

## Organizadores

**Rosana Paza**

**Simone Sartori**

**Sidnei Grippa**

**João Batista Adami**

### **Cases em Gestão:**

A Integração da IES e  
as Empresas para a  
Resolução de  
Problemas Regionais



EDITORA

**UNIFEBE**

## **Cases em Gestão:**

A Integração da IES e  
as Empresas para a  
Resolução de  
Problemas Regionais

### **Titulares Conselho Editorial**

Rosemari Glatz  
Rafaela Bohaczuk Venturelli Knop  
Carla Zenita do Nascimento  
Edinéia Pereira da Silva Betta  
Heloisa Maria Wichern Zunino  
Rosana Paza  
Denis Boing  
Jeisa Benevenuti  
Ricardo José Engel  
Marcilene Pöpper Gomes  
Pastor Claudio Siegfried Schefer

### **Suplentes Conselho Editorial**

Thayse Helena Machado  
Simone Sartori  
Angela Sikorski Santos  
Wallace Nobrega Lopo  
Eliani Aparecida Busnardo Buemo  
Sergio Rubens Fantini  
Andrei Buse  
Marco Antonio Cortelazzo  
Aluizio Haendchen Filho  
Joel Haroldo Baade  
Padre Eder Claudio Celva

### **Produção Editorial**

Equipe Editora da UNIFEFE

### **Projeto Gráfico**

Egon Henrique Kohler Formonte

### **Diagramação**

Bernardo Vinicio Tell

### **Revisão**

Profa. Rosana Paza  
Profa. Simone Sartori



### **Reitor**

Günther Lothar Pertschy

### **Pró-Reitor de Ensino de Graduação**

Heloisa Maria Wichern Zunino

### **Pró-Reitora de Pós-gradu- ação, Pesquisa, Extensão e Cultura**

Edinéia Pereira da Silva Betta

### **Pró-Reitor de Administração**

Alessandro Fazzino

### **Coordenação Editorial**

Rosemari Glatz

Esta publicação compõe-se de texto avaliado e selecionado nos termos Edital de Chamada Pública para publicação de livros de Nº 06/2018, da Editora da UNIFEFE. Meios de publicação: impresso e ebook.

## **Organizadores**

**Rosana Paza**

**Simone Sartori**

**Sidnei Grippa**

**João Batista Adami**

## **Cases em Gestão:**

A Integração da IES e  
as Empresas para a  
Resolução de  
Problemas Regionais



EDITORA

**UNIFEBE**

Editora UNIFEFE  
Centro Universitário de Brusque Fundação Educacional de Brusque  
Endereço: Rua Dorval Luz, 123, Bairro Santa Terezinha  
Brusque - SC, CEP: 88352-400  
Caixa Postal: 1501  
Telefone: (47) 3211-7000  
Site: www.unifebe.edu.br  
E-mail: editora@unifebe.edu.br

Impressão Gráfica  
Capa: papel couche 250g/m<sup>2</sup> fosco  
Miolo: papel off-white 90g/m<sup>2</sup>  
Dimensões: 140mm x 210mm  
Tiragem: 50 exemplares

Cases em gestão: a integração da IES e as empresas  
para a resolução de problemas regionais / Rosana  
Paza ... [et al.]. – Brusque: Ed. UNIFEFE,  
2018.  
370 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-98713-20-5

1. Administração. I. Paza, Rosana.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Bibliotecária - CRB 14/727

Copyright © 2018 Editora da UNIFEFE

Todos os direitos reservados. Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte. Os capítulos/artigos são de responsabilidade dos autores e não expressam, necessariamente, a opinião do Conselho Editorial ou da Editora.

## **Agradecimentos**

À Editora UNIFEBE.

Aos Acadêmicos, participantes na qualidade de autores das escrituras deste livro, e que acreditam que não há alegria maior do que a de vencer na vida por meio dos estudos, este livro é a recompensa.

Aos professores-orientadores que os conduziram para esta recompensa: a aprovação final!

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que este projeto se concretizasse.



