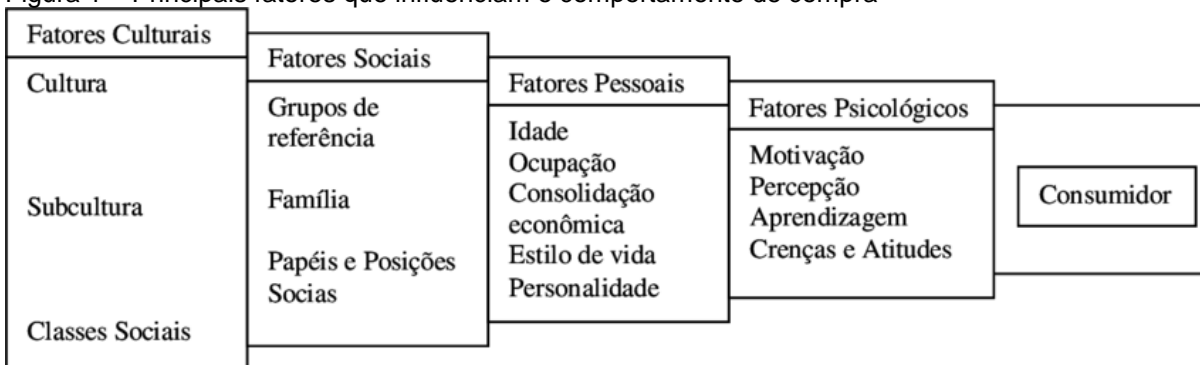
De acordo com o autor, existem três processos de percepção: a atenção seletiva, que se refere apenas as necessidades atuais ou desvios discrepantes, distorção seletiva, em que acabamos reforçando pré-concepções, e retenção seletiva, através da qual retemos apenas informações que reforçam nossas atitudes e crenças.

Considerando a aprendizagem, entendemos que ela é o processo que envolve mudanças de comportamento decorrentes da experiência.

É importante salientar que uma parte significativa do comportamento humano é aprendida, resultando da atuação recíproca de impulsos, sugestões, estímulos e outros. Da aprendizagem das pessoas, resultam suas crenças e atitudes. Enquanto a crença pode ser considerada um pensamento descritivo que alguém defende sobre algo, a atitude é a inclinação para se comportar de um modo favorável, ou não, em relação a alguma situação, objeto ou evento.

No quadro abaixo tem-se a descrição resumida dos quatro fatores que influenciam o comportamento do consumidor:

Figura 1 – Principais fatores que influenciam o comportamento de compra



Fonte: Kotler (1996, p. 162).

O elemento macro, também denominado fator cultural, engloba os demais fatores de influência sobre as subculturas e classes sociais, pois tanto os fatores sociais, como os aspectos pessoais, formam o indivíduo, abrindo uma lacuna aos fatores psicológicos, e são justamente estes os responsáveis pela criação de motivações e objetivos, levando à tomada de decisão e compra do produto.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa é analisar o comportamento digital dos clientes da empresa em estudo. Para 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”.

Dessa forma, para responder ao objetivo proposto, o estudo foi conduzido da seguinte forma: quanto à abordagem, é uma pesquisa quali-quantitativa. A modalidade de pesquisa quali-quantitativa “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)” (KNECHTEL, 2014, p. 106).

Quanto aos objetivos será uma pesquisa exploratória, Gil (1999) considera que o objetivo principal dessa é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Quanto técnicas de coleta de dados, foram empregadas à pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, cuja ferramenta de coleta de dados foi à aplicação de um questionário.

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de coleta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002).

A pesquisa de campo caracteriza-se como uma investigação empírica que se realiza no local onde ocorre um fenômeno, dispondo de elementos como questionários, entrevistas e testes para coletar os dados e desenvolver a pesquisa (VERGARA, 1998). O questionário, de acordo com Gil (1999) pode ser definido como a técnica de investigação composta por questões que são apresentadas a pessoas por escrito, tendo como objetivo conhecer opiniões, interesses, expectativas entre outros.

O objetivo principal do questionário foi identificar quais são as redes sociais que os clientes da E.K. Transportadora mais utilizam, e por qual a rede social que eles acompanhariam a mesma. Foi elaborado um questionário com 8 perguntas através da plataforma do Google formulários, que posteriormente foi enviado através do *WhatsApp* para os principais clientes da empresa no final do mês de agosto de 2020, como forma de instrumento de coleta dados. Nesse período foram entrevistados 20 clientes.

Através da pesquisa bibliográfica, de informações do ambiente da empresa e por meio do questionário, pôde-se obter algumas conclusões estratégicas na empresa em estudo, com o fim proporcionar um melhor relacionamento e adquirir novos clientes.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A sessão a seguir discorre acerca dos resultados encontrados nesta pesquisa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa E.K. Transportadora é uma prestadora de serviços de transportes rodoviários. Foi fundada em Setembro de 2000 na cidade de Pescaria Brava/SC, e atua há quase 20 anos no mercado. A empresa surgiu do sonho de dois jovens que tinham o desejo de ter seu próprio caminhão e viajar pelo Brasil a fora transportando diversos produtos.

Entre os anos de 2000 a 2002, a empresa dos irmãos Everaldo e Evaldir apresentou um crescimento significativo. Com esse resultado dois novos veículos foram adquiridos nesse período, a medida que a quantidade de cargas aumentava.

Em novembro, no ano de 2002 os empreendedores perceberam que o mercado de transportes rodoviário seria essencial e um dos principais responsáveis pela movimentação de mercadorias no Brasil, então com 3 caminhões, fundaram oficialmente a E.K. TRANSPORTADORA.

Entre os anos de 2007 á 2011 houve um crescimento na indústria do transporte rodoviário. Com a demanda aumentando, os sócios chegaram à conclusão de que era o momento certo para adquirir mais dois caminhões para a frota. Efetivamente, no ano de 2011, realizaram a compra dos dois caminhões.

Atualmente, a empresa conta com uma frota de 11 (onze) caminhões, a sua principal atividade é o transporte rodoviário e está qualificada para transportar todo tipo de mercadorias, exceto produtos perigosos. A empresa atende hoje algumas das maiores empresas do Brasil como a Gerdau e Votorantim, transportando cerca de 1.500 cargas por ano.

O produto oferecido pela E.K. Transportadora é o transporte de mercadorias. Atualmente, a empresa transporta apenas carga geral e produtos a granel para todos os estados do Brasil, porém, os estados que tem maior demanda de fretes são: Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Os preços ofertados de frete são formados por uma análise com base na tabela de frete vigente disponibilizada pela Agência Nacional de Transportes Terrestre (ANTT). Através dessa tabela, é obtido o piso mínimo de frete, que é o valor mínimo que deve ser cobrado para determinado serviço. Não existe um valor fixo, o valor depende do tipo de carga a ser transportada, distância percorrida e número de eixos de cada veículo.

A praça está disponibilizada em apenas um espaço físico, localizado próximo a BR 101, em local de fácil acesso para facilitar a entrada e saída dos caminhões da empresa.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

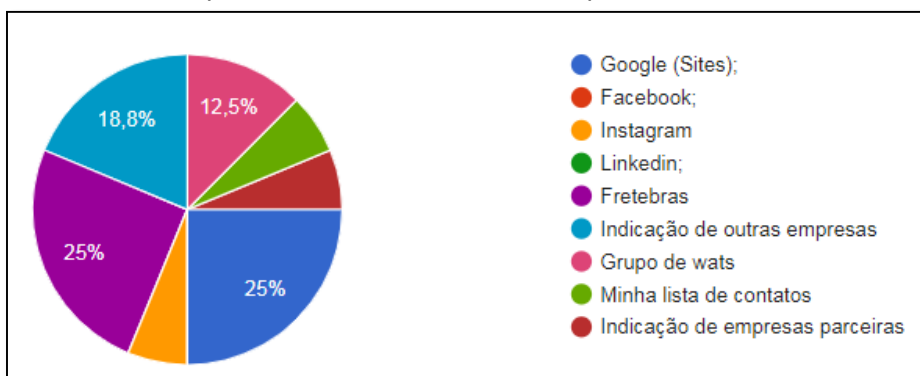
Para auxiliar de forma positiva no desenvolvimento da organização, foi realizada uma reunião não estruturada com os gestores cujo objetivo era verificar quais são as necessidades da empresa no momento, e com base nessas informações propor um estudo que contribua de forma efetiva para a organização.

Concluiu-se em conjunto com os gestores e através de diagnósticos realizados, que a empresa necessita de ações de marketing para divulgação dos serviços. Hoje a E.K. Transportadora não possui nenhuma forma de divulgação física e nem digital. Para tanto, os acadêmicos sugeriram que o primeiro passo seria identificar onde está o público alvo da empresa e qual seria o melhor meio de divulgação que chegaria até os clientes de forma assertiva. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa através de um questionário estruturado, com 8 perguntas fechadas, no início do mês de julho de 2020. A pesquisa foi enviada através do *WhatsApp* da empresa para os 20 principais clientes, onde obteve-se 16 respostas conforme resultados apresentados a seguir.

Primeiramente os representantes das empresas identificaram-se com o nome completo de cada respondente e qual a empresa estavam representando e em seguida, os mesmos informaram a cidade que fica cada empresa. Por questão de sigilo, essas informações não serão divulgadas.

Em seguida, a pesquisa identificou qual o meio os clientes procuram pelos serviços da empresa.

Gráfico 1 – Pesquisa com clientes da E.K. Transportadora



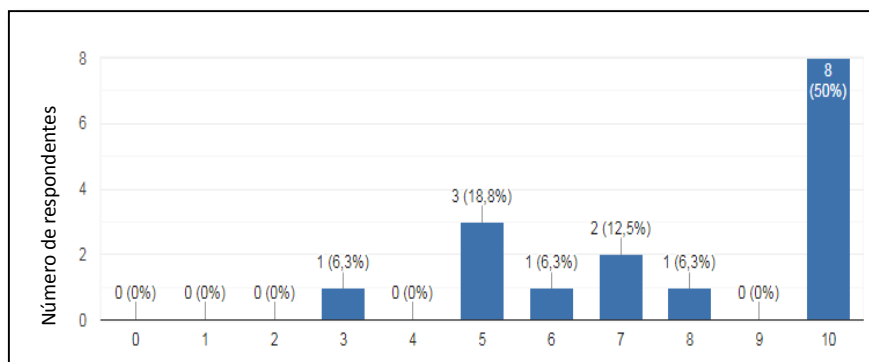
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Com o resultado do questionário concluiu-se que 25% dos clientes responderam que a primeira forma de pesquisa nesse setor é através do *Google* (Sites) e outros 25% responderam que é através do *Fretebras*, que é uma plataforma de fretes usadas pelas empresas para a divulgação de fretes. Outros 18,8% responderam que pesquisam através de indicação de outras empresas e 12,5% responderam que pesquisam através de grupos do *WhatsApp*. Apenas 6,3% das pessoas responderam que pesquisam através do *Instagram*, *Linkedin* e lista de contatos.

Tendo em vista a alta porcentagem de pessoas que procuram o serviço através do *Google*, *Fretebras* e *WhatsApp*, sugere-se a empresa que procure investir nessas duas plataformas.

A seguinte pergunta foi realizada com o objetivo de identificar qual o nível de importância que os clientes dão ao uso das redes sociais para divulgação dos produtos/serviços.

Gráfico 2 – Qual o nível de importância você dá ao uso das redes sociais para divulgação de produtos/serviços?

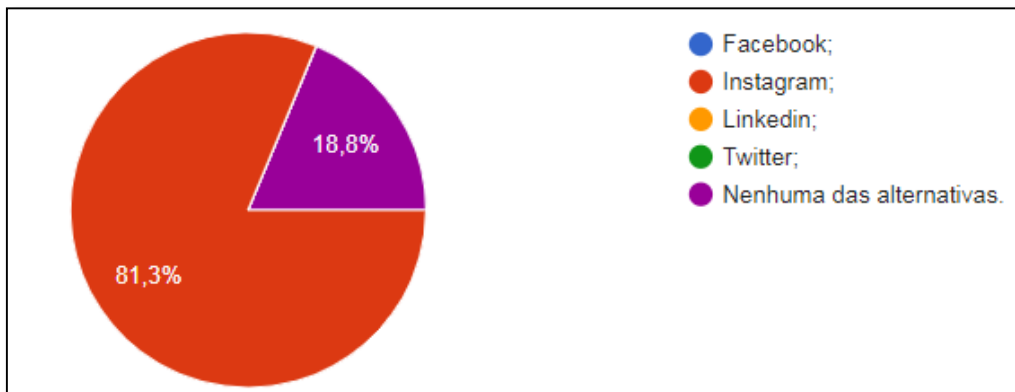


Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Através do gráfico dos resultados é possível identificar que 50% das pessoas entendem que o uso das redes sociais tem importância máxima, pontuando-as como 10. Outros 18,8% pontuam a com nota cinco, 12,5% pontuam nota sete e 6,3% dos clientes pontuaram como 8,6 e 3. Essa pergunta revelou que a maioria dos clientes pesquisados julgam importante o uso das redes sociais, sendo assim salienta-se a importância da E.K. Transportadora desenvolver ações de divulgação em redes sociais com o intuito de diferenciar-se e posicionar-se no mercado, criando relacionamento efetivo com seus clientes. O próximo questionamento foi feito para

identificar qual rede social que os clientes da E.K. Transportadora mais utilizam no dia a dia.

Gráfico 3 – Rede social que os clientes da E.K. Transportadora mais utilizam no dia a dia

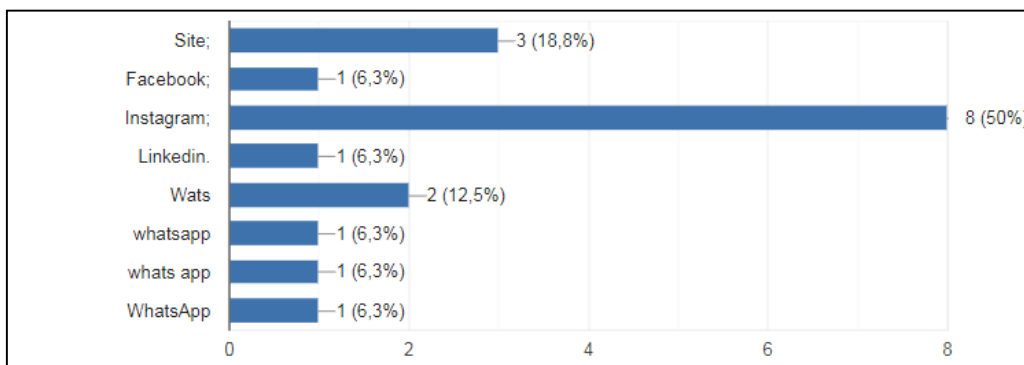


Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

A pesquisa apontou que 81,3% dos clientes utilizam o Instagram e 18,8% não utilizam nenhuma das redes citadas na pesquisa. Portanto, o desenvolvimento de um perfil no Instagram se mostra viável pelo alto percentual de clientes usuários.

O penúltimo questionamento apresentado tinha o objetivo de identificar se os clientes iriam acompanhar a página da empresa caso fosse desenvolvida.

Gráfico 4 – Identificar em qual rede social o cliente da E.K. Transportadora acompanharia a empresa



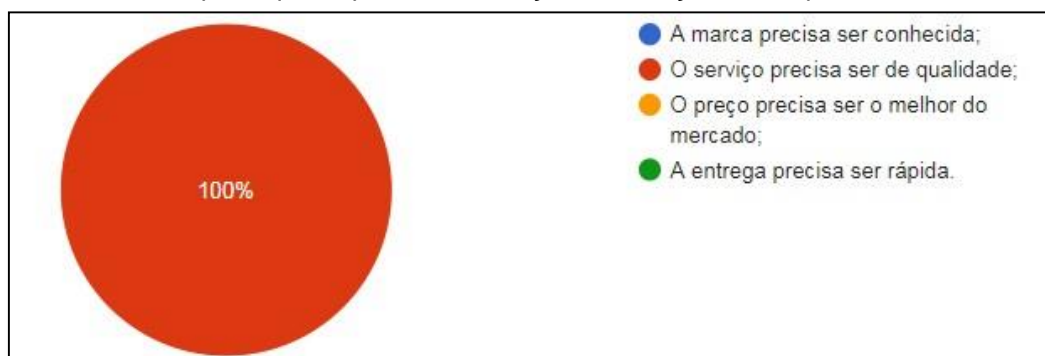
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Dos clientes participantes 50% apontaram que acompanhariam a E.K. Transportadora no *Instagram* caso a página fosse desenvolvida. 18,8% acompanhariam a através do Site, 31,4% acompanham através do *WhatsApp* que a empresa já utiliza, 6,3% acompanhariam através do *LinkedIn* e 6,3% através do *Facebook*. Tendo em vista um alto percentual de clientes que utilizariam a página, propõe-se desenvolver uma página no *Instagram* e um site para a empresa. Essas

ferramentas apresentam fácil acesso, alto alcance e é o meio mais utilizado através dos clientes, segundo resultados obtidos.

Por último, perguntou-se qual o requisito principal para a contratação de serviços de transportes.

Gráfico 5 – Principal requisito para a contratação de serviço de transporte



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Conforme resultados, 100% dos clientes julgaram ser o principal requisito a qualidade do serviço prestado. Após a aplicação deste questionário, foi possível obter informações relevantes para a tomada de decisão. Indica-se para implantação as seguintes ferramentas: *Instagram*, Site e cadastro na plataforma do Fretebras. Para estruturar melhor as ações desta implantação foram elaboradas um plano de ação através da ferramenta de qualidade 5W2H, conforme exposto no quadro 1 a seguir:

Quadro 01 - Método 5W2H

| Método 5W2H | | | | | | |
|---|---|--|-----------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| O que? | Por que? | Como? | Onde? | Quem? | Quando? | Quanto? |
| Reunião com os gestores | Para definir a implementação ou não das propostas e apresentação dos resultados da pesquisa | Através de conversa com os responsáveis pela empresa. | Empresa | Acadêmicos/ Gestores | 25/08/2020 – 15/10/2020 | R\$ 0,00 |
| Estudo e apresentação das ferramentas para definir a implementação ou não | Para mostrar aos gestores a importância da mesma | Através de reunião com os gestores e vídeos explicativos | Empresa | Acadêmicos/ Gestores | 25/08/2020 – 15/10/2020 | R\$ 0,00 |
| Criação de Site | Para divulgar os serviços da empresa | Através de contratação do serviço | Google | Profissional de Marketing | 15/10/2020 – 30/10/2020 | R\$ 2.000,00 |
| Cadastro na Plataforma do Fretebras | Para divulgar a empresa e os fretes | Através da ferramenta | Fretebras | Acadêmicos | 20/10/2020 | R\$ 659,00 (12 meses) |
| Criação de página no Instagram | Para divulgar a empresa e os serviços prestados | Através da ferramenta | Instagram | Acadêmicos | 15/10/2020 | R\$ 0,00 |
| Desenvolvimento de conteúdo | Para divulgação no Instagram e no site | Utilizando ferramentas | Canva | Acadêmicos | 15/10/2020- 25/10/2020 | R\$ 0,00 |

Fonte: Elaborado pelos alunos, 2020

O plano de ação 5W2H auxiliou na apresentação dos resultados da pesquisa e na estruturação das ações que foram liberadas pela empresa para o desenvolvimento e implementação das ferramentas. Os acadêmicos efetuaram pesquisas para compreenderem o marketing digital e as ferramentas utilizadas na pesquisa e promoveram reuniões com os gestores com o intuito de planejar como iria ser o processo de publicação na página do *Instagram*.

Dessa forma, com o intuito de visualização de layout digital, os acadêmicos fizeram uma página teste no *Instagram*, onde é exposto a seguir:

Imagem 1– Página teste do Instagram



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Através dessa página é possível que o cliente por lá seja direcionado diretamente para o WhatsApp da empresa através do link na biografia e também fique por dentro de algumas informações importantes que estão nos destaques do perfil como: rotas realizadas pela empresa, produtos transportados e os principais clientes que a mesma atende.

As demais informações como: Missão, visão e valores foram expostas através de postagem no *feed*, conforme exposto a seguir.

Imagem 2 – Postagem referente a missão da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Imagem 3 – Postagem referente a visão da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Imagem 4 – Postagem referente aos valores da empresa

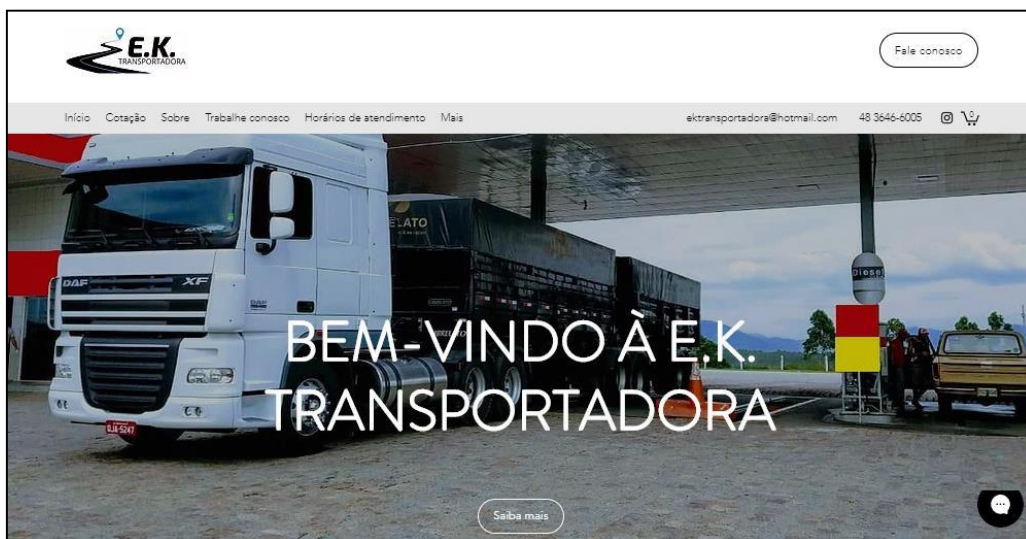


Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

A página teste do *Instagram*, bem como, as postagens foram feitos com o mesmo intuito de visualização de layout digital da empresa.

Os acadêmicos também desenvolveram um *template* do site para a empresa conforme demonstrado a seguir:

Imagem 5- *Template* de Site



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Nesse template foi possível apresentar para a empresa quais as informações seriam importantes ter no site como: histórico, local para cotação de frete, horários de atendimento, local para que os interessados em trabalhar na empresa pudessem estar cadastrando seu currículo e informações de rotas e materiais transportados.

As postagens no *Instagram* e indicação do *template* do site foram desenvolvidas com o propósito de divulgar a empresa, produtos, serviços e informações, além de conteúdos explicativos sobre os processos da mesma. As demais ações serão desenvolvidas e aplicadas pela própria empresa em tempo oportuno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a E.K.Transportadora atualmente não dispõe de uma estrutura e de estratégias para o marketing digital. Portanto, foi proposto sugestões de melhorias baseada na implementação e aplicação de ferramentas para o uso do marketing digital na empresa. Dentro desta perspectiva, foi possível sugerir ferramentas para aproximação do cliente através das plataformas digitais como o *Instagram*, Site e plataforma de fretes.

O estudo apresentou também a importância do uso do marketing digital, das novas mídias, do comportamento do consumidor digital e mostrou que o contexto atual do mercado exige que as empresas se destaquem e acompanhem as novas tecnologias para sobreviver no mercado que está cada vez mais competitivo.

No caso da empresa em estudo, foram analisados através de pesquisa que a principal plataforma na aproximação do cliente da empresa é o *Instagram*. Essa rede social além de não exigir nenhum investimento financeiro, pode trazer diversos benefícios para a expansão e divulgação do negócio.

Através do desenvolvimento desse estudo pode-se conhecer um pouco mais sobre as vantagens e funcionalidades das mídias pesquisadas, tornando possível concluir que a utilização das estratégias em marketing digital através das redes sociais possibilita a divulgação da marca, dos produtos e serviços da empresa com maior eficácia, permitindo que as mesmas estejam alinhadas nas ações de comunicação e relacionamento com o consumidor.

A pesquisa contribuiu para o levantamento de dados significativos, permitindo sugestões assertivas e mais eficazes para o marketing digital da transportadora.

REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de Marketing passo a passo-Serviços**. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9.ed. São Paulo: Atlas,2009.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. (7. reimp.). São Paulo: Atlas, 2011.
- CROCCO, L. et al. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2006.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FASCIONI, L. **DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica**. São Paulo: Integrare, 2010.
- FASCIONI, Lígia. **Marketing digital**. Disponível em: <http://www.ligiafascioni.com.br>. Acesso em: 20 out. 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2007.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A.; BRANDÃO, A. B. **Marketing estratégico para instituições educacionais**, 1994.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing móvel: tendências e oportunidades no marketing eletrônico.** São Paulo: Saint Paul, 2009.

MA – American Marketing Association - **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing** – Press Release – Chicago.

OLIVEIRA, W. P. A. DE. **A influência da comunicação nas decisões das empresas em transição para internet.** Campina Grande, 2000.

SANTINI, Fernando de Oliveira et al. **Uma análise da influência da promoção de vendas de desconto na intenção de compra do consumidor e os efeitos moderadores da atratividade.** 2013.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec, 2018.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2011

A APLICAÇÃO DA VERTICALIZAÇÃO DO ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE ENERGIA

José Carlos Mendes Júnior¹

Mateus Martins Henrique²

Gabriel Beltrame Derner Silva³

Resumo: O objetivo deste estudo, foi de analisar, verificar e implantar um projeto de reformulação de layout de armazenamento, aplicando um método de verticalização de estoque, este, incluirá a identificação desta técnica, através de um estudo prático sobre a logística de almoxarifado. Com isto, demonstrar recomendações e mudanças no layout, com base em formas práticas, incluindo, necessidade de espaço, disposição das áreas funcionais, fluxos de materiais, tempo, distância e flexibilidade do fluxo de trabalho.

Palavras-chave: Logística. Layout. Materiais.

Abstract: *The purpose of this study was to analyze, verify and implement a storage layout reformulation project, applying a stock verticalization method, this will include the identification of this technique, through a practical study on the warehouse logistics. With this, demonstrate recommendations and changes in the layout, based on practical forms, including, space requirement, layout of functional areas, material flows, time, distance and workflow flexibility.*

Keywords: *Logistics. Layout. Material.*

1 INTRODUÇÃO

Em uma era de indústrias crescentes e globalizadas, dominada pela pressão de se adequarem à sociedade, é fundamental que as empresas identifiquem abordagens inovadoras a serem implementadas tanto para a sobrevivência das organizações quanto para o alcance de vantagens competitivas.

Uma das abordagens que têm ganhado espaço crescente nos últimos anos, envolvem o planejamento de instalações e a melhoria da gestão da cadeia de suprimentos de uma organização. A pesquisa apresentada aqui, demonstra que o planejamento adequado do fluxo logístico pode, portanto fornecer inúmeras

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: joscjunior@gmail.com.

² Acadêmico do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: mateus.mh.adm@gmail.com.

³ Doutor em Engenharia de Materiais, com ênfase em Gestão de Desenvolvimento de Produto - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. E-mail: gabrielbds@hotmail.com.

vantagens, como a melhoria da segurança, fluxos de materiais eficientes, maior desempenho e capacidade de armazenamento.

Hassan (2002) diz que o número e a localização de entradas e saídas de um armazém impactam nas distâncias e no tempo do deslocamento dos funcionários, na localização dos itens armazenados, nos obstáculos e principalmente na direção do fluxo principal das movimentações internas.

Contudo, para obter tais vantagens citadas anteriormente, é necessário realização de uma análise do estado atual, a fim de identificar e desenvolver um entendimento mais profundo sobre os fluxos de trabalho que existem atualmente e assim, determinar como eles podem ser melhorados, através de ferramentas da gestão que conduzem este estudo.

O estudo aqui desenvolvido terá como alvo principal responder à questão: “Como desenvolver uma prática logística que auxilie nos processos de almoxarifado”, demonstrar que o local e espaço para armazenamento interferem em um bom aproveitamento dos processos internos do almoxarifado, tais como o inventário, entrega, localização, guarda, entre outros. Para esta pesquisa foi determinado os seguintes objetivos: (a) Identificar os procedimentos logísticos de distribuições existentes; (b) Realizar a análise nos processos de armazenagem logística; (c) Verificar os procedimentos que podem prejudicar ou melhorar o desempenho das operações logísticas; (d) Analisar os resultados coletados e os impactos da sua implementação.

A determinação do tema baseou-se no setor de almoxarifado, por este ser o nosso local de trabalho, portanto temos maior facilidade em conseguir as informações necessárias para a realização deste estudo.

O objetivo geral da pesquisa é com isso aplicar melhorias nos processos internos e no layout de armazenamento logístico utilizando recursos simples, mas modificando algumas formas e padrões já existentes no setor de almoxarifado.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O capítulo a seguir apresenta o embasamento teórico que norteia o tema da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE MATERIAIS

O processo de gestão de materiais pode ser definido como um sistema que integra todas as atividades relacionadas a produção, desde o reconhecimento da necessidade do material até o despacho final de produtos acabados até o consumidor final.

Suas atividades incluem o fluxo de requisição de materiais do departamento de usuário para a compra, propostas flutuantes, recebimentos de cotações, elaborações de gráficos comparativos, recebimento de mercadorias nas lojas, inspeção e aprovação ou rejeição de mercadorias, armazenamento nas posições corretas, verificação e avaliação atempada do inventário, recebimento de produtos acabados e despacho para vários locais, conforme solicitado.

Conforme GURGEL, (1996), a administração de materiais é:

A Administração de Materiais é definida como sendo um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições. Tais atividades abrangem desde o circuito de provisionamento, inclusive compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos órgãos requisitantes, até as operações gerais de controle de estoques etc.

2.2 ALMOXARIFADO

Segundo Dias, 2009, “O almoxarifado é o responsável pela guarda física dos materiais em estoque, com exceção dos produtos em processo. É o local onde ficam armazenados os materiais, incluindo os entregues pelos fornecedores, para atender à produção”.

2.3 RECEBIMENTO DE MATERIAIS

O setor de recebimento desempenha a função de descarregar e descompactar materiais recebidos do fornecedor. Nessa tarefa, o departamento de recebimento executa várias atividades, como a contagem dos materiais recebidos (volumes), a inspeção física das mercadorias, a comparação com a descrição no pedido, o registro, a notificação do departamento de compras sobre discrepâncias descobertas e danos em trânsito.

De acordo com Souza, (2011), a função básica do recebimento de materiais é assegurar que o produto entregue esteja em conformidade com as especificações constantes no pedido de compra, como descrição do produto, quantidade e data da entrega.

Para Paoleschi, 2019, “As atividades do recebimento abrangem a recepção do material na entrega pelo fornecedor e a entrada física nos estoques e no sistema. Os materiais com política de ressurgimento devem ser recebidos separadamente e os veículos de entrega terão livre acesso, dentro da janela de tempo, para acessar o recebimento”.

2.4 INSPEÇÃO DE MATERIAIS

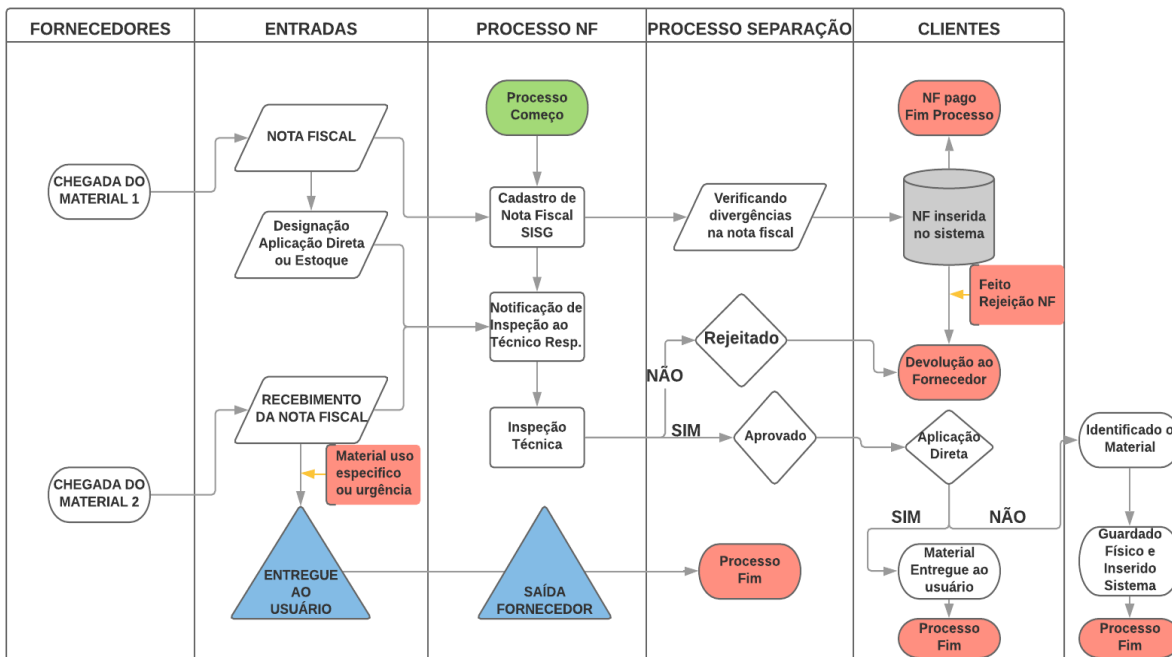
Para Paoleschi, 2019, “A conferência qualitativa, também conhecida como inspeção técnica, é muito importante no contexto de recebimento de materiais, uma vez que tem o objetivo de garantir a adequação do material ao fim a que se destina.”.

O autor salienta que:

“A entrada no estoque de materiais defeituosos pode causar grandes danos financeiros, porque no futuro os produtos fabricados com estes materiais poderão apresentar defeitos e deverão ser substituídos, trazendo contratempos a empresa e a possibilidade da perda do cliente”.

No setor o material é inspecionado e verificado em relação ao pedido para confirmar a quantidade, tamanho e qualidade. Quaisquer desvios são preenchidos no relatório de inspeção e enviados aos compradores, em caso de não conformidade do material o mesmo será devolvido ao fornecedor. O item que não atende à especificação é marcado como “REJEITADO” e o mesmo é separado do material aceitável e segue para uma “Área de Retenção” segura. O responsável pela inspeção, em seguida, processa um "relatório de não conformidade" (RNC). Depois do processo de rejeição completo e a negociação do comprador com o fornecedor estiver finalizada o material é devolvido.

Figura 1 – Fluxograma do processo de recebimento e inspeção



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021)

2.5 ARMAZENAMENTO EM ESTOQUE

Segundo Dias, 2012, “Um método adequado de armazenagem diminui o custo de operação, melhora a qualidade do produto e acelera o ritmo de trabalho. Torna mais eficiente as operações dentro dos almoxarifados, facilitando do recebimento à saída do produto”.

Para Viana (2002), alguns cuidados essenciais para a armazenagem devem ser observados:

- Determinação do local, em recinto coberto ou não;
- Definição adequada do layout;
- Definição de uma política de preservação, com embalagens plenamente convenientes aos materiais;
- Ordem, arrumação e limpeza, de forma constante;
- Segurança patrimonial, contra furtos, incêndio etc.

Segundo Viana (2002), ao se otimizar a armazenagem, obtém-se:

- Máxima utilização do espaço;
- Efetiva utilização dos recursos disponíveis;
- Pronto acesso a todos os itens;

- Máxima proteção aos itens estocados;
- Boa organização;
- Satisfação das necessidades dos clientes.

Os itens de estoque são armazenados no setor conforme as suas características. Foi atribuído para cada armazém uma localização específica conforme demonstra a “Tabela 1” a seguir:

Tabela 1 - Distribuição das localizações

| Armazém | Exemplo Localização Sistema/Físico |
|-----------------------------------|--|
| Sub 01 (materiais menores) | Código: 1061744 Localização: 01.A.24.C.2 |
| Sub 02 (materiais pesados) | Código: 0057815 Localização: 02.A.11.I.2 |
| Sub 03 (cilindros de gases) | Código: 0030629 Localização: 03.D |
| Sub 04 (inflamáveis) | Código: 0031162 Localização: 04.C.02.B.4 |
| Sub 05 (motores) | Código: 0015854 Localização: 05.C.02.B.3 |
| Sub 10 (materiais grandes) | Código: 0001103 Localização: 10.A |
| Sub 30 (armazém uso área técnica) | Código: 1054855 Localização: 30.A |

Fonte: Elaborado pelos autores, (2021).

Conforme demonstrado os setores são divididos e cada código possui seu local específico:

- 01.A □ Armazém;
- 24 □ Prateleira;
- C □ Linha;
- 2 □ Coluna;

Com o objetivo de ter uma metodologia que permita o crescimento do armazém, são utilizadas diferentes áreas de armazenagem como: salas desumidificadas, paletes, áreas internas e externas, entre outros. A identificação da área pode, ainda, indicar um segundo ou terceiro galpão, quer esteja no mesmo armazém ou em outra sala,

Conforme a seguir o exemplo prático das classificações de armazenamento e distribuição:

- 01.A: □ Itens Ambiente Normal; (local aberto, armazém controlado);
- 01.D: □ Ambiente com umidade Controlada (área desumidificada);
- 01.C: □ Motores e Rolamentos (área desumidificada);

- 01.B: Ambiente com Temperatura controlada (estufa);
- 01.E: Sala escura (materiais sensíveis a luminosidade).

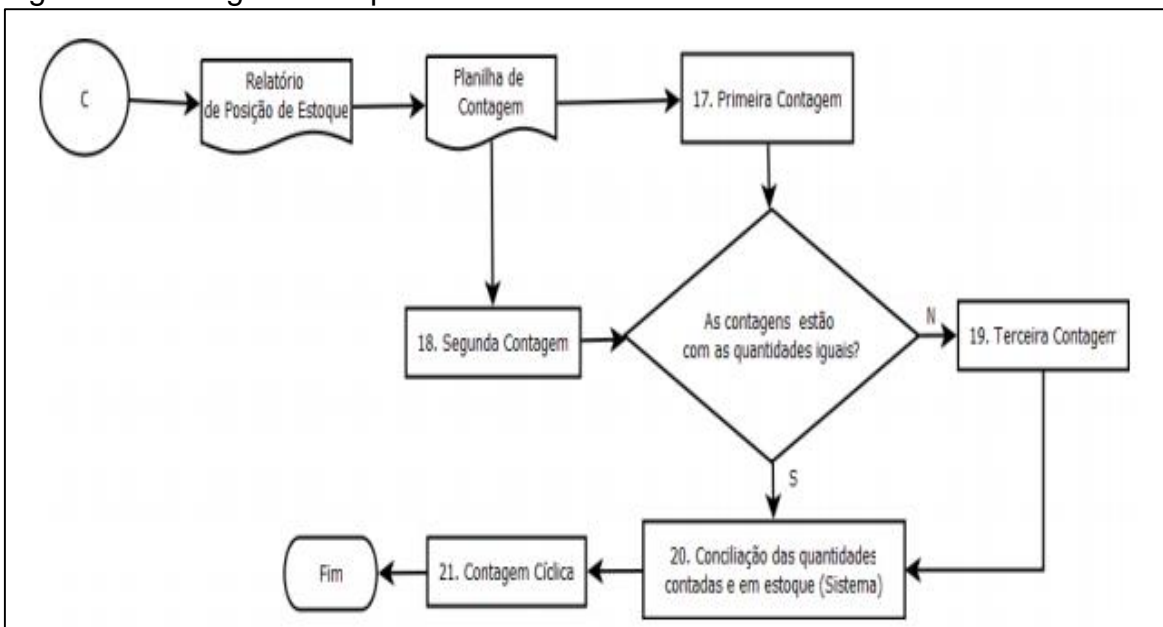
2.6 INVENTÁRIO

Segundo Paoleschi, 2019, “Os sistemas de inventário são importantes ferramentas para manter a acuracidade dos estoques e dar confiabilidade aos números informados aos setores de suprimentos, vendas, programação e contabilidade.

Os inventários podem ser feitos a qualquer tempo, sempre que necessário. O autor acrescenta que “Podemos substituir o inventário físico anual dos itens produtivos e de materiais de consumo por um sistema permanente de contagens cíclicas. Os bens patrimoniais devem ser contados de acordo com as instruções do departamento do patrimônio”.

O sistema de inventário adotado pela empresa é o permanente de contagens cíclicas. O processo de inventário funciona conforme demonstrado na “Figura 2”.

Figura 2 - Fluxograma do processo de inventário mensal



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

É possível identificar que a empresa utiliza o procedimento de inventário mensal, portanto esta demonstra que é feito periodicamente, a contagem física pode ser feita para fins de auditoria e controle interno”.

A definição demonstrada é definida como um processo de contagem mensal de itens aleatórios sem uma sequência lógica, com sua maioria havendo movimentações no período.

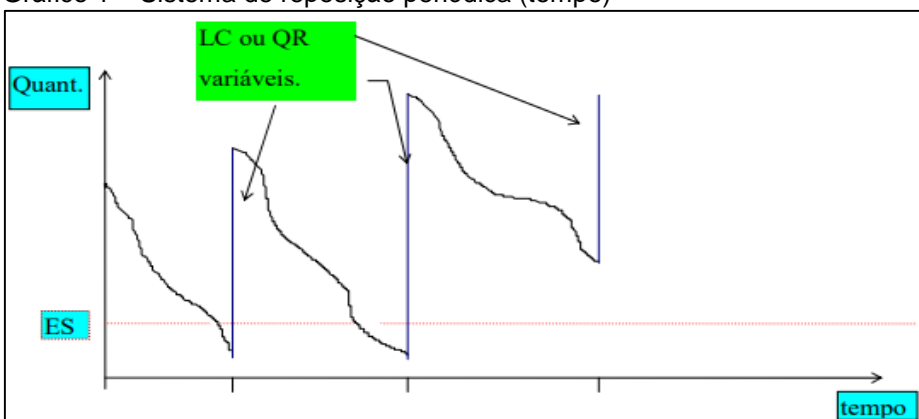
2.7 REPOSIÇÃO E SISTEMA DE COMPRA

O inventário mensal, defini uma análise de inspeção contínua da quantidade que há em estoque, isto é, está sempre monitorando os saldos dos itens, para pedir quando houver necessidade. Em virtude desta abordagem, mesmo que tenha uma frequência grande de saída em estoque, o tamanho do lote ressuprido deve suprir a necessidade do período analisado, com o objetivo de estabelecer uma quantidade “ótima”, isto é, que seja minimizado o custo de manutenção do estoque.

2.7.1 SISTEMA DE REPOSIÇÃO PERIÓDICA

Sistema definido por “Dadas fixas – Quantidades Variáveis”, o resuprimento do estoque é feito em intervalos de tempos fixos ou constantes. O qual os lotes de compra modificam conforme o nível de estoque atual. A quantidade a ser comprada, é definida, tal que somada ao estoque existente seja suficiente para atender a demanda, até que seja gerado outro relatório de reposição.

Gráfico 1 – Sistema de reposição periódica (tempo)



Fonte: Júnior, (2008, p. 40).

No sistema de reposição periódica conforme o “Gráfico 1”, podemos citar as vantagens e desvantagens:

- Vantagens: Permite que a reposição seja feita por grupo de itens, ou segmentos, por exemplo: selecionar apenas itens por KG, perecíveis, EPIs, fixadores e etc.
- Desvantagens: Não permite a utilização do LEC (lote econômico de compra), isto é, não há como medir uma quantidade fixa, durante um determinado período, assim não há como implementar uma reposição contínua, pois pode apresentar variação fora do previsto.

2.8 REQUISIÇÃO DE COMPRA (RC)

Uma requisição de compra é um formulário preenchido via sistema do módulo interno da empresa, que é enviado, ao departamento de compras, listando os itens que o departamento de compras solicitara a compra com o fornecedor externo.

As requisições de compra são comuns em grandes empresas, onde os gerentes financeiros seriam inundados com pedidos de muitos compradores. No entanto, as pequenas e médias empresas também usam requisições de compra para melhorar os procedimentos de aquisição. À medida que as empresas apertam seus cintos fiscais coletivos, os compradores devem pedir apenas o que as empresas precisam. As requisições de compra garantem que isso aconteça. (LOGAN, 2020).

As requisições de compra são adaptadas para atender aos requisitos de uma empresa, mas geralmente consistem nas seguintes informações:

- A data e hora da solicitação;O nome do comprador;
- O departamento, isto é, sede da empresa onde se localiza o comprador;
- Os bens (ou serviços) solicitados;
- O motivo pelo qual o comprador precisa desses bens (ou serviços);
- O nome do fornecedor que fornece os bens (ou serviços);
- O custo total da solicitação do comprador, além de separar caso haja mais itens ou serviços conforme seus custos unitários;
- O local em que precisam do item, isto é, o usuário solicitante do serviço ou apenas para repor o estoque da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa será apresentado, de forma descritiva, a empresa alvo do estudo bem como o setor e o desenvolvimento da pesquisa, onde para atingir este fim, foi preciso demonstrar como foram atingidos os objetivos específicos propostos no projeto.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Podemos considerar no desenvolvimento da coleta dos dados que à análise qualitativa é essencial no projeto do layout de almoxarifado, uma vez que os dados quantitativos nem sempre estão disponíveis e, quando estão, podem ser irrelevantes para os aspectos que devem ser priorizados nas operações de serviços (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

Segundo FLICK (2009, p. 9), a pesquisa qualitativa se define por abstém de estabelecer um conceito bem definido daquilo que se estuda e de formular hipóteses no início para depois testá-las. Em vez disso os conceitos são desenvolvidos e refinados no processo de pesquisa.

3.2 VERTICALIZAÇÃO DE ESTOQUE

Um dos objetivos específicos do estudo foi o de realizar uma análise nos processos de armazenamento, portanto foi concluído que, a verticalização é um dos pontos de pesquisa desta análise, a qual atua no objetivo de suprir a necessidade de diversos fatores da cadeia logística do almoxarifado. Outro ponto chave do objeto de estudo é verificar os procedimentos que podem prejudicar ou melhorar o desempenho das operações logísticas. Determinamos que foram alguns fatores os quais são importantes destacar como: a diminuição do tempo de entrega dos materiais e a economia de espaço físico.

As vantagens da verticalização do estoque vão além da otimização do mesmo, se tratando de custo, há uma redução do estoque parado, após realizado a padronização da quantidade física. Outros benefícios da aplicação desse método são:

- Permitir que os itens sejam acessados com maior facilidade;
- Aproveitar melhor o espaço horizontal;

- Aumentar a capacidade de armazenamento;
- Otimizar os processos internos;
- Facilitar a identificação e visualização dos itens;

3.2 LAYOUT DE ALMOXARIFADO

O primeiro objetivo específico foi a análise dos processos logísticos do setor de almoxarifado. O layout de um armazém deve ser projetado levando em consideração a necessidade do manuseio de materiais, de forma que se deve evitar a movimentação excessiva dos produtos para evitar danos aos mesmos, bem como facilitar a separação dos pedidos.