# SUMÁRIO

**MENSAGEM CORPO EDITORIAL.....09**

Rosemari Glatz

**APRESENTAÇÃO.....13**

**CAPÍTULO 1: PROPOSTAS DE AÇÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE BANHO E TOSA DA EMPRESA AGROPECUÁRIA PATO SELVAGEM.....17**

Ana Elisa Kohler, Sabrina Pflieger, Sidnei Grippa e Rosana Paza

**CAPÍTULO 2: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS PARA UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE.....55**

Caroline Silva Fantini e Tamilly Roedel

**CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UM RESTAURANTE VEGETARIANO NA CIDADE DE BRUSQUE, DE ACORDO COM O MODELO CANVAS DE NEGÓCIO.....89**

Alessandra Moraes Sousa, Eloise Cristine Eccher e Karim Vieira da Silva



**CAPÍTULO 4: SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COM ÊNFASE NA CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES POR POTENCIAL DE COMPRAS.....123**

Jeisiane Benevenuto, Leonardo Albuquerque, Anderson Sasaki Vasques Pacheco e Rosana Paza

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE DESEMPENHO COMERCIAL E PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ÁREA DE VENDAS: estudo de caso na NTC Moda Íntima.....151**

Jessica Hoefelmann, Luciano Haussmann e Rosana Paza

**CAPÍTULO 6: DESMOTIVAÇÃO, PERDA NO VOLUME DE VENDAS E CLIENTES VARIÁVEIS: clima organizacional.....181**

Leonardo Capraro de Souza , Matheus Dumke e Rosana Paza

**CAPÍTULO 7: MELHORIAS NO GERENCIAMENTO DE ESTOQUE NA EMPRESA TOALHAS ATLÂNTICA.....217**

Marlon dos Santos, Paulo Otávio Rosa, Ciel Antunes de Oliveira Filho e Rosana Paza



**CAPÍTULO 8: O ABSENTEÍSMO DOS PACIENTES NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS) NAS CONSULTAS MÉDICAS: o caso de Brusque.....245**  
Andressa Zanca, Claudia Maria Huber e Rosana Paza

**CAPÍTULO 9: GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA DE UMA MICROEMPRESA DE BRUSQUE.....275**  
Alexsandro Andrade Teixeira e Rosemari Glatz, Ma.

**CAPÍTULO 10: “FINTECH” – UMA NOVA TECNOLOGIA FINANCEIRA PARA GESTÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB MAXICRÉDITO.....321**  
Jaqueline Luíse Baron e Maico Tomasi

**SOBRE OS AUTORES.....352**



# Da Comunidade Para a Comunidade

Rosemari Glatz

A Fundação Educacional de Brusque – FEBE, mantenedora do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, foi instituída pela Lei Municipal N° 527, de 15/01/1973 fazendo com que o ensino superior se tornasse uma realidade na região de Brusque. Resultado de necessidade de expansão, interiorização e regionalização do ensino superior, sua criação foi uma resposta às reivindicações da comunidade, uma vez que os cursos superiores estavam concentrados apenas na capital do Estado, fazendo com que muitos jovens deixassem de estudar por falta de oportunidade na região.

Com cultura voltada para a produção industrial, Brusque é conhecida nacionalmente pela sua força econômica, especialmente na área têxtil e, mais



recentemente, no segmento metal mecânico, com grande projeção nos mercados interno e de exportação. A veia empreendedora dos imigrantes europeus que colonizaram a região criou a indústria a partir do final do século XIX e, desde 1973, a UNIFEBE atua no ensino superior formando as lideranças que movem a economia regional. Com fortes vínculos e compromissos com a comunidade na qual está inserida, a instituição se aperfeiçoa constantemente e investe no processo de desenvolvimento regional.

De longa data, era a vontade da UNIFEBE conseguir fazer com que as obras produzidas pela comunidade acadêmica fossem imortalizadas pelo ato da publicação. Onde há um desejo, há um caminho e, deste modo, entendemos que já era hora de divulgar, para além dos limites da academia, aquilo que se produz em termos de pesquisa e inovação. Também entendemos ser urgente garantir o espaço para novos autores e/ou pesquisadores cuja publicação em outros nichos editoriais do mercado poderia ser mais dificultosa, motivos mais que suficientes para que déssemos um passo à frente e, com grande entusiasmo, já em 2017 inauguramos um novo tempo: a publicação de obras pela editora própria da UNIFEBE, dando mostra inequívoca do alcance de sua maturidade intelectual.

Ao publicar da comunidade para a comunidade, a instituição vem reafirmando sua própria identidade



comunitária. Ao mesmo tempo, exerce um papel político fundamental, qual seja, a socialização do conhecimento, além de tornar-se um fator de fomento à qualidade do ensino acadêmico, em todas as áreas do saber. De igual modo, numa contribuição à bibliodiversidade, a editora da UNIFEFE tem investido na preservação da história e da memória local, e da cultura regional no seu mais amplo espectro.

Anualmente a UNIFEFE promove chamadas que apoiam financeiramente novas publicações. E é dentro desta proposta que a presente obra, contemplada para publicação nos termos do Edital nº 06/2018 que abriu chamada de textos para publicação de livros cujo autor, autores ou organizadores fossem funcionários técnicos-administrativos e/ou docentes lotados na UNIFEFE, é oferecida ao público. O Edital nº 06/2018 priorizou a publicação de obras coletivas e, como critérios de avaliação, considerou quesitos como originalidade, adequação metodológica, clareza, atualidade, qualidade acadêmica e relevância no que diz respeito à contribuição para a respectiva área do conhecimento.

Ao completar 45 anos de existência, cientes de que o conhecimento se constrói com o esforço e junção de “muitas mãos, cabeças e corações”, esta obra é a mostra concreta do esforço coletivo de professores, alunos e funcionários da UNIFEFE para a construção do conhecimento, e oferece material de qualidade para uma



leitura produtiva.

Ler estimula a criatividade, trabalha a imaginação, exercita a memória, contribui com o crescimento do vocabulário, melhora a escrita e aproxima as pessoas. Aproveite esta obra que chega à suas mãos e dedique algum tempo para extrair o que ela traz de melhor: uma contribuição ao conhecimento. Boa leitura!

Rosemari Glatz  
Coordenadora da Editora da UNIFEBE



# APRESENTAÇÃO

**Cases em Gestão: A integração entre a IES e a empresa para a resolução de problemas regionais** traz uma leitura de pesquisas apresentadas em seminários do Projeto Integrador e Trabalhos de Conclusão de Curso em Administração do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. Ao longo dos temas abordados nesta obra, comunica-se que a construção do conhecimento advém de estilos diferentes para cada pessoa, exigindo emprego adequado de habilidades.

Com a participação de muitos autores, o livro apresenta pesquisas empíricas em diferentes áreas: Gestão da Qualidade em Serviços, Gestão Ambiental, Empreendedorismo, Marketing, Gestão de Vendas, Estratégia, Gestão de Operações, Finanças e Gestão de Pessoas,



e diferentes setores organizacionais. As pesquisas têm o objetivo de relatar práticas, soluções e lições aprendidas a fim de fornecer informações e orientação para estudantes e profissionais.

Assim sendo, convidamos você a se transportar para este momento presente e desfrutar dos diversos casos aqui apresentados, que têm início com o artigo intitulado *Propostas de ações para a melhoria da qualidade dos serviços de banho e tosa da empresa Agropecuária Pato Selvagem*, que analisa a empresa Agropecuária Pato Selvagem e propõe ações de melhoria no ambiente estudado.

O segundo capítulo *Proposta de implantação de um plano de gerenciamento de resíduos sólidos para um supermercado de médio porte*, traz uma proposta preliminar para a implantação de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos - PGRS para um supermercado de médio porte.

No terceiro capítulo *Modelo de negócio para a criação de um restaurante vegetariano na cidade de Brusque, de acordo com o modelo Canvas* apresenta a elaboração de um modelo de negócio para a criação de um restaurante vegetariano na cidade de Brusque.

O quarto capítulo *A segmentação de mercado com ênfase na classificação de clientes por potencial de compras* propõe segmentar os clientes da empresa RVB MALHAS de acordo com o seu comportamento de compras.



No quinto capítulo *Indicadores de desempenho comercial e proposta de ações estratégicas para área de vendas: estudo de caso na NTC Moda Íntima* analisa o desempenho dos representantes contratados pela empresa estudada.

No sexto capítulo *Desmotivação, perda no volume de vendas e clientes variáveis: clima organizacional* demonstra-se a verdadeira necessidade de a empresa investir em treinamentos com seus funcionários, buscando a melhor maneira de motivá-los a fim de mudar o modo de pensar e agir do gestor.

*Melhorias no gerenciamento de estoque na empresa Toalhas Atlântica*, é o sétimo capítulo deste livro, por meio do qual os autores propõem melhorias para o gerenciamento de estoque da empresa.

No oitavo capítulo *O absenteísmo dos pacientes no sistema único de saúde (sus) nas consultas médicas: o caso de Brusque* investiga os obstáculos que impedem os pacientes a comparecerem às consultas.

O nono capítulo que compõe este conjunto de cases é a *Gestão e análise financeira de uma microempresa de Brusque*, o qual fornece subsídios para o processo de gestão financeira da Panificadora Teixeira.