Conforme demonstra Moura (2011) “Um bom layout de armazém determina o grau de acessibilidade ao material, os modelos de fluxo de material, a eficiência da mão-de-obra e a segurança do pessoal e do armazém, garantindo assim a realização de operações eficientes de armazenagem”.

O que motivou este estudo sobre o layout do almoxarifado surgiu devido a diversos fatores, dentre os quais foram: a implementação de uma forma de entrega dinâmica; formas de identificação, a padronização de quantidades, otimização de fluxos internos, tais como: guarda, inventário, localização e inspeção, assim, reduzindo o tempo e distâncias que são percorridas nas operações.

A necessidade de modificar as quantidades em estoque, com o objetivo de reduzir sobras e perdas por validade ou obsolescência, de uma forma geral, qualquer alteração na política de estoque do item e/ou estrutura física passa pela reorganização do layout.

Segundo Schmenner (1995), os layouts ruins podem causar uma série de consequências negativas para as operações de serviços, desde a criação de excessivas filas de clientes até o aumento dos custos totais da operação. Por outro lado, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que bons layouts incrementam os serviços e funcionam como um fator de atração de clientes.

Haynes (2008), por sua vez, chama a atenção para a influência dos layouts de serviços (especificamente de escritórios) no aumento da produtividade dos funcionários. Considerando esses argumentos, justifica-se a necessidade de uma maior sistematização no uso de técnicas para projeto e análise de layouts de serviços.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta etapa será apresentado as práticas da pesquisa, bem como os dados e resultados obtidos, por meio de uma análise qualitativa, onde se buscou atingir o objetivo proposto pelo artigo.

4.1 CONSIDERAÇÕES DO LOCAL DE ESTUDO

O ambiente escolhido como estudo é uma empresa multinacional que atua no ramo de energia. Ela é a maior geradora privada de energia elétrica do país, operando com capacidade instalada de 11.059 MW em 31 usinas em todo o Brasil, o que representa cerca de 6% da capacidade do país.

O Grupo também oferece serviços relacionados à energia, engenharia e integração de sistemas, atuando no desenvolvimento de soluções de telecomunicações, segurança e sistemas de gerenciamento de risco, mobilidade urbana, iluminação pública, aeroportos, soluções digitais (plataforma customizada de software), segurança pública e infraestruturas críticas. Contando com 2.100 colaboradores.

A empresa possui uma unidade no município de Capivari de Baixo, no estado de Santa Catarina, ao qual é considerada o maior complexo termoeletrico a carvão da América do Sul. Pode ser visto as margens da BR-101.

No presente artigo, o foco é na área de logística, devido ao objeto de estudo se tratar do almoxarifado. O setor tem a função de receber, guardar, preservar e entregar materiais sempre de acordo com as regras pré-estabelecidas para atender a produção e a cadeia logística da empresa.

4.2 LAYOUT ANTES DA MELHORIA

Para fazer um uso adequado do layout, deve-se antes analisar o espaço a ser utilizado, para isso usamos o critério de que uma localização bem distribuída interfere positivamente nos processos internos.

Alguns pontos foram identificados aos quais podem ser modificados são eles:

- Armazenagem por tamanho: Este critério permite o bom aproveitamento do espaço utilizando a separação dos itens maiores em espaço próximo com

fácil alcance.

- Armazenamento por frequência: Este critério impõe a armazenagem do item com maior frequência próximo da saída do almoxarifado os materiais que tenham maior frequência de movimento;
- Armazenagem em local especial, podemos citar:
 - Os ambientes climatizados salas desumidificadas com humidade controlada;
 - Os produtos inflamáveis, que são armazenados o mais afastado possível;
 - Os produtos perecíveis (método PEPS) o primeiro que entra é o primeiro que sai.

Figura 3 - Imagem do Layout antes da melhoria (uniformes no piso)



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

É possível observar na “Figura 3”, que não há nenhuma marcação de códigos ou identificação em prateleiras, os materiais na imagem são uniformes, e estão no mesmo plástico que foram recebidos do fornecedor, ou seja, não houve se quer uma inspeção nos itens, no que se trata da especificação e de quantidade.

Figura 4 – Imagem do Layout antes da melhoria (EPIs no piso)



Elaborado pelos Autores, (2021).

Na “Figura 4”, além do layout fora de padrão, a forma que está “armazenado”, não facilita uma entrega ou a contagem eficaz, pois os itens estão misturados. As caixas demonstradas na imagem são de EPIs que já foram inseridos no estoque, porém como não havia “local adequado” de armazenagem acabaram alocados no piso, com os códigos e quantidade descritos na caixa.

Figura 5 – Imagem do Layout antes da melhoria (materiais no teto da prateleira)



Fonte: Elaborado pelos Autores (2021).

A “Figura 5”, destaca uma das formas de armazenagem mais perigosas e desorganizadas, o sobrepeso acima da prateleira, há alguns pontos a destacar:

- Dificuldade para armazenamento e entrega;
- Identificação inadequada;
- Poeira em local de difícil acesso para limpeza;
- Complicações para realizar o inventário mensal e etc;
- Destacamos que este local não é considerado como endereço estocável devido ao fato de ser um teto de prateleira;

Este é um dos pontos a serem aplicadas a melhoria do layout, pois durante os procedimentos internos do almoxarifado, os materiais que estão neste tipo de local, dificultam em muito a sua realização.

Figura 6 – Imagem antes da melhoria (armazém de peças pesadas)



Fonte: Elaborado pelos autores, (2021).

A “Figura 6”, demonstra uma prateleira com itens desorganizados, completamente espalhados e com risco de queda devido à altura e a ultrapassagem do tamanho do palete ao qual está armazenado. Há alguns pontos a serem destacados:

- Dificuldade para armazenamento e entrega;
- Identificação inadequada;
- Complicações para realizar o inventário mensal e etc.

Figura 7 – Imagem antes da melhoria (prateleiras de galões de óleo 200L)

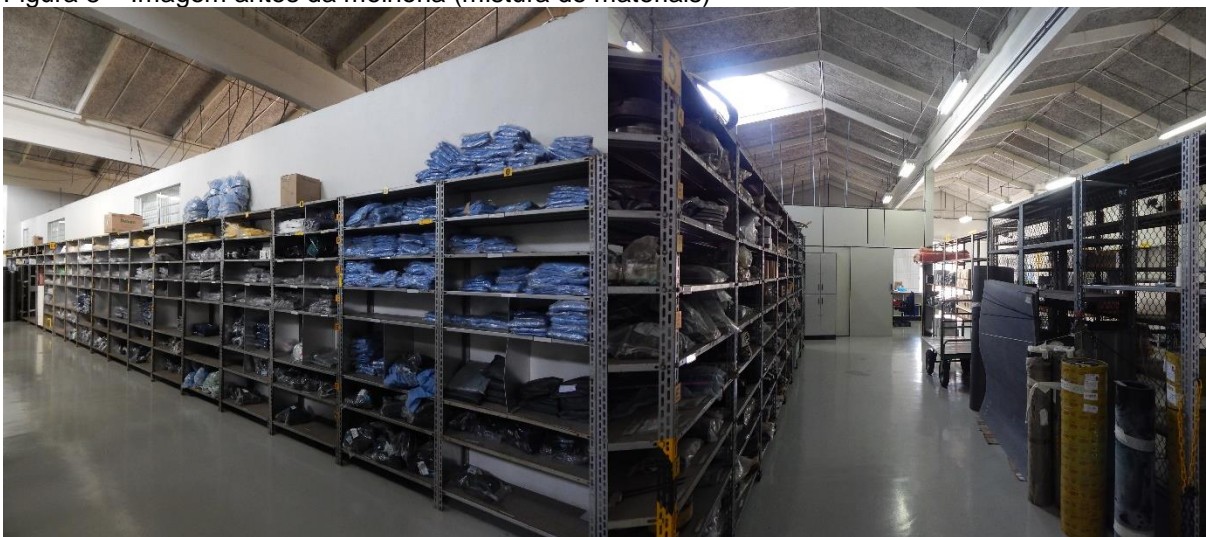


Fonte: Elaborado pelos autores, (2021).

A “Figura 7” apresenta várias prateleiras inadequadas para a armazenagem de óleos e afins, pois ela possui uma altura completamente inadequada, assim podendo possibilitar:

- A queda de pessoas devido ao ato de subir para ser rolado os galões para a empilhadeira;
- A queda do material devido à dificuldade de acesso e posicionamento da empilhadeira;
- Lesões na mão devido à dificuldade de subir nas prateleiras e empurrar os galões;

Figura 8 – Imagem antes da melhoria (mistura de materiais)



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

A identificação dos itens das prateleiras conforme mostra a “figura 8” não existe, visto que grande parte dos materiais não possuem etiquetas de código e descrição, salvo alguns que estão marcados com canetinhas ou papel A4.

Também demonstra lençóis de borracha misturados com juntas hidráulicas, uniformes armazenados juntos com botinas, capas de chuva, máscaras, entre outros itens misturados.

4.3 PRÁTICAS DE ARMAZENAMENTO

Boas práticas de armazenagem servem para padronizar e organizar a distribuição dos materiais em estoque, tendo o objetivo de demonstrar quais as vantagens de se aplicar uma metodologia de trabalho ao qual pode facilitar a logística do setor.

A padronização ajuda a otimizar os processos internos do almoxarifado e reduzir falhas, além de evitar o retrabalho e diminuir o tempo de atividades internas, tais como: guardas de materiais, inspeções, inventários e mudanças de localizações.

Para um controle de estoque eficiente o armazenamento de materiais deve ser classificado de acordo com suas características, por exemplo: itens pesados devem estar em prateleiras mais acessíveis, assim como os mais requisitados, desta forma facilitando a contagem e a entrega.

4.4 PADRÕES NA IDENTIFICAÇÃO

Obter padrões na organização do estoque é uma prática essencial para melhorar a logística do setor. Para uma identificação eficiente, Deve ser levado em consideração alguns fatores que interferem nas movimentações dos materiais de estoque.

Alguns fatores são identificados por agrupamento, codificação visível e endereçamento adequado, durante as movimentações do item, estes pontos são determinantes para que não ocorra uma falha humana por falta de atenção ou por não estar dentro da organização adequada.

4.5 LAYOUT PÓS ANALÍSE

O objetivo específico final, foi demonstrar os resultados na prática, e quais os impactos da sua implementação, para isto, foi necessário modificar o layout analisado após conhecer bem o espaço físico. Foram identificados todos os problemas que interferiam nos processos internos.

Em sequência modificamos as necessidades, para isso, desenvolvemos um planejamento de um novo layout para os materiais em estoque.

Houve também o problema da locomoção de todos os envolvidos nos processos internos, pois para que haja uma mudança dentro do ambiente de trabalho deve haver um padrão estabelecido, ou seja, algumas etapas tais como: armazenamento, inventário, inspeção e entrega devem ser organizadas deixando claro o procedimento que deve ser seguido em cada uma delas.

Foi necessário modificar o layout do almoxarifado e inserir os padrões de organização propostos nesta análise, ele será o responsável pela organização do armazenamento correto de todos os itens disponíveis em seus endereços, pois com o espaço físico bem organizado iremos demonstrar o quão otimizado a estocagem padronizada pode melhorar no desempenho dos processos logísticos presentes no setor.

4.6 MODIFICAÇÃO NO LAYOUT

Os objetivos principais da modificação foram o agrupamento por grupos de itens, a melhoria na identificação e a organização dos materiais já considerando o nível de estoque máximo de cada um, isto é, a quantidade total que podem vir a ocupar futuramente na sua reposição de estoque. Dentre os resultados foi buscado apresentar:

- Contagem mais rápida e assertiva nos inventários;
- Ao receber novos materiais, os mesmos terão à disposição o espaço correto de acordo com o seu nível máximo de estoque. Esse processo irá evitar a utilização das prateleiras superiores (teto);
- Melhorar a organização e facilitar a visualização da identificação, devido ao agrupamento por família e quantidades de cada item.

- Diminuição de poeiras acumuladas nos materiais.

4.7 APLICAÇÃO DAS MELHORIAS

Figura 9 – Imagem após Melhoria (uniformes)



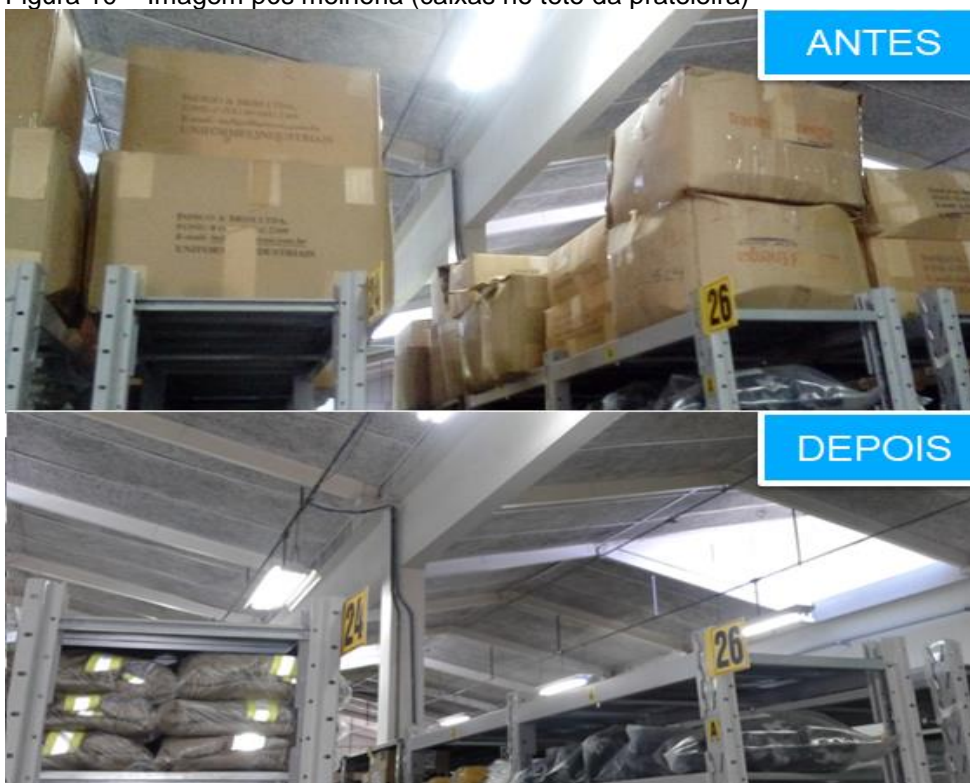
Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

A “Figura 9” demonstra que foi modificada a forma de armazenar os uniformes, colocando cada tamanho por ordem numérica e padronizada na prateleira, portanto, se estipulou 20 unidades ou mais dependendo do tamanho do material por espaço ocupado no quadrado.

Diferenças e vantagens da melhoria após aplicada:

- Retiradas de Materiais no teto conforme “Figura 10”, não sendo mais preciso retirada com escada, que devido ao peso das caixas era de grande risco;

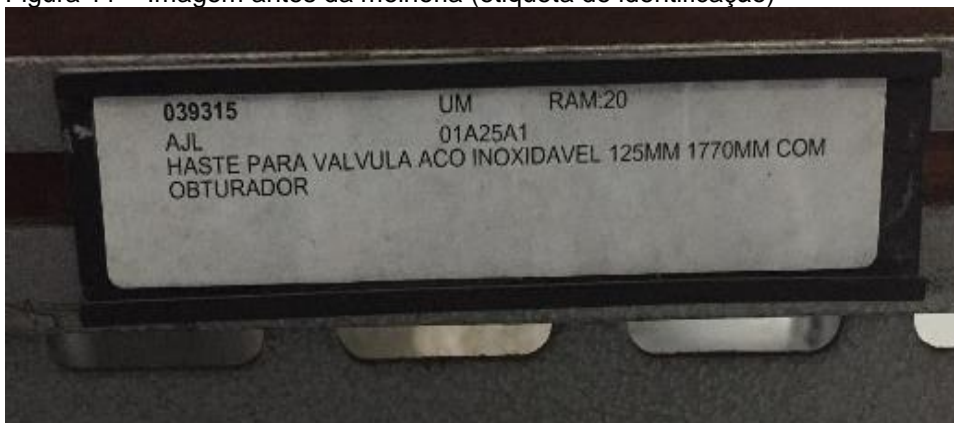
Figura 10 – Imagem pós melhoria (caixas no teto da prateleira)



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

- Mudança na identificação: Troca imediata das etiquetas de identificação conforme “Figura 12”.

Figura 11 – Imagem antes da melhoria (etiqueta de identificação)



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

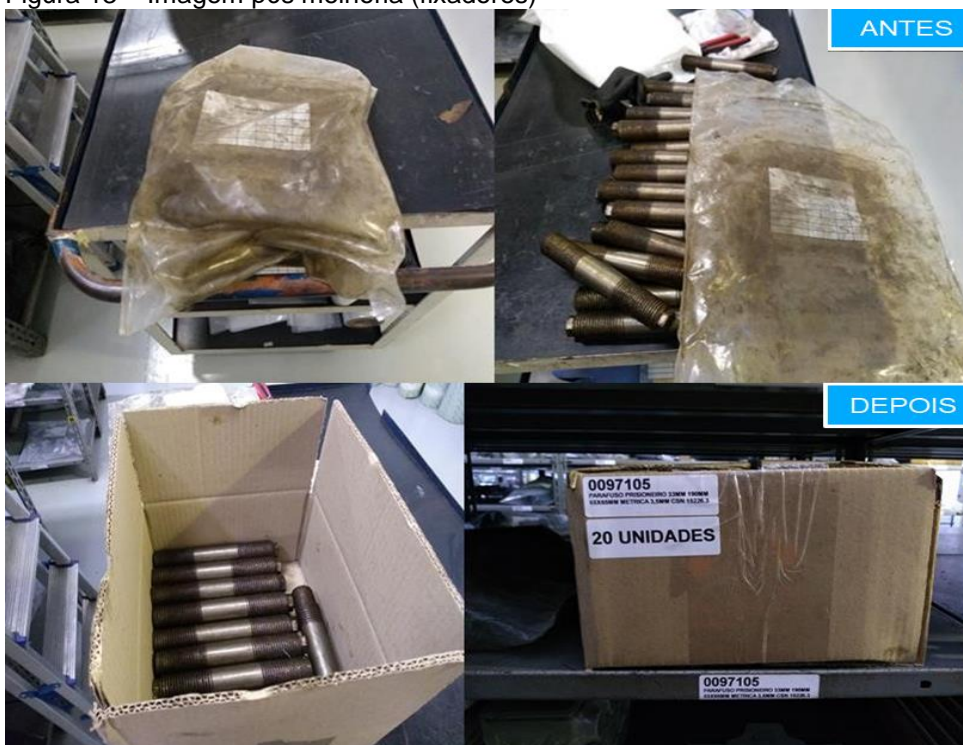
Figura 12 – Imagem pós melhoria (etiqueta de identificação)



Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

- Agrupamento por quantidade padrão, foram inseridas 64 unidades por quadrado, já em outros locais devido ao tamanho reduzimos para 20 unidades;
- Ao todo houve mudanças em mais de 75 itens.

Figura 13 – Imagem pós melhoria (fixadores)



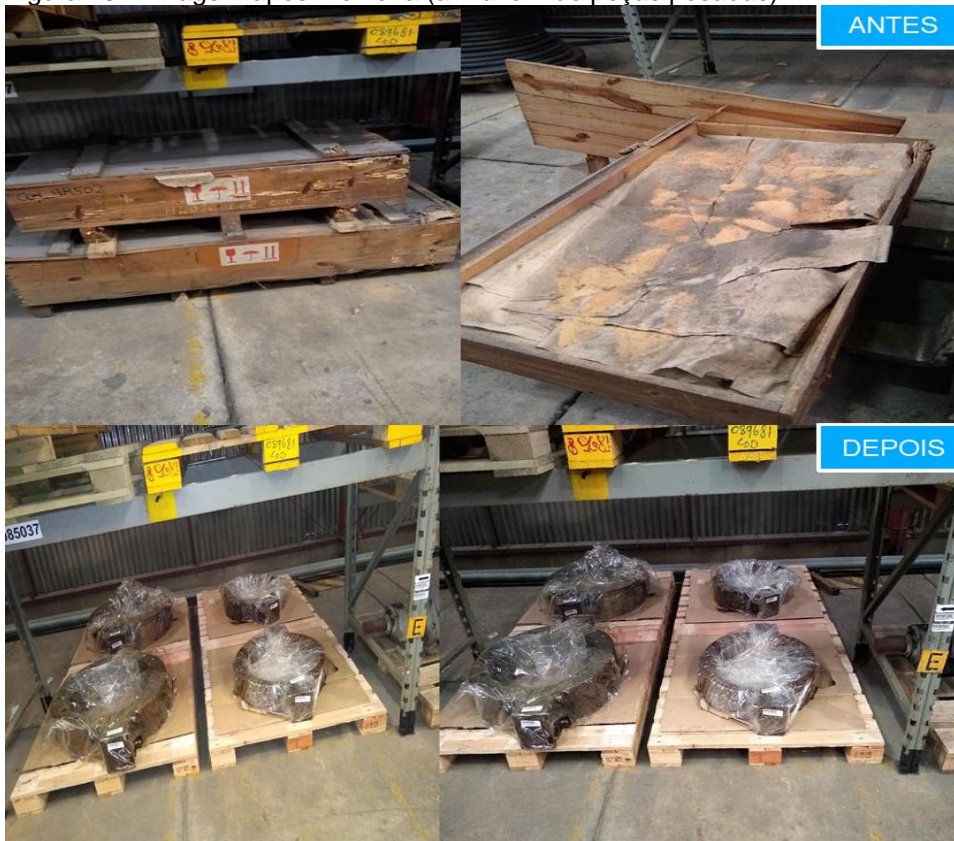
Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

No estoque há uma grande quantidade de fixadores, tais como, porcas, parafusos, arruelas de diversos tipos e tamanhos, na qual foi realizada uma limpeza nas prateleiras e nos materiais como demonstrado na “Figura 13”.

Diferenças e vantagens da melhoria após aplicada:

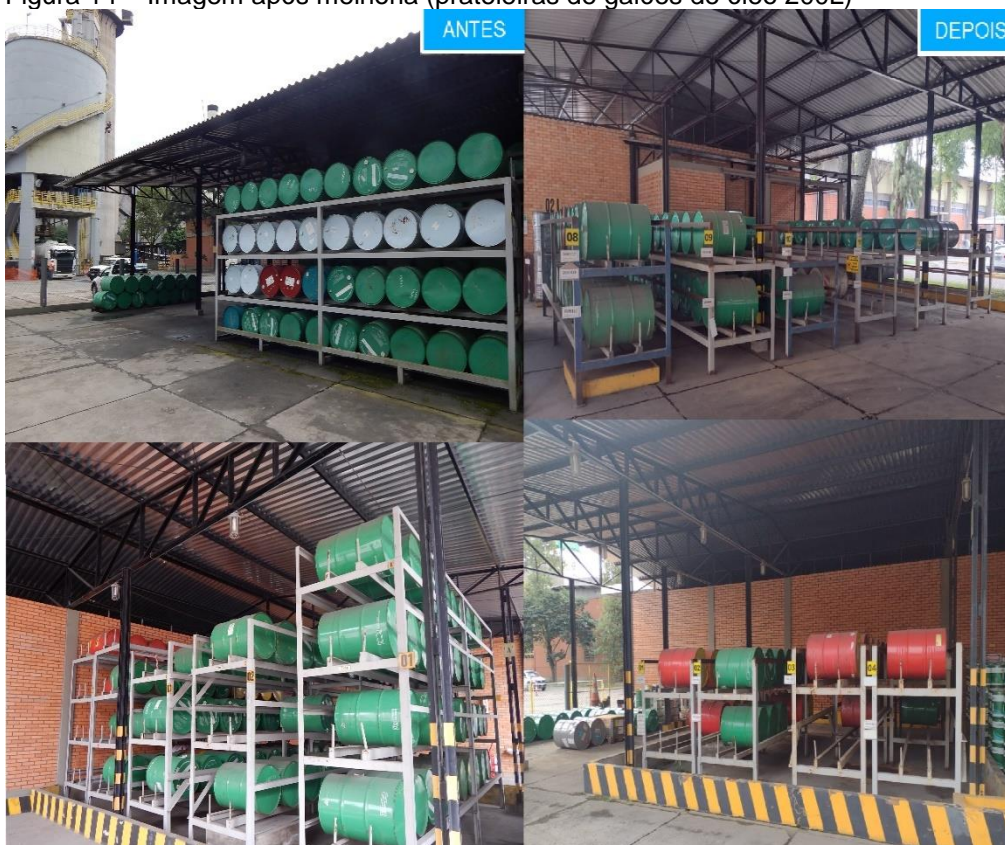
- Retirada de caixas de parafusos e porcas do teto da prateleira, havia dificuldade na guarda, entrega e contagem; devido a identificação e peso das caixas;
- Durante as contagens do inventário mensal, havia muita demora devido a sujeira de graxa em alguns materiais, foram limpos e colocados em caixas.
- Armazenado em caixas fixadores em geral que não possuem rotatividade, isto é, tem saída, mas somente em uso específico de equipamento que possui baixa manutenção.

Figura 13 – Imagem após melhoria (armazém de peças pesadas).



Fonte: Elaborado pelos autores, (2021).

Figura 14 – Imagem após melhoria (prateleiras de galões de óleo 200L)



Fonte: Elaborado pelos autores, (2021).

No armazém de óleos e inflamáveis, foram realizadas mudanças nas prateleiras.

Diferenças e vantagens da melhoria após aplicada:

- Com o objetivo de eliminar a necessidade de subir nas prateleiras, foi reduzido à altura das mesmas para o nível de 2,50 metros do chão;
- Com essa mudança qualquer empilhadeira consegue retirar os tambores de óleo das prateleiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da identificação e análise dos processos logísticos de distribuições e armazenagem foi constatado que a empresa necessitava de uma reformulação urgente no layout, pois para que seja garantido um fluxo uniforme dentro dos armazéns de materiais deve-se criar um único padrão de armazenamento.

Houve a identificação de pontos de melhoria, os quais foram:

Tabela 2 – Melhorias aplicadas

| | GUARDA DE MATERIAL | ARMAZENAMENTO |
|---------------------|---|---|
| MELHORIAS APLICADAS | Identificação do código, embalagem e descrição. | Separação por grupo de itens, modificação do espaço físico disponível para armazenamento. |
| | Endereçamento levando em conta peso e utilização. | Agrupamento e verticalização por quantidade de itens por coluna. |
| | Utilização do PEPS e UEPS. | Volume de saída e Quantidade máxima por local. |

Fonte: Elaborado pelos Autores, (2021).

O novo layout aplicado teve baixo investimento e não prejudicou em nada o processo de produção.

Observando o comparativo de antes e depois do layout do almoxarifado foi possível constatar que muitos problemas foram sanados com a aplicação do novo layout, pois conseguiu-se melhorar a utilização do espaço no armazenamento, criando padrões que serviram para organizar e otimizar as atividades internas.

Para trabalhos futuros concluímos que critérios como, o local e espaço para armazenamento interfere para o bom aproveitamento dos processos internos do almoxarifado tais como: o inventário, entrega, localização, guarda, entre outros. Alguns critérios podem ser utilizados para organizar a estocagem dos materiais os quais são:

- Armazenagem por tamanho: este critério permite o bom aproveitamento do espaço utilizando a separação dos itens maiores em espaço próximo com fácil alcance;
- Armazenamento por frequência: Este critério impõe a armazenagem do item com maior frequência próximo da saída do almoxarifado os materiais que tenham maior frequência de movimento;
- Os produtos perecíveis (método PEPS) primeiro que entra é o primeiro que sai.

Dessa forma, pode-se notar que os objetivos propostos inicialmente neste

trabalho foram alcançados, e que o modelo de layout aplicado se mostrou eficiente para a empresa. Assim, a melhoria das atividades no setor foi uma consequência das ações tomadas no desenvolvimento do estudo, reduzindo o tempo de trabalho com os itens. Com isso, elimina ou diminui os atrasos na produção por falta de itens para manter e fazer as manutenções dos equipamentos.

REFERÊNCIAS

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Pesquisa-ação para gestão de operações. **Jornal Internacional de Operações & Gerenciamento de Produção**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

DIAS, 2012. A Importância do Setor de Materiais: Estudo de caso de um cliente. *In*: Dias: **A importância do setor de materiais**. [S. l.], 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-setor-de-materiais>. Acesso em: 5 jun. 2021.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GURGEL, **Uma visão geral sobre administração de recursos materiais e patrimoniais**. Lins: Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Lins, 1996.

HASSAN, Mohsen M.D. Uma estrutura para o design do layout do armazém. **Facilities**. v. 20, Issue: 13/14, Pg: 432-440 (2002).

HAYNES, B. P. O impacto do layout do escritório na produtividade. **Journal of Facilities Management**, v. 6, n. 3, p. 189-201, 2008.

LOGAN. Tadogram: **Um mergulho profundo no processo de requisição de compra**. 2020. Disponível em: <https://tradogram.com/a-deep-dive-into-the-purchase-requisition-process/>. Acesso em: 6 jun. 2021.

MOURA, R. A. **Armazenagem: do recebimento à expedição**. 7. ed. São Paulo: IMAM, 2011.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. Saraiva Educação AS 2019.

SCHMENNER, R. W. **Gerenciamento de operações de serviço**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

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

DESEMPENHO EMPRESARIAL POR MEIO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO APLICADO À UMA TRANSPORTADORA

Barbara Borges Formentin¹

Sinara da Silva Santinoni²

Gisele Gomes Heleodoro Bressan³

Resumo: Com a quantidade de informações geradas diariamente por dados internos e externos dentro das organizações, é necessário que os gestores tenham visão sistêmica e informações para as tomadas de decisões referente ao micro e macro ambiente. Sendo de suma importância a definição e análise dos indicadores organizacionais para medir o desempenho da instituição. O presente artigo aborda o tema do balanced scorecard, tendo como objetivo verificar como esta ferramenta poderá auxiliar no desenvolvimento da organização objeto de estudo, SR Sul catarinense. Por intermédio dos estudos realizados, reuniões com os gestores, aplicação de um questionário com os clientes e funcionários da transportadora, e partir das perspectivas do balanced scorecard: avaliação e aprendizagem, processos internos, clientes e mercados e financeira, foram definidos os objetivos, iniciativas e o mapa estratégico, assim com os indicadores e metas para cada perspectiva, sendo os indicadores de desempenho: *payback*, retorno de rentabilidade, previsão da demanda, satisfação do cliente e treinamento. Ao final dos estudos pode-se evidenciar a importância da implementação do BSC para avaliação e medição do desempenho da organização. Porém registra-se que os objetivos, iniciativas, indicadores e metas devem ser reavaliados periodicamente pois são influenciados por fatores internos e externos inerentes a empresa e seus *stackholders*.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Balanced scorecard. Mapa estratégico. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT: With the amount of information generated daily either by internal or external data within organizations, it is necessary for managers to have a systemic view and information for decision making regarding the micro and macro environment. Being of paramount importance the definition and analysis of organizational indicators to measure the institution's performance. This article addresses the theme of the balanced scorecard, with the objective of verifying how this tool can assist in the development of the organization under study, SR Sul Santa Catarina. Through studies, meetings with managers, application of a questionnaire with customers and employees of the carrier, and from the perspective of the balanced scorecard: assessment and learning, internal processes, customers and markets and finance, objectives, initiatives were defined and the strategic map, as well as the indicators and goals for each perspective, being the performance indicators: *payback*, return on profitability, demand forecast, customer satisfaction and training. At the end of the studies, it is possible to highlight the importance of implementing the BSC to assess and measure the organization's performance. However, it should be noted that the objectives, initiatives,

¹ Acadêmica do curso de Administração -Univinte/FUCAP E-mail: barbaraborgesformentin@gmail.com.

² Acadêmica do curso de Administração – Univinte/FUCAP. E-mail: sinara_santinoni@hotmail.com.

³ Professora do Curso de Administração da FUCAP/Univinte. E-mail: gisele.gomes@ftc.com.br.

indicators and targets must be periodically reassessed as they are influenced by internal and external factors inherent to the company and its stakeholders.

Keywords: Strategic planning. Balanced scorecard. Strategic map. Performance indicators.

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações devem analisar e monitorar o mercado em que estão inseridas para que possam conciliar aspectos do micro e macro ambiente. Sendo assim, para que a empresa tenha êxito em sua atuação ela deve realizar pesquisas, onde através de levantamento de dados consiga traçar objetivos e metas que irão compor o seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um processo de análise do ambiente interno e externo da empresa. Com base no planejamento a organização consegue ter uma análise de como está perante o mercado, desta forma estabelece seus objetivos e iniciativas estratégicas para melhorar sua gestão e aumentar sua receita. De acordo com Maximiano (2006, p. 162) “Planejamento estratégico é um processo, intelectual que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar”.

Neto e Truzzi, (2002, p. 42) afirmam que, “Análise organizacional fornece novas bases analíticas e metodológicas para o entendimento das organizações e para o redirecionamento dos estudos organizacionais”. Uma das ferramentas utilizadas na análise organizacional é a matriz SWOT, a partir dela é possível fazer a análise interna dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. Após essa análise pode-se estabelecer em conjunto com outras informações da empresa os objetivos e iniciativas estratégicas. Entretanto para que a empresa tenha resultados positivos não basta apenas definir esses objetivos é necessário estabelecer indicadores de desempenho com metas.

Uma ferramenta recentemente criada que auxilia no acompanhamento do que foi planejado é Balanced Scorecard (BSC). É um sistema utilizado para medir e acompanhar o desempenho da empresa, através das metas e objetivos pré-estabelecidos da visão, missão, valores tendo como característica muito importante a visão de curto e longo prazo. Envolvendo toda a organização desde os indicadores tático até o operacional, proporcionando um desenvolvimento contínuo de criação de ideias. Ou seja, para que esta ferramenta funcione é necessário não apenas medir,

mas sim tomar um posicionamento em relação aos dados levantados. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 02) “o balanced scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição”.

A empresa objeto de estudo é uma transportadora rodoviária localizada em Araranguá SC, chamada Transportadora SR Sul Catarinense, atua como transporte rodoviário de carga, como alimentos e matéria prima diversas para indústrias, exceto produtos perigosos e mudanças devido ao seu tipo de serviço no qual seus caminhões e motoristas estão aptos a realizar os transportes. A empresa enfrenta adversidades em várias áreas de sua de atuação, como foi constatado na análise organizacional realizada no estágio supervisionado, o qual evidenciou que a organização desde que se originou em nenhum momento utilizou recursos de planejamento ou gestões estratégicas impossibilitando o conhecimento sobre sua estrutura interna e externa, já que a compreensão de vários aspectos sobre este assunto auxiliaria a entender desde a sua demanda até mesmo seu setor econômico, capacitando os para tomadas de decisões com base na utilização de indicadores de desempenho. Diante deste contexto a pergunta de pesquisa norteadora deste artigo é: Como os indicadores de desempenho baseado no Balanced Scorecard (BSC) auxiliarão no desenvolvimento da organização objeto de estudo – SR Sul Catarinense?

Com o intuito estabelecer a resposta da pergunta de pesquisa definiu-se como objetivo geral: Implementar o Balanced Scorecard (BSC) na empresa SR Sul Catarinense. Para que o mesmo seja alcançado é necessário passar por algumas etapas que são definidas como objetivos específicos; desenvolver análise organizacional; plano de ação 5W2H; aplicar a ferramenta balanced scorecard utilizando as quatro perspectivas (aprendizagem e crescimento processos internos, financeira, cliente) buscando indicadores que atendam a empresa nas melhorias.

Este estudo se justifica pela necessidade entender aspectos não só externos, mas também internos dentro da transportadora SR sul catarinense para poder contribuir para a melhoria da empresa. Assim ocasionando medidas mais eficientes e eficazes, ou seja, ao lidar com cada indicador mesmo individualmente a sua junção ao final do projeto auxiliará a empresa em seu mapa estratégico e assim tomar decisões mais assertivas, dando a mesma um potencial de crescimento dentro de seu mercado. Torna-se de extrema importância para as acadêmicas pois através desta ferramenta ambas conseguiram ter uma visão sistema da organização de objeto de

estudo, proporcionando a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração, sendo base para outros trabalhos acadêmicos.

No primeiro momento apresenta-se a introdução, seguida pelo embasamento teórico sendo abordados os conceitos de; análise organizacional; plano de ação 5W2H, balanced scorecard, indicadores de desempenho. A terceira parte é apresentado os métodos e técnicas realizada na pesquisa. O quarto tópico apresenta análise de resultados da transportadora SR sul catarinense aplicando o BSC. E por fim na quinta as considerações finais

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Para compreender uma organização por completo é necessário saber cada aspecto que a compõem, dessa forma através de ferramentas e métodos é possível fazer uma análise da mesma. A análise organizacional é fundamental no dia a dia das empresas, para que caso haja falhas em um de seus processos seja possível solucionar esses problemas.

O processo de análise organizacional é uma constante na rotina das organizações, pois a ele está atrelado a identificação dos problemas organizacionais, bem como as ações de resoluções da problemática identificada, porém esse processo é realizado com grande frequência ao nível de um pensamento ou referencial micro sobre a organização, ou seja, problemas são identificados e soluções são criadas de forma independente do todo organizacional. (CATÃO; TRINDADE, 1997, p. 3)

De acordo com Rebelo e Silva (2007, p. 05) “o que torna complexa a análise das organizações é a dificuldade de estruturar um conjunto de variáveis que estão em constante interação com o ambiente micro e macro, além da variedade presente nessas interações”, dessa forma esses dois tipos de ambientes que todas as organizações possuem auxiliam sua análise, porém é necessário verificar todos os dados existentes para que seja possível orientar-se através deles.

Para isso, “o ambiente de uma organização é composto de forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho inclui fornecedores, clientes, sindicatos, organismos governamentais reguladores e grupos de interesses especiais” (SILVA; REBELO apud ROBBINS et al, 2005, p. 89). Ou seja, essa composição é o

macro ambiente que todas as organizações estão suscetíveis, e dentro de uma análise dos mesmos é possível ver as oportunidades e ameaças, na qual poderão ajudar o negócio ou que seja prejudicial. Isso se sucede pois são fatores na qual a organização não consegue ter um controle.

Dentro do microambiente “ocorrem relações entre pessoas e grupos e também onde são mobilizados os recursos necessários para o funcionamento de um sistema organizacional” (REBELO; SILVA, 2007, p. 09). Isto é, a composição de uma organização dentro do microambiente faz com que a mesma consiga examinar suas forças e fraquezas, e dessa forma possibilitando que a instituição tenha um maior controle das situações decorrentes do dia- a- dia.

Para conseguir distinguir bem os componentes que existem dentro dos ambientes de uma empresa a Matriz Swot é uma das ferramentas que torna é possível identificar esses fatores internos e externos que diz respeito a suas atividades. Tendo como objetivo analisar o ambiente interno e externo da organização para que o gestor consiga ter uma melhor visão dos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Chiavenato e Sapiro et al (2003) definem que a análise da matriz Swot um modo de interligar as oportunidades e as ameaças junto com seus pontos fortes e fracos.

2.2 PLANO DE AÇÃO 5W2H

De acordo com Leonel (apud WERKEMA 1995), o surgimento de melhoria dos produtos ou serviços de uma organização vem das metas nas quais os clientes desejam, de tal forma é necessário implantar ações para atender essas necessidades. Para isso, uma das ferramentas que possibilita visualizar cada medida que se deve tomar sobre um plano que auxilie a inovar ou a desenvolver um produto ou serviço é o método 5W2H, que através da resposta de algumas perguntas define-se as ações que devem ser realizadas para atingir o objetivo e conseqüentemente as metas estabelecidas. As interrogações que devem ser feitas para implementação do plano de ação são: What (o que); Who (quem); When (quando); Where (onde); Why (por que); How (como); How Much (quanto).

Após respondida estas questões o administrador conseguirá mapear as atividades, que deverão ser realizadas, colocando-as em uma tabela para melhor

visualização dos processos. Sendo de extrema importância pois elimina qualquer dúvida que possa surgir entre os colaboradores.

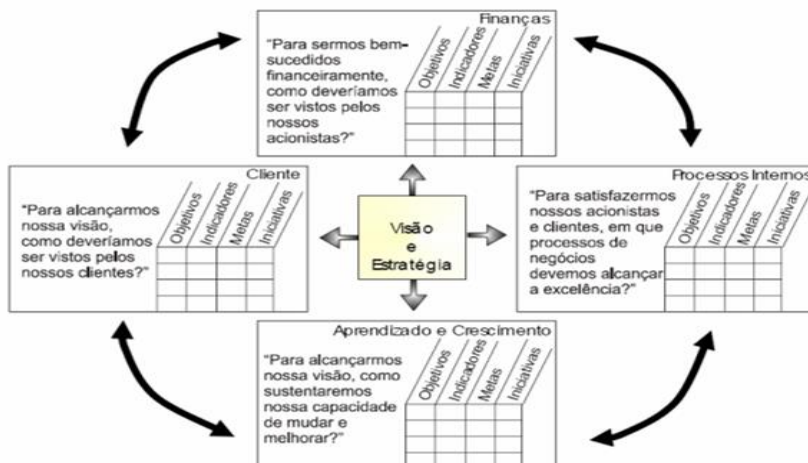
2.3. BALANCED SCORECARD BSC

Uma ferramenta recentemente criada que auxilia no acompanhamento do que foi planejado é Balanced Scorecard (BSC). Criada em 1992 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, os mesmos diziam que uma empresa não poderia ser medida apenas por indicadores financeiros, de acordo com Kaplan Norton (2000, p.13) “a dependência única em relação a indicadores financeiros promoveu comportamentos de longo prazos que sacrificavam a criação de valor a longo prazo pelo desempenho de curto prazo. ”

Como mencionado no capítulo 1 deste artigo, o Balanced Scorecard é uma forma sistêmica de ver a organização como um todo, assim, para a construção do BSC é necessário a visão e implementação das quatro perspectivas; financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e cliente. Esse entendimento das principais áreas de uma organização traz consigo uma conexão de causa e efeito. Oliveira (2008, p. 17) afirma que:

Esta relação de causa e efeito pode ser definida como uma sequência de hipóteses estratégicas interdependentes ao longo das perspectivas do BSC, considerando que a perspectiva financeira está ligada, principalmente, aos resultados (efeitos) e às demais perspectivas aos condutores de resultado (causas).

Figura 01 – O balanced scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Logo após entender a empresa através da análise das quatro perspectivas é necessário a criação de um mapa estratégico para pré-estabelecer os objetivos organizacionais. De acordo com Costa (2006, p. 09) “Essa disposição, em um único relatório, das diferentes dimensões da estratégia obriga o gestor a cuidar igualmente de todas as dimensões da estratégia”. Kaplan Norton, (2000, p. 87) afirmam que, “executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva”

2.3.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira refere-se a dados como a margem de lucro e a rentabilidade, pois é um dos indicadores que provêm uma visão aos acionistas e sócios de uma organização para melhor tomada de decisão possível, como representado na Figura 01. Rocha (2002, p. 06) afirma que os “indicadores estão determinados previamente pelo modelo: a margem (lucro líquido/vendas) e a rentabilidade do ativo (lucro líquido/ativo)”.

Figura 02 - Perspectiva financeira



Fonte: Rocha (2002).

a) Indicador de rentabilidade

Todo negócio precisa saber se sua atividade é rentável ou não, assim junto com a margem operacional pode se tomar medidas econômicas e financeiras para alavancar seus serviços. Desse modo, segundo Martins, et. al (2016, p. 09) “a utilização dos índices de rentabilidade permitiria transformar os valores absolutos fornecidos pelas demonstrações contábeis em valores relativos, obtidos pela divisão

do resultado por algum parâmetro que forneça um significado conveniente em termos de interpretação”.

b) Indicador de retorno de investimento

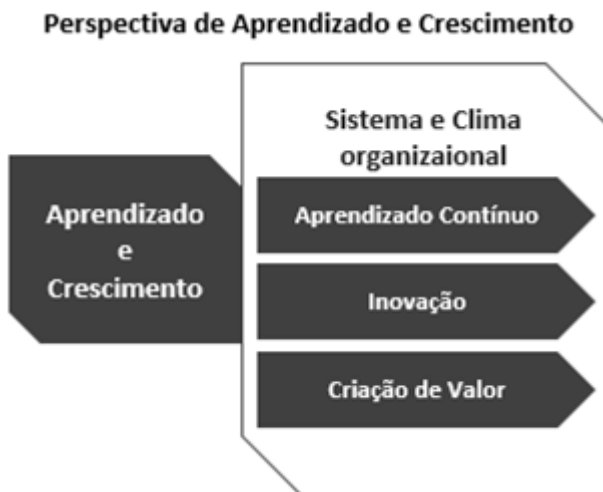
O prazo de retorno, conhecido também como *payback*, é uma forma de medir o capital investimento sobre um determinado período onde esse valor consiga ser positivo igualando o retorno que teve sobre o que foi investido inicialmente.

O *payback* de um projeto é uma medida de rapidez com que os fluxos de caixa gerados por esse projeto cobrem o investimento inicial. Intuitivamente, projetos que cobrem seus investimentos mais cedo podem ser considerados mais atraentes. Além disso, projetos que retornam seus investimentos mais cedo são projetos menos arriscados. (DAMODARAN et al, 2004, p. 256).

2.3.2 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o foco está na mão de obra, ou seja, nos trabalhadores, é necessário verificar se os mesmos estão capacitados para realização dos objetivos e metas pré-estabelecidas, caso contrário o gestor terá que tomar medidas para que se desenvolvam tais aptidões a longo prazo. Diante disso a junção das pessoas com o clima organizacional origina meios inovadores e também criam valor para desenvolver suas estratégias. Assim, “as diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30).

Figura 03 - Perspectiva de aprendizado e crescimento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

a) Indicador de treinamento

Treinar e desenvolver os funcionários dentro de uma organização consiste no processo de desenvolver habilidade para o cargo dentro da empresa. De acordo com Rocha, Rocha e Duran (2008, p.110):

São políticas que definem regras para capacitar e incrementar o desenvolvimento das pessoas, ou seja, vão definir os procedimentos de treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e programas de comunicação e consonância.