O décimo e último artigo que finaliza a edição deste livro “*Fintech*” – *uma nova tecnologia financeira para gestão da Cooperativa de Crédito Sicoob Maxi-Crédito* identifica possíveis ameaças das Fintechs para



as instituições financeiras tradicionais, em especial, uma cooperativa de crédito.

Agradecemos o empenho de todos os envolvidos que contribuíram para a formação deste livro.

Desejamos uma boa leitura!

Rosana Paza  
Graduada em Letras Português/Inglês  
Mestre em TESOL



# **PROPOSTAS DE AÇÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE BANHO E TOSA DA EMPRESA AGROPECUÁRIA PATO SELVAGEM**

# 1

Ana Elisa Kohler  
Sabrina Pflieger  
Sidnei Gripa  
Rosana Paza

## **1 INTRODUÇÃO**

A evolução gerada nos últimos 100 anos em bases tecnológicas e sociais, elevam as preocupações empresariais em busca da sobrevivência, tornando mais árdua a competitividade entre as organizações, que começam a competir além de seus mercados. O consumidor, por sua vez, socialmente evoluído, mais crítico e mais consciente em suas escolhas comerciais gera perspectivas ainda mais complicadas aos gestores que, por um simples momento, podem perder o cliente.

Nesse cenário, torna-se importante compreender o conceito de serviços e a natureza das atividades relacionadas a ele (MACHADO; QUEIROZ; MARTINS,



2006). O serviço é algo intangível que é realizado e consumido ao mesmo tempo (SILVA; NETO, 2010). Seguindo uma tendência de crescimento e participação no emprego, o setor de serviços adquire um caráter de evidência na economia brasileira (SILVA; MENEZES; KOMATSU, 2016).

Dados do SEBRAE (2017) apontam que o setor de serviços é o setor com maior participação na economia. No 2º trimestre de 2017, o setor de serviços representou 73,2% do PIB gerado no país. Rigueira (2012) pontua que o mercado de pet shop brasileiro é o segundo maior do planeta, ficando atrás somente dos Estados Unidos da América. Dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET) (2015) apontam que o mercado de pet shops é promissor, pois, apresentou um crescimento de 7,4% no ano de 2014.

Pensando na satisfação, no conforto e na comodidade de seus clientes, várias empresas têm oferecido diversos diferenciais com qualidade em seus serviços, como a entrega em domicílio (SILVA; NETO, 2010). A qualidade do serviço é uma das estratégias adotadas pelas empresas para diferenciar-se no mercado (KOTLER; ARMSTRONK, 1998). Uma alternativa adequada para mensurar a qualidade dos serviços prestados pela empresa aos seus clientes, é medir a diferença entre percepção e expectativas dos clientes em relação à *performance* da



empresa, ou seja, a qualidade percebida (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Mensuração da qualidade do serviço em uma empresa de *Fast Food*, Machado, Queiroz e Martins (2006) identificaram que das seis dimensões analisadas (Tangibilidade, *Food*, Confiabilidade, Presteza, Cortesia e Empatia), a empresa tem satisfeito seus consumidores em apenas duas dimensões sendo elas: presteza e empatia. A empresa tem uma avaliação negativa para outras quatro dimensões, o que indica que ações de melhoria devem ser tomadas para satisfazer efetivamente os consumidores.

Com o objetivo de avaliar as relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e “boca a boca” por meio de um modelo teórico Vieira, Matos e Slongo (2009) identificaram que a dimensão qualidade cumprimento afetou significativamente a lealdade. Os resultados também indicaram que a qualidade design teve impacto na satisfação, que a qualidade cumprimento e a qualidade de serviço afetaram o valor percebido, que o valor teve efeito direto na satisfação e que o “boca a boca” foi explicado tanto pela satisfação quanto pela lealdade. Acredita-se que o senso do consumidor de que o consumo preenche as necessidades, os desejos e os objetivos gere uma intenção comportamental positiva, ou seja, o “boca a boca” (VIEIRA; MATOS; SLONGO, 2009).



Em seus estudos, Silva e Chaves Neto (2008) mediram a percepção da qualidade dos clientes de uma empresa do ramo farmacêutico. Para tanto realizaram uma pesquisa de campo, entrevistando 616 clientes da empresa. Os resultados mostraram que a empresa atende ao nível mínimo exigido pelos clientes, mas precisa melhorar para atingir o nível desejado pelo cliente, mantendo o serviço 0800 e diminuindo o valor da tarifa de entrega.

Para Crestani (2012) é de grande relevância para os pet shops conhecer o cliente e quais suas necessidades e desejos para poder elaborar suas próprias estratégias, buscando diferenciais por meio dos serviços e produtos oferecidos na empresa visando à fidelização dos clientes, e ainda se tornar mais competitivo no mercado. Silva e Sousa (2015) investigaram o mercado de Pet Shops com intuito de traçar o perfil socioeconômico dos clientes desse mercado e mensurar o grau de satisfação desses clientes. De acordo com esse estudo, a maioria dos clientes de pet shops apresentou médio nível de satisfação e os autores recomendaram que os pet shops invistam em diversidade de produtos, pois os clientes estão cada vez mais dispostos a gastar com seus animais de estimação.

Pode-se ligar os resultados obtidos com pesquisa apresentada no estudo de Amaral (2009), na qual a maioria das pessoas que tem cães e gatos em suas residências, que atende com serviço de banho e tosa, utilizam tais



serviços como tratamento estético para o seu animal de estimação. Dessa forma, o ambiente organizacional leva gestores a uma busca incansável por fidelizar clientes, e a qualidade é certamente uma das melhores formas para se ter um cliente cada vez mais fidelizado e feliz. Entretanto, para tal desenvolvimento se faz necessário um bom estudo dos ambientes continuamente, para se fazer os ajustes necessários na atuação da organização perante o cliente antes de perdê-lo.

Com base na importância do setor de serviços para a economia, no crescimento do setor de Pet Shop e nos poucos estudos encontrados relacionados às qualidades dos serviços de Pet Shops, estabelece-se a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho: Como melhorar a qualidade dos serviços prestados no setor de banho e tosa pela empresa Agropecuária Pato Selvagem? Como base na pergunta de pesquisa define-se o objetivo geral: analisar o setor de banho e tosa da empresa Agropecuária Pato Selvagem e propor ações de melhoria na qualidade dos serviços prestados. Tem como objetivos específicos: i) analisar os processos na prestação de serviço de banho e tosa; ii) analisar a percepção dos clientes com base nos serviços oferecidos; iii) identificar e apresentar pontos de melhorias para se oferecer um serviço de qualidade.

Este artigo está estruturado em seis seções. Além desta introdução, a seção dois contempla a fundamentação teórica, a seção três especifica o método de pesqui-



sa. Na seção quatro são apresentados os resultados, na seção cinco as recomendações e na seção seis as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresentam-se nesta seção as principais referências acerca da conceitualização do setor de serviços, bem como o referencial e conceitos da qualidade no setor de serviços, os quais são necessárias para o embasamento conceitual do problema de pesquisa e objetivo.

### **2.1 SETOR DE SERVIÇOS**

Quando tratamos de serviços temos que levar em consideração algumas questões fundamentais, tais como: serviços são intangíveis, serviços não podem ser armazenados, serviços não podem ser inspecionados, serviços não têm tempo médio de vida, serviços envolvem relacionamentos entre pessoas.

Para Troster (1999), os serviços são aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas. Edvardsson et al. (2000) definem o conceito de serviço como uma descrição detalhada das necessidades dos clientes a serem satisfeitas, como devem ser satisfeitas, o que deve ser feito para o cliente, e como isso será alcançado.



No mercado, encontram-se vários tipos de serviços que são comercializados. Por exemplo, um consultor de empresas quando faz a comercialização de seus serviços o enfoque é o seu próprio conhecimento, pode haver bens tangíveis como relatórios, planilhas, orçamentos, porém, no ato de contribuir em algum setor da empresa o que é realmente comercializado é seu conhecimento, podemos citar também outros profissionais advogados, professores, médicos, estes também têm como seu principal produto um objeto intangível (LAS CASAS, 1999).

Outra categoria de serviços é aquela em que há serviços consumidos com bens, neste caso o objeto de comercialização agrega ambos, produtos tangíveis e intangíveis. É o caso dos restaurantes, o cliente tem de um lado o produto intangível que é o atendimento e a refeição, o produto tangível, neste caso deve existir um equilíbrio na qualidade de ambos, pois o cliente ao mesmo tempo em que espera apreciar uma boa refeição também espera um atendimento cordial e que atenda às suas expectativas (LAS CASAS, 1999).