2.3.3 Perspectiva de processos internos

Os processos internos devem ser esclarecidos corretamente para que o desenvolvimento de um produto/ serviço tenha eficiência e eficácia, para que isso traga consigo um aumento na qualidade na produção de bens, entender como sua marca funciona, desenvolver excelência operacional e medir a performance de todos os setores. “A função dos processos internos é identificar as tendências de melhorias que conseguirão impactar juntamente aos clientes e nos resultados financeiros, sendo estas a qualidade, tempo, produtividade, custo e superar o desempenho dos concorrentes” afirma Vieira, Nascimento e Dalbosco (apud KAPLAN; NORTON, 1997; 2004).

Figura 04 - Perspectiva de processos internos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

a) Planejamento preventivo de manutenção

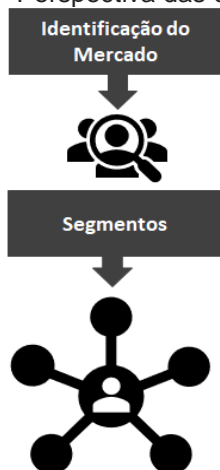
É importante que a organização em estudo, mantenha seus caminhões em uma alta conservação para que não gere problemas futuros. A manutenção pode ser

abordada em quatro pontos: operação, preventiva, corretiva e reforma de unidades. Apesar de todas serem de extrema importância a manutenção preventiva é uma das mais importantes pois mesmo que haja uma boa condução dos veículos, esse tipo de medida faz com que os mesmos tenham uma boa performance, além de minimizar risco durante as viagens e mantenha uma conservação maior de seus bens. De acordo com Valente et al (2017, p. 206) o "objetivo não é apenas a melhor conservação do veículo, mas também evitar o seu retorno à oficina por quebras e outros problemas que exigem correções". Todavia, esse tipo de manutenção promove maior longevidade, segurança, utilização e desempenho dos caminhões, diminuindo sua ociosidade nas oficinas e reduzindo gastos imprevistos.

2.3.4 Perspectiva de clientes e mercado

Na perspectiva do cliente é quando o gestor tem que estar ciente sobre os resultados das vendas, para que assim consiga medir de forma eficiente e eficaz como seu produto se comporta perante o mundo do trabalho, para que possa sustentar crescimento da base de cliente, reter clientes, atingir alto grau de satisfação do cliente, prover experiências positivas para os clientes; garantir fidelidade do consumidor, como mostra a Figura 05. Segundo Bonganha (2013, p. 86) essa "perspectiva se caracteriza pela identificação do mercado e a dos segmentos com os quais a organização deseja competir, pois as empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém".

Figura 05 - Perspectiva das clientes



a) Pesquisa de satisfação do cliente

Para que seja possível realizar o desenvolvimento de uma organização um dos aspectos importantes é compreender a satisfação de seus clientes para que assim consigam se manter competitivas no mercado. Porém, a mutação do estado psicológico dos clientes é relativa, Hunt (apud CHAVEL, 2000) afirma que o julgamento do cliente diante a uma organização se deriva de alguma experiência, assim o resultado da mesma ocasiona uma visão entre consumidor e fornecedor. Dessa forma, através dos resultados apresentados a organização a mesma conseguirá salientar quais ações devem ser realizadas para aperfeiçoar seus processos, atendimentos e sua qualidade, através do olhar do cliente. (DANTAS 2014).

Um dos aspectos importantes que a pesquisa de satisfação do cliente traz consigo é que interligam a sua fidelidade como um dos fatores associados a satisfação. Desse modo, um estudo dos consumidores mostrará em qual direção devem seguir para que assim consigam não apenas se desenvolver, mas crescer dentro do mercado de atuação. Kotler (apud 1998, p. 53) menciona que:

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação as expectativas do comprador. Sendo assim, satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos.

Porém, segundo Dantas (2014, p. 195) “não basta apenas saber que informação é relevante para se avaliar a satisfação dos clientes/consumidores. É preciso também saber que critérios levaram a organização a definir os indicadores utilizados para avaliar a satisfação”. Dessa forma, a cognição de todas as informações na qual o próprio cliente revela para a organização torna-se essencial para que a mesma possa elaborar ações diante desses dados e assim tomar decisões mais assertivas.

Assim, uma das metodologias utilizadas dentro desse indicador é o incidente crítico, onde o contato direto com o cliente traz informações concretas, sendo possível verificar o desempenho da empresa já que os dados gerados são reais, o que normalmente ocorre em empresas prestadoras de serviços.

b) Previsão da Demanda

Com a previsão da demanda a organização consegue compreender aspectos dentro de seu mercado de atuação importantes para o seu crescimento pois através desse indicador é possível realizar um planejamento mais assertivo com os dados levantados sobre seu futuro entevisto. Segundo Valente et al (2017, p. 43) para realizar a previsão da demanda é necessário entender que existem “fatores externos que a afetam, em virtude da profunda relação existente entre ela e os demais setores da atividade econômica”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A metodologia aplicada diante deste trabalho em relação aos fins, foi através de pesquisa descritiva, de acordo com Vergara (2016, p. 48) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”. Ou seja, ao abordar os fatos organizacionais dentro do seu micro e macro ambiente pode-se diagnosticar e analisar os dados encontrados diante do estudo realizado na Transportadora SR Sul Catarinense.

Todavia, para atingir o objetivo de estudo os meios utilizados foram através do estudo de caso feito na organização. “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendi de várias formas como uma organização. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados”. (VERGARA, 2016, p. 51).

Além disso, outro meio utilizado foi uma pesquisa documental, principalmente na parte financeira da organização apresentando um livro caixa, para elaboração de índices e relatórios financeiros da mesma. De acordo com Vergara (2016, p. 49), “Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos.”

Para entender aspectos específicos tanto interno como externo da organização é necessário um levantamento de dados e para isso a aplicação de questionário se tornou-se um dos meios essencial para a realização do estudo, pois como afirma Gil (1999, p. 128) “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo

o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Tornou possível compreender os indicadores da transportadores possibilitando elaborar sugestões de implementações estratégicas na mesma.

Pesquisas bibliográficas foram realizadas para se ter uma maior compreensão das áreas que compõem a organização incluindo também fatores externos da organização mediante a análise realizada. De acordo com Vergara (2016, p. 50) “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

E por fim a análise através de uma pesquisa de campo que de acordo com Vergara (2016, p. 49) “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Esse tipo de pesquisa foi muito utilizado pelas autoras para elaborar este projeto na Transportadora SR Sul Catarinense, visando que a necessidade de analisar cada aspecto da mesma diante de observações e entrevistas realizadas.

Diante disso, as abordagens utilizadas foram através do método de pesquisa mista, ou seja, dentre deste estudo as pesquisas qualitativas e com ênfase em quantitativas foram realizadas. Onde de acordo com Gil (2019, p. 56) “as pesquisas quantitativas caracterizam-se pela utilização de números e medidas estatísticas que possibilitam descrever populações e fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis”, esse método foi utilizado principalmente para compreender a parte da gestão da produção da organização e sua gestão financeira.

Com isso, já na questão das pesquisas qualitativas, segundo Gil (2019, p. 56) “caracterizam-se pela utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais”, essa pesquisa foi utilizada em todas as áreas da organização diante deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Transportadora SR Sul Catarinense está registrada como Microempreendedor (ME), a mesma é enquadrada na forma jurídica limitada, inscrita no CNPJ 21.430.596/0001-30, a organização é optante pelo Simples Nacional.

A empresa atua desde 18 de novembro de 2014 como transporte rodoviário de carga. Sua localização fica situada na cidade de Araranguá, SC, no qual atualmente é composta por seis colaboradores. Sendo Romualdo junto com sua esposa Dinéia que atuam como administradores da organização. Deoclesio e Lauecir se tornaram sócios de Romualdo e atuam não apenas como motoristas, mas também cada um está encarregado das cargas e das manutenções de dois caminhões cada. Carlos e Cristiano exercem a função de motorista.

4.2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Foi realizado a análise organizacional na transportadora SR Sul catarinense entre os meses de março a junho de 2020. Diante dos dados apresentados como consta no Quadro 1, na pesquisa dentro da empresa foi constatado que havia a necessidade de desenvolver um planejamento estratégico, dessa forma para auxiliar na elaboração do próprio foi selecionado pelas autoras a ferramenta Balance Scorecard (BSC) já que a mesma nunca mediu seu desempenho.

Quadro 1 – Matriz Swot da Transportadora SR Sul Catarinense

| Matriz Swot | | |
|-------------------------|---|--|
| | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Fatores Internos | <ul style="list-style-type: none"> • Veículos em boas condições; • Colaboradores experientes; • Longevidade no mercado de atuação; • Planejamento de produção; • Boa comunicação com os clientes; • Entregas realizadas dentro dos prazos; • Verificação do manejo ao carregar; • Desenvolvimento dos colaboradores em suas funções; • Atende todo o território brasileiro; • Conhecimento dos colaboradores sobre as rodovias. | <ul style="list-style-type: none"> • Não possui áreas estabelecidas; • Não possui uma consolidação forte no mercado; • Alto custo de manutenção; • Planejamento e controle financeiro; • Falta de visibilidade no mercado; • Não possuem relatórios financeiros; • Infraestrutura tecnológica; • Não tem indicadores desempenho • Excesso da jornada de trabalho. • Falta de controle de planejamento • Falta de planejamento estratégico |
| | Oportunidades | Ameaças |
| Fatores Externos | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outras empresas do mesmo ramo; • Crescimento de e-commerce; • Expansão da demanda pelo serviço; • Preços Tabelados. | <ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes no mercado e concorrentes estabelecidos; • Crise econômica; • Crescimento de autônomos no mercado; • Taxas excessivas; • Instabilidade financeira dos clientes; • Inseguranças nas rodovias; • Sazonalidade; • Condições climáticas; • Engarrafamento. |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

A partir da análise ficou evidenciado que a organização não possuía sua missão, visão e valores, dessa forma as autoras junto com os administradores da empresa realizaram o desenvolvimento dos mesmos. Desta forma, definiu-se como missão: Transportar com credibilidade, tendo em vista a satisfação dos clientes, e visão: Consolidar-se no mercado como um transportadora reconhecida por sua excelência nos serviços prestados, atendendo um nicho competitivo de grande escala possibilitando aos seus clientes alta qualidade e preços acessíveis. Valores: Transportar com a máxima qualidade; transformar os clientes em parceiros; fornecer aos colaboradores oportunidades de parceria; Ética.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Para que a Transportadora SR Sul Catarinense possa se desenvolver a utilização dos indicadores dentro do BSC, foi elaborado um plano de ação de acordo com a ferramenta de qualidade 5W2H, assim apresentado no Quadro 02.

Quadro 2 – Plano de Ação (5W2H)

| 5W2H | | | | | | |
|---|---|--|---|-------------------------|---------------------------|--------|
| O QUE? | POR QUE? | COMO? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | QUANTO |
| Levantamento de indicadores | Para medir o seu desempenho organizacional | Utilizando a ferramenta BSC nas 4 perspectivas | Na transportadora | Acadêmicas | 14/09/2020 até 26/09/2020 | - |
| Perspectiva financeira | Para saber quanto tempo o investimento realizado trará o retorno estimado | Aplicando o payback | Na transportadora | Acadêmicas | 15/05/2020 até 26/10/2020 | - |
| Perspectiva financeira | Para compreender o desenvolvimento financeiro da transportadora, e analisar se os investimentos iram proporcionar um rendimento a mesma | Aplicando medidas de rentabilidade | Na transportadora | Acadêmicas | 15/05/2020 até 26/10/2020 | - |
| Perspectiva de crescimento e desenvolvimento | Através do estudo realizado dentro da organização, percebeu uma alta rotatividade de funcionários | Aplicando treinamento | Na transportadora | Sócios da empresa | 12/12/2020 até 12/12/2021 | - |
| Perspectiva de processos internos | Devido ao alto custo que a falta de manutenção preventiva pode gerar para a organização. E também evitar danos durante as viagens | Elaborando um controle através de planilhas realizadas no Excel e formulário no qual os motoristas irão preencher durante as viagens | Na transportadora | Acadêmicas e motoristas | 15/03/2020 até 15/09/2020 | - |
| Perspectiva de clientes e mercado | Através da análise dos processos internos da empresa aliado ao estudo do mercado na qual a organização se encontra. | Utilização o relatório de pesquisa de satisfação de clientes. Utilização também o site no qual a organização utilização para procura de cargas | Na transportadora, Site e nos clientes. | Acadêmicas | 26/09/2020 até 26/10/2020 | - |
| Perspectiva de clientes e mercado | Para medir a qualidade dos serviços prestados pela empresa | Através de pesquisa de satisfação de clientes no Google Formulários. | No Google Formulários. | Acadêmicas e clientes | 26/09/2020 até 29/09/2020 | - |

Fonte: Das autoras, 2020.

O plano de ação serviu para auxiliar as acadêmicas a elaborar o mapa estratégico da organização. Predefinido os indicadores que serão aplicados na empresa para que assim a mesma consiga estabelecer objetivos e metas visto em sua visão.

4.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DO BSC

4.4.1 Análise da perspectiva financeira

Dentro da Transportadora SR Sul Catarinense nos últimos anos a empresa passou por muitas dificuldades, onde seus investimentos realizados não trouxeram um retorno positivo a transportadora devido a situações que afetaram seu setor financeiro. Apesar disso, em agosto de 2020 a empresa obteve um crédito de

R\$300.000,00 em um dos bancos com qual trabalha, assim possibilitando aplicar ações para obterem resultados positivos.

Desse modo, como um dos aspectos que mais impactarão na organização foi a falta de planejamento e controle financeiro, mesmo que a organização tivesse propósito bem estruturado sobre o que queriam, a mesma não teve uma execução eficiente sobre algumas áreas assim afetando drasticamente seu setor econômico e financeiro. Dessa maneira, para compreender a situação da organização foi aplicado a fórmula de rentabilidade.

$$\text{Rentabilidade} = (- R\$11.626,24 / R\$183.870,00) \times 100 = - 6,32\%$$

Com uma receita bruta alta durante o ano de 2019 a mesma não teve um lucro positivo, apresentando um índice negativo de – 1,20%. Com isso, o seu índice de rentabilidade também ficou negativo mesmo com os investimentos feitos apresentando -6,32%. Apesar de todos os fatos que ocorreram com a organização à mesma não conseguiu desdobrar causando assim uma crise financeira.

Após a análise dos dados da empresa e reunião com os gestores e as acadêmicas foram definidas as seguintes métricas para esta perspectiva:

Objetivo estratégico 01 – Aumentar a rentabilidade;

Iniciativa Estratégica 01 – Utilizar o financiamento para quitar as parcelas dos caminhões;

Iniciativa Estratégica 02 – Adquirir outro caminhão;

Indicador de Desempenho – Rentabilidade;

Meta – 3% de rentabilidade.

Como houve vários investimentos feitos pelos sócios para que a transportadora consiga crescer foi realizado pelas acadêmicas junto com a organização uma análise dos investimentos realizados em 2019, dessa forma abaixo está o cálculo do retorno de investimento (Payback)

$$\text{Payback} = R\$217.000,00 / R\$6.300,00 = 34,44.$$

O retorno sobre os investimentos que foram realizados dentro o ano de 2019 mostra que retornaria aproximadamente em 34 meses, ou seja, 2 anos e 9 meses a organização conseguiria ver um resultado mais positivos diante desses investimentos realizados.

Objetivo estratégico 02 – Obter o retorno sobre os investimentos aplicados mais rápidos;

Iniciativa Estratégica 03 – Aplicar o crédito para quitar dívidas;

Indicador de Desempenho – Retorno de investimento;

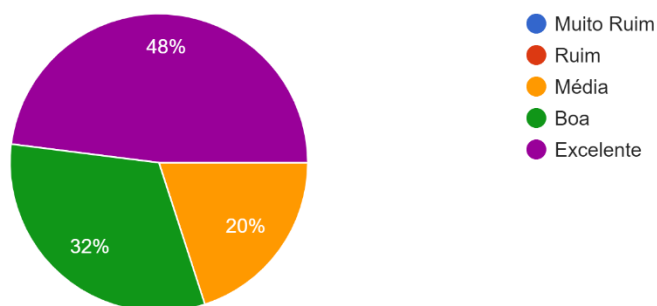
Meta – 1 ano de retorno.

4.4.2 Análise da perspectiva de clientes e mercado

De acordo com a pesquisa de satisfação realizada pelo Google Formulários aplicado pelas acadêmicas juntamente com os clientes da transportadora, foi constatado os seguintes dados como mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Nível de qualidade que os clientes classificaram a Transportadora SR Sul Catarinense

25 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Através da pesquisa pode-se evidenciar que a organização possui um índice de satisfação de 80% de qualidade excelente e boa. Pode se observar que dentro do estudo feito os clientes que tiveram essa visão da organização como uma qualidade boa e excelente também são fieis a mesma, o que leva a transportadora obter um retorno positivo para a continuação de suas atividades diante dos dados apresentados.

Após a análise dos dados da pesquisa de satisfação com os clientes e reunião com os gestores e as acadêmicas foram definidas as seguintes métricas para esta perspectiva:

Objetivo Estratégico 03: Aumentar a satisfação dos clientes;

Iniciativa Estratégica 04: Realizar anualmente pesquisa de satisfação e implementar ações decorrentes dessa pesquisa;

Indicador de Desempenho: Satisfação dos clientes;

Meta: Manter acima de 80% a satisfação dos clientes;

Iniciativa Estratégica 05: Verificar mensalmente através de consulta aos clientes as reclamações;

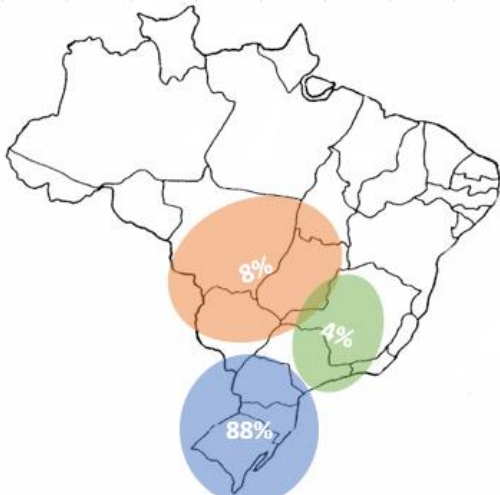
Indicador de Desempenho: Reclamações de clientes;

Meta: Tratar através de plano de ação cada reclamação recebida;

Indicador de demanda.

Dentro da pesquisa de satisfação aplicada pelas acadêmicas junto aos clientes da transportadora, foi verificada a localidade dos principais clientes que contratam seus serviços, sendo que 88% dos clientes estão localizados na região sul, 4% na região sudeste e 8% centro oeste, conforme figura abaixo:

Figura 06 – Localização dos principais clientes da organização



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

O crescimento nos últimos anos de novas transportadoras vem aumentando cada vez mais no país, principalmente de autônomos, o que gera ainda mais disputa pela demanda de serviços. Além disso, os concorrentes já estabelecidos no mercado geram credibilidades aos clientes, o que traz a transportadora muitos déficits de cargas. Levando isso em consideração as acadêmicas realizaram uma pesquisa com os sócios da organização para verificar suas preferências diante do mercado em que atuam como evidencia o quadro 01.

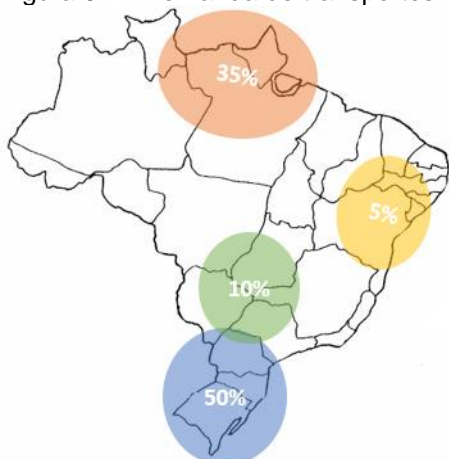
Quadro 01 - Pesquisa realizada com os sócios

| Pesquisa realizado com os sócios | |
|--|--|
| Qual a época do ano que se tem maior demanda de cargas em relação ao produto que mais transportam? | Meses de Dezembro a Maio |
| Qual a melhor região de cargas? | Centro-oeste |
| Qual a melhor época do ano para conseguir cargas? | Segundo semestre |
| Qual a pior época do ano para conseguir cargas? | Início do ano |
| Como a pandemia houve algum prejuízo a empresa? | Não |
| Quais os 5 melhores tipos de cargas? | Grãos, arroz, cerâmica, materiais para construção. |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Devido à empresa prestar serviço em todo o território brasileiro, foram analisadas as regiões que existem mais ofertas e constatou-se que a região norte tem 35% de procura para se transportar as cargas do território brasileiro, como é mostrado na figura 07.

Figura 07 – Demanda de transportes realizados pela transportadora



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Após a análise os dados da empresa e do mercado e reunião com os gestores e as acadêmicas foram definidas as seguintes métricas para esta perspectiva:

Objetivo Estratégico 04 – Delimitar as melhores cargas para a organização;

Iniciativa Estratégica 06 – Estabelecer rotas para as regiões com maior rentabilidade;

Iniciativa Estratégica 07 – Estabelecer rotas secundárias;

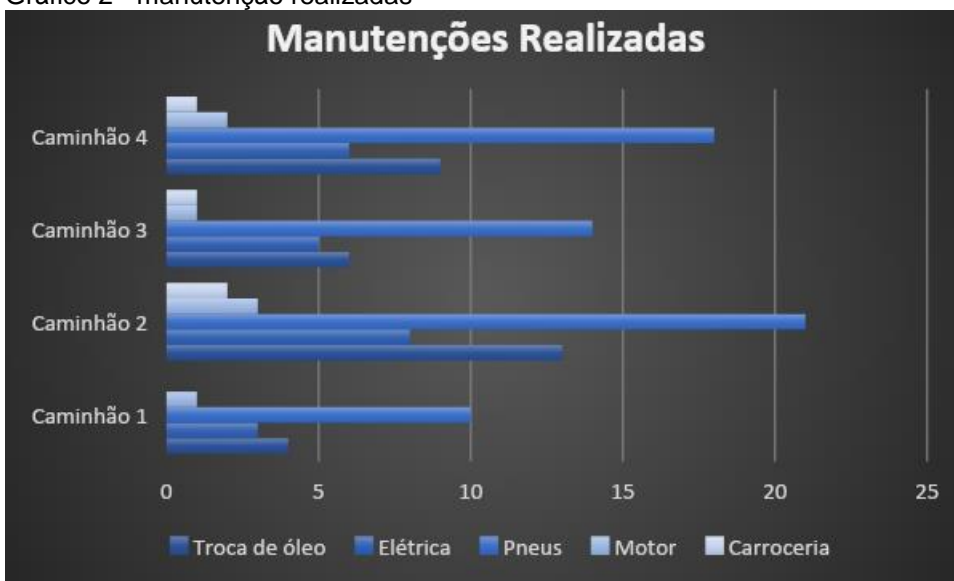
Indicador de Desempenho – Executar plano logístico de cargas;

Meta: Aumentar mais 20% de cargas na região centro-oeste.

4.4.3 Perspectiva de processos internos

O gráfico 2 apresenta a manutenção realizada pela organização dos meses de março a setembro de 2020. Os dados levantados pelas acadêmicas apresentaram as principais manutenções (Carroceria, motor, pneus, elétrica e troca de óleo) dos veículos da frota da transportadora.

Gráfico 2 - manutenção realizadas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Este indicador revelou as manutenções corretivas, que a empresa vem fazendo ao longo do tempo, ou seja os administradores apenas consertam os erros que vão surgindo ao decorrer dos anos, assim ocasionando um maior custo para organização.

Após a análise dos dados de manutenção da frota e reunião com os gestores e as acadêmicas foram definidas as seguintes métricas para esta perspectiva:

Objetivo 05 – Realizar o controle de manutenção;

Iniciativa Estratégica 08 – Estabelecer plano de manutenção preventiva;

Indicador de Desempenho – Executar do plano de manutenção preventiva;

Meta: Atender 100% do plano de manutenção preventiva.

4.4.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Indicador de treinamento;

Para ser realizado o treinamento dos motoristas da Transportadora SR Sul Catarinense primeiro é necessária uma análise de experiências dos motoristas. Mesmo quando o motorista contratado já tenha trabalhado nesse ramo é visto se o próprio possuiu experiência no tipo de veículo que compõem a frota da organização. Dessa maneira, é feito um breve treinamento para que não haja danos na qualidade dos serviços e veículos.

Após a análise sobre a atuação dos motoristas e reunião com os gestores e as acadêmicas foram definidas as seguintes métricas para esta perspectiva:

Objetivo 06 – Realizar o controle sobre a conduta dos motoristas;

Iniciativa Estratégica 09 – Estabelecer plano de treinamento periódico;

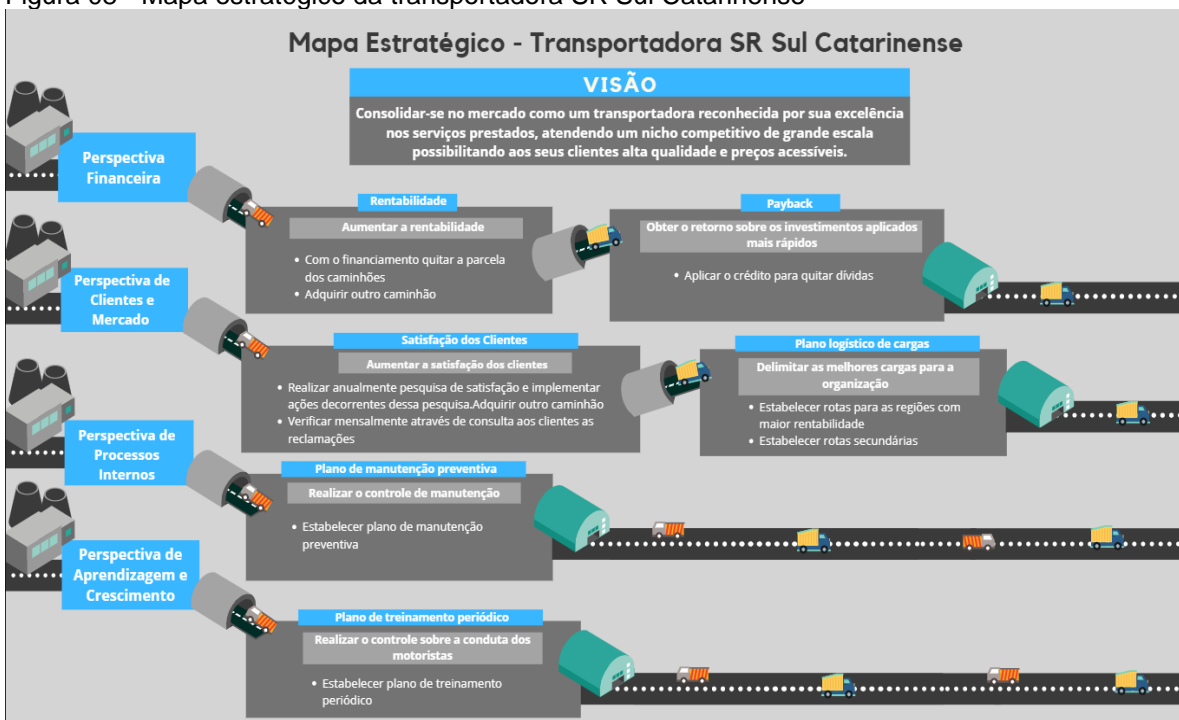
Indicador de Desempenho – Executar plano de treinamento periódico;

Meta: Atender 100% do plano de treinamento periódico.

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

A partir da análise organizacional e do estudo e implementação dos objetivos e iniciativas estratégicas de acordo com cada perspectiva do Balanced Scorecard foi elaborado o Mapa Estratégico da Transportadora SR Sul Catarinense, ferramenta está que permite aos gestores da empresa a visão sistêmica da organização e suas ações para alcançar a Visão estabelecida para mesma, como é mostrado na Figura 08.

Figura 08 - Mapa estratégico da transportadora SR Sul Catarinense



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa decorrente dos estudos realizados na Transportadora SR Sul Catarinense evidenciou a falta de conhecimento em determinadas áreas da organização assim como a ausência de planejamento na efetivação das ações.

Com o intuito de fomentar o planejamento e realizar o acompanhamento das ações foi efetivada a implementação Balanced Scorecard (BSC) partir das perspectivas de: avaliação e aprendizagem, processos internos, clientes/mercados e financeira, foram definidos os objetivos, iniciativas e o mapa estratégico, assim com os indicadores e metas para cada perspectiva, sendo os indicadores de desempenho: *payback*, retorno de rentabilidade, previsão da demanda, satisfação do cliente e treinamento. Para auxiliar esta implementação foi utilizada a ferramenta de qualidade 5W2H para estruturação das ações e a aplicação de uma pesquisa através do Google Forms para análise da pesquisa de mercado e satisfação dos clientes.

Os resultados obtidos dentro da perspectiva financeira através dos indicadores, mostraram que a organização detém um retorno positivo de longo prazo, porém caso a mesma utilize seus recursos adequadamente esse retorno poderá ser efetivado em um prazo menor.

Já nos processos internos apresentou-se um déficit na manutenção dos caminhões, pois os proprietários fazem a manutenção corretiva, e se for aplicado a preventiva irá diminuir danos financeiros na organização e assim gerando uma longevidade dos veículos maior.

Dentro da perspectiva de clientes e mercado foi evidenciado a importância da aplicação de pesquisa para avaliação dos mesmos, a pesquisa foi de extrema relevância para evidenciar a qualidade dos serviços e se o que é oferecido aos clientes corresponde a suas expectativas, assim como , outro aspecto destacado foi a compreensão da demanda da empresa em relação ao mercado, que através da aplicação da mesma pode-se medir as regiões mais qualificadas para a prestação dos serviços de cargas e assim trazendo um retorno maior para a organização.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento foi avaliado como aspecto importante os treinamentos periódicos dos motoristas, visto que irá alavancar a qualidade dos seus serviços assim levando a organização a excelência.

Ao término desta pesquisa as acadêmicas guiadas pelo estudo realizado podem afirmar a importância da implementação do BSC para avaliação e medição do desempenho da organização. Porém registra-se que os objetivos, iniciativas, indicadores e metas devem ser reavaliados periodicamente pois são influenciados por fatores internos e externos inerentes a empresa e seus *stackholders*.

REFERÊNCIAS

BONGANHA, Carlos André. Gestão operacional de serviços baseada no balanced scorecard: um estudo de caso de um distribuidor de combustíveis no município de pirassununga/sp. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 2, n. 2, p. 80-89, mar. 2013. Disponível em: <http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume2/5.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro. Elseiver, 2003. 12ª reimpressão.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. Grupo GEN, 2008.

DANTAS, E.B. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática.** Trad.: Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre, 2004.

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

GIL, Antônio, Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo. Atlas, 2019.

CHAUVEL, Maria Agnes. **Consumidores insatisfeito: uma oportunidade para as empresas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: balanced socorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5. ed. São Paulo. Atlas, 1998.

LEONEL, Paulo Henrique. **Aplicação prática da técnica do pdca e das ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais para melhoria e manutenção de resultados.** Minas Gerais. 2008

MARTINS, Pablo Luiz; CARMO, Gisleine do; NUNES, Igor Almeida; ANDRADE, Lidiane Conceição de; SILVA, Tayná Gabriele. **Indicadores financeiros: um estudo comparativo entre três organizações do setor varejista de eletrodomésticos.** Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

NETO, Mário Sacomano; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. **Perspectivas contemporâneas em análise organizacional.** São Carlos. UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, 2002.

NOVAES, Antônio Galvão; PASSAGLIA, Eunice; VALENTE, Amir Mattar; VIEIRA, Heitor. **Gerenciamento de transportes e frotas.** 3. ed. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

OLIVEIRA, Maxxell Ferreira de. **Balanced scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração.** Minas Gerais: Lavras, 2008.

ROCHA, Augusto C. B. **Aplicação do balanced scorecard em uma empresa de porte médio de soluções integrais em uniformização.** 2002.

SILVA, Anielson Barbosa da, REBELO, Luiza Maria Bessa. **As implicações do pensamento complexo na análise organizacional.** XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2007

TRINDADE, Homero Catão Maribondo da, CATÃO, Maria de Fátima Fernandes M. **Análise organizacional numa abordagem sistêmica:** da identificação da problemática organizacional à indicações de alternativas de soluções. João Pessoa: Abrepe, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Junior; NASCIMENTO, Sabrina; DALBOSCO, Boita Inocencia; PAVAN, Daiane. **Proposição de uma metodologia.** A partir do balanced scorecard (BSC) para suporte a gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga Frigorífica. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2016.

DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE PLANO DE MARKETING NO RAMO DE FUNILARIA E PINTURA

Cyntia de Souza Corrêa Nandi Rossetti¹

Natieli Muniz Marcos²

Eliane Duarte Ferreira³

Resumo: Na era da informação digital e da geração Y e Z, estar conectado é quase uma obrigação de toda empresa que deseja manter-se no mercado para não se tornar obsoleta. Ferramentas de mídia, além de baratas e de fácil utilização, permitem a comunicação com o cliente de forma simultânea e prática. Portanto, este estudo apresenta como objetivo geral a criação de um plano de *marketing* para a empresa Alemão Funilaria e Pintura. Como objetivos específicos: a) realizar uma pesquisa mercadológica com os clientes da empresa e moradores do bairro; b) elaborar uma análise dos ambientes internos e externos; c) criar um plano de ação realizável em um prazo de seis meses. Como resultados foi possível destacar a necessidade da área de *marketing*, além de reconhecer melhor seus concorrentes e de uma forma mais competitiva utilizar a tecnologia para proporcionar visibilidade para a empresa. **Palavras-chave:** *Marketing. Marketing* digital. Redes sociais. Público alvo. Indicadores.

Abstract: *In the age of digital information and generation Y and Z, being connected is almost an obligation for every company that wants to remain in the market so as not to become obsolete. Media tools, in addition to being inexpensive and easy to use, allow communication with the customer in a simultaneous and practical way. Therefore, this study has as its general objective the creation of a marketing plan for the German company Funilaria e Pintura. As specific objectives: a) conduct a market research with the company's customers and residents of the neighborhood; b) prepare an analysis of the internal and external environments; c) create an action plan that can be done within 6 months. As a result, it was possible to highlight the need of the marketing area, in addition to better recognizing its competitors and in a more competitive way to use technology to provide visibility for the company.*

Keywords: *Marketing. Digital marketing. Social networks. Target audience. Indicators.*

1 INTRODUÇÃO

Marketing é o processo de criação, de oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER; KELLER, 2006).

¹ Acadêmica do curso de Administração – Univinte/FUCAP. E-mail: cyntiatb@hotmail.com.

² Acadêmica do curso de Administração – Univinte/FUCAP. E-mail: natieli_muniz@hotmail.com.

³ Doutoranda Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. E-mail: elianedfer@gmail.com.

O marketing tem um papel importante nas organizações, pois a ação de identificar o público alvo, conhecer o mercado, os concorrentes, fidelizar os clientes e conquistar os novos, são um desafio recorrente.

Cada vez mais, as organizações conscientizam-se da importância da utilização das ferramentas de marketing para se manterem competitivas no mercado. Algumas possuem um setor estabelecido para tratar das estratégias e ações inerentes do assunto, outras delegam as funções de marketing ao departamento comercial. Porém nos pequenos negócios o marketing é pouco utilizado, ainda que nos dias atuais existam ferramentas de mídia e redes sociais ao alcance de todos.

Nesses termos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que a competitividade do mercado gera insegurança nos negócios, o que obriga as organizações a investirem cada vez mais em marketing para evitarem o fracasso.

No Brasil, o segmento de veículos leves conta com uma frota de aproximadamente 53 milhões de unidades. Nos últimos 5 anos essa frota cresceu nas regiões Norte e Nordeste, a qual apresentou um aumento de 34%, e as demais regiões apresentaram crescimento acima de 20% (23% Sudeste e Região Sul – 27% Centro Oeste). Um comparativo entre os números de abril de 2020 apontam um crescimento de 37,8% se comparado ao mesmo mês do ano passado, e 20,4% no acumulado do ano. (ANFAVEA, 2020).

Nessa perspectiva, o setor reparador de veículos tem apresentado ascensão. Conforme dados do Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos – SINDIREPA, existem cerca de 121.317 empresas de reparação automotiva no país, legalmente estabelecidas. Desse total, 60% dizem respeito a oficinas de reparação mecânica (72.790 oficinas), 15% se dedicam a reparos de colisão (18.197 reparadoras), e 25% (30.329 empresas) se dedicam a outras atividades relacionadas à manutenção da frota de veículos. Considerando que 20% das oficinas de colisão (ou 3.639 empresas) prestam serviços de reparos mecânicos para a linha leve, podemos afirmar que do total de 121.317 estabelecimentos, existem 76.429 dedicados à reparação mecânica de automóveis e comerciais leves. Neste contingente, há ainda um total de 5.091 concessionárias no país. (SINDIREPA, 2019).

Diante deste cenário, este estudo tem por objetivo geral realizar um plano de *marketing* para a empresa Alemão Funilaria e Pintura. Para tanto, levantou-se como objetivos específicos: a) realizar uma análise dos ambientes internos e externos; b) realizar uma pesquisa mercadológica com os clientes da empresa; c) criar um plano

de ação realizável num prazo de seis meses a um ano. Assim sendo, a pesquisa procura responder a seguinte questão de pesquisa: Como desenvolver um plano de *marketing* para a Alemão Funilaria e Pintura?

A escolha do tema aconteceu em virtude de uma das autoras ser filha do proprietário da empresa, e dessa forma ter acesso as informações necessárias para a realização do estudo.

No que se refere à estruturação, este artigo está alinhado em cinco seções, a primeira e presente seção corresponde à introdução, seguida pela fundamentação teórica, que da base para o estudo. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada, a quarta seção constitui a apresentação dos resultados, seguida pela quinta parte, a qual trás as considerações finais e sugestões de novas pesquisas.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O capítulo a seguir apresenta o embasamento teórico que norteia o tema da pesquisa.

2.1 MARKETING

Marketing é um conjunto de atividades e técnicas que buscam identificar e atender as necessidades dos consumidores. É responsável pela divulgação da marca e/ou da empresa, por estudar a concorrência, analisar o público-alvo, atrair e fidelizar clientes. “O *marketing* é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. (KOTLER, 2000, p. 30).

Na perspectiva aqui adotada de função empresarial, integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, entre outras que gerenciam recursos e geram resultados para agregar valor econômico ao processo empresarial como um todo. Portanto, a função do *marketing* engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial. (DIAS, 2003).

2.2 FERRAMENTAS E ANÁLISES

É importante ressaltar que existem diversos processos e ferramentas que auxiliam na análise e estruturação de um plano de *marketing*.

2.2.1 Matriz BCG

De acordo com Appio e Vieira (2006), é mencionado que a abordagem BCG (Boston Consulting Group) foi idealizada por uma empresa, líder em consultoria de gestão em administração, que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado para explicar as unidades estratégicas de negócios, ferramenta utilizada para analisar o *portfólio* de negócios das empresas. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos das empresas e decidir de forma mais eficiente onde investir seus recursos entre as diversas unidades estratégicas de negócio.

De acordo com Menshhein (2006), Bruce Henderson criador da matriz BCG explana que:

Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste *portfólio* é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente.

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite a empresa analisar seu *portfólio* de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

2.2.2 Matriz SWOT

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 89), “o papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (ameaças e oportunidades)”.

A Matriz SWOT, também chamada de Análise FOFA, é uma ferramenta capaz de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente

interno e externo da organização, sendo a análise do ambiente interno a que determina suas forças e fraquezas, e a análise do ambiente externo é que possibilita a definição das oportunidades e ameaças. De acordo com Ferrell e Hartline (2005, p. 32):

[...] a análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) — derivados da análise da situação — que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e a concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

2.2.3 5W2H

Para Nakagawa (2020, p. 1), é explanado que:

5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos.

A ferramenta 5W2H é um plano de ação cujo objetivo é criar um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidos com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

Já de acordo com Franklin e Nuss (2006), a ferramenta 5W2H é compreendida em ações planejadas em vista aos problemas identificados, de forma simples e contundente. Estas ações devem ser executadas e implementadas conforme a orientação passo a passo, obedecendo às etapas estabelecidas.

2.2.4 Macro e microambiente

De acordo com Bertero e Keinert (1994), a análise organizacional serve como uma bússola empresarial para diagnosticar e nortear os fatores problemas dentro da organização, assim como encontrar novas oportunidades não vistas por aqueles que

a compõem, muitas vezes sendo organizadas por consultorias externas trazendo uma visão de mercado sem estar engessado em procedimentos e processos da empresa.

“A análise organizacional envolve o estudo das organizações independentemente das variáveis e da ênfase utilizada”. (BERTERO; KEINERT, 1994, p. 82). Existe nesse sistema de análise uma diversidade nas abordagens entre micro e macro.

2.2.4.1 Macroambiente

O macroambiente pode ser entendido, de acordo com Palmer (2006), pelas forças tecnológicas e econômicas, político-legais e socioculturais existentes, são as forças que estão afastadas da organização, mas que mesmo assim impactam diretamente no desempenho das mesmas.

Nas palavras de Gioia (2013, p. 50), ele explana que:

A análise do macroambiente deve constituir-se em uma investigação, tão detalhada quanto possível, das variáveis que interferem na organização, derivadas ou decorrentes dos cenários apresentados, sua posição e tendência, sua importância e seu impacto para o negócio, assim como deve prever também a identificação de condições ou situações que caracterizem potenciais ameaças e oportunidades para a organização.

2.2.4.2 Microambiente

Kotler e Armstrong (1998) conceituam que o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes. De acordo com Gioia (2013, p. 47), ele entende o microambiente como:

“Considerando o foco de exame do microambiente como o conjunto de forças interagindo com a organização, a análise a ser desenvolvida deve orientar-se para a avaliação da magnitude dessas forças, ou, em outras palavras, para a presença de ameaças efetivas ou potenciais associadas à estrutura, ao comportamento ou à estratégia desses agentes”.

2.3 MARKETING DIGITAL

De acordo com Santos (2014), o *marketing* digital é a melhoria organizacional da década, uma vez agindo de forma digital, a expansão de mídia e conhecimento sobre sua empresa dispara, não só pelo ambiente em que se encontra, mas também

pode ter alcance de novas outras organizações e clientes, o que a torna uma ferramenta estratégica mais eficiente quando bem aplicada.

O autor cita ainda que a popularização do mundo digital causa impacto no comportamento de consumidores e produtores, e assim, conseqüentemente, também no *marketing*. Com o surgimento de canais digitais, as estratégias passam a exercer papel prático e direcionado ao tipo de consumidor, o que além de divulgação de marca, produtos, serviços, propaganda, publicidade, e outros que são cruciais no processo de consolidação da marca.

2.3.1 Redes sociais

Redes sociais são, antes de tudo, relações entre pessoas, estejam elas interagindo em causa própria, em defesa de outrem ou em nome de uma organização, mediadas ou não por sistemas informatizados; são métodos de interação que sempre visam algum tipo de mudança concreta na vida das pessoas, no coletivo e/ou nas organizações participantes. As interações de indivíduos em suas relações cotidianas – familiares, comunitárias, em círculos de amizades, trabalho, estudo, militância etc. caracterizam as redes sociais informais, que surgem espontaneamente, sob as demandas das subjetividades, das necessidades e das identidades. (Aguiar, 2007, p. 2).

Nas redes sociais, cada indivíduo tem sua função e identidade cultural. Sua relação com outros indivíduos forma um todo coeso que representa a rede. De acordo com a temática da organização da rede, é possível a formação de configurações diferenciadas e mutantes. (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p. 1).

2.3.2 E-commerce

Segundo Albertin (2010) todo processo de negociação em um ambiente eletrônico, através da utilização intensa das tecnologias de comunicação e de informação, pode ser chamado de comércio eletrônico. Processos estes que podem ser realizados de forma completa ou parcial, desde que atenda aos objetivos de comércio das empresas. Além de comércio eletrônico, esse tipo de transação comercial feita exclusivamente por meio de um equipamento eletrônico tem outros nomes, como: *E-commerce* e comércio virtual. (ALMEIDA; BRENDELE; SPINOLA, 2014).

De acordo com Turban e King (2004), os tipos de comércio eletrônico são classificados em:

- a) business to business (empresa - empresa) - B2B: são as negociações feitas de empresa para empresa. Esse sistema engloba empresas que utilizam a internet como ambiente de transação e tenta trazer para um mesmo local todos os participantes do processo produtivo.
- b) business to consumer (empresa - consumidor) - B2C: são negociações feitas entre uma pessoa jurídica (empresa) e uma pessoa física (consumidor final).
- c) consumer to business (consumidor - empresa) - C2B: consiste nas negociações feitas entre uma pessoa física (consumidor) e uma pessoa jurídica (empresa), onde o consumidor assume o papel de fornecedor e a empresa passa a ser o consumidor.
- d) consumer to consumer (consumidor - consumidor) - C2C: são transações feitas por pessoas físicas (consumidores), sem a necessidade de uma pessoa jurídica (empresa).

2.4 PLANO DE MARKETING

Sendo definido o conceito de *marketing* e *marketing* digital, é importante definir o conceito por trás do planejamento de *marketing*. Segundo Kotler (1998), em uma definição bem sucinta e precisa, o planejamento de *marketing* é o planejamento das tomadas de decisões referentes ao mercado-alvo da empresa, seu posicionamento no mercado, o desenvolvimento de novos produtos e a definição do seu preço, seus canais de distribuição, sua comunicação e sua promoção.

Segundo Cobra (1991), o plano de *marketing* é uma ferramenta extremamente importante no planejamento estratégico, tendo este como objetivo principal ampliar as vendas, o que faz com que direcione os negócios para reter clientes atuais e conquistar novos clientes, e leva a combinar desta forma, todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação ordenado.

Richers (2000, p. 61) afirma que:

Todas as empresas precisam de um plano de *marketing* que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de PM, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

Nesse sentido é pertinente reafirmar que o plano de *marketing* é um complemento do planejamento estratégico e está diretamente relacionado com os objetivos que a empresa deseja atingir em um determinado espaço de tempo. Portanto, qualquer direção estratégica começa com a definição de qual o caminho a seguir para que haja a formulação das táticas de implementação das mesmas. (PÚBLIO, 2008).

Para Ambrózio (1999, p. 3) “o responsável pelo plano de *marketing* controla enorme volume de informações, muitos detalhes importantes. Deve reunir ideias e procedimentos e certificar-se de que todas as variáveis, que não são poucas, serão consideradas”.

O plano de *marketing* é um dos produtos mais importantes do processo de *marketing*, pois contem diretrizes táticas para os programas de *marketing* e para alocação de fundos ao longo do período do planejamento. Podem variar de tamanho e estrutura mediante o porte da organização. Eles devem obedecer a uma série de procedimentos básicos para que sejam bem sucedidos, desde a análise de mercado aos processos de comunicação de *marketing*. (PÚBLIO, 2008).

2.4.1 Análise de mercado

A estratégia do negócio depende de como a empresa trabalha junto ao seu mercado consumidor, como se diferencia da concorrência e como procura agregar maior valor ao seu consumidor a fim de conquistá-lo. Para que a organização estabeleça uma estratégia de *marketing* vencedora deve conhecer muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar. (DORNELAS, 2001).

Para obter sucesso em um novo negócio é fundamental que o empreendedor ouça seus futuros clientes, pois estes são os principais colaboradores de um negócio em formação. Já que são eles que informam ao empreendedor de suas necessidades e orientam qual o preço estão dispostos a pagar para satisfazê-las. (DEGEN; MELLO, 1989).

Ao estudar o cliente, o empreendedor deve levar em conta três passos: identificar as características gerais do cliente, identificar os interesses e comportamentos do cliente, identificar o que leva essas pessoas a comprar e onde estão os seus clientes. (ROSA, 2007).

Ao analisar o mercado consumidor o empreendedor deve verificar qual o perfil do comprador, o que ele está comprando atualmente, porque ele está comprando, quais os fatores que influenciam na compra, e como, quando e com que periodicidade é feita a compra. (DORNELAS, 2001).

2.4.2 Análise da concorrência

A intensa rivalidade no mercado cria uma grande necessidade de conhecer os concorrentes, e os resultados, de uma análise eficaz destes auxilia uma empresa a entender, interpretar e prever suas ações, contribuindo assim para o alcance da vantagem competitiva na indústria (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Segundo Rosa (2007), para estudar os concorrentes, primeiro é preciso que o empreendedor identifique quais são os principais concorrentes do negócio, para conseqüentemente visitá-los a fim de examinar suas boas e deficientes práticas.

Já Dornelas (2001), lembra que a concorrência não é restringível aos concorrentes diretos, ou seja, organizações que produzem produtos similares aos da empresa, e acrescenta que também se deve considerar que os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencem os mesmos a adquirir seus produtos.

As características dos concorrentes a serem analisadas e comparadas, de acordo com Rosa (2007) são: qualidade dos materiais empregados, preço cobrado, localização, condições de pagamento, atendimento prestado, serviços disponibilizados e garantias oferecidas.

2.4.3 Segmentação de mercado

Segmentação é o processo de identificação do perfil de grupo de consumidores de um produto ou serviço, que se difere em necessidades e preferências, facilitando a criação de estratégias de *marketing* mais assertivas. Por sua vez, o posicionamento é a ferramenta que pesquisa através dos principais compradores, quais são as vantagens da empresa em relação aos concorrentes. A segmentação de *marketing* é o processo de dividir o mercado de potenciais clientes em diferentes grupos e segmentos com base em certas características. Os membros desses grupos compartilham características semelhantes, e geralmente tem um ou mais aspectos comuns. De acordo com Alves (2006, p. 18, apud WEINSTEIN, 1995) “a segmentação é um processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características similares que provavelmente terão comportamento de compra similar”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 21), eles explanam que “planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da empresa às mutantes oportunidades que surgem, considerando sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos”.

Várias abordagens podem ser utilizadas para posicionar uma companhia na mente dos consumidores. São elas: posicionamento por atributo de produto; posicionamento de preço e qualidade; posicionamento por uso ou aplicação; posicionamento pelo usuário do produto; posicionamento pela classe do produto; posicionamento contra concorrentes e posicionamento por benefícios. (ANDERSON; VINCZE, 2000).

2.4.4 Composto mercadológico

A primeira abordagem sistêmica do *marketing* foi realizada por McCarthy, Perreault Jr e William (1997) como forma de apresentar o que é *marketing* integrado. Kotler e Armstrong (2003) apresentam o conceito do composto de *marketing*, conhecido também como *mix* de *marketing*, que consiste no grupo de variáveis controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.

Para Churchill e Peter Jr. (2000), o composto de *marketing* é considerado como uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.

O *mix* ou composto de *marketing*, ou seja, os 4 P's, são variáveis relacionadas ao processo decisório de produto, preço, praça e promoção. São de extrema importância para a organização, para melhor tomada de decisão e assim, alcançar com mais precisão os objetivos, conforme citado na concepção de Kotler (2003, p. 151), o *mix* de *marketing* “descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. A fórmula tradicional é conhecida como 4 P's: produto, preço, ponto e promoção (*product, price, place, promotion*).

O composto produto se refere aos bens e serviços que uma empresa disponibiliza ao mercado-alvo, para atenção, aquisição, uso ou consumo, tendo em vista a satisfação de necessidades do cliente. De acordo com Las Casas (1999, p. 163) é explanado que:

A parte mais importante do composto de *marketing* é o produto. Todas as atividades de uma empresa justificam-se pela sua existência. Todos os demais componentes do composto de *marketing* são extremamente necessários e importantes, mas sem o produto eles seriam até mesmo inexistentes.

Com relação ao composto preço, Kotler e Armstrong (2003), é considerado o elemento mais importante do *mix* de *marketing*, pois é o único elemento do composto que traduz receitas, sendo que os outros representam custos.

Já Churchill e Peter Jr. (2000, p. 314) definem preço como “a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir à propriedade o uso de um produto”.

Conforme Kotler e Armstrong (2003) acredita-se que o preço, em sentido restrito, se caracteriza pelo volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em sentido amplo, o preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou usar um produto ou serviço. Já o composto praça, diz respeito aos canais de distribuição do produto ou serviço.

Segundo Mccarthy, Perreault Jr e William (1997), afirmam que tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos quando os consumidores o desejarem, é um diferencial competitivo importante para as organizações.

Segundo Kotler (1998), promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação.

De acordo com Saudhusen (2000), é enfatizado que o composto promoção é a comunicação da informação feita pelo vendedor para influenciar as atitudes e os comportamentos dos compradores potenciais. A promoção deve comunicar ao seu mercado-alvo que o preço reflete o valor, por causa dos benefícios das características superiores dos bens e serviços.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Neste capítulo será detalhado o percurso e cada parte da pesquisa, o que visa buscar em cada etapa o melhor resultado para responder de forma assertiva o objetivo deste artigo. O desenvolvimento desta pesquisa aconteceu por meio de pesquisa de campo, onde foi planejado um formulário de doze perguntas, o qual foi avaliado anteriormente pela orientadora. Este formulário foi encaminhado para dois grupos

distintos de pessoas, primeiramente usando a ferramenta WhatsApp do proprietário Valdinei como banco de dados, foram encontrados nos contatos alguns antigos clientes que já haviam solicitado serviços na funilaria, e outro grupo de pessoas para qual a pesquisa foi enviada, sendo estas conhecidas e vizinhas ao bairro Monte Castelo. A pesquisa foi enviada pela ferramenta WhatsApp por Gizilane, esposa de Valdinei, devido à mesma ser responsável pela parte financeira da empresa e por já ter conhecimento e o contato dos entrevistados, ficando Cyntia responsável por enviar o questionário aos demais entrevistados. A pesquisa teve início no dia 21/08/2020 e ficou aberta para respostas até 20/09/2020.

A pesquisa aplicada neste estudo foi encaminhada a 44 pessoas pela ferramenta WhatsApp para clientes e moradores da região, e 30 delas responderam os questionamentos, sendo que a criação e captação de respostas se passaram no decorrer de 1 mês. Os critérios usados nas perguntas foram elaborados para medir a satisfação do cliente, os desejos do mercado, e onde de forma virtual, se encontra o público alvo deste ramo, mais especificamente no bairro Monte Castelo e região.

Das doze perguntas, uma delas era descritiva e as demais de múltipla escolha, nestas foram levantadas informações de forma quantitativa e qualitativa, quali-quantitativa ou também conhecida como mista. Por exemplo, os dados gerados de forma quantitativa irão apontar quais redes sociais são as mais utilizadas pelos clientes e nosso público alvo, e por outro lado perguntas como, qual marca vem a sua lembrança? irão apontar de forma qualitativa quais são os mais lembrados e principais concorrentes da empresa, além de apontar se a própria funilaria será citada como a mais lembrada.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (VERGARA, 2016, p. 49)

A pesquisa também tem fins intervencionistas, uma vez que seus resultados serão a resposta para o desenvolvimento do plano de marketing que será criado para a empresa, e o proprietário poderá desenvolver suas mídias com base nos resultados, criando conteúdo adequado e utilizando as ferramentas sociais certas para o seu público alvo.

A investigação intervencionista tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar. Distingue-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los efetiva e participativamente. (VERGARA, 2016, p. 49).

E descritiva, uma vez que serão estudadas as características da população de Tubarão e região a fim de entender seu comportamento, preferencias, biótipos e critério de escolha.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2019, p. 26).

Também foi desenvolvida pesquisa bibliográfica para entender o mercado e qual a importância do marketing para o micro empreendedor, além de tentar entender quais são os melhores canais de comunicação para a empresa.

A pesquisa bibliográfica está presente em qualquer trabalho monográfico, uma vez que, por seu intermédio, busca-se conhecer o que existe de mais relevante sobre o tema a ser pesquisado. Por meio da pesquisa bibliográfica, é possível delimitar um problema com base nas referências teóricas publicadas, além de conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado. (FERNANDES, 2012 p. 249).

É um estudo de caso, que consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação, e não segue uma linha rígida de investigação.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados. (VERGARA, 2016, p. 49).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada, de forma descritiva, a empresa objeto de estudo e os resultados da pesquisa aplicada para o desenvolvimento do plano de marketing, onde para atingir este foi necessário atingir alguns objetivos específicos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A realização deste estudo se deu na empresa Alemão Funilaria e Pintura, localizada no bairro Monte Castelo em Tubarão/SC.

A empresa foi fundada por Valdinei Nandi Rossetti, onde iniciou sua carreira como autônomo no ano de 2004 em um galpão alugado no bairro Oficinas. Em pouco tempo, a oficina cresceu e se aprimorou, e em 2006 ele adquiriu um terreno e construiu o próprio galpão onde está localizada atualmente.

Após isso, Valdinei desenvolveu uma estufa para pintura e a compra de equipamentos mais modernos para melhoria dos serviços prestados, e em 2018 legalizou sua empresa como Microempreendedor Individual sob o CNPJ 31.131.577/0001-66 pertencente ao regime de tributação Simples Nacional, e mantém como atividade principal os serviços de lanternagem ou funilaria, e pintura de veículos automotores.

Por ser uma empresa familiar, hoje a oficina é composta somente por Valdinei e sua esposa Gizilane, que cuida da parte de recepção e secretariado, bem como as contas a pagar, a receber, caixa, notas fiscais, entre outras funções. Porém, a empresa ainda necessita de gestão financeira, marketing, controle de serviços e orçamentos, e hoje a empresa ainda não possui uma terceirizada fixa de contabilidade.

Quadro 1 – Quadro de funcionários

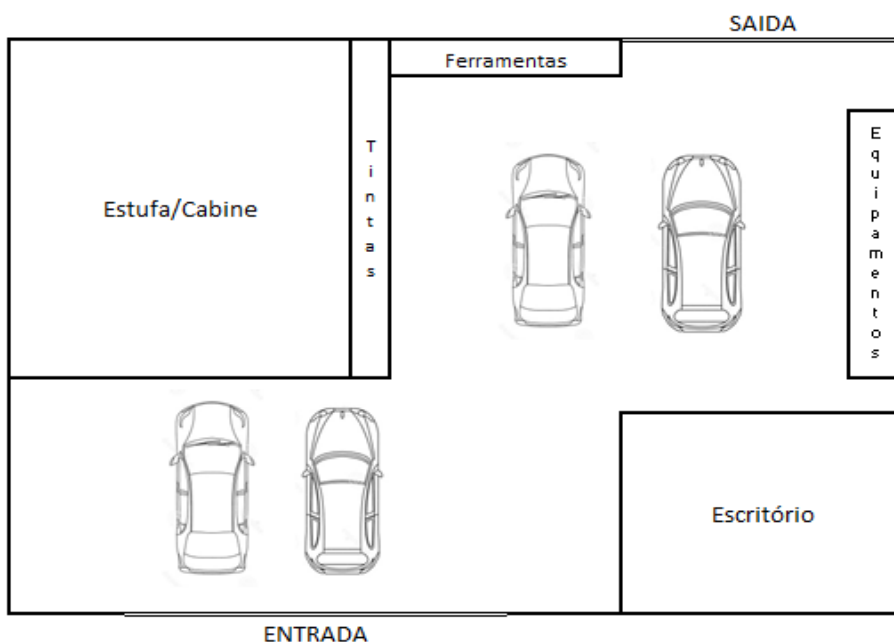
| | |
|--------------------|---|
| Funcionário | Valdinei |
| Função | Proprietário/Funileiro/Pintor |
| Atividade | Realiza serviços de funilaria e pintura, recuperando ou substituindo partes danificadas, como teto, laterais, assoalhos e outros. |
| Funcionário | Gizilane |
| Função | Secretária Administrativa |
| Atividade | Realiza cobrança, controle de contas a pagar e a receber, emite notas fiscais, agenda orçamentos e serviços. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

A Alemão Funilaria e Pintura tem como objetivo e missão, fornecer o melhor atendimento e a excelência em seus serviços, a fim de surpreender e fidelizar os clientes; e como visão, ser referência em serviços automotivos na cidade de Tubarão, ampliando os conhecimentos profissionais para gerar produção e ainda mais qualidade.

Valdinei faz uso do seu *layout* da melhor forma possível, como mostra a Figura 1, mantendo ao seu alcance equipamentos e ferramentas para que não tenham grande distância de descolamento durante o serviço, mantendo os mesmos organizados. Além disso, o escritório para negociação e acordos fica logo na entrada, garantindo um fácil acesso aos clientes e proporcionando um ambiente agradável e limpo.

Figura 3 – *Layout* da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Quanto à logística da Alemão Funilaria e Pintura, o processo acontece desde a compra de materiais até a entrega do produto final, neste caso o automóvel ou caminhão. Em alguns casos, o cliente fica responsável pela compra do material, e em outros, o proprietário se encarrega de fazer orçamentos em lojas de peças ou tintas, bem como a compra dos mesmos. Os veículos são levados para a oficina pelo próprio cliente, ou em casos de danos maiores, pelo guincho.

Não existe um controle de qualidade específico, somente cuidados ao executar o serviço, bem como verificar se a tinta está em condições adequadas para pintura, se o ambiente está adequado para secagem, e principalmente verificar com qual equipamento será feito o serviço. Para pintura, é utilizada uma estufa, a qual é um ambiente livre de impurezas, e compressor de ar e pistola de tinta, uma boa iluminação com lâmpadas brancas para não haver distinção de cor na hora do tingimento da peça. Também são utilizados equipamentos de proteção individual, como luvas e óculos.

Para lanternagem ou funilaria, o principal objetivo é a originalidade do veículo, para isso são tomados cuidados como verificar se possui necessidade de substituição de peça, desamassar ou repuxar a lataria, sendo que tudo é feito minuciosamente pelo proprietário para garantir a qualidade de cada serviço.

Na empresa, a gestão financeira é uma das áreas que mais precisa de cuidados, pois a empresa não tem controle financeiro daquilo que entra e sai e os valores não são separados entre compra de matéria prima, capital e lucro, desta forma o dinheiro não é aplicado de forma estratégica. No escritório existe apenas um caderno com anotações de contas a receber e contas a pagar, o serviço que foi feito e a forma de pagamento.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que se refere ao primeiro objetivo específico, o qual era realizar uma análise dos ambientes internos e externos, este será apresentado por meio de análises como SWOT e Matriz BCG, sendo estas algumas ferramentas de diagnóstico.

Figura 4 – Análise SWOT





| ANÁLISE SWOT | | | |
|-------------------------|--|---|-------------------------|
| Ambiente Interno | Forças | Oportunidades | Ambiente Externo |
| | Fraquezas | Ameaças | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Ótima localização - Fidelidade dos clientes - Qualidade nos serviços - Pagamento facilitado - Bom atendimento | <ul style="list-style-type: none"> - Novos clientes - Novos fornecedores - Capacitação profissional - Serviços tecnológicos | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de controle financeiro - Não possui capital de giro - Ausência de marketing ativo - Ambiente físico pouco atraente - Inadimplência - Não possui funcionários na produção - Falta de tecnologia - Desatualização no ramo | <ul style="list-style-type: none"> - Novos concorrentes - Pandemia COVID-19 - Crise econômico-financeira - Mudança de hábitos do consumidor | |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Em análise SWOT, como apresenta a Figura 2, também se destacou a falta de *marketing* ativo, o que se mostrou um grande problema para a empresa, pois não há entrada de novos clientes com frequência, e os antigos, uma vez inadimplentes, deixam de retornar.

Para um reconhecimento interno também foi elaborado a matriz BCG da empresa, como mostra a Figura 3, para um melhor entendimento da demanda e lucratividade de cada categoria de serviço.

Figura 5 – Matriz BCG

| | |
|---|--|
| <p>ESTRELA</p>  <p>CHAPEAÇÃO PINTURA CONSERTOS DE PARACHOQUES</p> | <p>QUESTIONAMENTO</p>  <p>SOLDAS POLIMENTO</p> |
| <p>VACA LEITEIRA</p>  <p>ESPELHAMENTO CRISTALIZAÇÃO</p> | <p>ABACAXI</p>  <p>REPAROS RÁPIDOS</p> |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

No que se refere ao segundo objetivo específico estabelecido nesta pesquisa, que era elaborar uma pesquisa mercadológica com os clientes da empresa e moradores da região, a mesma foi desenvolvida e aplicada neste estudo, o que tornou possível o reconhecimento de seu público alvo, identificação das necessidades dos clientes, e as redes sociais estes que mais utilizam. Na Tabela 1 é mostrada a análise com as respostas de maior relevância para o resultado.

Tabela 3 – Respostas do questionário

| | Porcentagem | Quantidade |
|---|-------------|------------|
| Qual seu gênero? | | |
| Masculino | 60% | 18 |
| Feminino | 40% | 12 |
| Qual sua idade? | | |
| 20 a 30 anos | 50% | 15 |
| 31 a 40 anos | 30% | 9 |
| 51 a 50 anos | 13% | 4 |
| Mais de 50 | 7% | 2 |
| Se a empresa Alemão Funilaria fosse patrocinar um esporte na região qual seria sua sugestão? | | |
| Futebol | 57% | 17 |
| Ciclismo | 16% | 5 |
| Corrida | 16% | 5 |
| Vôlei | 7% | 2 |
| Motocicletas | 4% | 1 |
| Com qual frequência você usa redes sociais? | | |
| Todos os dias | 73% | 22 |
| Várias vezes ao dia | 20% | 6 |
| Raramente | 7% | 2 |
| Quais as redes sociais você mais utiliza? | | |

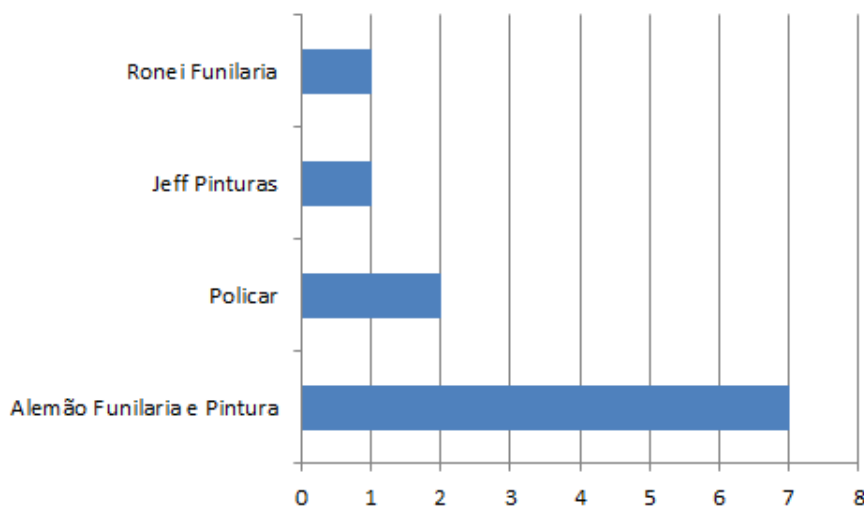
| | | |
|------------------|-----|----|
| <i>WhatsApp</i> | 90% | 27 |
| <i>Instagram</i> | 56% | 17 |
| <i>Facebook</i> | 46% | 14 |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Com esta análise conseguiu-se chegar ao perfil do público alvo da Funilaria, pessoas entre 20 e 30 anos, em sua maioria homens, que usam as redes sociais diariamente, onde as mídias mais utilizadas são *WhatsApp* e *Instagram*, e caso houvesse no futuro interesse em criar patrocínio por iniciativa da Alemão, deveria ser feito o investimento em esportes como futebol, ciclismo e corrida, esportes estes que são praticados na região com mais popularidade.

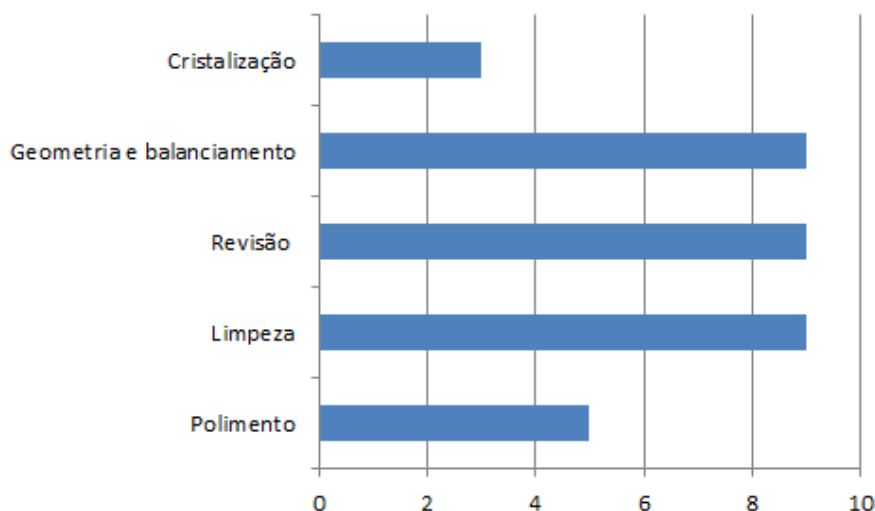
Além do público alvo, a pesquisa proporcionou um conhecimento de mercado e concorrência com perguntas como: quando você pensa em funilaria e pintura, qual marca vem a sua lembrança? Ou, quais desses serviços você acha que seria um diferencial para uma funilaria e pintura? Para estas respostas, apresenta-se as Figuras 4 e 5 com o demonstrativos.

Figura 6 – Quando você pensa em funilaria e pintura, qual marca vem a sua lembrança?



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Figura 7 – Quais desses serviços você acha que seria um diferencial para uma funilaria e pintura?



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

4.3 PLANO DE AÇÃO BASEADO EM RESULTADOS

Quanto ao terceiro objetivo específico apresentado, o qual tratava sobre criar um plano de ação realizável num prazo de seis meses a um ano, sugere-se a criação e utilização das redes sociais mais consumidas pelo público alvo, neste caso *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook*, bem como a criação de conteúdo para as mesmas com uma frequência semanal e acompanhamento dos resultados nas redes sociais, a fim de tornar a marca mais lembrada no ramo de funilaria e pintura e melhorar o relacionamento entre a empresa e seus clientes, Na Figura 6 é apresentado o plano de ação 5W2H com a elaboração completa do plano de *marketing* para o desenvolvimento da empresa.

Figura 8 – Plano de ação 5W2H

| What O Que? | When Quando? | Who Quem? | Where Onde? | Why Por que? | How Como? | How Much Quanto? |
|---|-----------------|--------------|-------------------|---------------------------------|---|---------------------|
| Criação de redes sociais | Até Dez/2020 | Cyntia | Internet | Para divulgação da marca | Utilizando mídias sociais | R\$ 0,00 |
| Elaborar cartão de visita | Até Dez/2020 | Gizilane | Gráfica | Para divulgação da marca | Contratando serviços | R\$ 50,00 |
| Criação de conteúdo para mídias sociais | Semanal | Cyntia | Internet | Para engajamento do cliente | Desenvolvendo conteúdo | R\$ 0,00 |
| Pesquisa de satisfação do cliente | Anual | Gizilane | Formulário Google | Pós venda | Criação e envio de formulário aos clientes | R\$ 0,00 |
| Promover marca | Anual | Gizilane | Outdoor/Placas | Para tomar a marca reconhecida | Contratando serviços | R\$ 500,00 |
| Promover e divulgar serviços | Anual | Cyntia | Internet | Para tornar a marca reconhecida | Criando sorteios para polimento | R\$ 300,00 |
| Agregar valor a marca | Anual | Gizilane | Internet | Para tomar a marca reconhecida | Conceder descontos para novos clientes que chegarem por meio das mídias sociais | 10% |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Conforme apresentado, estas seriam algumas ações criadas inicialmente para o desenvolvimento do *marketing* da empresa Alemão, novas ações com foco em tornar a marca mais conhecida em seu ramo de negócio na região, e em manter e melhorar o relacionamento com o cliente, facilitando a comunicação por diversos meios e redes, pensando também em manter um baixo custo para que se torne viável a sua aplicação.

Dentre as ações sugerimos um cupom de desconto de 10% para novos clientes entrantes por meio de redes sociais, e alguns sorteios. Além de outros tipos mais convencionais como placas e outdoors.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo a criação de um plano de *marketing* para a empresa Alemão Funilaria e Pintura, a fim de mantê-la competitiva e reconhecida no mercado. O tema escolhido se deu pelo fato de uma das autoras ser filha do proprietário e se dispor a ajudar no negócio da família. Como em algumas outras áreas a mesma não poderia ter autonomia de decisão, o *marketing* pareceu uma grande aposta, uma vez que a empresa carecia desta área, esta poderia suprir essa necessidade, mas antes de criar redes e conteúdo, havia a necessidade de conhecer o público e saber como alcançá-lo, por isso a elaboração do plano de *marketing*.

A estrutura deste teve como primeira parte a introdução, a fim de alinhar o desenvolvimento e apresentação do artigo; A segunda seção traz fundamentos

teóricos para explicar e contextualizar a criação e o desenvolvimento de um plano de *marketing*; A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para alcançar os resultados, a quarta seção constitui na apresentação dos resultados e plano de ação a ser desenvolvido com base nos dados obtidos, e por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais.

Com base nos resultados da pesquisa desenvolvida e apresentada anteriormente no capítulo 4, foi possível responder à pergunta de pesquisa deste estudo de forma positiva. É possível implantar um plano de marketing na empresa Alemão Funilaria e Pintura.

Propõe-se também nesta pesquisa a contratação de um novo funcionário na produção, como consequência da realização destes objetivos, pois a marca bem vista gerará demanda de novos serviços.

Também será importante para a empresa a criação de um banco de dados de clientes e fornecedores, com nomes, telefones, para manter a comunicação integrada e atualizar a pesquisa no futuro, uma vez que o mercado não para e sempre será necessário entender se as ferramentas de mídia, quais estão sendo mais utilizadas e se houve novos concorrentes no mercado. Foi sugerida também a implantação de um sistema de pós venda para ter feedbacks dos serviços prestados.

E uma vez que já se conhece o mercado onde está inserido, seus concorrentes e principalmente seu público, resta agora pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos e utilizar as ferramentas de mídia de forma assertiva a favor da empresa.

Por fim pode-se concluir que uma boa comunicação integrada de *marketing* entre empresa e clientes, é de suma importância para mantê-los satisfeitos e manter a empresa competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sonia. **Redes sociais na internet**: desafios à pesquisa. *In*: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos. 2007.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, Raimunda Eunice da Silva; BRENDLE, Vivian; SPINOLA, Noelio Dantaslé. Ecommerce: Evolução, processo de compra, e o desafio da entrega. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, 2014.

ALVES, Luciana Assunção Xavier. **Segmentação de mercado como estratégia de marketing**: caso GVT. 2006. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração de Empresas) Centro Universitário de Brasília, Brasília.

AMBRÓZIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANDERSON, C.H.; VINCZE, J.W. **Strategic marketing management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. 2020. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario2020/anuario.pdf>. Acesso em: 07 out. 2020.

APPIO, Jucelia; VIEIRA, Valter Afonso. Uma aplicação prática da Matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 7, n. 2, 2006.

BERTERO, C.O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 34, n. 3, p. 81-90, mai./jun. 1994.

CHURCHILL, G. A.; PETER Jr, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERNANDES, B. R.; BERTON, H. L. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de gerenciamento**. 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf. Acesso em: 13 mai. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIOIA, Ricardo M. **Marketing aplicado**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Princípios de marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Fundamentos de marketing.** São Paulo: Pearson Educación, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, E.; Jerome, PERREAULT Jr.; WILLIAM D. **Marketing essencial.** São Paulo: Atlas, 1997.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Matriz BCG em marketing.** 2006. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Matriz_BCG_em_Marketing.htm#:~:text=De%20acordo%20com%20Bruce%20Henderson,equil%C3%ADbrio%20entre%20fluxos%20de%20caixa. Acesso em: 12 out. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. 5w2h – **Plano de ação para empreendedores.** 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf.](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf) Acesso em: 12 jul. 2020.

PALMER, A. **Introdução ao marketing:** teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

PÚBLIO, M. A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

RICHERS, R. **Marketing:** uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SANTOS, Felipe André dos. **Marketing na era digital:** análise da marca Chico Rei. 2014. Monografia (Curso de Bacharel em Comunicação Social/Jornalismo) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

SINDIREPA. Reparação de veículos é um dos serviços em alta na cidade de São Paulo. 2019. Disponível em: <http://portaldareparacao.com.br/reparacao-de-veiculos-e-um-dos-servicos-em-alta-na-cidade-de-sao-paulo/>. Acesso em: 15 set. 2020.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação**. v. 34, n. 2, 2005.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IMPACTO ECONÔMICO DA IMPLANTAÇÃO DE UM CONSULTÓRIO CLÍNICO DE EMAGRECIMENTO EM UMA FARMÁCIA

Raul Bardini Ribeiro¹

Fabiano Pires de Oliveira²

Resumo: Neste estudo analisou-se a viabilidade econômica da implantação do consultório clínico dentro da farmácia. Tem como objetivo específico: Qual o impacto financeiro de um consultório clínico dentro da farmácia; projetar a viabilidade financeira, como investimento inicial, despesas fixas e variáveis, capital de giro, DRE projetada; A investigação é de natureza explanatória caracterizada como artigo documental, abordagem quantitativa, qualitativa e bibliográfica. O estudo apresenta que é viável a implementação do consultório clínico dentro da farmácia, e que um estudo de viabilidade econômica antes da execução, é fundamental para o êxito do empreendimento. Durante o estudo, foi identificado que a maior parte do investimento para o consultório será para montar sua estrutura, e diante do impacto de sua implementação, o *payback* será dentro do mesmo ano após o início de sua execução.
Palavras-chave: Consultório clínico. Impacto financeiro. Viabilidade econômica.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, espírito empreendedor é a alavanca para o desenvolvimento do meio econômico e social. O mundo dos negócios, demanda do empreendedor uma série de fatores para a obtenção do sucesso empresarial, assim, destacam-se, habilidades gerenciais, um bom conhecimento do mercado, capacidade empreendedora e conhecimentos em logística operacional (SEBRAE, 2004).

A implantação de qualquer empreendimento demanda uma série de processos de análise e avaliação das áreas que busca abranger no mercado. Assim, cabe aos gestores definirem a eficiência operacional para que se chegue ao resultado almejado para o negócio, sendo que um dos principais fatores almejados é a lucratividade (GRAY; JOHNSTON, 1977).

A avaliação da lucratividade envolve o planejamento, a análise e o controle das ações da empresa e depende da sua gestão financeira.

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: raul.bardini@hotmail.com.

² Orientador - Prof. Msc. Fabiano Pires de Oliveira Univinte/FUCAP. E-mail: fabianopo76@hotmail.com.

A gestão financeira, segundo Chiavenato (2005) é a área da administração que cuida dos recursos financeiros e econômicos da empresa. Através dela busca-se maximizar os resultados.

Diante da importância da gestão financeira, o presente estudo tem como objetivo analisar a viabilidade econômica da implantação de um consultório clínico, especializado em emagrecimento na Drogaria e Farmácia Pedras Grandes - SC.

Para atingir o objetivo geral, esta pesquisa pretende: Elaborar uma projeção de faturamento do consultório; Levantar o investimento para montar o consultório e verificar se é viável a implementação do consultório (*Payback*).

A ideia da implantação desse consultório clínico, especializado em emagrecimento, dentro da referida farmácia, surgiu com o intuito de agregar valor na saúde das pessoas, para que possam ter uma melhor qualidade de vida. Dados no Ministério da Saúde apontam que o número de obesos no Brasil aumentou 67,8% entre 2006 e 2018. A Pesquisa de Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel) registrou que a porcentagem da população brasileira pertencente ao grupo passou de 11,8% para 19,8% nos últimos 13 anos (OBESIDADE..., 2020).

Este estudo oportunizará o levantamento das informações financeiras referentes a implementação do consultório clínico, para que a análise da viabilidade seja possível.

2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Gazzoni (2003) para uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, entre outros, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais

A gestão financeira é de suma importância para qualquer empresa independente do tamanho ou ramo de atuação. É a partir dela que se torna possível ter o conhecimento das disponibilidades ou falta de capital, recursos, análise dos gastos, das receitas, e dos investimentos.

As análises das demonstrações financeiras, como a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e o balanço patrimonial, são, segundo Chiavenato (2014), parte essencial da gestão financeira, pois permite visualizar a evolução da empresa, ou pontos críticos a serem melhorados ou explorados.

Segundo Silva e Menezes (2005), uma análise desenvolvida com base em dados contábeis confiáveis reduz o grau de incerteza que ocorrem da ausência de referenciais quantitativos, ela analisa os resultados e possibilita a correção da rota da empresa, sendo, portanto, uma ferramenta que auxilia na avaliação da empresa.

A gestão financeira é uma função administrativa empresarial responsável por controlar e planejar o uso de recursos financeiros, pois influencia em todos os outros setores da corporação, haja vista que o funcionamento de cada um dos setores depende de um bom fluxo de caixa. É com um bom controle financeiro e aplicações corretas que as decisões geram lucros para as organizações.

Nesse sentido a importância e a responsabilidade da gestão financeira da empresa, tornam-se indispensáveis para se obter uma gestão eficiente e eficaz e para que a empresa consiga se adequar ao mercado, evitando endividamento para assim, obter resultados satisfatórios e um maior conhecimento do seu próprio negócio.

2.1 VIABILIDADE ECONÔMICA

Viabilidade Financeira é a análise inicial antes de colocar em ação qualquer projeto, para que de forma estratégica, será analisado os fatores financeiros, juntamente com outras estratégias corporativas como por exemplo investimento inicial, capital de giro, *payback* para ver a viabilidade do empreendimento.

Em sua definição, viabilidade pode ser considerada ato ou efeito de algo ser viável, ou seja, ter possibilidades de ser realizado, se vai ter vantagens ou desvantagens sobre tal negócio, quais as consequências do tal ato, qual a perspectiva (DICIONÁRIO INFORMAL, 2014).

Sabe-se que um bom estudo de viabilidade precisa se aproximar da realidade, para tanto, é necessário um modelo de simulação condizente com o cenário, conhecer os indicadores calculados no modelo e saber interpretá-los, definindo critérios de decisão.

2.1.1 Investimento inicial

O investimento inicial é capital necessário para o início das operações de uma empresa. O estudo do investimento de um projeto, tem por objetivo, estimar o total de recursos de capital que serão necessários para realizar o projeto. Este estudo é de grande importância e necessário para elaborar a avaliação do projeto, já que em função das estimativas dos investimentos, será estruturado o esquema de financiamento do projeto (HOLANDA, 1987).

Bruni e Famá 2003), afirmam que um investimento pode ser caracterizado de forma genérica com um sacrifício em prol de uma série de benefícios futuros. Em finanças, os conceitos de sacrifício e benefícios futuros estão associados aos fluxos de caixa necessários e gerados pelo investimento. Por isso, a análise de investimento consiste, basicamente, em uma análise da projeção do fluxo de caixa.

O investimento inicial de um projeto, segundo Holanda (1987), diz respeito à imobilização de recursos que são aplicados no projeto, tendo como objetivo a permanência na atividade selecionada por um período de tempo relativamente longo

2.1.2 Capital de giro

Capital de giro é o ativo circulante da empresa para arcar com os custos e despesas fixas e variáveis (FERREIRA, 2020).

O capital de giro de uma empresa é a soma dos recursos financeiros aplicados no caixa, bancos, estoques e valores a receber de clientes. Normalmente, o capital de giro é influenciado pelo volume de vendas, compras, custo das vendas e, principalmente, pelos prazos médios de estocagem, recebimento das vendas a prazo e pagamento de compras. (SEBRAE, 2014).

Na busca por definir o capital de giro e a sua importância ao administrador, o SEBRAE/SC (2009), explica que é composto por valores registrados nos controles financeiros de uma organização. O capital de giro é a disponibilidade que uma empresa tem para gerir as atividades em um prazo inferior a 360 (trezentos e sessenta) dias.

Em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. (GITMAN, 2002).

Normalmente, o capital de giro é representado pelos valores do ativo circulante (disponíveis valores a receber e estoques). São os valores que compõem o ativo circulante operacional que permitem o funcionamento normal da empresa (TÓFOLI, 2012).

2.1.3 PayBack

O *Payback* é uma ferramenta de grande uso no mundo dos negócios para auxiliar nas tomadas de decisões, decorrente do seu fácil entendimento e aplicabilidade. Nas palavras de Bruni e Famá (2003), o tempo necessário para recuperar o investimento é geralmente medido pelo pagamento de volta ou *payback*, uma palavra que vem do inglês.

Payback é definido por Gitman (2002) como o período de tempo necessário para recuperar o capital investido, ou seja, é o período de tempo necessário para que os lucros de um investimento consigam cobrir o capital empregado. Ele “[...] é o período de tempo necessário para que as entradas de caixa do projeto se igualem ao valor a ser investido, ou seja, o tempo de recuperação do investimento realizado” (LUNELLI, [s.d.], [online]).

2.1.4 Custos e despesas fixas

Segundo Tracy (2004) todas as empresas possuem gastos fixos. Fixo significa que esses gastos, para todos os efeitos práticos, mantêm-se constantes durante o ano, ao longo de uma ampla faixa de níveis de produção.

São aqueles gastos que estão ligados a atividade produtiva da empresa, mas que não variam com a quantidade vendida (ou produzida). O salário de gerente de produção não varia com a quantidade produzida e está diretamente ligado à produção, portanto, é um gasto fixo.

Tracy (2004) defende que esses gastos são compromissos assumidos com antecedência, que não podem ser alterados no curto prazo. Porém, quanto mais longo o horizonte de tempo, maior a possibilidade de ajustar estes gastos para baixo ou para cima.

É destacada por Bruni (2006) uma característica interessante dos gastos fixos, quando calculados unitariamente, são considerados variáveis em função das economias de escala.

2.1.5 Custos e despesas variáveis

De acordo com Tracy (2004), os gastos variáveis são divididos em dois tipos: aqueles que variam de acordo com o volume de vendas e aqueles que variam de acordo com a receita de vendas. Em geral o atributo variável significa que os gastos oscilam em função das atividades de vendas – seja com o volume de vendas (a quantidade de unidades vendidas), seja com a receita de vendas (valor monetário gerado pelas vendas).

Bruni (2006) ressalta uma característica dos gastos variáveis, na sua forma unitária são tratados genericamente como fixos.

2.1.6 Demonstração de resultado do exercício

De acordo com Reis (2009, p. 56), “[...] as demonstrações contábeis consistem num conjunto de demonstrativos, previstos por lei ou consagrado pela prática, normalmente elaborados ao final do exercício social”.

Em relação à DRE, Assaf Neto (2007) afirma que esta se propõe a fornecer, de forma prática, os resultados da entidade, sejam eles lucros ou prejuízos, que foram obtidos pela organização em certo período, onde eles são transferidos para o patrimônio líquido. Para Tófoli (2012), a DRE também é composta pelas receitas e despesas incorridas no exercício social, que são ordenadas de forma harmoniosa.

De acordo com Padoveze e Benedito (2007), o Balanço Patrimonial e a DRE, são os principais demonstrativos para análise financeira, porém, existem outros relatórios que os complementam, tais como os inventários, a demonstração de mutações do patrimônio líquido, a demonstração do fluxo de caixa, notas explicativas, parecer dos auditores entre outros.

Figura 1 – Modelo de demonstração do resultado

| | |
|-------|--|
| | Receitas Brutas de Vendas ou Serviços |
| (-) | Deduções da Receita Bruta |
| (-) | Impostos sobre Vendas |
| (+) | Receitas Líquidas |
| (-) | Custo da Mercadoria Vendida ou Custo do Serviço Prestado |
| (=) | Lucro Bruto |
| (-) | Despesas com Vendas |
| (-) | Despesas Gerais e Administrativas |
| (-) | Outras Despesas |
| (+) | Outras Receitas |
| (=) | Resultado antes das despesas e receitas financeiras |
| (+ -) | Despesas financeiras Líquidas (deduzidas as receitas financeiras) |
| (=) | Resultados antes dos tributos sobre o lucro |
| (-) | Provisão para o imposto de Renda e Contribuição Social |
| (=) | Resultado líquido das operações continuadas |
| (-) | Resultado líquido das operações descontinuadas |
| (=) | Lucro Líquido do Período |

Fonte: Tófoli (2012).

2.1.7 Margem bruta

Segundo Hoji (2014), a margem bruta representa o quanto a empresa obtém de lucro bruto para cada unidade monetária de receita líquida, logo neste índice espera-se o maior resultado possível.

A fórmula para calcular a margem bruta é:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}} \quad (1)$$

Gitman (2010) diz que a interpretação deste índice é que, quanto maior ele for, melhor será para a empresa.

2.1.8 Ponto de equilíbrio

Para Martins (2003) o Ponto de Equilíbrio evidencia em termos quantitativos, o volume que a empresa necessita para produzir ou vender para que consiga cobrir todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que incorrem normalmente ao fabricar e vender um produto ou serviço.

Crepaldi (2005) acrescenta que a informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto global, como por produto individual, é importante porque identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa precisa operar para não ter prejuízo nem lucro.

De acordo com Bruni (2006) a separação e a classificação volumétrica dos gastos permite obter o ponto de equilíbrio do projeto, representado pelo volume mínimo de operação que possibilita a cobertura dos gastos.

Como no ponto equilíbrio, não existe lucro nem prejuízo, a partir do momento que empresa vender uma unidade adicional, passara a obter lucro. Bruni (2006) afirma existir diferentes conceitos de ponto de equilíbrio, como o ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A natureza da pesquisa é aplicada, e o problema é abordado com pesquisas qualitativas. As fontes de informações serão bibliográficas.

A metodologia aplicada tem como objetivo analisar a implementação do impacto financeiro de um consultório clínico especializado em emagrecimento, dentro da farmácia Pedras Grandes.

Este estudo de caso, decorre diretamente do estágio supervisionado.

Por este trabalho ter uma natureza prática foram utilizadas como métodos as pesquisas de natureza aplicada, que segundo Silva e Menezes (2005) têm como objetivo gerar conhecimento para aplicações práticas dirigidas a soluções de problemas específicos, logo o estudo de caso é o instrumento técnico ideal pois *“envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”* (SILVA e MENEZES, 2005).

Segundo Gil (2010) as informações bibliográficas são feitas a partir de materiais já publicados, principalmente de livros, periódicos e material publicado na internet, e são fontes sólidas, que perpassam informações práticas sobre o conteúdo do projeto de pesquisa.

Estudo de caso, pela definição de Rauen (2002) é uma técnica de pesquisa qualitativa que busca analisar um objeto de estudo que seja único. Mesmo que existam objetos similares, o que será pesquisado apresentam características que o tornam distinto e, por isso, causa interesse próprio.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A natureza da pesquisa é aplicada, e o problema é abordado com pesquisas qualitativas. As fontes de informações foram bibliográficas e técnica de pesquisa empregada a documentação direta (em fontes primárias). A pesquisa é também caracterizada como um estudo de caso.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (THIOLLENT, 2009).

As pesquisas qualitativas, segundo Zanella (2006), são o modo de pesquisa em que se permite conhecer a realidade dos sujeitos objetos, sem medir ou utilizar elementos puramente estatísticos para a análise dos dados, portanto este método foi utilizado para o levantamento de questões relevantes dentro da implementação do consultório clínico.

Segundo Gil (2010) as informações bibliográficas são feitas a partir de materiais já publicados, principalmente de livros, periódicos e material publicado na internet, e são fontes sólidas, que perpassam informações práticas sobre o conteúdo do projeto de pesquisa.

A técnica para levantamentos de dados foi a direta, pois, tratou-se de um levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorreram. Foram levantadas informações sobre o investimento inicial do empreendimento e futuros gastos fixos e variáveis, para elaboração de projeção de faturamento e indicadores de viabilidade.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos levam à possibilidade de se discutir a viabilidade da implantação de um consultório clínico, especializado em emagrecimento na Drogaria e Farmácia Pedras Grandes - SC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Situada no estado de Santa Catarina na cidade de Pedras Grandes, a Drogaria e Farmácia Pedras Grandes LTDA ME, atua no mercado farmacêutico como atividade principal em comércio varejista de produtos farmacêuticos, tendo como atividade secundárias dispensação de medicamentos em geral, inclusive medicamentos de controle especial, cosméticos, perfumes e produtos de higiene pessoal e correlatos e prestação de serviços farmacêuticos, conhecida como farmácia do Apolo. A empresa conta com 4 (quatro) funcionários. A data da constituição da empresa foi em 02/03/2000, sendo que as operações foram a partir do dia 20/03/2000. A empresa tem como:

- Missão: Servir e atender com excelência as necessidades de nossos clientes, garantindo sua satisfação e prestando um atendimento qualificado a prestação de serviço e saúde.
- Visão: Ser a melhor farmácia em prestação de serviço e atendimento da região, sendo referência para a sociedade.
- Valores: Trabalho, honestidade, ética, persistência, organização, responsabilidade.

Na Drogaria e Farmácia Pedras Grandes, a venda de medicamentos é classificada em três tipos, sendo eles o ético, genéricos e similares, ambos são indicados para cada caso de acordo com a preferência e situação apresentada pelo cliente.

Além disto, a farmácia também conta uma variedade de perfumarias (fralda, perfumes, cremes hidratantes, maquiagens), e também presta serviços para população, como aplicação de injeções, medidor de pressão entre outros.

O pedido de medicamentos, e perfumarias na farmácia, são feitos através de distribuidores, via sistema eletrônica, 0800, WhatsApp ou representantes, onde 90% das entregas são feitas em até 24hs.

Os meios de tecnologia da informação utilizados pela farmácia, na parte de software, são por um sistema terceirizado voltado exclusivamente para farmácias onde se enquadra a venda, crediário, relatório de faltas, entre outros, tudo em um único sistema. Na parte de materiais, trabalhamos com medidores de pressão digital, seringas de última geração.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para realização deste estudo, foram levantados, junto aos proprietários, informações sobre a viabilidade econômica do consultório clínico, especializado em emagrecimento na Drogaria e Farmácia Pedras Grandes - SC.

Neste estudo a ferramenta de análise econômica foi utilizada para determinar os valores necessários nas etapas de implantação e manutenção do consultório clínico. Para isso foi calculado o investimento inicial para implantação do projeto, a depreciação dos bens e equipamentos ($D = \text{Valor inicial} - \text{Valor residual} / \text{Vida útil em número de anos}$) e os custos fixos e variáveis.

O valor de capital de giro foi determinado a partir das somas dos valores esperados para financiamento dos clientes nas vendas a prazo, manutenção de estoques, pagamento de fornecedores e custos operacionais totais.

A receita esperada foi projetada de acordo com os serviços que eventualmente serão prestados pelo consultório no período de 30 dias, baseando-se em valores cobrados pelos serviços e vendas dos produtos dentro da Drogaria na cidade de Pedras Grandes.

Na projeção de faturamento para os meses subsequentes, foi utilizada uma taxa de crescimento ao mês de 1% para estimar o lucro obtido pelo empreendimento para o primeiro ano.

Dentre os valores necessários para o investimento inicial (quadro 1) obras Civas e adaptação representam 85,5% do valor total investido de R\$: 51.685,18.

Tabela 1 - Investimento inicial

| Investimento inicial | | |
|-------------------------|----------------------|---------------|
| Item | Valor | Percentual % |
| Obras Civas e adaptação | R\$ 44.200,00 | 85,4% |
| Mobiliário | R\$ 1.151,70 | 2,2% |
| Software | R\$ 58,00 | 0,1% |
| Materiais de escritório | R\$ 905,43 | 1,7% |
| Divisórias | R\$ 325,00 | 0,6% |
| Certificação | R\$ 2.000,00 | 3,9% |
| Computador | R\$ 2.249,00 | 4,3% |
| Impressora | R\$ 854,05 | 1,7% |
| Total | R\$ 51.743,18 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2020)

Os custos operacionais foram estipulados com base nos recursos necessários para a manutenção da estrutura e comercialização dos produtos e serviços.

Dentre os itens dos custos operacionais fixos (quadro 2) o de maior representatividade financeira foi pró-labore (74,11%) e nos custos operacionais variáveis (quadro 3) a mão de obra e encargos (77,7%).

Tabela 2 – Custos operacionais fixos mensal

| Custos operacionais fixos mensais | | |
|--|---------------------|----------------|
| Descrição | Valor | Percentual % |
| Aluguel, energia, água, telefone, internet | R\$ 244,00 | 12,06% |
| Manutenção | R\$ 150,00 | 7,41% |
| Contador | R\$ 130,00 | 6,42% |
| Pró-labore | R\$ 1.500,00 | 74,11% |
| Total | R\$ 2.024,00 | 100,00% |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2020)

Tabela 3 – Custos operacionais variáveis mensais

| Descrição | Valor (%) | Percentual (%) |
|------------------------|---------------------|----------------|
| Mão de obra + encargos | R\$ 940,00 | 77,7% |
| Serviços terceirizados | R\$ 270,00 | 22,3% |
| Total | R\$ 1.210,00 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2020)

O capital de giro (quadro 4), no valor total de R\$: 5.234,00, estipulado com base na quantia necessária para garantir o funcionamento da empresa, enquanto o lucro não for suficiente para a sua manutenção.

Tabela 4 – Capital de Giro

| Capital de giro | | |
|------------------|---------------------|----------------|
| Item | Valor (R\$) | Percentual (%) |
| Custos fixo | R\$ 2.024,00 | 38,7% |
| Custos variáveis | R\$ 1.210,00 | 23,1% |
| Fornecedor | R\$ 2.000,00 | 38,2% |
| Total | R\$ 5.234,00 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2020)

A receita mensal esperada (quadro 5) representa os serviços prestados, sendo seus valores estimados de acordo com o mercado. A maior receita é das consultas para emagrecimento (78,9%).

Tabela 5 – Renda Mensal Esperada

| Receita mensal esperada | | | |
|-------------------------|------------|---------------------|----------------|
| Serviços | Quantidade | Valor total | Percentual (%) |
| Consultas | 100 | R\$ 7.500,00 | 78,9% |
| Produtos indicados | x | R\$ 2.000,00 | 21,1% |
| Total | | R\$ 9.500,00 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2020)

A DRE é, de acordo com Gitman (2010), é a demonstração financeira que fornece o resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa em determinado período (geralmente de um ano). A DRE se inicia com os faturamentos brutos do período, e, conforme desconta termina com o lucro líquido ou prejuízo do período.

Conforme Ribeiro (2011), as demonstrações financeiras ou demonstrações contábeis são relatórios elaborados com base na escrituração mercantil mantida pela empresa; têm a finalidade de apresentar aos diversos usuários informações e, principalmente, as de natureza econômica e financeira, relativas à gestão do patrimônio ocorrida durante um exercício social.

Abaixo podem ser encontrados os dados da DRE projetada para análise do impacto financeiro do consultório clínico dentro da farmácia:

Tabela 6 – Demonstração do resultado do exercício projetado para o ano de 2021.

| DESCRIÇÃO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| DESPESAS: Fixas e Variáveis | | | | | | | | | | | | |
| (=) Receita bruta | R\$: 9.500 | 9.595,00 | 9.690,95 | 9.787,86 | 9.885,74 | 9.984,60 | 10.084,44 | 10.185,29 | 10.287,14 | 10.390,01 | 10.493,91 | 10.598,8 |
| (-) Deduções da receita | 380,00 | 383,80 | 387,64 | 391,51 | 395,43 | 399,38 | 403,38 | 407,41 | 411,49 | 415,60 | 419,76 | 423,95 |
| (=) Receita líquida | 9.120,00 | 9.211,20 | 9.303,31 | 9.396,35 | 9.490,31 | 9.585,21 | 9.681,06 | 9.777,87 | 9.875,65 | 9.974,41 | 10.074,15 | 10.174,90 |
| (-) CMV / CPV/ CSP | 1.500,00 | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| (=) Lucro bruto | 7.620,00 | 7.711,20 | 7.803,31 | 7.896,35 | 7.990,31 | 8.085,21 | 8.181,06 | 8.277,87 | 8.375,65 | 8.474,41 | 8.574,15 | 8.674,90 |
| (-) Despesas administrativas | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 | 2.024,00 |
| (-) Despesa pessoal | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 |
| (=) Lucro operacional | 5.396,00 | 5.487,20 | 5.579,31 | 5.672,35 | 5.766,31 | 5.861,21 | 5.957,06 | 6.053,87 | 6.151,65 | 6.250,41 | 6.350,15 | 6.450,90 |
| (-) Despesas financeiras | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 | 1.210,00 |
| (+) Receitas financeiras | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| (=) Lucro / prejuízo líquido | 5.186,00 | 5.277,20 | 5.369,31 | 5.462,35 | 5.556,31 | 5.651,21 | 5.747,06 | 5.843,87 | 5.941,65 | 6.040,41 | 6.140,15 | 6.240,90 |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2020)

A ferramenta *Payback* foi empregada para estimar o tempo necessário para obter o retorno do investimento inicial realizado pelo empresário.

De acordo com a análise econômica apontado pelo quadro da DRE, (quadro 6) a Drogaria e Farmácia Pedras Grandes irá alcançar resultado financeiro positivo a

partir do décimo mês. Pela análise *Payback* o tempo necessário para recuperar o valor investido será de dez meses.

O ponto de equilíbrio mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos; que indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Por tanto o estudo apontou que o ponto de equilíbrio da empresa é de R\$: 6.266,00.

Os resultados da análise econômica apontam a Viabilidade do consultório clínico na Drogaria e Farmácia Pedras Grandes.

4.3 VISÃO SISTÊMICA APLICADA AO CASO

Observa-se que o sucesso dos pequenos negócios depende muito da visão sistêmica do empreendedor sobre o negócio e segmento que ele atua e as transformações que estão ocorrendo à sua volta, sobre seu conhecimento e sobre as novas metodologias de administração e planejamento estratégico propostas pela literatura administrativa.

Organizações têm, segundo Hoji (2014), um objetivo a ser alcançado e, na área empresarial, esse objetivo em geral se chama lucro. A administração financeira tem como função maximizar os resultados financeiros de uma instituição (lucros e caixa), para que estas possam enfim realizar suas funções sociais, como pagamentos adequados, pagamentos de impostos, investimentos no meio ambiente e retorno financeiro aos que investem na empresa.

A ideia empreendedora vem de um planejamento prévio comprovando que os investimentos no novo nicho e os retornos serão positivos. Na farmácia Pedras Grandes o consultório clínico de emagrecimento, irá agregar valor qualitativo a farmácia, de modo com que os clientes conheçam a qualidade do serviço prestado e possam usufruir não somente dos produtos já existentes no portfólio do estabelecimento, mas sim do serviço ao adquirir o plano de emagrecimento e obter o acompanhamento clínico.

Maximizando assim os lucros da farmácia para um novo modelo de negócio empreendedor na cidade onde atua, ampliando sua gama de produtos e serviços prestados no segmento farmacêutico e agora no clínico.

A busca pela excelência de uma empresa é inovar no meio de tantos que sirvam o mesmo tipo de serviço ou quando se tem um grande número de concorrentes de um segmento. A proposta do presente artigo foi exatamente isso, inovar no meio do ramo farmacêutico, mais precisamente dentro da farmácia por meio do consultório clínico, tendo como propósito, a administração de empresas alinhado com o conhecimento farmacêutico, unindo seus conhecimentos, e aplicado a prática como gestão do consultório, com execução a campo do conhecimento farmacêutico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo acadêmico foi desenvolvido com o propósito de avaliar o conjunto de informações estruturais, econômicas e financeiras necessárias à implementação do projeto de um consultório clínico dentro da loja de farmácia, a qual encontra-se em processo de construção na cidade de Pedras Grandes, SC. Para isso, buscou-se atender, através de um procedimento teórico-analítico, as adequações instrumentais exigidas para um exame detalhado de sua viabilidade. A projeção dos resultados e dos indicadores econômicos evidenciou boas expectativas de retorno econômico-financeiro

A empresa em estudo foi A Drogaria E Farmácia e Pedras Grandes, e diante da viabilidade do estudo pode-se concluir que a viabilidade financeira dentro da farmácia para o consultório clínico é viável, e será posto em prática no início do ano de 2021.

Utilizamos a ferramenta DRE projetada de janeiro a dezembro para programar suas finanças, e em decorrência do resultado obtido no estudo, o qual demonstrou a importância da implantação da DRE projetada, a empresa também programou seu Fluxo de Caixa para auxiliar em sua tomada de decisões. O presente estudo teve como intuito principal demonstrar o impacto financeiro do consultório clínico dentro da Farmácia, e a importância de projetar a DRE para a gestão financeira e implantação do consultório, pois esta técnica auxilia nas suas decisões, através do planejamento e controle financeiro.

A viabilidade financeira projetada, possibilita uma visão ampla de suas receitas, e despesas para que o consultório de fato contribua para o faturamento da farmácia, por isso ele será de grande importância para saúde financeira da farmácia.

A projeção de investimento, custo fixos, variáveis, capital de giro, média renda mensal, DRE, é de extrema importância para que o empresário/administrador, tenha ampla visão do seu negócio, e tenha total êxito em sua conquista.

Portanto, o presente artigo, tem como objetivo comprovar que de acordo com os temas abordados e estudados, o estudo comprova que o consultório clínico, de fato é importante e irá contribuir muito para a receita líquida da farmácia.

É importante ressaltar que essa conclusão parte exclusivamente do ponto de vista financeiro, e, visto como uma organização, as finanças não devem ser o único indicador da decisão, mas é um dos principais.

Conclui-se, portanto, que o estudo da viabilidade financeira para a projeção de um novo empreendimento é fundamental, pois é com estes levantamentos de dados e informações que nos permitem planejar, controlar e organizar recursos financeiros para execução de um projeto. Isso também nos permite identificar o real recurso financeiro para executar, e o seu tempo de retorno além do capital necessário para sua sobrevivência.

AGRADECIMENTOS RAUL BARDINI RIBEIRO

Agradeço a Deus pela oportunidade me concebida de estar aqui hoje, e por este ciclo finalizado e ter feito ver o caminho, nos momentos em que pensei em desistir. Obrigado a minha família, por estarem do meu lado em todos os momentos, bons, ruins. Obrigado a minha namorada por caminhar junto ao meu lado, dando apoio e me fazendo evoluir.

Ao longo desse percurso, tive o privilégio de trabalhar e conhecer grandes pessoas, que contribuíram muito na minha trajetória profissional, uma delas é meu orientador Fabiano, que não prestou esforços a orientar, ensinar, dedicar parte do seu tempo a minha conclusão do projeto, por isso meu obrigado.

Obrigado a coordenadora do curso Emillie pela seu empenho e comprometimento para comigo e à Universidade FUCAP e todo seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

REFERÊNCIAS

- AMERICO, L. F. K. **Economia e sustentabilidade: o que é, como se faz.** 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009.
- ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 35-38, 2004.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **As decisões de investimentos: com aplicações na HP12C e Excel.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BRUNI, A. L. A **Administração de custos, preços e lucros: com aplicações na HP12C e Excel.** São Paulo: Atlas, 2006.
- CAPITAL de Giro. 2020. Disponível em: <https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/patrimonio3.php>. Acesso em: 10 out 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração da produção: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória.** 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CREPALDI, S, A. **Curso Básico de contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2005.
- DICINÁRIO INFORMAL. **Viabilidade.** 2014. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/em%20sua%20defini%C3%A7%C3%A3o,%20viabilidade%20pode%20ser%20considerada%20ato%20ou%20efeito%20de%20algo%20ser%20vi%C3%A1vel,%20ou%20seja,%20ter%20possibilidades%20de%20ser%20realizado,%20se%20vai%20ter%20vantagens%20ou%20desvantagens%20sobre%20tal%20neg%C3%B3cio,%20quais%20as%20consequ%C3%Aancias%20do%20tal%20ato,%20qual%20a%20perspectiva%20/>. Acesso em: 02 nov. 2020.
- FERREIRA, V. **Capital de giro: aprenda o que é e como calcular.** 2020. Disponível em: <https://www.cora.com.br/blog/capital-de-giro/>. Acesso em: 02 nov. 2020
- GAZZONI, E. I. **Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa.** 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 8. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. 13. ed. Fortaleza: Estrela, 1987.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNELLI, R. L. **Análise de investimentos**. [Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/analiseinvestimentos.htm>. Acesso em: 02 nov. 2020.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

REIS, A. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 23. ed. São Paulo: Saraiva 2011.

SEBRAE/SC. **Capital de giro**. 2009. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=935. Acesso em: 02 nov. 2020.

SEBRAE. **Aprenda a calcular o capital de giro da sua empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-calculer-o-capital-de-giro-da-sua-empresa,152038ccdf25a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 02 nov. 2020

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. Lins: Raízes gráfica e editora, 2012.

TRACY, J. **MBA compacto: finanças**. São Paulo: Campus, 2004.

OBESIDADE no Brasil: quase 20% da população é portadora desta condição, que é fator de risco para outras doenças. 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/obesidade-no-brasil-quase-20-da-populacao-e-portadora-desta-condicao-que-e-fator-de-risco-para-outras-doencas,9db7781d5b1d19d6d349ca5256dca08d1mu2wx58.html>. Acesso em: 02 nov. 2020

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

IMPLANTAÇÃO DE *E-COMMERCE* EM UMA EMPRESA DE MOTOPEÇAS

André Machado Tavares¹

Gisele Gomes Heleodoro Bressan²

Resumo: Com o a evolução da *internet*, os *e-commerces* cresceram exponencialmente nos últimos 20 anos, crescimento este que move bilhões de dólares todos os anos. O *marketing* digital cresceu junto, tornando-se uma ferramenta de vendas essencial para as empresas que estão no meio digital. O presente artigo tem foco na implementação do *e-commerce* e o desenvolvimento das redes sociais da empresa Kido Motos, a fim de a empresa conseguir expandir suas vendas para todo o território nacional. A fundamentação teórica se deu pela pesquisa bibliográfica abordando temas como *marketing*, *marketing* digital, *e-commerce* e redes sociais. A pesquisa é qualitativa, descritiva, bibliográfica, estudo de caso, pesquisa-ação e observação participante. Foi elaborado um plano de ação 5W2H para a implementação do *e-commerce*, o que visa o desenvolvimento das redes sociais da empresa. Por fim, nas apresentações dos resultados, ficou claro como a melhoria feita nas redes sociais e a implementação de uma loja virtual trouxeram resultados positivos para a empresa, e que deve-se continuar o processo e buscar uma performance ainda melhor.

Palavras-chave: Marketing. Marketing digital. *E-commerce*. Loja virtual. Vendas online.

Abstract: *With the evolution of the internet, e-commerce has grown exponentially in the last 20 years, a growth that moves billions of dollars every year. Digital marketing has grown together, becoming an essential sales tool for companies in the digital environment. This article focuses on the implementation of e-commerce and the development of the social networks of the company Kido Motos, in order for the company to be able to expand its sales throughout the national territory. The theoretical foundation was given by bibliographic research addressing topics such as marketing, digital marketing, e-commerce and social networks. The research is qualitative, descriptive, bibliographic, case study, action research and participant observation. A 5W2H action plan was developed for the implementation of e-commerce, which aims to develop the company's social networks. Finally, in the results presentations, it was clear how the improvement made on social networks and the implementation of a virtual store brought positive results for the company, and that the process should be continued and an even better performance should be pursued.*

Keywords: Marketing. Digital marketing. *E-commerce*. Virtual store. Online sales

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: andremtavares159@gmail.com.

² Professora do Curso de Administração da FUCAP/Univinte. E-mail: gisele.gomes@ftc.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da *internet* no Brasil e em todo o mundo, o comportamento dos consumidores mudam a cada dia, e com isso as empresas são obrigadas a se adaptar ao novo mercado criado através da *internet*, ou seja, o mercado de vendas *online*. Este pode ser visto de diversas vertentes, como a venda de cursos, treinamentos, consultorias e de produtos. Nos últimos anos, foi possível notar o crescimento de todos esses tipos de vendas e principalmente do *e-commerce*.

E-commerce é a abreviação em inglês de comércio eletrônico, toda transação comercial, compra ou venda de um produto realizada através da *internet*. Também é conhecido como loja virtual. “O *e-commerce* surgiu nos Estados Unidos em 1994, quando a Pizza Hut registrou seu primeiro pedido *online*. No Brasil, o *e-commerce* surgiu em 2000”. (CLIMBA, 2020, s.p.). A estimativa da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABcomm) (2020) para o ano de 2020, é que o faturamento de vendas ultrapasse os R\$ 100 bilhões, valor que representa uma alta de 18% se comparado a 2019. Em 2020, com a pandemia da COVID-19, o *e-commerce* cresceu ainda mais. Segundo estudo da ABcomm (2020), no mês de maio as vendas já subiram 56% se comparadas aos dois meses anteriores.

A empresa objeto de estudo é a Kido Motos, empresa familiar localizada no bairro Oficinas na cidade de Tubarão, que está no ramo de moto peças desde 1982, com vendas de peças e acessórios, bem como, trabalha no ramo de oficina mecânica. Esse artigo é resulta da primeira etapa de um trabalho feito a partir de um estágio supervisionado na empresa, onde se analisaram possíveis meios de crescimento para a mesma.

Acredita-se em um potencial de crescimento da empresa, já que esta possui meios de comprar a preços melhores de fornecedores, com isso pode vir a ampliar suas vendas para todo o Brasil através do *e-commerce*. Neste contexto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como implantar um *e-commerce* de uma empresa de moto peças?

Para dar resposta à pergunta norteadora da pesquisa, o presente artigo tem como objetivo geral: desenvolver a implantação de um *e-commerce* da empresa Kido Motos. E como objetivos específicos: desenvolver ações de *marketing* digital; identificar uma plataforma para *e-commerce*; analisar os *e-commerces* da concorrência; verificar quais produtos têm maior potencial de vendas; implementar o

e-commerce; mensurar os resultados obtidos, e avaliar a ferramenta após a implantação com a intenção de sugerir melhorias para sua evolução.

Esse artigo se justifica pela necessidade da empresa de expandir seus negócios através das vendas online de peças e acessórios para motocicletas, o que traz a obtenção não só um retorno financeiro atrativo, mas também o reconhecimento nacional da sua marca, visto que a *internet* disponibiliza muitas ferramentas para o crescimento da empresa. Em termos de aprendizado acadêmico, o artigo é importante para que o estudante saiba avaliar novas oportunidades de negócios, mesmo em uma empresa mais tradicional.

A estrutura deste artigo é composta pela introdução, seguida do embasamento teórico que traz os temas: *marketing* e a evolução do mesmo, *marketing* digital, *e-commerce* e o crescimento das vendas *online*, e ainda a importância do uso da ferramenta 5W2H; o terceiro item é composto pela metodologia de pesquisa; no item quatro destacam-se os resultados obtidos, e por fim as considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 MARKETING

Para Kotler e Keller (2012, p. 4), o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Ele ainda cita que uma das melhores e mais sucintas definições de *marketing* é a de “suprir necessidades gerando lucro”. *Marketing* então, é o processo de criar algo que desperte nas pessoas o desejo, e fazer a comunicação entre empresa e os possíveis clientes.

O *marketing* ainda faz despertar nas pessoas o desejo por comprar algo, ou seja, sempre que uma empresa faz uma boa campanha de *marketing* ela certamente conseguirá boas vendas.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do *marketing* é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo do *marketing* é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o *marketing* deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível. (KOTLER, 2012, p. 4).

Neste mesmo raciocínio, *marketing* é a administração de uma estratégia para vendas, pois mostra como será possível atingir clientes, o que deverá ser feito para os potenciais clientes, e o que utilizar para manter os clientes antigos. Nesse viés, o *marketing* de qualquer empresa deve ser sempre pensado para atingir potenciais clientes, buscando trabalhar para as necessidades dos mesmos.

A gestão de *marketing* está se tornando dia após dia mais importante, pois as empresas entendem cada vez mais que, conhecer seu cliente e entender do mercado em que a mesma se encontra faz toda a diferença para que ela sobreviva e cresça.

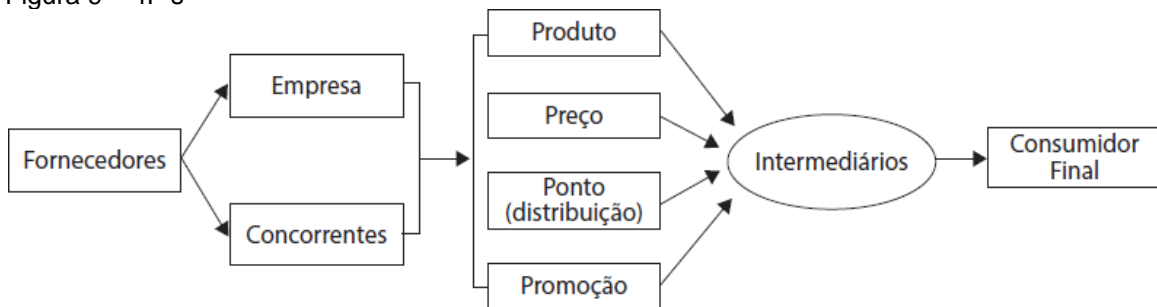
O *marketing* estuda e se aprofunda em algumas áreas que são muito importantes para as organizações. São elas: metas e objetivos, organização do trabalho, competitividade e posicionamento no mercado, público-alvo, análise de resultados e análise das novas tendências de mercado. Este estudo é feito para que a empresa obtenha lucros por meio da sua campanha de *marketing*. (CARDOSO, 2012)

A obtenção de lucros e a satisfação dos clientes é o principal objetivo do *marketing*, ele se mostra um dos fatores mais importantes para conseguir sucesso no âmbito comercial. Possuir conhecimentos relacionados a essa área ajuda a desenvolver novas habilidades de venda e concede mais prestígio ao seu negócio. (CARDOSO, 2012, p. 1).

2.1.1 Composto mercadológico

O composto de *marketing* foi designado por Neil Borden em 1949, e aprimorado mais tarde, por volta dos anos 60, pelo professor Jerome McCarthy. (COBRA; URDAN, 2017). Dentro do composto mercadológico se encontram os 4P's, que nada mais são do que: produto, preço, praça e promoção. Todos esses elementos são criados para atender aos clientes do mercado alvo.

Figura 9 – 4P's



Fonte: Cobra e Urdan (2017)

Como mostra a Figura 1, de forma mais visual, é onde estão presentes os 4P's do *marketing*. Pode-se perceber, segundo Cobra e Urdan (2017), que todo o processo de vendas, para atingir os clientes, passa por esse processo de *marketing*, por isso a importância de estudá-los. Para uma melhor compreensão segue uma breve explicação de cada um dos 4P's.

Os autores citam ainda que: o produto está pronto para o consumo quando satisfaz os desejos e necessidades dos consumidores; preço, são os sacrifícios que o consumidor realiza para obter os benefícios do produto; praça significa que o produto só tem utilidade se ele estiver disponível no mercado para o encontro com o consumidor, e a promoção se trata da divulgação do produto através das relações públicas, venda pessoal ou *merchandising*.

2.1.2 Segmentação e posicionamento no mercado

Os produtos e serviços produzidos pelas empresas não servem para todos os consumidores, pois as pessoas têm necessidades e desejos diferentes, portanto é necessária a segmentação e posicionamento no mercado escolhido por essa empresa para trabalhar de forma fiel e dedicada nele.

Neste viés, Domingos (2015, p. 01) afirma que “a segmentação de mercado consiste em identificar num mercado heterogêneo um determinado grupo de indivíduos, com respostas e preferências semelhantes de produtos”. A empresa deve analisar seu portfólio de produtos/serviços e seu público alvo, deve conhecê-los da melhor forma possível, e avaliar se esses produtos/serviços irão atender às necessidades dos potenciais clientes, e ainda despertar o desejo desse consumidor.

Um segmento precisa ter potencial adequado. Um potencial atual e uma necessidade mal atendida precisam ser evidenciados para que um segmento

represente uma oportunidade. As necessidades atuais são reconhecidas como a demanda por produtos e serviços existentes. A necessidade potencial é a transformável em desejos através da persuasão. Assim, os mercadólogos desenvolvem estratégias para os segmentos mais significativos em termos de potencial atual e/ou futuro. (COBRA; URDAN, 2017, p. 50).

Segundo Cobra e Urdan (2017), a segmentação tem o objetivo de pegar os grandes grupos e formar grupos menores que tenham características em comum, com a segmentação feita de forma correta o potencial da empresa melhora e muito, pois ela consegue impactar cada grupo de forma mais assertiva.

2.1.3 Marketing digital

A forma como as pessoas fazem suas atividades diárias evoluiu muito com o passar dos anos, principalmente com o acelerado e vasto crescimento da *internet*. (TURCHI, 2019). É possível perceber esse crescimento diretamente, apenas observando a quantidade de vezes que as pessoas ao seu redor acessam as redes sociais.

Toda essa evolução também chegou ao mundo corporativo, fazendo com que se abram novas portas para a comercialização de serviços e produtos de qualquer tipo, para empresas de todos os portes. Porém, a partir disto as empresas precisaram repensar suas estratégias de *marketing*, precisaram começar a se relacionar melhor com seus clientes, e até mesmo com seus concorrentes, para que possam ganhar maior presença digital. Até mesmo as empresas de menor porte precisam estar presentes na *internet*, sejam pelas redes sociais, *blogs*, sites institucionais ou até mesmo *e-commerces*. (TURCHI, 2019).

Segundo Peçanha (2020, s.p.), “*marketing* digital é o ato de promover produtos ou marcas por meio de mídias digitais. Ele é uma das principais maneiras que as empresas têm para se comunicar com o público de forma direta, personalizada e no momento certo”.

Comunicar-se de forma personalizada é possível devido à quantidade de informações que pode ser obtida do consumidor, algumas delas são, idade, interesses, localização, etc. Isso traz diversos impactos positivos para o negócio.

Neste viés, Turchi (2019) explana que os impactos positivos do *marketing* digital para os negócios são: rapidez de resposta dos consumidores, fidelização de clientes tradicionais e atração de novos clientes, notoriedade e reconhecimento da

marca, segmentação desenvolvida por hábitos e atitudes do consumidor, possibilidade de mensuração.

Outra característica do *marketing* digital é o incentivo que ele promove ao uso de novos canais de comunicação, os quais, por sua vez, podem estabelecer um ciclo virtuoso entre o consumidor e determinada marca. Nessa perspectiva, os comentários e opiniões dos usuários criam uma relação de confiança e transparência entre o comprador e a empresa. (RÉVILLION, 2019, p. 26)

Com base nesta linha de raciocínio, o *marketing* digital possibilita a resposta em tempo real das demandas de clientes e consumidores. Dessa forma Pereira (2019) cita uma frase dita por Bill Gates a alguns anos atrás que diz: “em alguns anos vão existir dois tipos de empresa, as que fazem negócios na internet e as que estão fora dos negócios”.

Essas informações dos consumidores, e a criação da relação deles com a empresa é facilmente obtida pelas redes sociais. Há diversas redes sociais atualmente, *Instagram*, *Facebook*, *LinkedIn* são algumas delas.

As redes sociais começaram a ganhar espaço no *marketing* a cerca de 10 anos, quando as empresas notaram o grande consumo de conteúdos nessas plataformas, assim as empresas também decidiram começar a produzir seus conteúdos, focando no seu público-alvo. (MARQUES, 2016).

O público-alvo é o público ao qual se destina a mensagem, ou seja, para quem será entregue determinada publicidade. Sabendo qual seu público-alvo a empresa provavelmente terá um *marketing* mais assertivo.

Como mostra a Figura 2, Kemp (2020a) exemplifica o incrível número de pessoas que utilizam as redes sociais atualmente. É visto então, que as empresas têm uma ótima oportunidade para fazer negócios na *internet*.

Figura 10 – Usuários da internet e redes sociais



Fonte: Kemp (2020b)

São 3,8 bilhões de pessoas, de acordo com o autor, que utilizam as mídias sociais no dia a dia, a nível Brasil são 140 milhões de usuários das diversas redes sociais existentes, para um melhor detalhamento das informações, o Quadro 1 mostra uma lista com os principais dados dos relatórios Global in 2020 da We Are Digital e o Digital 2020: Brazil da Data Reportal com a We Are Digital.

Quadro 2 – Uso de mídias sócias.

| | Globalmente | Brasil |
|--|--|---|
| | 5,19 bilhões de usuários de smartphones | 205,8 milhões de usuários de smartphones |
| | 4,54 bilhões de usuários da internet | 150,4 milhões de usuários da internet |
| | 3,80 bilhões de usuários das redes sociais | 140,0 milhões de usuários das redes sociais |

Fonte: Kemp (2020b)

O Brasil possui hoje, em torno de 209,5 milhões de habitantes, assim fica muito clara a importância do uso das redes sociais pelas empresas, visto que 67,5% da população é usuária destas redes.

2.2 E-COMMERCE

E-commerce é a abreviação em inglês de comércio eletrônico, toda transação comercial, compra ou venda, de um produto realizada através da *internet*. Também é conhecido como loja virtual, ou seja, um site em que as pessoas podem comprar ou vender de forma *online*. (CLIMBA, 2020).

Esse tipo de negociação *online* já é parte do presente e tende a ser muito mais forte no futuro das empresas. Existem milhares de oportunidades na *internet*. É muito provável que uma pesquisa feita sobre qualquer produto não traz apenas o melhor preço, mas também as melhores opções de compra. (TEIXEIRA, 2015).

É possível vender de tudo na *internet*, serviço ou produtos, desde que seu *marketing* seja eficiente, seu produto seja competitivo, e sua marca conhecida. Mas nem sempre foi assim, não se sabia do potencial que o *e-commerce* poderia ter quando surgiu a menos de 30 anos atrás.

Após O *e-commerce* surgir nos Estados Unidos em 1994, quando a Pizza Hut registrou seu primeiro pedido *online*. Turchi (2019) afirma, o *e-commerce* começou a se desenvolver no EUA em torno de 1995 com o surgimento da Amazon.com, e de outras empresas que decidiram embarcar nesse novo modo de fazer negócio. Mas nem tudo funcionou como esperavam, na época, como a *internet* e o *e-commerce* se mostraram altamente promissores, muitos investidores investiram pesado nas empresas de tecnologia e com isso criou a chamada bolha de oportunidade, ou como em outras referências, bolha ponto com, que veio a estourar nos anos 2000 quando muitas dessas empresas que pareciam promissoras quebraram, o que gerou um prejuízo para os que acreditavam cegamente mas não tinham nenhum fundamento nas suas apostas. “Após esse período da bolha no mundo todo, o comércio eletrônico manteve crescimento contínuo, consistente ao longo dos anos e em ritmo acelerado”. (TURCHI, 2019, p. 15).

A grande expansão da *internet* em todo o mundo nos últimos anos foi muito importante para o crescimento geral do comércio eletrônico, aumentando o número de usuários absurdamente. Dentro das vendas *online* são vistas diversas vertentes, como a venda de cursos, treinamentos, consultorias e de produtos. Nos últimos anos foi possível notar a crescente de todos esses tipos de vendas e principalmente do *e-commerce*.

O cliente acessa a loja virtual através de algum dispositivo eletrônico em qualquer lugar e hora do dia, efetua a compra, faz o pagamento através do cartão de crédito, boleto bancário, ou alguma outra forma disponibilizada pela loja, e dentro de um prazo estipulado recebe sua encomenda em sua casa. (CLIMBA, 2020).

Conforme Kemp (2020a), a maior parte da sociedade mundial pesquisa na internet os produtos desejados antes de da compra. No mundo inteiro em torno de 80% da população pesquisa na *internet* antes de realizar uma compra, e 74% das pessoas já adquiriram algum produto de forma *online*.

De acordo com o autor, isso não é apenas a nível mundial. No Brasil quase 90% da população faz pesquisa de produtos na *internet* antes de adquiri-los, e 70% da população brasileira já comprou algo *online*, onde dessas compras, 38% são realizadas através de *smartphones*.

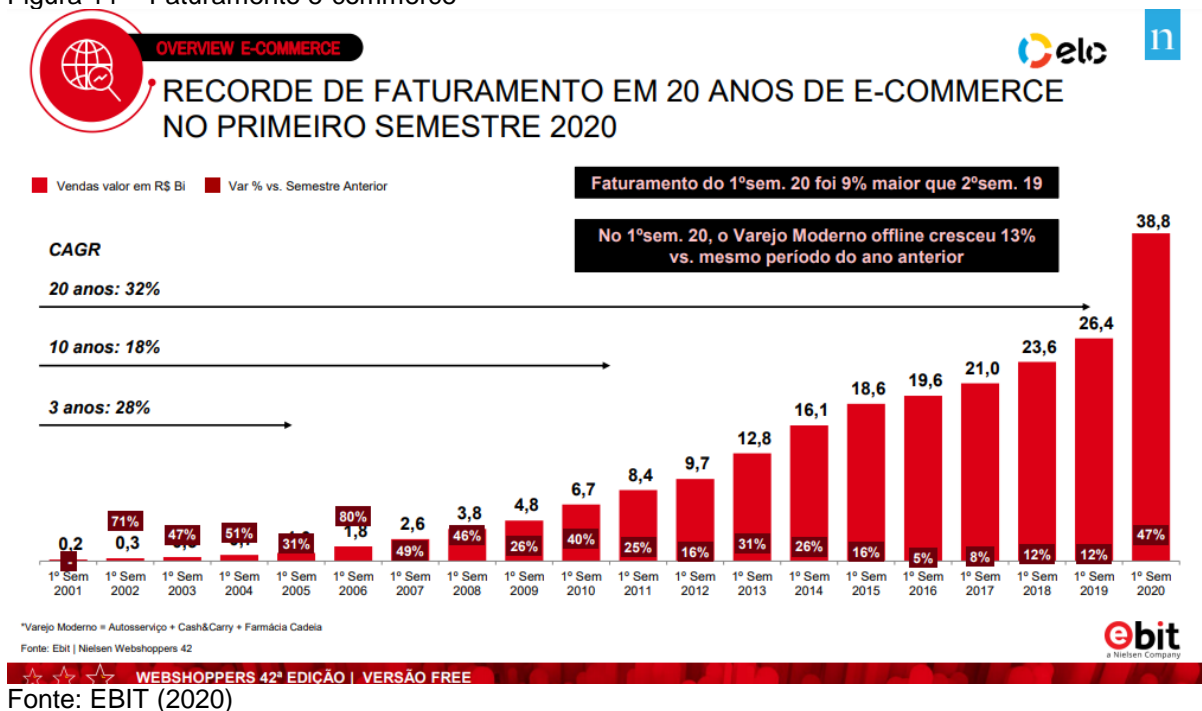
Ainda segundo o autor, pode-se verificar que o valor de vendas para o *e-commerce* brasileiro, apenas para bens de consumo, é de 18 bilhões de dólares ao ano. São mais de 127 milhões de pessoas comprando *online* com um *ticket* médio de 120 dólares.

A estimativa da ABcomm (2020) para o ano de 2020, é que o faturamento de vendas ultrapasse os R\$ 100 bilhões, valor que representa uma alta de 18% se comparado a 2019. Em 2020 com a pandemia da COVID-19 o *e-commerce* cresceu ainda mais, segundo estudo da ABcomm (2020), no mês de maio as vendas já subiram 56% se comparadas aos dois meses anteriores.

Todos os números disponibilizados mostram que o *e-commerce* é um mercado gigantesco, o qual tem um crescimento acelerado ano após ano, e por causa disso as empresas estão migrando cada vez mais para as vendas *online*. Alguns casos de sucesso no Brasil das vendas *online* são, Magazine Luiza, Americanas, Mercado Livre e a Polishop.

De acordo com a Figura 3, a EBIT (2020) mostra na revista *Webshoppers*, o crescimento contínuo e acelerado do comércio eletrônico. Ao se analisar os dados, é possível ver o tamanho do crescimento que o *e-commerce* teve nos últimos 20 anos, sendo um total de 19300%, e que mesmo ao evoluir assim absurdamente, a tendência é continuar a crescer cada vez mais.

Figura 11 – Faturamento e-commerce



2.3 5W2H

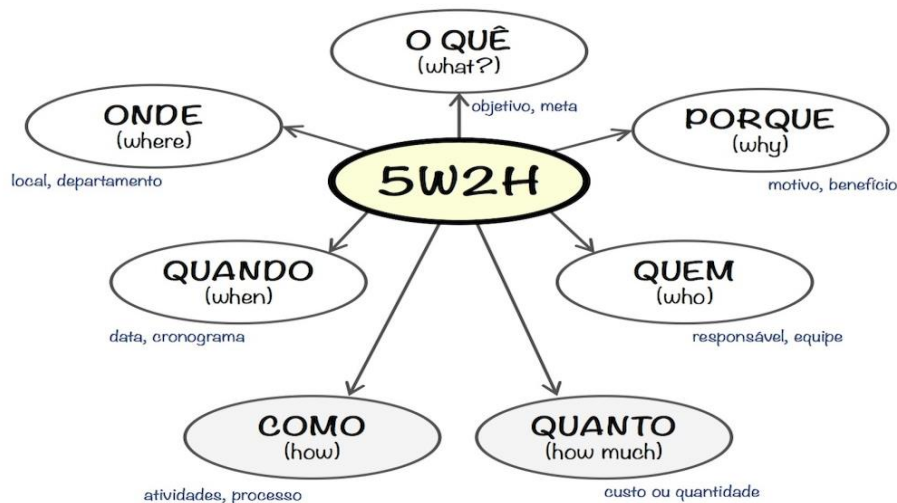
A ferramenta 5W2H é ótima para gestão, pois é de fácil utilização e boa didática para a realização de tarefas a serem executadas, o que torna os processos em qualquer empresa mais fáceis. Deve ser utilizada em qualquer implementação de um novo projeto, isso para que haja a segmentação e clareza dos processos a serem seguidos, por quem e em qual tempo.

Segundo Nakagawa (2020, p. 1), 5W2H:

[...] também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos.

A utilização da 5W2H é baseada em perguntas como: o que (what) deve ser feito? por que (why) deve ser implementado?, quem (who) é o responsável pela ação?, onde (where) deve ser executado?, quando (when) deve ser implementado?, como (how) deve ser conduzido?, quanto (how much) vai custar a implementação? (NAKAGAWA, 2020).

Figura 12 – 5W2H



Fonte: PAULA (2015)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Para os procedimentos metodológicos adotados, esta pesquisa se classifica como qualitativa, já que não pode ser fundamentada em dados numéricos.

A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido. (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 141).

É descritiva, pois envolve detalhes de fenômenos e comportamentos do consumidor. O objetivo é mostrar a importância da criação de um *e-commerce*, já que com a tecnologia e a *internet* os métodos de vendas se modificaram, assim as empresas têm a chance de vender não apenas para as pessoas de sua cidade ou região, mas para o país inteiro.

É uma pesquisa bibliográfica, pois tem materiais já publicados como base de pesquisa para a criação de uma fundamentação teórica do tema. “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 172). O estudo da literatura já existente é muito importante como fonte informativa e também pode evitar erros.

Também é um estudo de caso, já que “pode-se aprofundar os estudos, de forma a se conhecer cada parte detalhadamente e até mesmo novas relações que de outra forma não seriam encontradas”. (NASCIMENTO, 2012, p. 98). Dessa forma o tema será exaustivamente aprofundado para que haja o seu entendimento.

Esta pesquisa também é fruto de uma observação participante, pois o autor está no dia a dia da empresa, com isso estuda e analisa constantemente seus métodos. Observação participante, de acordo com Gil (2010, p. 55), “caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

De acordo com Vergara (2015, p. 195), “a pesquisa-ação é um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação”. Esta é uma pesquisa-ação, já que há ação direta do autor na resolução do problema apresentado como tema de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Kido Motos Comércio de Peças e Acessórios LTDA está localizada na Rua Sílvio Búrigo nº 178, bairro Oficinas, na cidade de Tubarão/SC. Atua no ramo da venda de peças e acessórios para motocicletas, e também oferece oficina mecânica especializada.

Fundada em 1982 por José Euclides Machado, mais conhecido como Kido, há 15 anos sua filha Fabiana compra a empresa e passa a administrá-la. Hoje a gestão da empresa é feita por seu filho André, o qual é o autor desse artigo.

A política da empresa se aplica em aumentar cada vez mais sua gama de produtos e melhora nos preços, para que seus clientes encontrem tudo o que precisam em um só lugar. Busca também treinar seus mecânicos para melhorar a qualidade de seus serviços, o que com isso a torna uma empresa referência na região de Tubarão/SC por tantos anos.

O público alvo da empresa são os proprietários das motos de baixa cilindrada, como *motoboy*s e pessoas que utilizam suas motos para o dia a dia, e de média cilindrada, que compreendem os usuários que já possuem uma moto também para passeios.

Quando iniciou, a empresa trabalhava com lambretas, vespas e algumas motos que começavam a chegar no mercado brasileiro naquele ano. Com pouca demanda de peças, seu foco era a manutenção. Muitas vezes, era preciso fabricar as próprias peças.

Com o crescimento das manutenções, foram adquiridos novos equipamentos. E com o aumento da procura por peças e acessórios, houve compras maiores, com isso a empresa sempre buscando preços melhores com as fábricas para a atração de novos clientes.

A Kido Motos atende como atacado também para os micro empreendedores do ramo de motos, e fornece peças para as pequenas oficinas de toda a cidade e cidades vizinhas, como: Jaguaruna, Gravatal, Braço do Norte, São Ludgero, Pedras Grandes, entre outros.

A oficina mecânica da empresa fornece todos os tipos de serviços, como: mecânica em geral, manutenção em injeção eletrônica (com mecânicos capacitados por diversos cursos), alinhamento de rodas (raiadas e de liga), manutenção no sistema elétrico da motocicleta.

No ano de 2016 começou-se a trabalhar melhor o *marketing*, onde foi criada uma *FanPage* no *Facebook*, bem como um perfil no *Instagram*. Porém no ano de 2020, quando se optou a querer vender também pela internet foi visto que as redes sociais também necessitavam de uma remodelagem.

4.2 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Para a realização do plano de ação da empresa, focado no desenvolvimento das redes sociais e na implantação de um *e-commerce*, se utilizou da ferramenta 5W2H, como mostra o Quadro 2, para que de forma organizada e simples fossem realizadas as tarefas necessárias.

Quadro 3 – 5W2H

| What? O que? | When? Quando? | Who? Quem? | Where? Onde | Why? Por que? | How? Como? | How Much? Quanto? |
|--|--|---|--|---|--|---------------------------------|
| Desenvolver ações de <i>marketing</i> digital | Iniciar em março de 2020 | André junto com uma agência de <i>marketing</i> | <i>Internet</i> , <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> | Ter um melhor engajamento dos clientes e também alcançar novos clientes. | Melhorando as redes sociais e estudando as melhores formas de atingir potenciais clientes. | R\$500,00 por mês |
| Identificar uma plataforma para <i>e-commerce</i> | Março de 2020 | André | <i>Internet</i> | Para que seja possível a criação de um site para vendas e a empresa alcance o país todo | Analisando o melhor curso dentre as opções de empresas presentes na região. | - |
| Analisar o <i>e-commerce</i> da concorrência | Início em março de 2020 sem data para encerrar | André, Fabiana e Fabioli | <i>Internet</i> | Para avaliar a qualidade dos concorrentes e saber o que pode ser feito para estar na frente | Acessando os sites e <i>e-commerces</i> das empresas do mesmo ramo e prestando atenção nos detalhes. | - |
| Verificar quais produtos tem maior potencial de vendas | Início em junho de 2020 | André e Fabiana com a ajuda dos outros funcionários | <i>Internet</i> e <i>Marketplaces</i> | Para saber quais produtos cadastra na plataforma no primeiro momento | Acessando o <i>marketplace</i> e verificando a quantidade de vendas dos produtos | - |
| Implementar o <i>e-commerce</i> | Abril 2020 | Climba Commerce | Na sede da empresa | | Desenvolvendo <i>layout</i> e tipo de <i>e-commerce</i> de desejada pela Kido Motos | R\$900,00 por mês |
| Ativar um sistema ERP para vincular os produtos do site com o Mercado Livre | Junho 2020 | Climba Commerce | Na plataforma do <i>e-commerce</i> | Para que todo o estoque de produto cadastrado no site seja de forma automática cadastrada no Mercado Livre. | | - |
| Contratar funcionário para trabalhar no <i>Ecommerce</i> | Agosto 2020 | André e Fabiana | Kido Motos | Para que tenha alguém focado no cadastro de produtos com uma melhor qualidade. | Procurar alguém que goste de trabalhar no computador e saiba bater e editar fotos. | R\$650,00 por mês meio período. |
| Mensurar os resultados obtidos | Novembro 2020 | André | Plataforma de <i>e-commerce</i> . | Para saber qual o resultado foi obtido. | Analisando as visitas e vendas do site. | - |
| Avaliar a ferramenta após a implantação e sugerir melhorias para sua evolução. | Novembro 2020 | André | Kido Motos | Para que não pare onde está e continue em contínuo crescimento. | Verificar todo o processo até a conclusão e verificar a possibilidade de melhoria. | - |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Após o estudo e análise das estratégias de *marketing* digital, os gestores da Kido Motos definiram a contratação de uma agência de *marketing* para fazer as publicações e monitoramento das redes sociais.

Ficou definido que a empresa faria pelo menos três *posts* por semana nas redes *Instagram* e *Facebook*, e desenvolveria postagens para datas especiais, como dia das mães, dia dos pais, dia do motociclista, e diversas outras datas relevantes. As postagens que não estivessem relacionadas às datas específicas seriam de abordagem explicativa, e algumas vezes para a apresentação de algum produto.

Para identificar uma plataforma de *e-commerce* foram feitas diversas pesquisas na *internet* e também com pessoas que já trabalham com a internet, com o intuito de saber qual a plataforma mais indicada para a empresa. Em um primeiro momento, a plataforma mais interessante seria a Loja Integrada, plataforma de criação de lojas virtuais que é 100% digital, mas justamente por isso não foi escolhida, pois necessitaria muito tempo para o desenvolvimento, e esse não era o intuito. Então analisando os *e-commerces* das empresas da região foi visto que a maioria era desenvolvido pela Climba, empresa da região especializada em *e-commerces*,

portanto, fez-se contato com a empresa e solicitou-se um orçamento, conforme mostra a Figura 5, para implementação da plataforma.

Figura 13 – Planos Climba

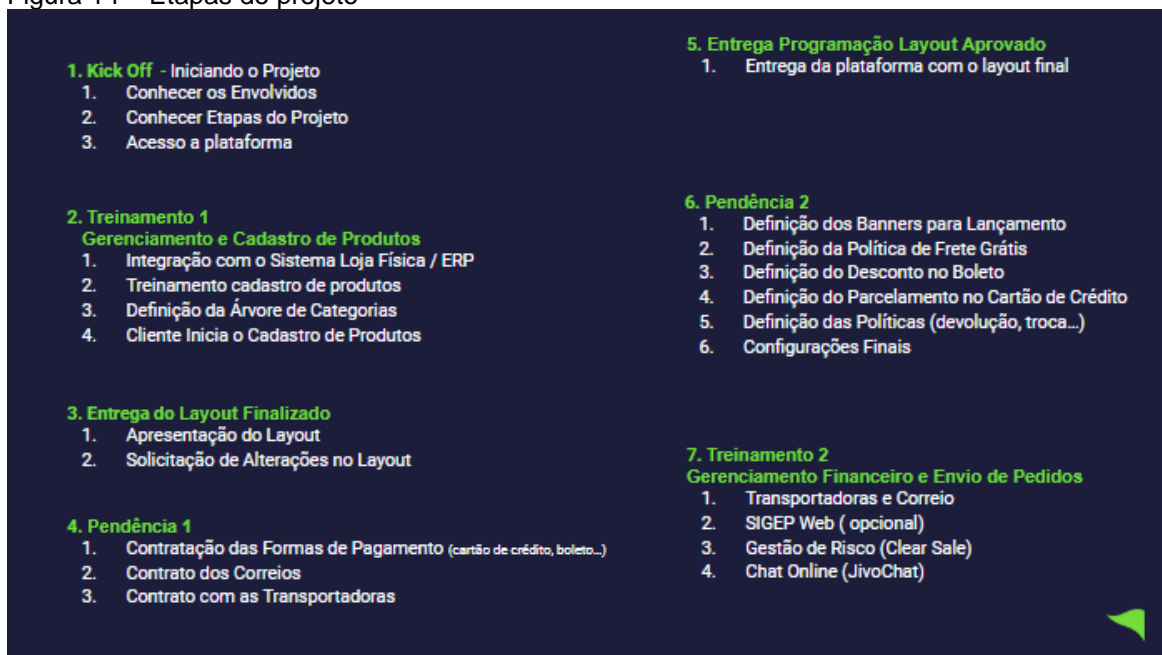


Fonte: Volpato (2020)

Após analisar dos planos oferecidos, escolheu-se a opção Full 1 pelo fato de que esta já permitia a integração automática com o Mercado Livre, o qual hoje é um dos maiores canais de vendas do país. Essa decisão foi tomada em uma reunião com os sócios da empresa.

Logo que fechado e assinado o contrato com a empresa, começou-se o processo de execução para a produção do e-commerce, onde foram 2 meses até a conclusão, seguindo os passos mostrados na Figura 6.

Figura 14 – Etapas do projeto



Fonte: Wanderlind (2020)

O gestor da empresa participou de todos os treinamentos oferecidos pela Climba para aprender como fazer os cadastros na plataforma, e como utilizar as funcionalidades do sistema. A escolha do *layout* e a definição dos *banners*, política de fretes, descontos, parcelamentos. Itens estes decididos em reunião com os sócios da empresa.

Em paralelo ao desenvolvimento do *e-commerce* foi realizada pesquisa em vários concorrentes, não apenas da região, mas de todo o Brasil, visto que a Kido Motos prospecta entregar peças para todo território nacional.

Através do acesso a diversos *marketplaces*, verificaram-se os produtos que podem ter maior potencial de vendas, visto que nestas plataformas é possível ver a quantidade de vendas de todos os produtos e ainda verificar as perguntas dos compradores, bem como as recomendações.

Ficou claro que no ramo de peças e acessórios para motos, o que mais se procura na internet é o que as pessoas sentem dificuldades para encontrar nas lojas físicas, como peças diferenciadas, capacetes de tamanhos grandes, ou de modelos e tipos diferentes.

Visto também que a quantidade de acessos mensal ao Mercado Livre por dia é de mais de 50 milhões de pessoas, foi pedido para a empresa que desenvolveu o *e-commerce*, para criar um sistema ERP para que todos os cadastros efetuados no site sejam automaticamente cadastrados no Mercado Livre.

Após os estudos realizados, ficou evidente a importância do *marketing* digital e fomento do *e-commerce*, então foi sugerido, e a empresa efetivou, a contratação de um funcionário para estar à frente somente do *e-commerce*. Esse funcionário fotografa os produtos, edita as fotos, cria a descrição e cadastra os produtos no site, sempre tentando cadastrar na melhor qualidade possível, com fotos de qualidade, título chamativo, e uma descrição detalhada dos produtos para que o cliente não fique em dúvida do que o produto se trata.

4.4 ANALISE E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Serão analisados os resultados obtidos através das ações executadas na empresa.

A primeira ação foi a de alinhar com uma agência de *marketing* para que a empresa tivesse publicações recorrentes e criasse uma imagem digital mais fortalecida. A Figura 7 mostra o compilado de alcance, seguidores e impressões que a empresa tinha em sua página no *Facebook*, onde é possível perceber que o total de impressões na página eram de 23.827 e o número de seguidores de 1.617.

Figura 15 – *Facebook* da empresa no início do ano



Fonte: <https://pt-br.facebook.com/KidoMotosOficina/> (2020)

Em um compilado do mês de março até o mês de outubro, é mostrado que as ações surtiram efeito positivo, com um crescimento do número de impressões de 98.946 e 135 novas curtidas. Surgiu efeito também positivo se analisarmos o *Instagram*, como mostra a Figura 8, o qual no mês de março tinham 25.774 impressões, 296 visitas ao perfil e 0 cliques no site já que ainda não tínhamos o *e-commerce* pronto.

Figura 16 – *Instagram* da empresa no início do ano

Fonte: <https://www.instagram.com/kidomotosoficina/> (2020)

Já no período de março a setembro, a empresa teve em seu perfil no *Instagram* 58.170 impressões totais, sendo 1.438 visitas no perfil, e após o lançamento do site, foram 78 cliques no *Instagram* enviado para o *e-commerce*. Toda essa evolução mostra como um trabalho consistente nas redes sociais faz com que a empresa aumente sua presença digital.

A implementação do *e-commerce* mostrou que a empresa deve sim estar no ramo digital, visto que de julho a outubro a loja virtual, juntamente ao Mercado Livre, tiveram um faturamento total de R\$ 4.018,25 em 16 pedidos.

Tabela 4 – Vendas mês a mês

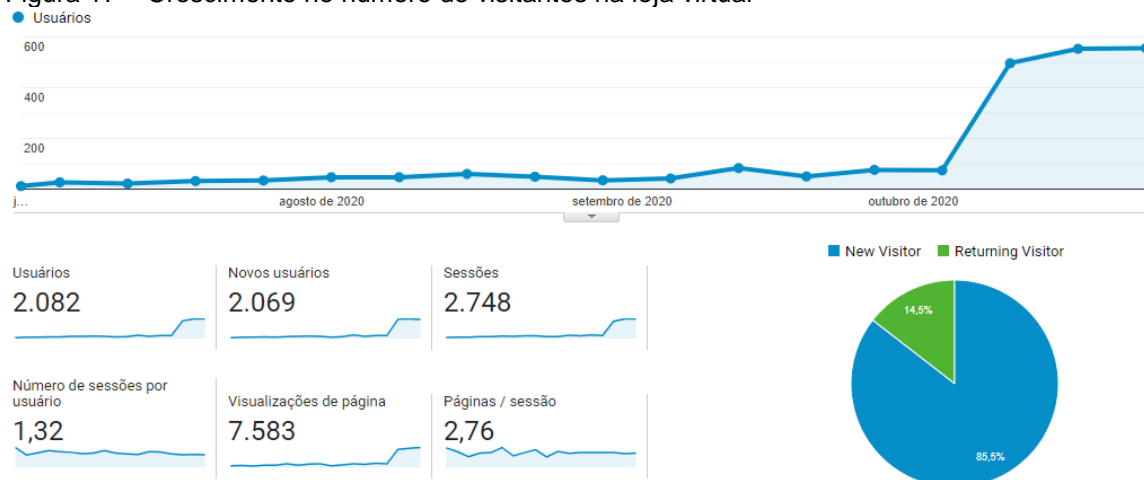
| Mês/Ano | Taxa de Conversão de Vendas | Visitas | Pedidos | Valor dos Pedidos |
|---------|-----------------------------|---------|---------|-------------------|
| 07/2020 | 0,88% | 114 | 1 | R\$ 160,00 |
| 08/2020 | 1,97% | 203 | 4 | R\$ 390,25 |
| 09/2020 | 2,24% | 223 | 5 | R\$ 1.273,10 |
| 10/2020 | 0,38% | 1589 | 6 | R\$ 2.194,90 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Foi evidenciado que as vendas começaram a crescer depois da contratação de um colaborador para focar exclusivamente no *e-commerce*, pois esse colaborador aumentou o número de produtos cadastrados e melhorou a qualidade dos cadastrados anteriormente.

Percebe-se que o número de visitas na página vem crescendo mês a mês, como apresentado na Figura 9, o que faz a empresa acreditar que ainda tem um grande potencial de venda no futuro.

Figura 17 – Crescimento no número de visitantes na loja virtual



Fonte: Google analytics (2020)

Outro fator também muito importante é que 59,40% dos usuários que visitam o site, visitam através de smartphones o que faz o gestor da empresa sempre verificar se está tudo funcionando corretamente no uso da loja virtual através dos dispositivos mobile.

A empresa está caminhando para um mercado com muito potencial de crescimento, e nos seus 4 primeiros meses com a loja virtual aberta já mostrou que tem capacidade para crescer muito e gerar valor.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIA

A primeira melhoria sugerida para a empresa são os anúncios pagos, que por sua vez são uma ótima forma, principalmente no início de uma loja virtual, para a conversão de vendas, e principalmente, com o intuito trazer mais visitantes para seu site. Esses anúncios podem ser feitos no *Google* e outras ferramentas de pesquisa, como também nas redes sociais. Quando se está olhando o *feed* de sua rede social e aparece um anúncio patrocinado de algo que muitas vezes você nem segue, essa é uma estratégia que a Kido Motos pode vir a utilizar para ter um crescimento mais acelerado das suas redes sociais e principalmente do seu *e-commerce*, para gerar mais vendas.

A segunda sugestão para empresa é que hoje a empresa faz seus anúncios na sua loja virtual própria e no Mercado Livre, porém pode ampliar seus anúncios para outras plataformas de *marketplace*. Hoje há diversos *marketplaces* disponíveis no Brasil para as empresas venderem seus produtos, algumas delas são: Magazine

Luiza, B2W (contendo Americanas, Submarino e outros sites em seu *portfólio*), Olist e Amazon. A Kido Motos deve estudar a viabilidade de cadastrar seus produtos também nessas plataformas para aumentar seu potencial digital.

A terceira e não menos importante sugestão é que a empresa pode atuar como atacado não apenas na região em que está localizada, mas em todo Brasil, fornecendo peças para as mais diversas oficinas de motos. A plataforma da Climba, a qual foi contratada para o desenvolvimento do *e-commerce* da empresa, também tem a opção de catálogo *online* para vendas no atacado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado na empresa Kido Motos foi possível evidenciar a importância de uma loja *online* em paralelo com o desenvolvimento do *marketing* digital, visto que a empresa quer ampliar, e ter seu crescimento não apenas regional, mas em todo território nacional.

O modelo de loja virtual, ou *e-commerce*, nasceu há mais ou menos 20 anos revolucionando a forma de consumo das pessoas. Além disso o desenvolvimento da *internet* fez o *marketing* na *internet*, ou *marketing* digital como é mais conhecido, crescer exponencialmente. Hoje, para que uma empresa consiga fazer sua loja *online* ter sucesso, ela precisa trabalhar fortemente o *marketing* digital, já que é a porta de entrada para seu *e-commerce*.

O autor fez uso de uma pesquisa-ação para o desenvolvimento desse artigo, já que o mesmo é gestor da empresa e toma as decisões junto aos sócios. Para isso, foi elaborado um plano de ação 5W2H, onde as tarefas a serem executadas, o tempo, valor, e quem foi o responsável pelas mesmas, foram descritas no plano.

Esse estudo foi de extrema importância para o aluno, já que foi possível colocar em prática conhecimentos adquiridos no decorrer da trajetória acadêmica. Para a empresa, foi tão importante quanto, já que ela agora consegue trabalhar suas redes sociais e está com uma loja *online* funcionando, sendo que já apresenta os primeiros resultados.

Apesar do pouco tempo hábil, foi possível executar todo o projeto de forma eficaz e com qualidade para a empresa. Algumas sugestões de melhoria ainda foram apresentadas no capítulo quatro para que a empresa continue trabalhando suas redes

sociais e seu *e-commerce*, posto que, a chance de haver um crescimento exponencial e ampliação das vendas para todo território nacional é grande.

REFERÊNCIAS

ABCOM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico). Comércio eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$ 106 bilhões. Disponível em <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>. Acesso em: 5 mai. 2020.

CARDOSO, Jailton. **Por que *marketing* é importante?** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/por-que-marketing-e-importante>. Acesso em: 26 set. 2020.

CLIMBA. **O que é e-commerce?** 2020. Disponível em: <https://www.climba.com.br/blog/o-que-e-e-commerce-loja-virtual/>. Acesso em: 6 mai. 2020.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DOMINGOS, Alexandre. **A segmentação e posicionamento no mercado.** 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-segmentacao-e-posicionamento-no-mercado>. Acesso em: 28 set. 2020.

EBIT. **Revista Webshoppers.** 42. ed. 2020.

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

GOOGLE ANALYTICS. **Visitantes na loja virtual.** 2020. Disponível em: <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=1#/provision>. Acesso em: 20 jun. 2020.

KIDO MOTOS. **Página no Facebook.** Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/KidoMotosOficina/>. Acesso em: 12 set. 2020.

KIDO MOTOS. **Página no Instagram.** Disponível em: <https://www.instagram.com/kidomotosoficina/>. Acesso em: 12 set. 2020.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo; Pearson, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa:** monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta:** 5w2h – plano de ação para empreendedores. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

PAULA, Gilles B. de. **O que é 5W2H:** reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em: 10 set. 2020.

PEÇANHA, Vitor. **O que é marketing digital?** Entenda o conceito, como fazer e comece sua estratégia de *marketing online*. 2020. Disponível em <https://rockcontent.com/blog/marketing-digital/#01>. Acesso em: 03 mai. 2020.

PEREIRA, Samuel. **5 provas de que todos os modelos de negócio têm sucesso pela internet.** 2019. Disponível em: <https://itforum.com.br/colunas/5-provas-de-que-todos-os-modelos-de-negocio-tem-sucesso-pela-internet/#:~:text=H%C3%A1%20uma%20frase%20do%20Bill,diferencial%20no%20mundo%20do%20empreendedorismo>. Acesso em: 20 jun. 2020.

RÉVILLION, Anya et al. **Marketing digital.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

SULZ, Paulino. **O guia completo de redes sociais:** saiba tudo sobre as plataformas de mídias sociais. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>. Acesso em: 29 set. 2020.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comércio eletrônico:** conforme o marco civil da internet e a regulamentação do *e-commerce* no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2015.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VOLPATO, Thainá Becker. **Proposta Kido Motos & Climba.** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por andre.kidomoto@gmail.com em 15 mar. 2020.

KEMP, Simon. **Digital in 2020:** global digital overview. 2020a. Disponível em: <https://wearesocial.com/digital-2020>. Acesso em: 09 set. 2020.

KEMP, Simon. **Digital 2020: Brazil.** 2020b. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>. Acesso em: 09 set. 2020.

WANDERLIND, Maicon. **Conheça o caminho do seu projeto – Kido Motos.** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por andre.kidomoto@gmail.com em 03 abr. 2020.

IMPULSIONANDO O INBOUND MARKETING: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MODA FEMININA

Gabriela Borba Bartholomeu¹

Tayná de Souza Correia²

Gisele Gomes Heleodoro Bressan³

Resumo: O presente artigo tem como objetivo evidenciar e impulsionar as práticas do *inbound marketing* na empresa Flor de Cacau. Com o levantamento e análise das informações, percebe-se que a empresa começou a modificar o seu posicionamento diante do mercado a partir da sua nova maneira de utilizar as mídias digitais para destacar-se frente à concorrência. A pesquisa tem como objetivo geral identificar uma forma estratégica de usar as ferramentas de *inbound marketing* em uma confecção de moda feminina. Quanto à natureza da pesquisa foi utilizada a forma qualitativa para descrição da utilização do *inbound marketing*, tendo em vista seus meios de atuação dentro da organização, com levantamento bibliográfico dos principais conceitos sobre o tema. Através do embasamento teórico dos conceitos de *marketing* e o *inbound marketing*, identifica-se que a criação de conteúdo se torna essencial, além de reconhecer os tipos de conteúdo e a busca que os clientes têm a determinados produtos. Propõe-se como ações futuras a implementação de *E-commerce*, contratação de profissional de mídias digitais e acompanhamento dos resultados. Com este estudo foi possível identificar que a empresa ainda não utilizava as ferramentas de *Inbound Marketing* de forma estratégica.

Palavras-chave: *Inbound marketing*. Estratégia. Conteúdo. Mídia digital.

Abstract: *This article aims to highlight and boost the practices of Inbound Marketing in the company Flor de Cacau. With the survey and analysis of the information, it is clear that the company began to change its position in the market from its new way of using digital media to stand out from the competition. The general objective of the research is to identify a strategic way to use Inbound Marketing tools in a women's fashion production. As for the nature of the research, the qualitative form was used to describe the use of Inbound Marketing, considering its means of operation within the organization, with a bibliographic survey of the main concepts on the theme. Through the theoretical basis of marketing concepts and Inbound Marketing, it is identified that the creation of content becomes essential, in addition to recognizing the types of content and the search that customers have for certain products. It is proposed as future actions the implementation of E-commerce, hiring digital media professionals and monitoring the results. With this study it was possible to identify that the company still did not use the tools of Inbound Marketing in a strategic way.*

Keywords: *Inbound Marketing. Strategy. Content. Digital media.*

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: gabrielaborbab@outlook.com.

² Acadêmica do Curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: taynajadapesca@gmail.com.

³ Professora do Curso de Administração da FUCAP/Univinte. E-mail: gisele.gomes@ftc.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a internet ocasionou mudanças na maneira em que as pessoas se comunicam, e isso resultou em novas oportunidades e formas de negócios de *marketing* no mercado. A forma de interagir com a tecnologia transforma a relação entre o público e as empresas, pois são diversos os canais que fazem essa proximidade e dinamiza a comunicação entre eles. O surgimento de novos recursos, ocasionados pela tecnologia e inovação, possibilitam cada vez mais que as empresas se destaquem diante o público, o que gera mais competitividade no mercado e mais opções de oferta ao público, que tem se mostrado cada vez mais exigente.

A visão das pessoas em relação ao consumo de bens e serviços é baseada em informação, seja sobre a qualidade de um produto ou como uma determinada empresa lida com seus rejeitos de produção, pois percebe-se muito se um prestador de serviços pratica igualdade de gêneros, ou se uma marca de roupas utiliza trabalho escravo, por exemplo. A percepção do público fica cada vez mais apurada à medida que surgem novas formas de obter informação. Neste cenário em que o consumidor assume maior relevância e tem disponível um grande volume de informações, outro fator importante se coloca entre a informação e o público: o grande número de canais e veículos em que essas informações são compartilhadas e chegam ao consumidor.

A empresa objeto de estudo trata-se de uma indústria e comércio de confecções de roupas femininas, que atua há 33 anos no mercado. Os produtos da indústria de confecção de moda estão sendo mais valorizados por suas características intangíveis do que por seus tangíveis, neste sentido a organização necessita adotar estratégias de *marketing* que incorporem um valor agregado em suas peças, não vendendo somente o produto físico, no entanto conforto, bem estar, qualidade, o que faz com que haja uma atenção para marca e preço, e em serviços que auxiliem o cliente a comprar.

Calil (2019, p. 8-9) define o *inbound marketing* sendo uma metodologia, uma abordagem estratégica, um “estilo de vida” para as empresas. Essa metodologia faz o uso do Marketing Digital e vai além do universo online, se estendendo a eventos, atendimento, suporte ao cliente e muito mais. Em mesmas linhas Apesteguy (2013, p. 01) “é uma estratégia que demanda menos recurso financeiro, sendo ideal para organizações de pequeno e médio porte que possuem o orçamento de *marketing* limitado”. Observou-se a partir do diagnóstico organizacional, que as práticas de

marketing que vem sendo realizados pela referida empresa são muito similares ao tema *inbound marketing*, contudo, na organização objeto de estudo os processos não são bem definidos.

Apesar de ter um conteúdo de atração com relevância para o seu público-alvo, as ações mercadológicas estudadas são pouco planejadas e executadas de forma estratégica. Neste contexto, a oportunidade de estudo é o tema *inbound marketing*, que é um recurso relativamente recente. Formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a contribuição do *Inbound Marketing* para a consolidação de uma marca de confecção de moda feminina?

Visando responder esse questionamento, o objetivo geral da pesquisa é identificar uma forma estratégica de usar as ferramentas de *inbound marketing* em uma confecção de moda feminina. Determinaram-se os seguintes objetivos específicos: a) apresentar a metodologia e as principais ferramentas para a prática do *inbound marketing*; b) identificar as práticas desenvolvidas pela empresa; c) propor um modelo de acompanhamento de ações estratégicas em *inbound marketing*; d) associar o *Instagram* como um veículo de criação de conteúdo para os clientes e para consolidação da marca.

A justificativa para o estudo proposto é que com o advento das redes sociais, já é uma realidade acompanhar as postagens dos pontos altos do dia a dia dos usuários, ao acessar as redes sociais, as pessoas não tem mais o conteúdo, e sim filtram as partes mais importantes que normalmente se destacam e com isso obtém um entendimento do que se trata, o assunto/conteúdo/post, fazendo assim jus ao nome de leitura escaneada. Desse modo, o trabalho será importante para contribuir com o desenvolvimento da empresa, a qual está sendo estudada, permitindo que esta utilize as ferramentas de *inbound marketing* e potencialize as interações com o consumidor. Esta pesquisa também contribuirá no conhecimento adquirido por parte das autoras que possuem grande interesse na área de *marketing* e o tema abordado que é relativamente recente.

Essa pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que tem como intuito apresentar os principais elementos da investigação; o segundo trata-se do embasamento teórico que norteia a pesquisa; o terceiro aborda a metodologia utilizada para elaborar a pesquisa; o quarto traz a análise dos resultados; e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 *MARKETING*

O uso do *marketing* está vinculado a identificação e o desenvolvimento dos produtos e serviços para os diferentes nichos de mercados existentes. Assim, pode-se pensar em termos de um processo de *marketing* com três objetivos, que são: criar ou identificar valor, desenvolver e entregar valor e alinhar pessoas aos valores. (LIMA et al, 2007). Em mesmas linhas Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 45) explanam:

No paradoxo da globalização, a ansiedade e o desejo genéricos dos consumidores consistem em transformar a sociedade – o mundo como um todo – em um lugar melhor e talvez até mesmo ideal para se viver. Portanto, as empresas que pretendem serem ícones devem compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença.

Trata-se de um trabalho complexo para atender essas necessidades, devido às rápidas transformações de negócios, globalização e o comportamento do consumidor. Kotler e Keller (2012, p. 3) definem *marketing* como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo, e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente. O *marketing* vai além de somente realizar vendas, busca tornar o esforço para vender, dispensável. Portanto, o *marketing* necessitaria ocasionar mais vontade de comprar em um cliente.

Como importância, o *marketing* possui o papel fundamental de atender a demanda e ofertar o que o público de tal organização deseja. Catarino (2011, p. 18) preleciona que “o *marketing* foi, essencialmente, criado com o objetivo de atender as necessidades, desejos e demandas, podendo dizer que o processo de *marketing* tem início antes da fabricação do produto e se estende além de sua efetiva venda”. Já Fernandez (2014, p.1) corrobora com a importância do *marketing* e afirma que:

O *marketing* é parte importante para gerenciar a comunicação interna da empresa, criar ações para melhorar a satisfação dos clientes, cuidar da imagem da empresa/marca em canais para garantir uma boa reputação para evitar perder novos clientes, e principalmente é através do *marketing* que são definidas as ações para gerar novas vendas, *leads* ou contratos de uma empresa.

O autor cita ainda que os meios de comunicação existentes permitem que os consumidores vejam os produtos e façam comparações de benefícios e valores, sendo assim, o *marketing* desempenha o papel de estabelecer princípios organizacionais e adquire um valor essencial, não somente no desempenho dos negócios, contudo em todos os setores organizados da sociedade.

2.2 MARKETING DIGITAL

Nos últimos anos, a *internet* ocasionou mudanças na maneira em que as pessoas se comunicam e isso resultou em novas oportunidades e em novas estratégias de *marketing* no mercado. A forma de interagir com a tecnologia transforma a relação entre o público e as empresas, pois são diversas as vias que os aproximam e dinamizam a comunicação entre eles. (ALVES, 2020). O surgimento de novos recursos, ocasionados pela tecnologia e inovação possibilitam cada vez mais que as empresas se destaquem diante do público, dando mais competitividade ao mercado e mais opções de oferta ao público, que tem se mostrado cada vez mais exigente. Torres (2018, p.1) assim explica:

A mudança de foco da mídia para as pessoas muda a forma como as empresas têm de enfrentar o desafio de se comunicar com o consumidor. E, sobretudo, entender que não se trata de uma mudança tecnológica, e sim de comportamento. Não é uma questão de opção, mas sim de sobrevivência do seu negócio. No universo digital, o foco está sempre nas pessoas, não na mídia.

A visão das pessoas em relação ao consumo de bens e serviços é baseada em informação, fruto de pesquisas e inúmeros questionamentos, sejam sobre a qualidade de um produto ou como uma determinada empresa lida com seus rejeitos de produção, se determinado prestador de serviços pratica igualdade de gêneros ou se uma marca de roupas utiliza trabalho escravo. A percepção do público fica cada vez mais apurada à medida que surgem novas formas de obter informação. Neste cenário em que o consumidor assume de maior relevância e tem disponível um grande volume de informações, outro fator importante se coloca entre a informação e o público: o grande número de canais e veículos em que essas informações são compartilhadas e chegam ao consumidor.

2.3 INBOUND MARKETING

Caneca (2015) propõe que a origem do termo *inbound marketing* foi em 2005, por Brian Halligan, co-fundador da HubSpot, empresa norte-americana pioneira nas estratégias de mídia digital, o qual desenvolveu a captação de dados em formulário na página inicial de um web site. Possui como características a criação e distribuição de conteúdo para a identificação das necessidades básicas dos potenciais clientes, a personalização do conteúdo para quem está vendo, ou seja, é necessário monitorar a quem o conteúdo alcança para que se possa estar em constante melhoria, e o *marketing* de entrada automaticamente torna-se multicanal, pois aproxima as pessoas onde elas estão no canal onde elas querem interagir. O *inbound marketing* transforma estranhos em clientes e logo após, agentes do seu negócio.

No mesmo vértice Trevisan e Monteiro (2017, p. 944) afirmam que “o *inbound marketing* ou *marketing* de atração, se consolida, portanto, como uma estratégia de Mercado, sua ideia é operar como um processo de atração”. Como o advento das redes sociais já é uma realidade no que diz respeito a acompanhar as postagens dos pontos altos do dia dos usuários, e hoje presencia-se muito a era da leitura escaneada, onde ao acessar as redes sociais as pessoas não leem mais o conteúdo, apenas rolam o *feed* e pensam que entenderam.

Há uma grande oferta e consumo de conteúdo, onde todos competem pela atenção das pessoas, sendo um lugar propício para atuação de muitas empresas, e isso pode ser um empecilho ao tentar chamar atenção unicamente para determinada marca, devido ao fato de ser um nó de informações. O consumidor de hoje possui menos tempo e está cercado de alternativas e possibilidades, o *marketing* de entrada objetiva atrair a atenção e ganhar o interesse das pessoas ao invés de comprá-las, o cliente é quem procura pela empresa.

No *marketing* tradicional ocorre o processo inverso, que impulsiona os produtos e serviços até o cliente por diferentes maneiras, sendo uma propaganda na televisão, panfletos, *outdoors* e divulgações em revistas, ou seja, é uma maneira mais material. Portanto, o *marketing* de atração delimita as ofertas em relação ao que é demandado de conteúdo informacional, de modo que os usuários busquem o que desejam, tendo como principal ferramenta a *internet*, consultando sites e redes sociais.

Segundo Cintra (2018, p. 1), “as quatro ações existentes do *inbound marketing* (atrair, converter, relacionar, analisar) auxiliam as empresas realizar ações

coordenadas a fim de obter os visitantes, *leads*, clientes e posteriormente promotores da sua marca”. Como mostra a Figura 1, abaixo da linha translúcida estão as ferramentas que as empresas utilizam para realizar essas ações. As ferramentas estão listadas embasadas na ação em que inicialmente é aplicada, mas não significa que seja o único lugar em que elas são aplicáveis. Muitas ferramentas, como *e-mail*, por exemplo, podem ser essenciais em várias etapas da metodologia.

Figura 18 – Metodologia de *inbound marketing*



Fonte: Filho, (2019).

As ferramentas para conduzir todas as estratégias de *marketing* digital proporcionam oportunidades de crescimento para negócios de todas as áreas. Possuir estes recursos à mão admite que qualquer empreendedor possa dedicar o seu tempo ao que é realmente importante, sendo estes os seus clientes. Moreira e Domingues (2018) delimitam como principais ferramentas do *inbound marketing*:

- a) *Blog*: são páginas utilizadas para postar conteúdo na *internet*, sendo a ferramenta fundamental para atrair clientes que buscam informações sobre conteúdos específicos;
- b) *Keywords*: são as palavras chaves que identificam uma página ou conteúdo. Essas palavras são utilizadas para auxiliar no direcionamento do conteúdo ao público;
- c) *SEO (SearchEngineOptimization)*: é essencial na estratégia dentro do *inbound marketing*, pois esta ferramenta é voltada para posicionar o conteúdo em mecanismos de busca e facilitar a atração de tráfego qualificado, e faz frente aos concorrentes no momento em que alguma pessoa faz uma busca;

- d) *Social media*: a presença em redes sociais é muito importante, mas é preciso que haja objetivos e métodos para tirar o maior proveito dessa ferramenta fundamental. O Brasil é onde o internauta passa a maior parte do tempo do seu acesso à rede. Hoje o *Facebook* é a principal rede social do mundo, mas não quer dizer que seja esse o lugar ideal para realizar o processo de atração. Existem outras diversas redes sociais para todo tipo de público e é uma boa forma de segmentação, o *Twitter* é uma rede que gera muita informação e de forma rápida, já o *LinkedIn* é voltado para a questão profissional, enquanto o *Instagram* é uma rede social voltada para registro de momentos através de imagens. É fundamental a presença das ações de *inbound marketing* em múltiplos canais;
- e) Formulários: os formulários são encontrados em páginas da internet. Através dele que se consegue obter informações diretas sobre o visitante e com elas estabelecer um relacionamento mais próximo e personalizado com o cliente;
- f) *Landing pages*: são páginas de conversão ou página de lançamento. Sua característica principal é o *layout*, que é totalmente voltado para conduzir o visitante para conversão. As páginas, em geral, são simples e objetivas, apenas com as informações necessárias para aquela determinada conversão;
- g) CTA: *callsto action* é uma chamada para ação de conversão. Ela deve ser bem elaborada e atrativa para levar o visitante para o momento de ceder informações. As *callsto action* podem ser em forma de botões ou chamadas nos textos e publicações que levam a uma ação por parte do visitante;
- h) *E-mails*: é a principal ferramenta de comunicação com usuários da *internet*. As ações de *inbound marketing* utilizam o *e-mail* em várias etapas da metodologia de aplicação;
- i) CRM: *customer relationship management* é uma ferramenta utilizada para qualificar o *lead* de acordo com seu estágio nos processos realizados. Através dele é possível gerir as informações que cada cliente compartilhou com a empresa. É onde as informações adquiridas nos formulários ficam disponíveis e organizadas;

- j) *Workflows*: ferramenta para automatizar algumas ações de *marketing* e fazer com que cada *lead* receba a informação certa no momento certo e possa seguir o processo de conversão.

2.4 5W2H

A ferramenta 5W2H é uma técnica que possibilita o mapeamento das atividades onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa, e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. (PERIARD, 2009). Nesse sentido Grosbelli (2014, p. 24-25) afirma que:

Em uma empresa que deseja crescer e fazer bons planejamentos, a planilha 5W2H é extremamente útil. O melhor é que pela sua praticidade, ela pode ser feita em organizações de qualquer porte, pois não necessita de uma equipe técnica especializada desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organizá-lo de maneira a obter muito sucesso.

Trata-se de um método simples que facilita os processos dentro da organização, mostra um planejamento de maneira mais explícita. Além disso, em uma competição de mercado a falta de estratégias pode ocasionar inúmeros prejuízos.

Pode ser usada sozinha para colocar em prática uma decisão simples na empresa, como a aquisição de um novo equipamento ou a execução de uma atividade pontual. Nessas situações mais simples, o preenchimento dos campos dos 5W2H em um formulário feito em editor de texto, planilha ou mesmo no corpo de uma mensagem eletrônica já é suficiente para a elaboração do plano de ação. (NAKAGAWA, 2020, p. 1).

De acordo com Nakagawa (2020, p. 1), quando algo deve ser implantado, entram em cena, como mostra a Figura 2, as seguintes definições:

- a) O que (What) deve ser feito?
- b) Por que (Why) deve ser implementado?
- c) Quem (Who) é o responsável pela ação?
- d) Onde (Where) deve ser executado?
- e) Quando (When) deve ser implementado? Como (How) deve ser conduzido?
- f) Quanto (Howmuch) vai custar a implementação?

Figura 19 – 5W2H



Fonte: Elaborado pelas autoras, (2020).

Na aplicação da ferramenta 5W2H, perguntas técnicas foram colocadas em prática, possibilitando o levantamento das informações da forma mais clara possível. Este instrumento de gestão é conhecido por fazer um *checklist*, trazendo informações esclarecedoras para os envolvidos nas atividades, com a função de mapear para estabelecer o que tem que ser feito, o que faz com que reduza o máximo possível as dúvidas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para classificação dos procedimentos metodológicos, este artigo observa um modelo para aplicação dos conceitos de *inbound marketing*, como mediadores à localização, uso e interação dos usuários com o conteúdo informacional. Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois “usa a subjetividade que não pode ser traduzida em números. É mais descritiva”. (SCHREIBER, 2013, p. 662). O objetivo é evidenciar a importância do *inbound marketing* quando utilizado estrategicamente no ramo de moda, onde há uma concorrência vasta, e comumente as marcas visam atrair os clientes tendo em vista seus meios de atuação dentro da organização, com levantamento bibliográfico dos principais conceitos sobre o tema.

É uma pesquisa bibliográfica, pois é baseada em materiais já publicados, na qual foi elaborada a fundamentação teórica para contribuir no entendimento do tema. De acordo com Vergara (2014, p. 43) “essa pesquisa é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica é o canal de mais fácil acesso.

A pesquisa é baseada em um estudo de caso, o qual “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2018, p. 32). Segundo Ventura (2007, p. 384):

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

Portanto, a revisão bibliográfica é relevante para equiparar a outros casos semelhantes e também fundamentar a argumentação das autoras, não necessariamente seguir um roteiro rígido de estudo de caso. Caracteriza-se também como pesquisa-ação, essa modalidade de pesquisa é uma investigação que objetiva obter resultados a partir de uma autorreflexão dos pesquisadores e dos pesquisados.

A pesquisa ação exige uma estrutura de relação entre os pesquisadores e pessoas envolvidas no estudo da realidade do tipo participativo/coletivo. A participação dos pesquisadores é explicitada dentro do processo do conhecer, com os cuidados necessários para que haja reciprocidade/complementariedade por parte das pessoas e grupos implicados, que têm algo a “dizer e a fazer”. Não se trata de um simples levantamento de dados. (BALDISSERA, 2001, p. 2).

Sendo assim, as autoras do artigo apresentam resultados da pesquisa para aplicar na realidade da organização, fazendo uma participação do estudo aplicado na prática.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Flor de Cacau surgiu do sonho de Antônio Carlos da Silva em ter seu próprio negócio. Em 1981, Antônio Carlos começou a trabalhar como vendedor em uma distribuidora da Coca-Cola. Sempre dedicado e em busca de crescimento, logo foi transferido para o cargo de supervisor geral, e durante as férias cobria o cargo de gerente. Ainda trabalhando como supervisor, Antônio Carlos montou um pequeno negócio de fabricação de temperos. Sua esposa, Lúcia Gonçalves da Silva, que era costureira e estava desempregada na época, lhe auxiliava na fábrica. Porém, devido à falta de planejamento a empresa logo fechou as portas. Após esse fato, Antônio Carlos saiu da distribuidora e foi trabalhar como supervisor na empresa Caninha Velho Barreiro.

Alguns meses depois, já com seus clientes fidelizados, Antônio Carlos verificou que eles estavam sempre adquirindo camisetas promocionais, no entanto ficavam descontentes pois as peças não tinham qualidade. A partir dessa necessidade, considerou confeccionar, juntamente com sua esposa, camisetas promocionais, dando início então a empresa Confecções Solange, registrada em 16/03/1987. Inicialmente a empresa funcionava na sala de estar da casa do casal, operando apenas com uma máquina *Overlock* e uma máquina de corte. Os pedidos aumentaram e a empresa passou a atingir um grande public. Com isso, no ano de 1994 a confecção passou a ser exclusivamente de roupas femininas, trabalhando com pedidos apenas até 1996, quando o filho de Antônio, Lucas, graduado em administração, inaugurou a primeira loja da marca em Tubarão/SC.

Hoje, a confecção possui três lojas em Santa Catarina, localizadas em Brusque e Maracajá, sendo duas atacadistas e uma de varejo na cidade de Tubarão. Possui uma média de quarenta funcionários na fábrica e doze nas lojas. Atuando há 33 anos no mercado, é uma empresa de pequeno porte e produz peças femininas (blusas, vestidos, casacos) em tecido plano e malhas, tem forte atuação na região Sul do Brasil, comercializando seus produtos em rodadas de negócios para lojistas e nas suas três lojas físicas.

A Flor de Cacau é uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli), portanto, é formada somente por um sócio. A empresa possui como visão, “ser uma empresa líder na região do sul de Santa Catarina até 2025, destacando-se pela sua qualidade nos produtos e respeito aos seus funcionários.” Já sua missão é “produzir e fornecer roupas femininas, valorizando a comunidade e região”. A empresa definiu como valores os seguintes aspectos: “seriedade em todos os assuntos; honestidade nas relações; honrar prazos; respeito a todos que de alguma forma colaboram para o sucesso da empresa”. Com esses valores definidos, é possível que os objetivos da empresa sejam alcançados de forma ética e moral.

As mídias sociais desempenham forte influência para as organizações, tornando-se uma ferramenta essencial para a sobrevivência delas quando utilizadas de maneira objetiva e com as informações corretas. Com a entrada dessas redes sociais para o meio empresarial e com novas estratégias de *marketing*, foi identificado durante o estágio supervisionado I, que a Flor de Cacau não utilizava de maneira efetiva o posicionamento nas mídias, e a falta de posicionamento estava ocasionando uma baixa visibilidade da sua marca. A marca só atualizava o site na entrada das novas coleções, possuía o *Facebook* e *Instagram*, contudo, as postagens não eram algo constante e havia pouca comunicação com os clientes.

4.2 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Para estruturar melhor as ações, foi definido um plano de ação, através do 5w2h para acompanhamento. A partir desta decisão, iniciou-se a implantação da estratégia de marketing digital.

Quadro 1 – 5W2H

| O QUE | QUEM | POR QUE | COMO | QUANDO | ONDE | QUANTO |
|---|---------------------|--|---|-------------------------|--|----------|
| Estudar e compreender o Inbound Marketing | Acadêmicas | Para compreender melhor o assunto | Realizando pesquisas | Março/2020 | Em livros e artigos | R\$ 0,00 |
| Estudar e compreender as ferramentas | Acadêmicas | Para aplicar | Realizando pesquisas | Março/2020 | Em livros e artigos | R\$ 0,00 |
| Reunião com os gestores | Acadêmicas/gestores | Para planejar e identificar as possíveis ações | Através de conversas com os gestores | Abril/2020 | Na empresa | R\$ 0,00 |
| Identificar as ações de Inbound Marketing | Acadêmicas | Para fortalecer as ações | Observando as práticas de marketing realizadas pela empresa | Maió/2020 | Nas mídias digitais e sociais | R\$ 0,00 |
| Reunião com os gestores | Acadêmicas/gestores | Para apresentar novas estratégias e sugestões de melhorias | Aumentando a visibilidade da marca, utilizando as ferramentas | Maió/2020 | Nas mídias digitais e sociais | R\$ 0,00 |
| Acompanhar a implementação | Acadêmicas | Para monitorar as ações | Acompanhando as ações semanalmente, alocando as informações, através de visitas e whatsapp | Junho à Agosto/2020 | Na empresa e nas mídias digitais e sociais | R\$ 0,00 |
| Verificar os resultados | Acadêmicas | Para analisar os resultados obtidos | Através das interações dos clientes nas mídias, analisando o alcance das publicações e no aumento das vendas online | Setembro à Outubro/2020 | Na página do Instagram e no site | R\$ 0,00 |

Fonte: Elaborado pelas autoras, (2020).

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

O *inbound marketing* segundo Apesteguy (2013) é uma estratégia que demanda menos recurso financeiro, sendo ideal para organizações de pequeno e

médio porte que possuem o orçamento de *marketing* limitado. Apesar de ser essencial uma equipe de profissionais qualificados, o *inbound* permite identificar com mais precisão e de forma concisa quem está interessado no seu conteúdo, e quem é seu público-alvo. Isso porque os clientes potenciais entram em contato de forma natural, visto que partem deles a procura pelo conteúdo informacional.

Desde a implantação, a empresa adquiriu significativamente um crescente número de seguidores tanto no *Instagram* quanto no *Facebook*. As interações ocorrem mais na página do *Instagram*, com as constantes postagens diárias e a publicações de *storys* (publicação disponível por 24 horas), realizações de promoções, com isso muitos clientes enviam mensagens via *direct* perguntando sobre os produtos, localização das lojas, onde a efetivação de vendas vêm sendo realizadas pela referida ferramenta.

Fazem parte dos conteúdos disponibilizados pela empresa:

- a) Blog: para atrair os clientes, através do *Instagram* iniciou-se a criação de conteúdos onde são compartilhadas uma grande variedade de produtos e posts relacionados a dicas de moda, formas de conservação de tecidos e eventos promovidos pelos *shoppings* onde as lojas estão localizadas. É organizado no ícone de destaques, como mostra a Figura 3, permitindo que o conteúdo fique sempre disponível para acesso.

Figura 20 – Destaques *Instagram*



Fonte: <https://www.instagram.com/flordecacauoficial/?hl=pt-br>, (2020).

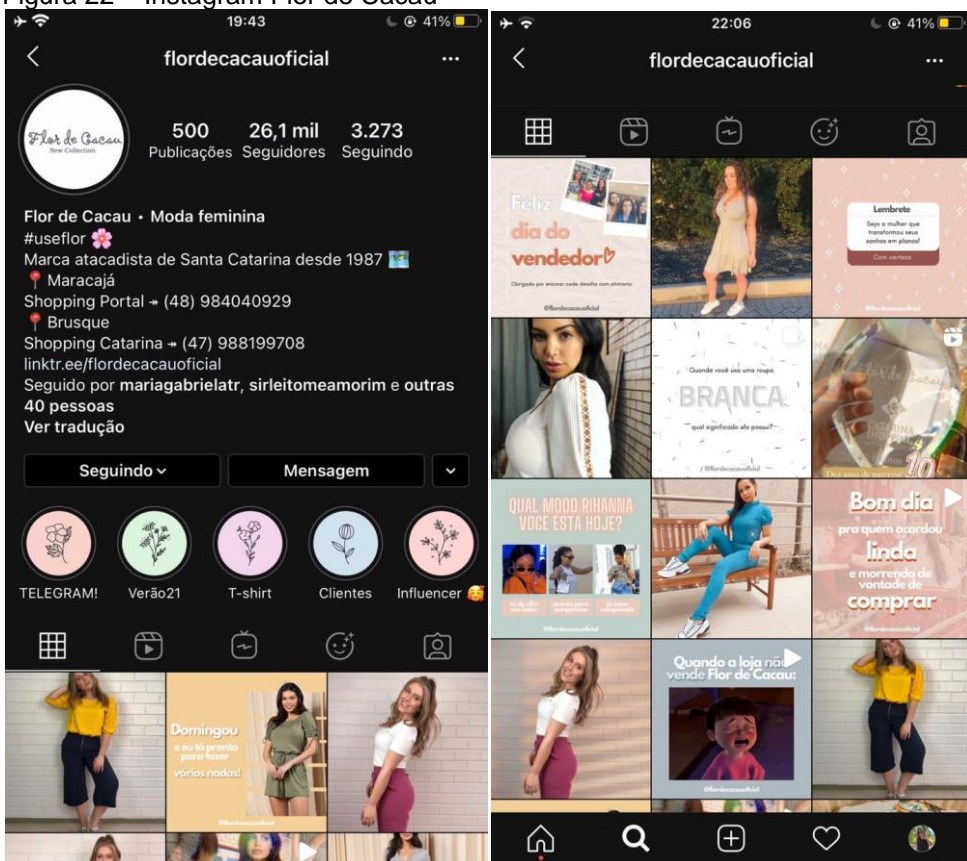
- b) *Social media*: nas mídias sociais da empresa, o *Facebook* e *Instagram* foram vinculados para quando as postagens feitas no *Instagram*, instantaneamente sejam compartilhadas no *Facebook*. As postagens passaram a ser diárias, parcerias com digital *influencers* da região começaram a ser estabelecidas, bem como a disponibilização de recursos financeiros para a promoção destas postagens. Outro fator decisivo foi a criação de conteúdo para os clientes através do *Instagram*, sendo uma das ferramentas existentes de *inbound marketing*. No *site* e nas redes sociais, o visitante encontra todo o catálogo da coleção, endereço das lojas, as formas de contato, e também possui a opção de realizar compras pelo *site*.
- c) *Landing pages*: na descrição da *bio* do *Instagram*, foi acrescentado o *linktr.ee*, como apresenta a Figura 4, que redireciona para uma página com quatro *landing pages* com as opções para o grupo no *Telegram* (para receber mídias exclusivas da marca para utilização de cliente e/ou fornecedores), para o *site* Flor de Cacau, e as opções para entrar em contato pelo *WhatsApp* com as duas lojas atacadistas. A loja de varejo possui um *Instagram* exclusivo, como mostrado na Figura 5, bem como uma página no *Facebook*, mostrada na Figura 6.

Figura 21 – Bio instagram



Fonte: *Instagram* Flor de Cacau, (2020).

Figura 22 – Instagram Flor de Cacau



Fonte: Instagram Flor de Cacau, (2020).

Figura 23 – Facebook Flor de Cacau



Fonte: <https://www.facebook.com/flordecacauoficial>, (2020).

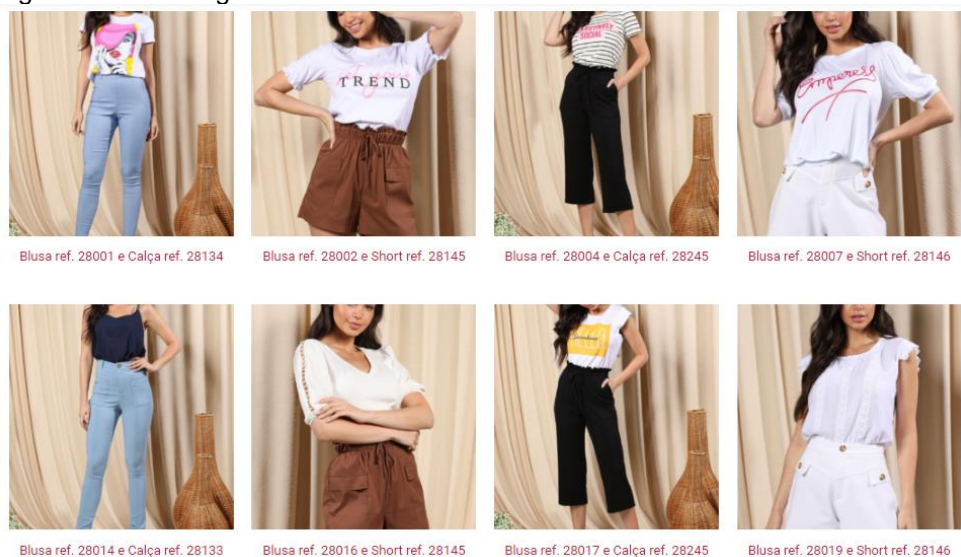
- d) Formulários: No site da marca (<https://flordecacau.com.br/>), encontra-se a opção de formulário, como mostra a Figura 7, através dele, o cliente preenche as informações necessárias para estabelecer um atendimento personalizado.

Figura 24 – Formulário site Flor de Cacau

Fonte: <https://flordecacau.com.br/contato/>, (2020).

- e) CTA: *calls to action* é uma chamada para ação de conversão. Ela deve ser bem elaborada e atrativa para levar o visitante para o momento de ceder informações. As *Calls to Action* podem ser em forma de botões ou chamadas nos textos e publicações que levam a uma ação por parte do visitante.
- f) E-mails: através do *e-mail newsletter*, se leva informações relevantes ao público que se interessa por assuntos relacionados à marca, novas coleções e esses conteúdos são entregues para as pessoas que optam por receber através do cadastramento no site, como mostra a Figura 8.

Figura 25 – Catálogo verão 2021



Fonte: <https://flordecacau.com.br/categorias/verao21/>, (2020).

Foi realizada uma análise e verificado junto aos diretores e a equipe do setor de estilo, que o conteúdo compartilhado no *Instagram* teve um alcance significativo de novos e potenciais clientes, como se apresenta na Figura 9.

A partir da implementação dessas estratégias mencionadas, em reunião com os gerentes comercial e de *marketing* foi evidenciado que destas 1.105 interações, 500 vendas foram efetuadas, entre varejo e atacado. Salientando que a empresa também não adquiriu mais programas pagos para ganhar seguidores, em razão de estar sendo realizada a criação de conteúdo o número de interações dos clientes para efetivação das compras aumentou, visto que estão cada vez mais constantes as qualidades dos conteúdos, sempre há postagem nas histórias do Instagram, e esses fatores bem elaborados geram um compartilhamento maior entre os usuários.

Isto posto, evidencia que os seguidores passaram a ser reais e deixaram de ser apenas perfis aleatórios, para ganho de números.

Figura 26 – Interações no Instagram



Fonte: Instagram Flor de Cacau, (2020).

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

As ações realizadas no desenvolvimento do trabalho proporcionaram uma visualização e posicionamento das estratégias de *marketing*. Entretanto, sugere-se para a organização, implementar o *e-commerce*, visto que a empresa possui um site na qual permite a visualização da coleção mas não há plataforma *e-commerce* que proporcione o cliente a compra remota pelo site. A marca também pode estar migrando para a Dafiti e Kanui que são duas plataformas *e-commerce* na qual possuem um público similar ao da Flor de Cacao, que possibilita um alcance maior de clientes por abranger vendas para todo o território nacional e admitindo um crescimento da marca.

Propõe-se a contratação de um especialista em mídias digitais ou de uma empresa que preste este serviço, e futuramente cuide da plataforma *e-commerce*. Por estar fazendo um trabalho nas mídias sociais, é necessário que alguém interaja, gerencie as postagens, compartilhe conteúdo, e esclareça dúvidas, elogios e reclamações. Sendo assim, com a contratação de um profissional para estar à disposição, a agilidade em responder os clientes será satisfatória e precisa.

Observou-se um aumento nas vendas, entretanto não há registros de quais produtos ou tipos de publicações que geraram um maior alcance/procura de determinada peça. É recomendável o acompanhamento das métricas das postagens feitas nas mídias sociais para que se identifique qual tipo de postagem gera engajamento e efetivação de venda. Permitindo assim, que a organização saiba onde investir, onde há possíveis melhorias, e o que irá atrair e proporcionar uma expectativa no cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *marketing* passou por muitas transições no decorrer dos tempos, adaptando-se de acordo com as mudanças do comportamento da sociedade, até chegar à atualidade, e que é de extrema importância dentro de uma sociedade pelo fato de estimular a economia de determinados setores. Para que seu funcionamento aconteça como o planejado, é imprescindível o acompanhamento das ações estratégicas.

O artigo evidenciou que o *inbound marketing* pode ser considerado eficiente para a criação de conteúdo sobre determinado produto para atingir o público alvo, de modo que se utilizem os recursos digitais existentes. De acordo com os resultados analisados, é notável um grande crescimento após as postagens impulsionadas no *Instagram* e *Facebook* da marca.

A pesquisa realizada proporcionou às pesquisadoras a aplicação na prática, no contexto de uma empresa, os métodos e técnicas estudados durante a jornada acadêmica. Os gestores disponibilizaram as informações necessárias e demonstraram interesse na aplicação contínua das ações de *inbound*.

Os principais resultados da análise de dados percebidos através do estudo, foram que a marca não necessitou de grandes investimentos para a implementação das ações, na qual permitiu a inovação dessa ferramenta no seu posicionamento de marca apenas criando o conteúdo de maneira correta. Outra percepção foi o crescimento de seguidores na rede social *Instagram*. Esse crescimento foi efetivamente pelo engajamento e interação das publicações que teve um alcance significativo nesta rede.

A empresa objeto de estudo não realizava sistematicamente todas as ações de *inbound marketing*, mas avançou para as novas exigências competitivas. Pelo pouco tempo de aplicação do artigo, pode se realizar muitas ações, todavia, realizando um trabalho efetivo das etapas de atrair e converter do processo de *inbound marketing*, e com isso obteve-se resultados significativos. No entanto, ainda há um caminho de trabalho amplo nas etapas de relacionar e analisar, e assim é que pode-se considerar a prática da metodologia de *inbound marketing* aplicada efetiva, e dessa forma ser possível encantar o cliente, valorizar a marca, e contribuir no desenvolvimento da marca Flor de Cacau.

REFERÊNCIAS

ALVES, Diego. **Estado e sociedade na era da informação**: a relação entre as transformações sociais e as novas tecnologias da informação na contemporaneidade. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/historia/estado-sociedade-na-era-informacao-relacao-entre-as-transformacoes-sociais-novas-tecnologias.htm>. Acesso em: 03 mai. 2020.

APESTEGUY, E. **O que é inbound marketing?** Definição. 2013. Disponível em: <http://blog.aotopo.com.br/marketing-de-conteudo/o-que-e-inbound-marketing-definicao/>. Acesso em: 14 out. 2020.

BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. **Sociedade em debate**, 7 (2):5-25, ago. 2001, Pelotas.

CALIL, A. **Inbound Marketing: Estratégias práticas para empresas e projetos**. Casa do Código, 2019.

CANECA, J. A. **Search Results for: o que é inbound marketing. Qual é a diferença entre marketing de conteúdo e Inbound Marketing?**. 2015. Disponível em: <http://blog.aotopo.com.br/?s=o+que+%C3%A9++inbound+marketing> Acesso em: 16 out. 2020.

CATARINO, Fabrício Q. **Marketing 3.0. 2011**. Monografia (Curso de Especialização Lato Sensu em MBA em Gestão Empresarial) Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins/SP.

CINTRA, A. **As quatro ações do inbound marketing**. Disponível em: <http://www.postdigital.cc/blog/artigo/acoes-do-inbound-marketing> Acesso em: 23 mar. 2020.

FERNANDEZ, R. **Você sabe a importância do marketing para sua empresa?** 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/voce-sabe-a-importancia-do-marketing-para-sua-empresa/78281/>> Acesso em: 30 ago. 2020.

FILHO, Cezar Augusto Gehm. **Inbound marketing: o que é, como aplicar e como gerar leads com ele?** 2019. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/inbound-marketing/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

FLOR DE CACAU. **Página no Facebook**. Disponível em: <https://www.facebook.com/flordecacauoficial/>. Acesso em: 25 set. 2020.

FLOR DE CACAU. **Página no Instagram**. Disponível em: <https://instagram.com/flordecacauoficial?igshid=bltibxrtccy4>. Acesso em: 25 set. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GROSELLI, A. C. **Proposta de melhoria em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

LIMA, Miguel Ferreira, SAPIRO, Arão, VILHENA, João Baptista, GAGANA, Maurício. **Gestão de marketing**. 8. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MOREIRA JUNIOR, A.; DOMINGUES, H. Estratégias de *inbound* marketing aplicadas a um *marketplace* de nicho esportivo. **Revista Científica Doctum: Multidisciplinar**. DOCTUM. Caratinga. v. 1, n. 1, abr. 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **5w2h**: plano de ação para empreendedores. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2020.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?** 2009. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SCHREIBER, D. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2018.

TREVISAN, G. L.; MONTEIRO, S. D. **O marketing de conteúdo, o inbound marketing e suas confluências à ciência da informação**. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2017/secin2107/paper/viewFile/420/322>. Acesso em: 23 mar. 2020.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TREINAMENTO ONLINE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Marcos da Silva Isaias¹

Emillie Michels²

Resumo: Levando em consideração as mudanças originadas pela covid-19 na atual sociedade, os métodos de atendimentos, comunicação e treinamentos necessitam ser reconsiderados e planejados pelas entidades de acordo com as necessidades de seus clientes. Os processos de atendimento contribuem para que as entidades mantenham os valores da empresa, solucionando os problemas dos clientes e trazendo resultados a longo prazo. Em vista disso, o presente artigo discorre de apresentar os métodos que devem ser coordenados para avaliar os treinamentos em plataformas *online* ofertados pela empresa Lealtec Sistemas, situada na região de Garopaba S.C. Para essa finalidade foram utilizados a coleta de dados para avaliar o treinamento; aplicação de métodos resultantes da avaliação; inspeção dos resultados obtidos, e por fim, realização de questionário de satisfação com os participantes dos treinamentos *online*. Em termos de metodologia, utilizou-se a do tipo descritiva, no formato de estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa utilizando o procedimento pesquisa-ação. Quanto aos resultados, foram identificados no conjunto dos 28 tipos de chamados técnicos abordados nessa pesquisa, os que possuíam números elevados de ligações e tempo médio, selecionando os treinamentos *online* a ser realizado para cada mês acarretando diminuição de chamados técnicos. Posteriormente, foram apurados os dados da entidade de forma objetiva para realização dos treinamentos *online* e elaborado uma estimativa caso ocorresse de forma presencial, para que possa ser utilizado na tomada de decisão do gestor. Por último, foram verificadas por meio de pesquisa de satisfação se as ações eram viáveis para os clientes da entidade que participaram dos treinamentos *online*.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Treinamento. Treinamento *online*. Custos operacionais.

Abstract: *Taking into account the changes brought about by covid-19 in today's society, the methods of assistance, communication and essential training must be reconsidered and planned by the entities according to the needs of their clients. Service processes help entities maintain the company's values, solving customer problems and bringing long-term results. In view of this, this article discusses the presentation of the methods that should be coordinated to evaluate training on online platforms offered by the company Lealtec Sistemas, located in the region of Garopaba S.C. For these, data collection was used to evaluate the training; Application of valuation calculations; results of the obtained results, and finally, a satisfaction questionnaire with the participants of the online training. In terms of methodology, use the descriptive type, in the case study format, with a qualitative and quantitative approach using the action research procedure. As for the results, it was identified in the set of 28 types of specific technicians in this research, those who had high numbers*

¹ Acadêmico do curso de Administração da Univinte/FUCAP. E-mail: marcosdasilva@gmail.com.

² Professora do Curso de Administração da FUCAP/Univinte. E-mail: emillie@fucap.edu.br.

of calls and time, average online determinations to be carried out for each month, resulting in a decrease in technical calls. Subsequently, the entity's data were objectively collected to carry out online training and an estimate was prepared in case it occurred in person, so that it can be used in the manager's decision-making process. Finally, it was verified through a satisfaction survey whether actions were feasible for the entity's customers who participated in the online training.

Keywords: *People management. Training. Online training. Operational costs.*

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de treinamentos em plataformas *online* nas organizações está se tornando fundamental diante do impacto ocasionado pela Covid-19 na economia mundial, surgindo a necessidade da utilização de novos métodos e ferramentas tecnológicas capazes de suprir a indispensabilidade da capacitação presencial.

Tendo em vista que, conforme as medidas de prevenção adotadas pelas organizações, as transformações digitais começaram a fazer parte da rotina empresarial, reestruturando e inovando os padrões e formas das prestações de serviços.

Com isso, a inserção de novas estratégias de treinamento tem como objetivo principal proporcionar à organização redução dos custos oriundos aos treinamentos presenciais, mas para que essa redução aconteça há a necessidade da intervenção do administrador responsável, que diariamente levanta dados identificando o exato valor gasto desde o deslocamento até a realização do determinado treinamento.

No entanto, obter treinamentos que possuam seus objetivos bem definidos tornam-se benéficos à entidade, proporcionando mudanças comportamentais dos colaboradores. Visto que, o efeito do progresso dos funcionários é o momento oportuno para modificações na entidade estimulando o crescimento e o desenvolvimento da empresa. (CHIAVENATO, 2010).

A Lealtec Sistemas localizada na cidade de Garopaba S.C, trata-se de uma empresa prestadora de serviços de *software* de gestão, com sua natureza jurídica Empresário (individual), atuando no mercado desde 2005 proporcionando aos seus clientes assistência técnica de forma ágil e especializada.

Desta forma, o estágio supervisionado é realizado na entidade mencionada com o intuito de desenvolver uma nova ferramenta na organização capaz de ofertar benefícios financeiros e diminuição de ligações ao suporte e concluir com questionário de satisfação analisando os resultados obtidos com o estágio.

É nesse contexto que emerge a pergunta que esta pesquisa almeja responder: quais métodos devem ser coordenados para avaliar os treinamentos em plataformas *online* ofertados pela empresa Lealtec Sistemas?

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar os métodos que devem ser coordenados para avaliar os treinamentos *online* ofertados pela empresa Lealtec Sistemas. Entretanto, para alcançar tal objetivo é fundamental separá-lo nos seguintes objetivos específicos: coletar dados para avaliar o treinamento; aplicar métodos resultantes da avaliação; examinar os resultados obtidos, e por fim, realizar questionário de satisfação com os participantes dos treinamentos *online*.

Os referidos estudos com esta abordagem se justificam em virtude da oportunidade de agregar conhecimento na área acadêmica com ênfase em gestão de pessoas especificamente no processo de treinamentos que, conseqüentemente, origina conhecimentos a mais na carreira profissional. Pois, com o impacto ocasionado pela pandemia, os profissionais então tendo que se adequar aos novos métodos de comunicação.

Portanto, presume-se que os resultados proporcionados pelas avaliações de treinamentos contribuirão para o empregador compreender a magnitude originada pelos treinamentos em plataformas *online*, proporcionando a entidade reduções de custos e serviços e também, tornando-se um novo método de trabalho para a organização.

Deste modo, o treinamento auxilia no aprimoramento de competências, habilidades e atitudes, tendo em vista que, os indivíduos ou grupos precisam de treinamento para melhorar a eficiência, eficácia e produtividade no trabalho, resultando assim, em uma série de benefícios para as entidades e para a sociedade.

No entanto, os resultados apresentados estão vinculados às características da situação específica da empresa analisada, o uso dessas informações em outra entidade ou segmento pode exigir modificações.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Chiavenato (2020) relata que treinamento é considerado um meio de melhorar as competências das pessoas, tornando-as mais produtivas, mais criativas e inovadoras, de forma a melhor contribuir para os objetivos organizacionais e tornar-se

cada vez mais valiosas. Portanto, ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, o treinamento se torna uma fonte de lucratividade.

Gil (2019) salienta que o treinamento se refere a um conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Portanto, trata-se de um processo educativo de curta duração que envolve todas as ações que visam aprimorar as habilidades das pessoas para melhor desempenho das atividades relacionadas aos seus cargos na empresa.

Para Marras (2016) o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, com o objetivo de transferir e recuperar os conhecimentos, habilidades e atitudes diretamente relacionados à execução de tarefas ou otimização no trabalho. Contudo, Fidelis (2014) descreve que treinamento significa melhorar a capacidade cognitiva (aprendizagem) das pessoas para produzir, melhorar as formas de entendimento e estar mais envolvidas no ambiente em que interagem.

Segundo Lacombe (2011) define treinamento como qualquer atividade que ajude a adaptar uma pessoa às suas próprias funções ou atividades, a melhorar sua capacidade de desempenhar melhor essas funções ou atividades ou a prepará-la para exercer com eficácia novas funções ou atividades.

Já Moraes (2011) O treinamento visa preparar os colaboradores para a execução imediata das atividades de trabalho; dando oportunidades contínuas de desenvolvimento pessoal, incluindo não apenas ao cargo atual ocupado, mas também outras posições que os indivíduos podem desempenhar; para mudar as atitudes das pessoas para criar um relacionamento mais satisfatório entre eles. Aumentando sua motivação e facilitando a aceitação de técnicas de supervisão, gestão, saúde e segurança no trabalho.

O treinamento é um processo sistemático que visa promover a aquisição de competências, regras, conceitos e atitudes de forma a melhorar a correspondência entre as características dos colaboradores e os requisitos dos papéis funcionais, enquanto o desenvolvimento é um processo de longo prazo para melhorar a capacidade dos colaboradores e motivação. A fim que os tornam futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui treinamento, carreira e outras experiências (MILKOVICH e BOUDRAU, 2000).

Para Volpe (2009) o treinamento refere-se ao processo educacional de curto e médio prazo aplicado de forma organizada, através deste processo as pessoas podem adquirir conhecimentos, posições e competências de acordo com os objetivos

previamente definidos de uma instituição organizacional, com o objetivo de melhorar a produtividade sem prejudicar ou afetar seu comportamento. Por outro lado, o desenvolvimento é caracterizado por um processo dinâmico de melhoria, o que significa que o desenvolvimento, crescimento, incremento e progresso das novas tecnologias mudarão.

Devido aos avanços tecnológicos Vergara (2016) menciona que a tecnologia com seu poderoso poder de computação, avanços em inteligência artificial e a formação de uma rede global cada vez mais extensa, a tecnologia teve um impacto profundo no ambiente de negócios. Expresso na forma de organização do trabalho, fluxo de tarefas e necessidades dos funcionários por novas habilidades.

Ribeiro (2019) a tecnologia muda constantemente e as empresas precisam se adaptar rapidamente, caso contrário, a empresa corre o risco de ficar para trás. Nesse ponto, o desafio do gerente é fazer com que os funcionários aceitem a inovação e entendam as novas tecnologias envolvidas.

Oliveira (2017) as ferramentas tecnológicas são essenciais para otimizar o processo de implementação. A rapidez na obtenção das informações e a agilidade no processo de avaliação são fundamentais. Já Mattos et al., (2012) o desenvolvimento das novas tecnologias da informação possibilita a manipulação, armazenagem e distribuição do conhecimento codificado de maneira cada vez mais rápida, com qualidade e a um maior número de pessoas.

Já Akabane (2020) a tecnologia também afeta a vida social. Este efeito pode ser positivo ou negativo. Frequentemente, a tecnologia pode ajudar as empresas que desejam reduzir custos, automatizando processos repetitivos e insalubres.

3 PRINCIPAIS ETAPAS DE TREINAMENTO

Para Chiavenato (2016) as quatro etapas do treinamento incluem o diagnóstico de defeitos, a tomada de decisão sobre estratégias de resolução, a implementação de meios de ação e a avaliação e controle dos resultados do treinamento.

O mesmo menciona também que, o treinamento não deve ser confundido com simplesmente fazer cursos e fornecer informações. Vai mais longe. Isso significa que, por meio do desenvolvimento contínuo da equipe, é possível atingir o nível de desempenho desejado da organização. Para isso, é necessário estabelecer e

desenvolver uma cultura interna propícia ao aprendizado e ao compromisso com a mudança.

Na mesma linha de pensamento Godoy *et al.*, (2008) afirma que há uma concordância entre autores e profissionais de que as atividades de T&D se compõem de quatro atividades: levantamento de necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados.

Já Fidelis (2014) relata que as etapas do processo são representadas pela definição dos requisitos de treinamento, desenho e planejamento do treinamento, entrega do treinamento, avaliação do resultado do treinamento e monitoramento da gestão do processo.

3.1 DIAGNÓSTICO

Segundo Chiavenato (2016) diagnóstico sendo a primeira etapa é definido por levantamento das necessidades ou ausência de treinamento que precisam ser atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser do passado, do presente ou previstas no futuro. Contudo, Oliveira *et al.*, (2018) descreve que nesta etapa, verifica-se que as necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores não são evidentes e que necessitam de ser diagnosticadas. Portanto, é necessário fazer um levantamento para entender quais são as reais necessidades de treinamento.

Já Fidelis (2014) relata que esta primeira etapa considera as competências necessárias (conhecimentos, habilidades e comportamentos) de cada atividade e de todos os envolvidos na qualidade do produto e do processo. Essas competências são determinadas pelos gestores com base nas deficiências existentes relacionadas à demanda do mercado.

A precisão do diagnóstico das necessidades reais de desenvolvimento torna-se preeminente para que as empresas possam responder com mais facilidade às ameaças do ambiente. Com o diagnóstico, outras etapas envolvidas no processo podem ser utilizadas, pois sem nenhum diagnóstico todas as etapas subsequentes podem ser configuradas como "achismo" (TREFF, 2016).

Para Godoy *et al.*, (2008) no levantamento das necessidades, procuramos compreender o planejamento estratégico da empresa e os objetivos definidos para a área onde estão as pessoas, as competências a desenvolver e o perfil dos treinados. O objetivo é determinar as deficiências a serem superadas, essas deficiências são o

desempenho esperado das pessoas e, portanto, o desempenho esperado da área ou do negócio.

3.2 DESENHO

O desenho conhecido como também por programa de treinamento é renomado por ser a segunda etapa do processo de treinamento, sendo assim Oliveira et al., (2018) informa que na segunda etapa, as informações coletadas são analisadas, levando em consideração a realidade, eficácia, eficiência, metas e prazos, para que sejam tomadas decisões sobre as ações.

Já Chiavenato (2016) alega que, após realizado o diagnóstico do treinamento, medidas de tratamento serão tomadas, ou seja, métodos e prescrições de tratamento são selecionados para atender às necessidades indicadas ou percebidas. Em outras palavras, efetuado o levantamento e a definição das necessidades de treinamento, passa-se então a sua programação.

Para Macian (1987) a segunda etapa é denominada planejamento, onde as informações fornecidas na primeira fase serão processadas de forma adequada para atingir diferentes metas. Em geral, podemos dizer que é hora de “entender a realidade, o que envolve a análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, para que as decisões sobre as ações possam ser implementadas”.

Em contrapartida, Marras (2016) salienta que a segunda etapa é formada por planejamento e programação onde compete ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, com foco nos recursos disponíveis e nas necessidades gerais. “[...] e a programação Trata-se de analisar e coordenar ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas nos módulos de aprendizagem de acordo com os planos anteriores”.

Complementa Godoy *et al.*, (2008) que a segunda etapa é planejamento e a programação, é o momento em que os planos, procedimentos, recursos (didáticos, instrutores, equipamentos etc.) estão prontos para o treinamento. O primeiro passo é determinar os objetivos do treinamento e o prazo para conclusão do treinamento, ou seja, o que é preciso obter para determinar as condições necessárias para estabelecer o padrão do resultado da avaliação.

3.3 IMPLEMENTAÇÃO

Diante da terceira etapa Chiavenato (2016) relata que a implementação também chamada de execução do treinamento é sempre assumida como binomial: instrutor e aprendiz. Aprendizes são pessoas em qualquer nível da empresa que precisam aprender ou, em última análise, aprimorar seus conhecimentos e habilidades relacionadas a determinadas atividades ou empregos. Instrutor é a pessoa de qualquer nível da empresa, que possui experiência ou é profissional em atividades ou trabalhos específicos, podendo repassar seus conhecimentos aos aprendizes de forma organizada.

Godoy *et al.*, (2008) conclui que a fase de execução equivale a colocar em prática tudo o que foi previamente definido em planejamento e programação. No entanto, o conteúdo do plano nem sempre pode ser verificado durante a fase de execução. É neste campo que se promove a adaptação necessária com base na resposta do formando.

Como o próprio rótulo indica, agora é o momento de implementar, ou seja, de realizar todo o conteúdo do diagnóstico e do planejamento anteriores. Dessa forma, a terceira etapa tem a função de garantir que o programa não se desvie dos objetivos planejados. (ARAÚJO, 2014)

Porém Oliveira *et al.*, (2018) relata que existem alguns fatores que podem dificultar a implementação do plano, incluindo a qualidade dos participantes, a qualidade dos recursos, facilidades de comunicação, a participação de superiores e a flexibilidade do plano.

Diante dos diversos conceitos citados Fidelis (2014) complementa que as execuções ocorrem a realização e aplicação de procedimentos de acordo com as necessidades de gestão para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes. Geralmente, a área de gestão de pessoas é responsável por apoiar e monitorar os aspectos relacionados ao fornecedor de treinamento. O sucesso dessa atividade depende da eficácia da interação entre a área, o fornecedor ou o instrutor de treinamento.

3.4 AVALIAÇÃO

Para Marras (2016) a avaliação é a última etapa e muito importante, o propósito é verificar se os objetivos do treinamento são alcançados. Os resultados devem ser avaliados de forma sensata e criteriosa, analisando se o treinamento produziu as mudanças esperadas no comportamento dos funcionários e, principalmente, avaliando se os resultados estão relacionados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Araújo (2014) relata que ao contrário do que se pode imaginar, essa etapa atualmente acompanha todo o processo e não só aparece no final dele, mas também ocorre em um passado não muito distante. Uma das etapas mais delicadas de todo o processo é a avaliação dos resultados, pois de acordo com a definição do objetivo, nesta etapa os resultados obtidos devem ser comparados com os resultados esperados. (Treff, 2016).

Godoy *et al.*, (2008) informa que na fase de avaliação de resultados, há um confronto entre os resultados esperados do treinamento e a utilização dos participantes. Isso é necessário para obter maior eficiência no uso de recursos.

Já Chiavenato (2016) menciona que a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios associados a qualquer programa de treinamento é a avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais: determinar até que ponto o treinamento realmente produz a mudança esperada no comportamento do funcionário e verificar se os resultados dos treinamentos estão relacionados ao cumprimento das metas da empresa.

3.5 TREINAMENTO ONLINE

Schwab (2016) relata que a quarta revolução industrial não envolve apenas máquinas e sistemas inteligentes e interconectados. Seu escopo é muito mais amplo. Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente em áreas que vão desde o sequenciamento genético à nanotecnologia, da energia renovável à computação quântica. A razão pela qual a quarta revolução industrial é fundamentalmente diferente das revoluções anteriores é a integração dessas tecnologias e a interação entre os campos físico, digital e biológico.

Em sua outra obra Schwab *et al.*, (2019) completa que a oportunidade geral da quarta revolução industrial é tratar a tecnologia como algo além de simples ferramentas ou forças inevitáveis, para encontrar maneiras de fornecer ao maior número de pessoas a capacidade de influenciar positivamente suas famílias, organizações e comunidades, e de orientar os sistemas que nos cercam e moldam nossas vidas.

Litto (2009) menciona que nas últimas décadas, novas formas de aprendizagem foram criadas a partir de relacionamentos virtuais em um ambiente informatizado. Com isso, o fim da distinção entre o que é presencial e o que é a distância parece estar começando a acontecer, já que uma vez que as redes de telecomunicações e os suportes multimídia interativos foram gradativamente integradas às formas mais clássicas de ensino.

Para Moore e Kearsley (2007) ponderam que o ensino *online* tem sido adotado para atender a várias necessidades. Entre elas estão a de apoiar a qualidade das estruturas de ensino existentes, nivelar desigualdades entre grupos etários, proporcionar treinamentos para grupos específicos, reduzir os custos dos recursos educacionais, oferecer a possibilidade de combinação entre trabalho e vida familiar, entre outros.

Segundo Valeriano (2016) a Educação a Distância (EaD) é uma realidade consolidada no contexto atual. Qualquer organização que pretenda oferecer cursos *online* precisa organizar o trabalho de diferentes especialistas de forma estruturada e amigável ao aprendiz, que produzem conteúdos e estratégias de ensino. Contudo, Chiavenato (2008) menciona que o treinamento *online* tem grandes vantagens e pode ser realizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Em comparação com os procedimentos tradicionais, seu custo é muito baixo.

Já Kanaane (2018) declara que, com o auxílio da educação a distância, certamente surgirá a possibilidade de democratização da educação, e haverá melhores condições de fazer frente à infraestrutura de conhecimento caracterizada pelas comunidades virtuais de aprendizagem em construção, que se caracterizam pela redução da interação física entre o instrutor e aprendiz, em razão da eliminação das necessidades de deslocamento, redução dos custos envolvidos, maior comodidade e flexibilidade e mudanças no papel dos instrutores, tornando-se mais focados na direção da aprendizagem do aluno, ao invés da transferência de conhecimento e informação.

Para concluir Cengage (2016) afirma que, o desafio da educação *online* é ter interação e mediação de qualidade entre os participantes. Assegurar a utilização de ferramentas e tecnologias modernas e de fácil acesso e zelar por uma política pública que permita o acesso de todos em um raio maior e de atividades mais amplas.

3.6 TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICOS DE TREINAMENTO

Com a finalidade de obter definições adequadas das terminologias e técnicas utilizadas, nesta etapa serão apresentados determinados conceitos “básicos” teóricos relacionados a algumas técnicas de diagnósticos de treinamento que serão mencionadas a seguir.

3.7 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Chiavenato (2008) menciona que a primeira fase de treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas com base em determinadas pesquisas e estudos internos que possam identificá-las e descobri-las.

Independentemente de quem conduz o levantamento das necessidades de treinamento, ele deve ser conduzido sistematicamente usando três tipos de análise: análise da organização, análise de tarefas e análise de pessoal. (BOHLANDER, 2015)

Já Marras (2016) informa que o levantamento das necessidades de treinamento abrange pesquisas e análises correspondentes e, por meio dessas análises, podem ser detectados déficits cognitivos e déficits relacionados ao trabalho entre conhecimentos pessoais, habilidades e atitudes e requisitos de trabalho.

Para Marques (2016) relata que no levantamento das necessidades de treinamento a tecnologia da informação é um recurso valioso e poderoso que pode ser usado para coletar informações. Você pode usá-lo para enviar perguntas, compartilhar recursos e informações, coletar informações de tendências, etc.

3.8 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES

Candido (2012) identifica cronograma como uma forma de organizar a sequência de atividades e prever o tempo de execução de cada uma, sendo assim

uma tarefa básica no gerenciamento. Um bom cronograma também deve prever os recursos que serão utilizados.

Já Menezes (2018) o cronograma permite-nos entender melhor a distribuição dos recursos especialmente os mais críticos ao longo do ciclo de vida do planejamento. Conclui Cavalcanti et al., (2016) que para definir o cronograma do projeto, o seguinte processo de planejamento de tempo deve ser seguido: determinar as atividades; sequenciar as atividades; estimar os recursos e a duração; e desenvolver um cronograma.

Para Guazzelli (2018) o gestor e sua equipe podem formular um cronograma das atividades a serem realizadas, e explicar as razões da existência de cada etapa e suas respectivas finalidades a partir delas. Essa atitude mostra a transparência e a clareza de todas as pessoas envolvidas, além da premissa de poder acompanhar os resultados ao longo do processo de trabalho, ainda desperta a atenção dos colaboradores.

Camargo (2018) menciona que o cronograma define as atividades que serão feitas no planejamento. Onde primeiro, se determina as atividades ou tarefas a serem realizadas durante o planejamento. Após determinar as atividades e priorizá-las, é necessário determinar o tipo e a quantidade de recursos (pessoal, equipamentos e materiais) necessários para a execução do planejamento e determinar quando cada recurso deve ser fornecido. O processo de desenvolvimento do cronograma determina as datas de início e término de cada atividade do planejamento e é interativo e contínuo ao longo do projeto.

3.9 CURVA ABC

Para Dias (2011) a curva ABC é uma ferramenta importante para administradores. Ele pode identificar itens que merecem atenção e tratamentos adequados. Obtém-se a curva ABC através da classificação dos itens de acordo com sua importância relativa.

O principal objetivo da análise ABC é identificar os itens de maior valor de demanda e gerenciá-los de forma mais precisa, principalmente por apresentarem um alto valor de investimento, e seu controle mais preciso reduzirá muito os custos de estoque. (Gonçalves, 2020).

Ballou (2007) o conceito da curva ABC é especialmente útil no planejamento da distribuição quando os artefatos são agrupados ou classificados de acordo. Os 20% mais bem classificados podem ser chamados de itens A os 30% seguintes, de itens B, e os restantes, de itens C.

Já Pozo (2015) relata que no campo administrativo, a curva ABC tem sido amplamente utilizada nos mais diversos campos, onde as decisões que envolvem grandes volumes de dados devem ser tomadas e a ação torna-se urgente. A curva ABC é um método que pode ser usado para qualquer atividade ou trabalho.

Nas empresas de desenvolvimento de *software*, existe também a aplicação da Curva ABC. De acordo com Costa et al., (2003), a aplicação da curva ABC é utilizada para analisar os componentes ou funções (*software*) da aplicação, é possível encontrar o número total de pontos de função, e priorizar os pontos mais comumente usados.

3.10 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Conforme Gil (2018) a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático projetado para fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é necessária quando não há informações suficientes para responder ao problema ou quando as informações disponíveis estão em um estado de desordem que não pode ser suficientemente relacionado ao problema.

Alvares (2015) relata que as empresas devem tentar entender as necessidades e características dos clientes para que possam fornecer produtos e serviços que possam melhorar seus negócios e criar uma vantagem competitiva no mercado. Pesquisas mostram que existe uma relação direta entre a satisfação do cliente obtida com esse relacionamento e a contribuição para os resultados da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2006) o uso de ferramentas eficazes de informação ao cliente permite que as organizações forneçam serviços personalizados com base em cada característica que entendam, permitindo-lhes customizar os produtos e serviços que fornecem para atingir a meta de rentabilidade, que é obtida através do valor total Base de clientes.

Para Las Casas (2002) a pesquisa de satisfação é avaliar continuamente a satisfação do cliente com os produtos ou serviços fornecidos pela empresa, e aumentar a competitividade e a reestruturação de uma forma e visão diferenciadas

dos atuais consumidores orientados para o mercado. As pesquisas de satisfação do cliente são uma das ferramentas de gestão de negócios mais importantes, usadas para entender os pensamentos e percepções dos clientes sobre os produtos e serviços da organização.

A pesquisa de satisfação do cliente é um sistema de gerenciamento de informações que capta continuamente a voz dos clientes, avaliando o desempenho da empresa a partir da perspectiva do cliente. Portanto, este estudo mede a qualidade externa ou o desempenho de uma empresa em seu negócio, indicando a forma como ela tomará as decisões de comercialização e marketing no futuro. (ROSSI e SLONGO, 1998).

3.11 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Chiavenato (2008), menciona que é necessário saber se o plano de treinamento atingiu seus objetivos. Sendo a etapa final a avaliação do plano de treinamento para verificar sua eficácia, ou seja, ver se o treinamento realmente atende às necessidades da organização, do pessoal e dos clientes.

Bastos (1994) acredita que o processo de treinamento pode ser observado por meio de um método sistemático e organizado, por meio do qual as pessoas podem adquirir conhecimentos e habilidades específicas de acordo com os objetivos definidos, e podem mudar suas atitudes em relação às pessoas, tarefas, organizações ou ao meio ambiente.

Para Marras (2016) na avaliação de treinamento é realizado a análise dos custos sendo o tratamento contábil das despesas incorridas na formulação de planos gerais ou módulos de treinamento simples. Normalmente, na prática, esses custos são mostrados para análise comparativa. Mostrando o investimento total dos custos diretos e indiretos da empresa (materiais, instalações, equipamentos, palestrantes, etc.). Refletindo o valor do treinamento considerando o fator tempo e quanto a empresa investiu diretamente em cada participante do programa.

Nesse nível, a avaliação mais importante é analisar o retorno do investimento, que inclui avaliar os resultados do treinamento e considerar quanto foi gasto e quanto a empresa lucrou com isso. A rigor, trata-se de uma avaliação que visa verificar se o treinamento "valeu a pena". (GIL, 2019).

Segundo Moraes (2011) a satisfação se torna importante na hora de avaliar o treinamento pois o participante avalia o treinamento, os instrutores que são usados para melhorar seu desempenho no futuro e até mesmo eliminar programas ou instrumentos que não satisfazem os participantes ou que não tragam resultados satisfatórios.

Já Godoy *et al.*, (2008) relata que uma das etapas é avaliação de reação que vem a conhecer a satisfação imediatamente no final de um programa ou curso, considera-se os fatores relacionados a ensino, recursos educacionais e organização do evento.

3.12 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida como um procedimento razoável e sistemático projetado para fornecer respostas aos problemas. A pesquisa é necessária quando não há informações suficientes para responder ao problema ou quando as informações disponíveis estão em um estado de desordem que não pode ser suficientemente relacionado ao problema. (GIL, 2018).

Sendo assim, a pesquisa pode ser definida como o ato de investigar informações relacionadas a um determinado assunto com o fim de obter soluções para o respectivo problema.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, esta foi classificada como descritiva, dado que esse método diante Vergara (2016), define-se por pesquisa descritiva evidenciar as características de tal população ou de determinado fenômeno. Deste modo, pode estabelecer relações entre variáveis e indicar sua natureza. Não obtém compromisso de exemplificar os fenômenos que descreve, embora possa ser utilizada como base para tal explicação.

No que se refere a sua natureza é caracterizada a pesquisa aplicada, onde para Pereira (2019) a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimento para aplicações práticas e resolver problemas específicos. Envolve verdade e interesses locais. Já Appolinário (2016) relata que o foco da pesquisa aplicada é desenvolver novos processos ou produtos que atendam às necessidades do mercado.

Quanto à abordagem da pesquisa, a pesquisa é caracterizada como mista. No ponto de vista de Creswell e Clark (2013) a pesquisa de métodos mistos é um estudo de pesquisa que envolve teorias filosóficas que determinam a direção da coleta e da

análise e a junção das abordagens qualitativas e quantitativas em diversas fases do processo da pesquisa.

No entanto, trata-se de um método que se concentra em coletar, analisar e misturar informações qualitativas e quantitativas em um determinado estudo ou uma sequência de estudos. Consequentemente a mesma trará entendimento amplo dos problemas de pesquisa que as definem isoladamente.

Quanto ao procedimento é utilizado nesta pesquisa a pesquisa-ação, que para Marconi e Lakatos (2018) é conceituado o sujeito de investigação que tem por objetivo a ação e o poder de transformar. Destacando como o conhecimento a condição de poder orientar e transformar o grupo, a comunidade ou a organização, restabelecendo a qualidade de vida de seus membros.

Além disso, contém a capacidade de ação e poder capaz de transformar, sendo a consequência da reflexão e investigação constante sobre a realidade. Destacam-se como importantes no processo de mudança a cooperação e a comunicação entre os integrantes da investigação, sendo um compromisso de toda a equipe, o plano, as decisões e a execução.

3.13 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No que concerne aos procedimentos relacionados à coleta de dados, para Pereira (2019), fica claro que, a coleta de dados estará relacionada ao problema, hipótese ou pressupostos de pesquisa, e visará obter os elementos para que os objetivos traçados na pesquisa possam ser alcançados.

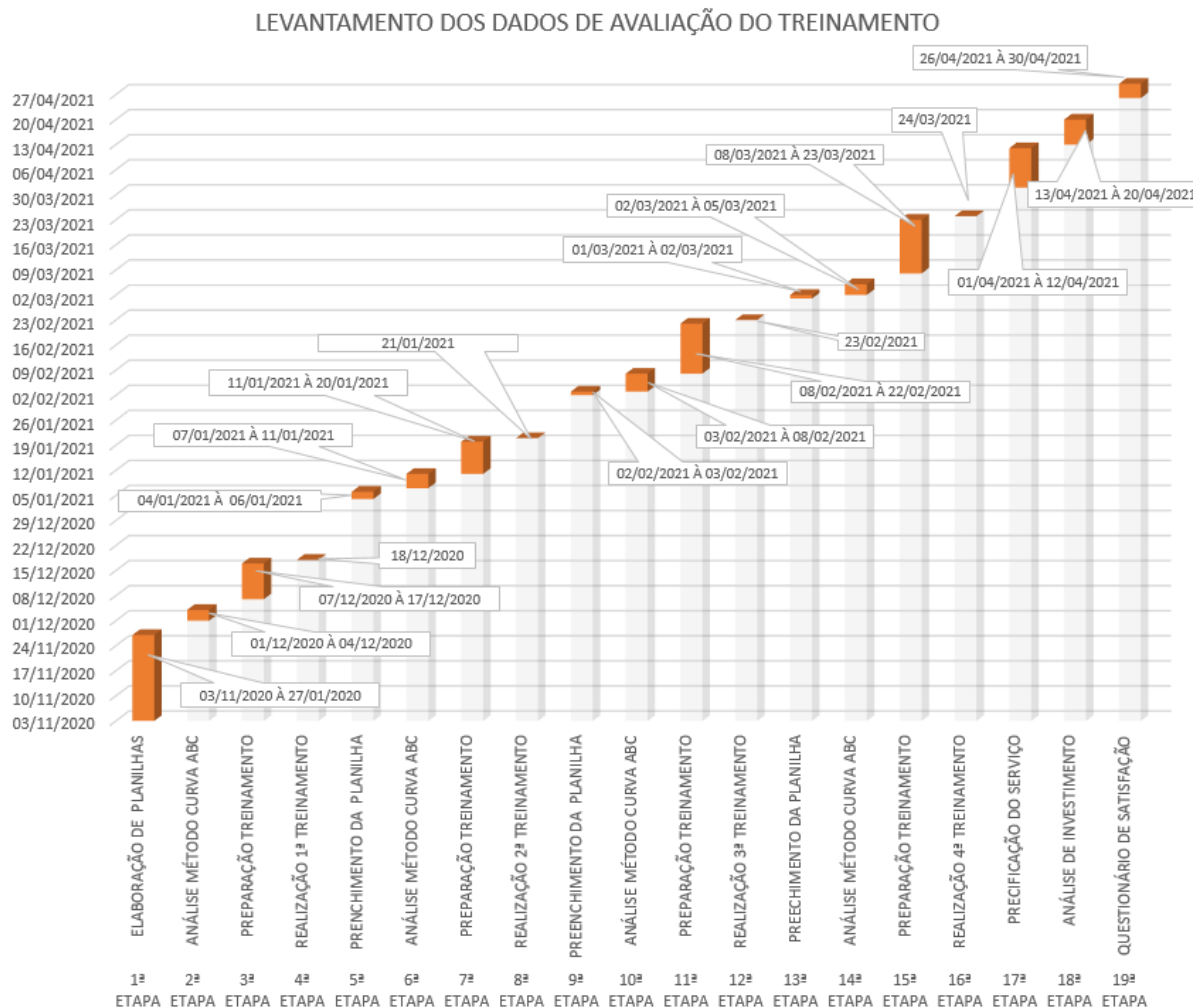
Portanto, nesta pesquisa foram empregadas as técnicas de levantamento das necessidades com a criação de planilhas de acordo com números de ligações e tickets de atendimento, além de uma análise com a utilização do método de curva ABC, de tempo médio de ligações por chamados técnicos com a intenção de conhecer a situação vigente quanto aos dados necessários para efetuar o estudo pretendido.

Nesse sentido, para compreender os resultados dos treinamentos nesse estudo, foram realizadas metodologias de precificação do serviço e análise de investimento com a finalidade de identificar a discrepância do treinamento *online* ao treinamento presencial. E por fim, a execução de coleta de dados pelo método de questionário, onde Las Casas (2002), relata que, através do questionário, é possível avaliar a satisfação dos treinados, podendo ter perguntas sobre atendimento ao

cliente, recursos, imagem e produtos, o que ajuda a empresa a entender melhor as necessidades das demandas sugeridas.

Em vista disso, o gráfico, a seguir, demonstra uma exposição cronológica das etapas de levantamento da avaliação de treinamento realizadas nesse objeto de estudo.

Gráfico 1 – Levantamento dos dados de avaliação do treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Lealtec Sistemas ME está localizada no município de Garopaba – SC, na Rodovia SC 434 KM 4, no bairro Campo Duna, sua atividade principal é o comércio

varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática. Os clientes se deparam na loja com serviços de manutenção em equipamentos de informática e também comercialização de *software* comercial.

A empresa foi fundada no ano de 2005, tendo como fundador Sr. Rodrigo de Ávila Leal, que detectou a necessidade de obter uma loja de informática. No período de 2005 até 2008, atuava apenas com manutenções em equipamentos de informática, todavia, diante da demanda excessiva de serviços de manutenção para empresas, veio a perspicácia de ampliar o serviço aos clientes oferecendo *software* comercial em sua região de Garopaba S.C. Em 2009, para atender seus clientes de *software*, a empresa passou a também oferecer a vendas de periféricos como impressoras fiscais, leitores de código de barras, balanças e etc.

A demanda contínua pela venda de *software* cresceu significativamente. A escala levou a um aumento substancial nos números de clientes, portanto no ano de 2010 a Lealtec Sistemas expandiu sua região atendendo também os municípios de Imbituba S.C e Paulo Lopes S.C.

Com o constante crescimento da organização no ano de 2016, a empresa obteve uma nova expansão passando a atender também a região da grande Florianópolis S.C, sendo assim, carecendo a contratação de vendedores externos e novos técnicos de suporte e a aquisição de novos carros para o deslocamento até as regiões expandidas.

Em 2018, a Lealtec passou por mudanças em sua loja, se transferindo para sala ao lado de 90m², onde criou um novo *layout* originando maior bem-estar a seus funcionários e clientes com diversas divisões de departamentos. Portanto, atualmente o principal segmento de atuação é a vendas de *software*, enquanto que secundariamente atua nas vendas de equipamentos e manutenção de equipamentos de informática.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados dessa pesquisa parte do cumprimento dos objetivos específicos. Com isso, essa seção aborda os seguintes temas: coletar dados para avaliar o treinamento; aplicar métodos resultantes da avaliação; examinar os resultados obtidos, e por fim, realizar questionário de satisfação com os participantes dos treinamentos *online*.

4.2.1 Coletar dados para avaliar o treinamento

Quanto ao procedimento de coletar os dados necessários para identificar que tipo de treinamento online realizar, os mesmos foram incluídos a uma planilha no *Excel* com informações importadas do *software* do ticket de atendimento e da central telefônica da entidade. Para tanto, foram apurados: (i) tipos de chamados técnicos; (ii) respectivo número de ligações semanais e (iii) resultados de ligações mensais por tipos de chamados técnicos, conforme elencado na tabela 1:

Tabela 5 – Ligações por chamados técnicos

| CHAMADOS DE SUPORTE | LIGAÇÕES DE NOVEMBRO | | | | LIGAÇÕES DE DEZEMBRO | | | | LIGAÇÕES DE JANEIRO | | | | LIGAÇÕES DE FEVEREIRO | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|---------------------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|
| | 1ª SEM | 2ª SEM | 3ª SEM | 4ª SEM | 1ª SEM | 2ª SEM | 3ª SEM | 4ª SEM | 1ª SEM | 2ª SEM | 3ª SEM | 4ª SEM | 1ª SEM | 2ª SEM | 3ª SEM | 4ª SEM |
| NOTA DE ENTRADA | 13 | 7 | 8 | 6 | 8 | 6 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| CONTAS A PAGAR | 5 | 3 | 6 | 5 | 7 | 5 | 8 | 3 | 11 | 8 | 9 | 11 | 5 | 2 | 2 | 6 |
| CONTAS A RECEBER | 3 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 8 | 7 | 4 |
| CADASTRO DE PRODUTO | 5 | 7 | 6 | 4 | 4 | 3 | 5 | 7 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 3 | 5 | 7 |
| CADASTRO DE CLIENTE | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| EMISSÃO NOTAS FISCAIS DE SAÍDA | 7 | 9 | 5 | 11 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 8 | 7 | 4 | 4 | 5 | 10 | 6 |
| CONTROLE DE PROMOÇÃO | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| CONCILIAÇÃO BANCARIA | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CONFIG CERTIFICADO DIGITAL | 5 | 0 | 4 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| CHPDV (CAIXA) | 7 | 9 | 12 | 8 | 5 | 7 | 5 | 7 | 6 | 7 | 11 | 6 | 5 | 7 | 11 | 4 |
| FECHAMENTO DE TURNO | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 10 | 5 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 3 | 2 | 2 |
| EMISSÃO SPED | 1 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| EMISSÃO ATO COTEPE | 3 | 0 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE TROCA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| ATUALIZAÇÃO SISTEMA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INTEGRAÇÃO IFOOD | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE ESTOQUE | 4 | 2 | 3 | 5 | 8 | 4 | 7 | 0 | 5 | 7 | 4 | 7 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| CONTROLE DE GRADE | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 6 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| RELATORIOS | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 6 | 4 | 9 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| EMISSÃO DE ORÇAMENTOS | 3 | 3 | 2 | 7 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 8 |
| NOTA DE SERVIÇO | 8 | 3 | 7 | 4 | 5 | 3 | 5 | 11 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| CONFIGURAR ETIQUETAS | 7 | 1 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 |
| CUSTOMIZAÇÃO DE RELATORIOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE CONDICIONAL | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE AGENDA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE CHEQUE | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE TRANSPORTE | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CONTROLE DE CREDIARIO | 7 | 2 | 3 | 8 | 4 | 3 | 9 | 2 | 2 | 4 | 6 | 6 | 2 | 3 | 4 | 2 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Cabe destacar que se optou por evidenciar na Tabela 1 e nas demais somente os tipos de chamados técnicos mais presentes da entidade na ocasião da pesquisa, sendo estas as que possuem maior quantidade de tickets no período abrangido.

Além disso, para realizar o estudo pretendido foi necessário também obter outra planilha que especifica: (i) o total de ligações mensais por tipo de chamados; (ii) tempo médio de uma ligação por minuto de cada tipo de chamado; (iii) total de tempo médio por minuto para cada chamado. Conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 6 – Tempo médio por atendimento

| CHAMADOS DE SUPORTE | NOVEMBRO | | | DEZEMBRO | | | JANEIRO | | | FEVEREIRO | | |
|-------------------------------|----------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| | TOTAL LIGAÇÕES | TEMPO MEDIO POR LIGAÇÃO (MINUTO) | TOTAL DE TEMPO MEDIO (MINUTO) | TOTAL LIGAÇÕES | TEMPO MEDIO POR LIGAÇÃO (MINUTO) | TOTAL DE TEMPO MEDIO (MINUTO) | TOTAL LIGAÇÕES | TEMPO MEDIO POR LIGAÇÕES (MINUTO) | TOTAL DE TEMPO MEDIO (MINUTO) | TOTAL LIGAÇÕES | TEMPO MEDIO POR LIGAÇÕES (MINUTO) | TOTAL DE TEMPO MEDIO (MINUTO) |
| NOTA DE ENTRADA | 34 | 0:16 | 544 | 19 | 0:03 | 57 | 12 | 0:03 | 36 | 12 | 0:04 | 48 |
| CONTAS A PAGAR | 19 | 0:03 | 57 | 23 | 00:03 | 69 | 39 | 00:03 | 117 | 9 | 00:03 | 27 |
| CONTAS A RECEBER | 16 | 0:05 | 80 | 16 | 00:05 | 80 | 23 | 00:05 | 115 | 20 | 00:05 | 100 |
| CADASTRO DE PRODUTO | 22 | 0:08 | 176 | 19 | 00:07 | 133 | 19 | 00:07 | 133 | 13 | 00:07 | 91 |
| CADASTRO DE CLIENTE | 4 | 0:04 | 16 | 9 | 00:04 | 36 | 10 | 00:04 | 40 | 8 | 00:04 | 32 |
| EMIÇÃO NOTAS FISCAIS DE SAIDA | 32 | 0:10 | 320 | 21 | 00:10 | 210 | 25 | 00:10 | 250 | 19 | 00:10 | 190 |
| CONTROLE DE PROMOÇÃO | 2 | 0:06 | 12 | 0 | 00:00 | 0 | 0 | 00:00 | 0 | 1 | 00:00 | 0 |
| CONCILICAÇÃO BANCARIA | 1 | 0:15 | 15 | 0 | 0:00 | 0 | 1 | 0:30 | 30 | 0 | 0:00 | 0 |
| CONFIG CERTIFICADO DIGITAL | 11 | 0:02 | 22 | 3 | 0:02 | 6 | 5 | 0:02 | 10 | 6 | 0:02 | 12 |
| CHPDV (CAIXA) | 36 | 0:05 | 180 | 24 | 0:05 | 120 | 30 | 0:05 | 150 | 23 | 0:05 | 115 |
| FECHAMENTO DE TURNO | 9 | 0:04 | 36 | 23 | 0:04 | 92 | 12 | 0:04 | 48 | 5 | 0:04 | 20 |
| EMIÇÃO SPED | 6 | 0:02 | 12 | 3 | 0:02 | 6 | 4 | 0:02 | 8 | 0 | 0:00 | 0 |
| EMIÇÃO ATO COTEPE | 5 | 0:05 | 25 | 7 | 0:05 | 35 | 4 | 0:05 | 20 | 0 | 0:00 | 0 |
| CONTROLE DE TROCA | 0 | 0:00 | 0 | 1 | 0:10 | 10 | 0 | 0:10 | 0 | 3 | 0:10 | 30 |
| ATUALIZAÇÃO SISTEMA | 0 | 0:00 | 0 | 0 | 0:00 | 0 | 3 | 0:09 | 27 | 0 | 0:00 | 0 |
| INTEGRAÇÃO IFOOD | 1 | 0:05 | 5 | 2 | 0:05 | 10 | 1 | 0:05 | 5 | 7 | 0:05 | 35 |
| CONTROLE DE ESTOQUE | 14 | 0:11 | 154 | 19 | 0:12 | 228 | 23 | 0:12 | 276 | 6 | 0:09 | 54 |
| CONTROLE DE GRADE | 2 | 0:12 | 24 | 8 | 0:08 | 64 | 8 | 0:08 | 64 | 2 | 0:08 | 16 |
| RELATORIOS | 8 | 0:09 | 72 | 15 | 0:10 | 150 | 19 | 0:10 | 190 | 11 | 0:10 | 110 |
| EMIÇÃO DE ORÇAMENTOS | 15 | 0:06 | 90 | 11 | 0:06 | 66 | 12 | 0:06 | 72 | 9 | 0:06 | 54 |
| NOTA DE SERVIÇO | 22 | 0:15 | 330 | 24 | 0:15 | 360 | 11 | 0:06 | 66 | 7 | 0:06 | 42 |
| CONFIGURAR ETIQUETAS | 10 | 0:20 | 200 | 5 | 0:05 | 25 | 1 | 0:05 | 5 | 4 | 0:05 | 20 |
| CUSTOMIZAÇÃO DE RELATORIOS | 0 | 0:00 | 0 | 5 | 0:02 | 10 | 0 | 0:00 | 0 | 0 | 0:00 | 0 |
| CONTROLE DE CONDICIONAL | 1 | 0:05 | 5 | 2 | 0:05 | 10 | 2 | 0:05 | 10 | 0 | 0:00 | 0 |
| CONTROLE DE AGENDA | 0 | 0:04 | 0 | 4 | 0:04 | 16 | 0 | 0:04 | 0 | 0 | 0:00 | 0 |
| CONTROLE DE CHEQUE | 1 | 0:15 | 15 | 0 | 0:00 | 0 | 0 | 0:00 | 0 | 5 | 0:00 | 0 |
| CONTROLE DE TRANSPORTE | 2 | 0:13 | 26 | 1 | 0:13 | 13 | 3 | 0:13 | 39 | 0 | 0:00 | 0 |
| CONTROLE DE CREDIARIO | 20 | 0:05 | 100 | 18 | 0:05 | 90 | 18 | 0:14 | 252 | 9 | 0:14 | 126 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como observado, na tabela 2 dividiu-se os tipos de chamados de suporte na presença de dados dos meses de novembro, dezembro, janeiro e fevereiro, particularizando para cada mês a quantidade de chamados, o tempo médio por ligação, originando-se um resultado final de tempo médio por minuto para todos os chamados de suporte técnico naquele determinado período.

Obter o conhecimento do tempo levado para os atendimentos possibilita ao administrador da entidade comparar não só os números de ligações, mas também, analisar o tempo usufruído em cada atendimento, sendo capaz de distinguir melhor que tipo de treinamento exercer. No caso do tipo de chamado “CHPDV (CAIXA)” no mês de novembro a entidade possuía 36 ligações tornando-se o maior número no mês, porém ao analisar o total de tempo médio por minuto, é percebido que além do número de ligações o tempo total de atendimento influencia diretamente no cotidiano da organização.

Já o tipo de chamado “NOTA DE ENTRADA” é um chamado que possui um menor números de ligações em comparação com o chamado anterior, sendo

equivalente a 34 ligações no mês, que ainda é considerado um número alto, porém ao examinar o total de tempo médio é nítido a diferença de um para o outro, onde concerne ao gestor avaliar a relevância daqueles tipos de chamados com tempos médios de atendimentos mais elevados, levando em conta a estimativa de ligações e tempo médio de atendimento, entre outros fatores que possam estar presentes na realidade desta empresa.

4.2.2 Aplicação do método curva ABC

Nesta seção, foi aplicado o método curva ABC com a finalidade de orientar o gestor a lidar com conjuntos de dados maiores e complexos, dividindo-os em três segmentos que definem a prioridade dos dados exemplificados nas tabelas 1 e 2. Visto por Dias (2019) que, as definições das classes A, B e C seguem apenas os padrões do bom senso e a conveniência dos controles a serem construídos. Geralmente são colocados, no máximo, 20% dos elementos na categoria A, um máximo de 30% dos elementos na categoria B e os 50% restantes dos elementos na categoria C.

Diante disso, para descomplexificar melhores resultados utilizando os dados já mencionados na seção antecedentes, foi possível com a implementação do método curva ABC, apontar diante das informações de números de ligações e tempo médio de atendimento quais os tipos de chamados que se enquadra a categoria A, que se refere aos tipos com maior valor agregado facilitando assim na escolha de qual é melhor treinamento a ser realizado para cada mês. Em face do exposto, as tabelas 3,4,5 e 6 irão demonstrar esses dados com base nas informações do mês anterior de cada uma.

Tabela 7 – Curva ABC Treinamento de dezembro

| CURVA ABC CHAMADOS TÉCNICOS DE NOVEMBRO | | | |
|--|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| POSIÇÃO | CHAMADOS | TEMPO EM MIN | CLASSIFICAÇÃO |
| 1 | NOTA DE ENTRADA | 544 | A |
| 2 | NOTA DE SERVIÇO | 330 | A |
| 3 | EMISSÃO NOTAS FISCAIS DE SAIDA | 320 | A |
| 4 | CONFIGURAR ETIQUETAS | 200 | A |
| 5 | CHPDV (CAIXA) | 180 | A |
| 6 | CADASTRO DE PRODUTO | 176 | B |
| 7 | CONTROLE DE ESTOQUE | 154 | B |
| 8 | CONTROLE DE CREDIARIO | 100 | B |
| 9 | CONTAS A RECEBER | 80 | B |
| 10 | EMISSÃO DE ORÇAMENTOS | 78 | B |
| 11 | RELATORIOS | 72 | B |
| 12 | CONTAS A PAGAR | 57 | B |
| 13 | FECHAMENTO DE TURNO | 36 | B |
| 14 | CONTROLE DE TRANSPORTE | 26 | C |
| 15 | EMISSÃO ATO COTEPE | 25 | C |
| 16 | CONTROLE DE GRADE | 24 | C |
| 17 | CONFIGURAÇÃO CERTIFICADO DIGITAL | 22 | C |
| 18 | CADASTRO DE CLIENTE | 16 | C |
| 19 | CONCILIAÇÃO BANCARIA | 15 | C |
| 20 | CONTROLE DE CHEQUE | 15 | C |
| 21 | CONTROLE DE PROMOÇÃO | 12 | C |
| 22 | EMISSAO SPED | 12 | C |
| 23 | INTEGRAÇÃO IFOOD | 5 | C |
| 24 | CONTROLE DE CONDICIONAL | 5 | C |
| 25 | CONTROLE DE TROCA | 0 | C |
| 26 | ATUALIZAÇÃO SISTEMA | 0 | C |
| 27 | CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIOS | 0 | C |
| 28 | CONTROLE DE AGENDA | 0 | C |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisar a tabela 3, foi possível concluir que a empresa estudada possuía um elevado tempo de atendimento no tipo de chamado “NOTA DE ENTRADA” no mês de novembro, sendo assim, sendo o primeiro item identificado pelo método de curva abc aplicado na entidade, trazendo exatamente por posições os tipos que mais consome tempo da organização.

Tendo em vista a identificação do tipo de chamado, sugeriu-se ao gestor da entidade a pertinência de realizar o primeiro treinamento *online* de notas de entradas, agendando uma data no mês de dezembro e disponibilizando aos clientes que desejam participar.

Tabela 8 – Curva ABC treinamento de janeiro

| CURVA ABC CHAMADOS TÉCNICOS DE DEZEMBRO | | | |
|--|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| POSIÇÃO | CHAMADOS | TEMPO EM MIN | CLASSIFICAÇÃO |
| 1 | NOTA DE SERVIÇO | 360 | A |
| 2 | CONTROLE DE ESTOQUE | 228 | A |
| 3 | EMISSÃO NOTAS FISCAIS DE SAIDA | 210 | A |
| 4 | RELATORIOS | 150 | A |
| 5 | CADASTRO DE PRODUTO | 133 | A |
| 6 | CHPDV (CAIXA) | 120 | B |
| 7 | FECHAMENTO DE TURNO | 92 | B |
| 8 | CONTROLE DE CREDIARIO | 90 | B |
| 9 | CONTAS A RECEBER | 80 | B |
| 10 | CONTAS A PAGAR | 69 | B |
| 11 | CONTROLE DE GRADE | 64 | B |
| 12 | NOTA DE ENTRADA | 57 | B |
| 13 | EMISSÃO DE ORÇAMENTOS | 42 | B |
| 14 | CADASTRO DE CLIENTE | 36 | C |
| 15 | EMISSÃO ATO COTEPE | 35 | C |
| 16 | CONFIGURAR ETIQUETAS | 25 | C |
| 17 | CONTROLE DE AGENDA | 16 | C |
| 18 | CONTROLE DE TRANSPORTE | 13 | C |
| 19 | CUSTOMIZAÇÃO DE RELATORIOS | 10 | C |
| 20 | INTEGRAÇÃO IFOOD | 10 | C |
| 21 | CONTROLE DE CONDICIONAL | 10 | C |
| 22 | CONTROLE DE TROCA | 10 | C |
| 23 | CONFIGURAÇÃO CERTIFICADO DIGITAL | 6 | C |
| 24 | EMISSÃO DE SPED | 6 | C |
| 25 | CONTROLE DE PROMOÇÃO | 0 | C |
| 26 | ATUALIZAÇÃO SISTEMA | 0 | C |
| 27 | CONTROLE DE CHEQUE | 0 | C |
| 28 | CONCILIAÇÃO BANCARIA | 0 | C |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao examinar os dados da tabela 4, verificou-se que após a realização do primeiro treinamento *online* de “NOTA DE ENTRADA” realizado no mês de dezembro, a entidade estudada obteve uma queda de 44,12% nos números de ligações do mês de dezembro ao de janeiro referente a esse tipo de chamado, onde o mesmo caiu para a décima segunda posição na curva ABC após o treinamento.

Por outro lado, o tipo de chamado que possui um tempo médio maior de acordo com a tabela 4, se tornou o item “NOTA DE SERVIÇO”, sendo considerado o próximo treinamento a ser realizado de acordo com a data já definida no cronograma das atividades elencadas anteriormente.

Tabela 9 – Curva ABC treinamento de fevereiro

| CURVA ABC CHAMADOS TÉCNICOS JANEIRO | | | |
|--|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| POSIÇÃO | CHAMADOS | TEMPO EM MIN | CLASSIFICAÇÃO |
| 1 | CONTROLE DE ESTOQUE | 336 | A |
| 2 | CONTROLE DE CREDIARIO | 252 | A |
| 3 | EMISSÃO NOTAS FISCAIS DE SAIDA | 250 | A |
| 4 | RELATÓRIOS | 190 | A |
| 5 | CHPDV (CAIXA) | 150 | A |
| 6 | CADASTRO DE PRODUTO | 133 | B |
| 7 | CONTAS A PAGAR | 117 | B |
| 8 | CONTAS A RECEBER | 115 | B |
| 9 | EMISSÃO DE ORÇAMENTOS | 72 | B |
| 10 | NOTA DE SERVIÇO | 66 | B |
| 11 | CONTROLE DE GRADE | 64 | B |
| 12 | FECHAMENTO DE TURNO | 48 | B |
| 13 | CADASTRO DE CLIENTE | 40 | B |
| 14 | CONTROLE DE TRANSPORTE | 39 | C |
| 15 | NOTA DE ENTRADA | 36 | C |
| 16 | CONCILIAÇÃO BANCARIA | 30 | C |
| 17 | ATUALIZAÇÃO SISTEMA | 27 | C |
| 18 | EMISSÃO ATO COTEPE | 20 | C |
| 19 | CONFIGURAÇÃO CERTIFICADO DIGITAL | 10 | C |
| 20 | CONTROLE DE CONDICIONAL | 10 | C |
| 21 | EMISSÃO DE SPED | 8 | C |
| 22 | CONFIGURAR ETIQUETAS | 5 | C |
| 23 | INTEGRAÇÃO IFOOD | 5 | C |
| 24 | CONTROLE DE TROCA | 0 | C |
| 25 | CONTROLE DE PROMOÇÃO | 0 | C |
| 26 | CONTROLE DE AGENDA | 0 | C |
| 27 | CONTROLE DE CHEQUE | 0 | C |
| 28 | CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIOS | 0 | C |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base na análise realizada na tabela 5, concluiu-se que o segundo treinamento realizado resultou em uma demanda menor de ligações concernente ao chamado de “NOTA DE SERVIÇO”, conforme as informações da tabela 2, elencada anteriormente, além da demanda abaixo de ligações se obteve um tempo médio de ligações menor. Portanto o segundo treinamento possibilitou à entidade uma diminuição de 54,16% nas ligações de chamados referente a nota de serviço e diminuição de 60% no tempo médio das ligações.

Em contrapartida, a curva ABC do mês de janeiro viabilizou a entidade a oportunidade de realizar o terceiro treinamento referente ao tipo de chamado “CONTROLE DE ESTOQUE” exibido pela curva ABC, como o primeiro chamado enquadrado na classe A.

Tabela 10 – Curva ABC treinamento de março

| CURVA ABC CHAMADOS TECNICOS FEVEREIRO | | | |
|--|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| POSIÇÃO | CHAMADOS | TEMPO EM MIN | CLASSIFICAÇÃO |
| 1 | EMISSÃO NOTAS FISCAIS DE SAIDA | 190 | A |
| 2 | CONTROLE DE CREDIARIO | 126 | A |
| 3 | CHPDV (CAIXA) | 115 | A |
| 4 | RELATÓRIOS | 110 | A |
| 5 | CONTAS A RECEBER | 100 | A |
| 6 | CADASTRO DE PRODUTO | 91 | B |
| 7 | EMISSÃO DE ORÇAMENTOS | 54 | B |
| 8 | CONTROLE DE ESTOQUE | 54 | B |
| 9 | NOTA DE ENTRADA | 48 | B |
| 10 | NOTA DE SERVIÇO | 42 | B |
| 11 | INTEGRAÇÃO IFOOD | 35 | B |
| 12 | CADASTRO DE CLIENTE | 32 | B |
| 13 | CONTROLE DE TROCA | 30 | B |
| 14 | CONTAS A PAGAR | 27 | C |
| 15 | FECHAMENTO DE TURNO | 20 | C |
| 16 | CONFIGURAR ETIQUETAS | 20 | C |
| 17 | CONTROLE DE GRADE | 16 | C |
| 18 | CONFIGURAÇÃO CERTIFICADO DIGITAL | 12 | C |
| 19 | EMISSÃO ATO COTEPE | 0 | C |
| 20 | CONTROLE DE CONDICIONAL | 0 | C |
| 21 | EMISSÃO DE SPED | 0 | C |
| 22 | CONTROLE DE TRANSPORTE | 0 | C |
| 23 | CONCILIAÇÃO BANCARIA | 0 | C |
| 24 | ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA | 0 | C |
| 25 | CONTROLE DE PROMOÇÃO | 0 | C |
| 26 | CONTROLE DE AGENDA | 0 | C |
| 27 | CONTROLE DE CHEQUE | 0 | C |
| 28 | CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIOS | 0 | C |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante dos dados levantados na tabela 6, é possível discernir que o terceiro treinamento foi positivo para a entidade, originando redução de 73,92% no número de chamadas e 25% no tempo médio de atendimento do tipo de chamado “CONTROLE DE ESTOQUE” no qual caiu para oitava posição de acordo com a curva ABC executada em fevereiro.

No entanto, o tipo de chamado classificado na primeira posição na categoria A pela curva ABC do mês fevereiro é o chamado “EMISSÃO NOTAS FISCAIS DE SAÍDA”, que predispôs a entidade a realizar o quarto treinamento sendo o último a ser mensurado neste estudo.

4.2.3 Examinar os resultados obtidos

No que tange examinar os resultados obtidos, é importante ressaltar a diferença para organização da realização de treinamento *online* para os treinamentos presenciais. Em vista de que, a entidade estudada abrangeu suas regiões atendendo a localidade da grande Florianópolis, que conseqüentemente, sucedeu aumentos em

seus custos com deslocamento para a nova região para realização dos treinamentos presenciais.

Dessa forma, surgiu nessa pesquisa a necessidade de explorar os aumentos ocasionados pelo deslocamento, conforme descrito na tabela 7.

Tabela 11 – Custos de deslocamento com veículo

| CUSTOS COM VEICULO MENSAL E DIÁRIO | | |
|------------------------------------|-------------------|------------------|
| | CUSTO MENSAL | CUSTO DIARIO |
| PNEU | R\$ 39,78 | R\$ 1,53 |
| ÓLEO | R\$ 28,80 | R\$ 0,96 |
| SEGURO | R\$ 107,00 | R\$ 4,11 |
| DEPRECIÇÃO 8% | R\$ 311,33 | R\$ 11,97 |
| PEDÁGIO | R\$ 202,80 | R\$ 7,80 |
| REVISÃO | R\$ 100,00 | R\$ 3,84 |
| TOTAL: | R\$ 789,71 | R\$ 30,21 |
| CONSUMO COMBUSTÍVEL | 16 KM/L | 1 KM/L |
| | R\$ 5,30 | R\$ 0,33 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como observado, na tabela 7 dispõe dos custos mensais e diários do veículo da entidade utilizado para treinamentos presenciais. Sendo assim, a empresa possui um custo diário de deslocamento de R\$ 30,21 de acordo com os custos indispensáveis com o veículo, com pedágio tornando-se necessário de acordo com a localidade nova que a empresa atende e o cálculo de consumo de combustível que em média é de 0,33 centavos por quilometro rodado.

Salienta-se ainda que, para cada treinamento presencial a entidade estudada atende apenas um cliente, visto que o deslocamento nem sempre ocorre como o planejado devido os diversos fatores externos, como fila, acidentes, condições meteorológicas decorrendo a atrasos e impedindo o atendimento de mais de um cliente.

Portanto, para compreender o real custo para passar treinamento presencialmente é necessário explorar os custos com o funcionário responsável pelo treinamento também. Dessa forma, a tabela 8 irá demonstrar os custos com o funcionário para realizar o treinamento de forma presencial.

Tabela 12 – Custos com funcionário

| CUSTOS COM FUNCIONÁRIO | | |
|------------------------|--------------|-------------------|
| | CUSTO MENSAL | CUSTO DIARIO |
| SALARIO BASE | R\$ 3.000,00 | R\$ 115,38 |
| HORA TRABALHADA | | R\$ 13,57 |
| ALMOÇO | | R\$ 25,00 |
| TOTAL: | | R\$ 140,38 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Perante os dados da tabela 8, percebe-se que a entidade estudada possui um custo com funcionário que realiza o treinamento presencial de R\$ 140,38 sendo incluso seu custo diário de R\$ 115,38 em razão de cada treinamento ocupar o dia inteiro trabalhado e o custo gerado com alimentação que dispõe de uma média de R\$25,00.

Cabe destacar, que analisando as tabelas 7 e 8 é notório que o custo parcial para execução de um treinamento presencial é de R\$ 170,59 levando em conta os custos com veículo, pedágio e funcionário, sendo necessário analisar também para obter o custo total o valor do consumo de combustível, considerando a localização do cliente que almeja realizar o treinamento.

Em vista disso, para alcançar o custo total e discernir a diferença do treinamento presencial para o online, foi realizado nessa pesquisa a apuração dos custos dos treinamentos realizados online e feito uma simulação dos custos caso ocorresse esses treinamentos presencialmente. Portanto, a tabela 9 irá demonstrar a simulação dos custos reais para realização de treinamento presencial com o número de clientes que participaram dos treinamentos online ofertados pela entidade.

Tabela 13 – Simulação treinamento presencial

| CUSTOS CASO REALIZADO TREINAMENTO PRESENCIAL NO DECORRER DESTA PESQUISA | | | | | |
|---|----------------|--------------------------|------------|----------------|-------------------------|
| CLIENTES | CUSTOS DIARIOS | CUSTOS COM QUILOMETRAGEM | CLIENTES | CUSTOS DIARIOS | CUSTO COM QUILOMETRAGEM |
| CLIENTE 01 | R\$ 170,59 | R\$ 13,20 | CLIENTE 17 | R\$ 170,59 | R\$ 23,10 |
| CLIENTE 02 | R\$ 170,59 | R\$ 5,94 | CLIENTE 18 | R\$ 170,59 | R\$ 13,86 |
| CLIENTE 03 | R\$ 170,59 | R\$ 6,60 | CLIENTE 19 | R\$ 170,59 | R\$ 19,47 |
| CLIENTE 04 | R\$ 170,59 | R\$ 33,00 | CLIENTE 20 | R\$ 170,59 | R\$ 31,68 |
| CLIENTE 05 | R\$ 170,59 | R\$ 52,80 | CLIENTE 21 | R\$ 170,59 | R\$ 46,20 |
| CLIENTE 06 | R\$ 170,59 | R\$ 29,70 | CLIENTE 22 | R\$ 170,59 | R\$ 42,90 |
| CLIENTE 07 | R\$ 170,59 | R\$ 29,70 | CLIENTE 23 | R\$ 170,59 | R\$ 15,84 |
| CLIENTE 08 | R\$ 170,59 | R\$ 32,00 | CLIENTE 24 | R\$ 170,59 | R\$ 18,81 |
| CLIENTE 09 | R\$ 170,59 | R\$ 35,08 | CLIENTE 25 | R\$ 170,59 | R\$ 25,74 |
| CLIENTE 10 | R\$ 170,59 | R\$ 33,00 | CLIENTE 26 | R\$ 170,59 | R\$ 59,40 |
| CLIENTE 11 | R\$ 170,59 | R\$ 33,00 | CLIENTE 27 | R\$ 170,59 | R\$ 20,46 |
| CLIENTE 12 | R\$ 170,59 | R\$ 69,00 | CLIENTE 28 | R\$ 170,59 | R\$ 26,07 |
| CLIENTE 13 | R\$ 170,59 | R\$ 45,00 | CLIENTE 29 | R\$ 170,59 | R\$ 20,13 |
| CLIENTE 14 | R\$ 170,59 | R\$ 19,80 | CLIENTE 30 | R\$ 170,59 | R\$ 14,52 |
| CLIENTE 15 | R\$ 170,59 | R\$ 28,05 | CLIENTE 31 | R\$ 170,59 | R\$ 17,16 |
| CLIENTE 16 | R\$ 170,59 | R\$ 15,18 | | | |
| TOTAL: | R\$ 2.729,44 | R\$ 481,05 | TOTAL: | R\$ 2.558,85 | R\$ 395,34 |
| TOTAL DE CUSTO PARA ATENDER PRESENCIAL OS CLIENTES: | | R\$ 6.164,68 | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com os números da tabela 9, foram realizados os treinamentos para 31 clientes da entidade, analisando os custos para realização de um possível treinamento presencial, foi constatado que o custo total para atender a demanda de cliente é de R\$: 6.164,68 sendo somados todos os custos relacionados até o

momento, averiguando cliente por cliente no requisito de quilometragem para deslocamento.

Buscando ponderar a diferença dos estilos de treinamento, foi realizada uma planilha contendo os custos para execução dos treinamentos *online* ofertados pela entidade no período mensurado neste estudo. Diante disso, para evidenciar os custos com o treinamento online, foi empregado a mensuração dos custos, conforme demonstrado na tabela 10.

Tabela 14 – Custos com treinamentos *online*

| CUSTOS COM TREINAMENTOS REALIZADOS ONLINE NO DECORRER DESTA PESQUISA | |
|--|--------------|
| CUSTOS COM TREINAMENTO | |
| SOFTWARE APRESENTAÇÃO | R\$ 400,00 |
| HORA TRABALHADA | R\$ 2.388,32 |
| EQUIPAMENTOS | R\$ 250,00 |
| LUZ | R\$ 489,28 |
| INTERNET | R\$ 174,40 |
| TOTAL: | R\$ 3.702,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisar a tabela 10, foi possível concluir que, o valor total para realização dos treinamentos online com os 31 clientes que participaram do treinamento, foi menor que o valor caso acontecesse os treinamentos de forma presencial. Dessa forma o valor total do treinamento online é de R\$ 3.702,00, sendo calculado a licença do software de apresentação, as horas trabalhadas decorrentes a todo o cronograma dos treinamentos, a compra de novos equipamentos e o uso de luz e internet de acordo com as horas trabalhadas no decorrer da preparação e realização dos treinamentos.

Tendo em vista a identificação dos dados, para concluir a análise da diferença do treinamento *online* para o presencial foi desempenhada uma nova planilha representando a diferença de custos dos treinamentos. Conforme a tabela 11 irá demonstrar.

Tabela 15 – Custos treinamento a *online* x presencial

| DISTÂNCIA X PRESENCIAL | |
|------------------------|--------------|
| | CUSTOS |
| PRESENCIAL | R\$ 6.164,68 |
| ONLINE | R\$ 3.702,00 |
| DIFERENÇA: | R\$ 2.462,68 |
| DIFERENÇA (%) | 39,95% |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando os dados da tabela 11, conclui-se que os treinamentos *online* ofertados pela entidade no período mensurado neste estudo obtiveram um custo inferior relacionado a uma possível implementação de treinamentos presenciais para os 31 clientes que participaram do treinamento.

Conforme a tabela 11, a entidade economizou R\$ 2.462,68 com o método de treinamento *online*, alcançando uma diferença de 39,95% em relação a eventuais treinamentos presenciais.

4.2.4 Pesquisa de satisfação

De acordo com as menções dos autores nos capítulos anteriores, demonstrando a relevância em conhecer a satisfação dos clientes, este estudo realizou o método de pesquisa denominada quantitativa para identificar o posicionamento dos clientes em relação ao treinamento *online* ofertados pela entidade.

Sendo assim, dos 31 clientes que participaram do treinamento *online*, 29 deles responderam ao formulário de pesquisa de satisfação enviados pela ferramenta *WhatsApp*. Portanto, conforme os números apresentados pela pesquisa de satisfação realizada com os clientes, tornou-se possível a apuração dos resultados que estão representados graficamente abaixo.

Gráfico 2 – Pesquisa de satisfação

O treinamento a distância ofereceu muito aprendizado prático e teórico?

29 respostas

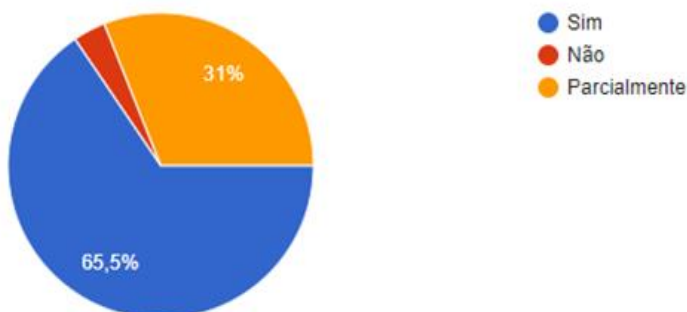


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Gráfico 3 – Pesquisa de Satisfação

Você acha que a duração do curso é suficiente para atender às suas expectativas de treinamento?

29 respostas

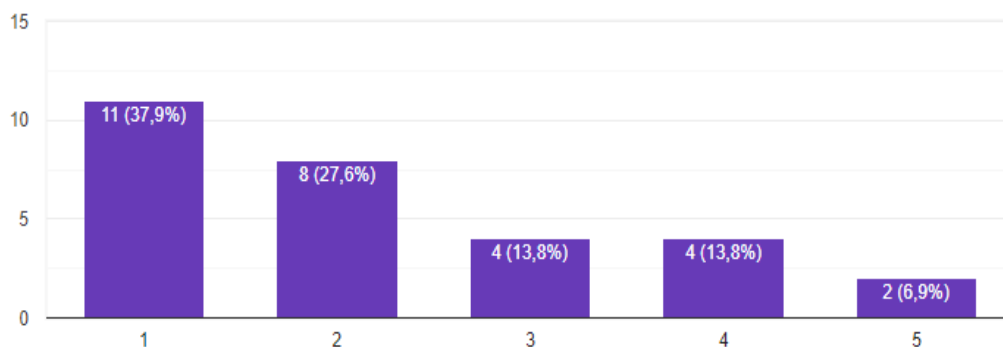


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Gráfico 4 – Pesquisa de satisfação

Em uma escala de 1 a 5, qual nível de dificuldade de aprendizado do treinamento

29 respostas

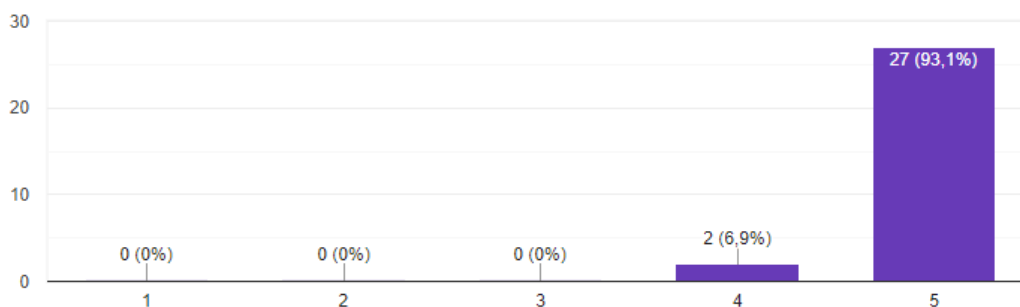


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Gráfico 5 – Pesquisa de satisfação

Em uma escala de 0 a 5, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou conhecido?

29 respostas

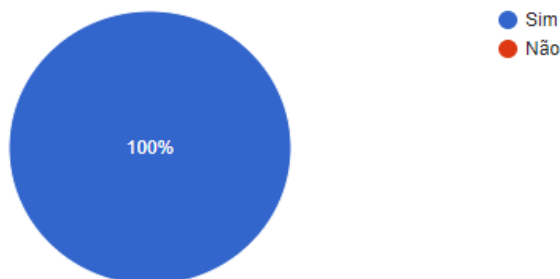


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Gráfico 6 – Pesquisa de satisfação

Você estaria interessado em participar de outro treinamento conosco?

29 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme constatado pela pesquisa de satisfação, foi detectado que os clientes aprovaram o treinamento *online* de acordo com suas respostas demonstradas nos gráficos anteriormente, sendo que 100% dos clientes informaram que o treinamento ofereceu um bom aprendizado prático e teórico e apresentaram vontade em participar de novos treinamentos. Já em relação ao tempo de duração do treinamento, a pesquisa mostra que, 65,5% dos clientes informaram que foi suficiente, porém 31% informou ser parcialmente suficiente e 3,4% respondeu que o tempo de treinamento não foi suficiente.

Em relação a uma escala de 1 a 5 de nível de dificuldade dos treinamentos de acordo com o gráfico 4, dos 29 clientes, 11 responderam que o nível de dificuldade foi equivalente a 1, sendo baixo o nível de dificuldade, 8 clientes mencionaram ser de nível 2, 4 clientes de nível 3, 4 clientes de nível 4 e apenas 2 clientes referiram o treinamento a um nível máximo de dificuldade.

Para finalizar, a pesquisa de satisfação demonstrada no gráfico 5 em uma escala de 0 a 5 declara que, 97,1% dos clientes que participaram dos treinamentos responderam 5 na escala de recomendar os serviços da entidade estudada para amigos ou conhecidos e 6,9% responderam 4 na escala. Portanto, os treinamentos *online* realizados durante o período mensurado neste estudo, trouxe à entidade um bom resultado de acordo com os dados relacionados até o momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo visou responder a relevância de avaliar os treinamentos ofertados pela empresa Lealtec Sistemas. Com esse propósito o objetivo foi mensurar os custos e

satisfações dos clientes no sentido de avaliar os treinamentos *online* e os respectivos impactos financeiros.

Nessa direção, o autor entende que a pergunta de pesquisa foi respondida, por intermédio das tabelas apresentadas nas seções precedentes onde é possível evidenciar números de ligações, tempo médio de ligações, custos de treinamentos e por fim, foi possível realizar pesquisa satisfação dos clientes podendo alcançar o objetivo que norteou o presente estudo.

No que concerne à empresa pesquisada, a análise dos treinamentos permitiu a Lealtec Sistemas se diferenciar no atendimento aos seus clientes e consecutivamente afetando de forma positivas em seus custos. Com isso verificou-se que o método de treinamento *online* se tornou um novo recurso de negócio para entidade.

No que tange as limitações do estudo, é pertinente destacar dois pontos. O primeiro relaciona-se ao fato de terem sido descritos no texto somente alguns chamados técnicos, por restrições de espaço. Ou seja, foram escolhidos para ilustrar as seções anteriores somente os mais presentes na ocasião da pesquisa. O segundo diz respeito ao tempo médio de ligações, visto que, em um atendimento, o cliente pode solicitar mais de um tipo de chamado sendo assim não possuindo uma segmentação dessa ligação, tornando-se o tempo de ligação exclusivamente para um chamado, atrapalhando na análise dos dados de forma precisa.

Para futuros trabalhos cabe sugerir às outras organizações a expansão da abrangência para todos os tipos de chamados que a entidade possui. Ainda se recomenda uma análise mais detalhada sobre os resultados obtidos, procurando recolher e analisar com rigor de modo a auxiliar nos resultados da entidade.

REFERÊNCIAS

AKABANE, Getulio K; POZO, Hamilton. **Inovação, tecnologia e sustentabilidade: histórico, conceitos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2020.

ALVAREZ, Francisco J. **Gestão estratégica de clientes**. São Paulo: Saraiva 2015.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage, 2016.

ARAÚJO, Luís César G; Garcia, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BASTOS, Octávio Paulo Manso. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: Diagnóstico e avaliação de T&D**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

CAMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CANDIDO, Roberto. **Gerenciamento de projetos**. Curitiba: Aymarã, 2012.

CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P. **Fundamentos de gestão de projetos: gestão de riscos**. São Paulo: Atlas, 2016.

CENGAGE, Learning Edições Ltda. **Introdução à educação a distância**. São Paulo: Cengage, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, I.; PESSÔA, M. S. P.; SPINOLA, M. **Uso da Curva ABC na Técnica de análise por Pontos de Função nas Estimativas de Projetos de Software: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto: Engep, 2003.

CRESWELL; CLARK. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre. 2013.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. São Paulo: Érica, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, Arilda Schmidt... [et al.]. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GUAZZELLI, Arianne Menna. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento**: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KOTLER, P; KELLER, K. L. A. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing e serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MARCONI; Lakatos. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARQUES, José Carlos. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTOS, João Roberto Loureiro; LEONAN, Santos Guimarães. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**: com abordagem dos métodos ágeis e híbridos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Márcia Vilma Goncalves de. **Treinamento e desenvolvimento**: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. São Paulo: Érica, 2011.

MOORE, Michael G. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoques e armazenagem**. São Paulo: Érica, 2014.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes**: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. Nashville Frontiers in Services Conference, 1998.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas**: olhar estratégico com foco em competências. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VALERIANO, Luciana. **Planejamento e administração em educação a distância**. São Paulo: Cengage, 2016.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.

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.



ISBN: 978-65-87169-23-1



9786587169231