Os serviços têm características bem distintas em relação aos produtos. São três as características fundamentais dos serviços: (i) os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente; (ii) os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos



diferentes conforme o fornecedor e o cliente; e (iii) os serviços, sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Paladini e Carvalho (2012) classificam os serviços pelo volume e pela variedade em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços em massa, como podemos ver a seguir:

- Serviços profissionais são caracterizados por serem feitos exclusivamente para o cliente, ou seja, são personalizados de acordo com o gosto do cliente, geralmente é de baixo volume e com alto contato com o cliente final que participa de todo o processo da prestação do serviço, por exemplo, uma empresa de engenharia, consultoria, cerimonial de casamento.

- Lojas de serviço são instalações que possuem níveis intermediários de contato com os clientes, como bancos, hospitais, restaurantes e lojas de varejo.

- Serviços em massa são caracterizados por terem pouco contato com os clientes, há pouca flexibilidade com customização do serviço, em que o cliente geralmente tem o contato limitado com a empresa, devido ao grande volume de serviços, temos como exemplo, empresas de transporte público, internet banking, universidades.

O mercado de produtos e serviços para animais



de estimação está ganhando ênfase mundialmente, e caracteriza-se como recente segmento lucrativo da economia (AFONSO et al., 2008). Segundo Muller (2012), o mercado nacional de produtos e serviços dedicado ao tratamento e cuidado com animais é um setor em grande desenvolvimento, o qual é considerado como uma oportunidade promissora de negócio para o pequeno empreendedor.

O crescimento do número de animais, acrescido ao fenômeno de “humanização dos animais” por parte de seus proprietários, ajudou a criar uma situação extremamente favorável ao crescimento e à expansão da indústria de *pet food* (alimento para animais de estimação) e *pet care* (produtos e serviços de estética animal, limpeza e higiene) (AFONSO et al., 2008).

Esse segmento, portanto, está em constante evolução e necessita de inovações constantes para a fidelização dos clientes pelos serviços oferecidos.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade não é um conceito atual, ela está presente desde os primórdios, cita-se como exemplo, os artesãos que há tempos eram especialistas que tinham domínio completo de um ciclo de produção, desde a concepção do produto até a venda concluída. Esses trabalhadores geralmente recebiam os pedidos diretamente



dos clientes, que informavam exatamente como queriam o produto, a qualidade já era fundamental naquela época, afinal, a maior propaganda era feita por meio de clientes satisfeitos pelo "boca a boca".

O conceito de qualidade está presente no dia a dia pessoal e profissional e há ofertas de produtos e serviços de boa e má qualidade, este é um conceito amplo e definido de diversas formas. Para Crosby (1992), a qualidade é fazer certo desde a primeira vez, isso significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado. Já para Lacerda (2005, p. 20),

qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa.

A qualidade de um produto ou serviço é aquela que atende o cliente quanto à confiança, com valor acessível, de forma segura, no tempo e quantidade certa, diante das suas necessidades. A qualidade pode ser definida, então, como uma vantagem competitiva da organização em relação a seus concorrentes. Chiavenato e Neto (2003, p. 102) afirmam que “a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa supera as demais em determinado aspecto do seu comportamento ou em alguma das características de seus bens ou serviços em um mercado”. Dentro desse conceito, o termo “qualida-



de”, portanto, remete à diferenciação.

Nas empresas prestadoras de serviços não há como identificar claramente o processo produtivo. Portanto, a gestão da qualidade está direcionada para a interação com o cliente. A qualidade de serviços deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma das formas de sobrevivência das organizações. Diante disso, Campos (1999) mostra que a qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nos seus aspectos de qualidade própria, custo e atendimento.

Desse modo, é de fundamental importância determinar quais as dimensões da qualidade que o cliente identifica ao avaliar um serviço, para que o prestador de serviço possa buscar uma percepção favorável em relação ao cliente.

O Quadro 1 apresenta as dimensões da qualidade de serviços de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985).

Quadro 1: Dimensões da qualidade de serviços

Dimensões da qualidade	Descrição
<b>Aspectos tangíveis</b>	Aborda a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.
<b>Confiabilidade</b>	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade, bem como o atendimento de compromissos. Especificamente pode envolver: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo estipulado.
<b>Presteza</b>	Refere-se ao desejo, presteza e rapidez em prover os serviços, citando como exemplos: postar um recibo, contratar um cliente rapidamente, realizar rapidamente um serviço etc.
<b>Competência</b>	Significa possuir habilidades e conhecimentos necessários para a realização do serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
<b>Cortesia</b>	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade no atendimento ao atendimento, compreendo também consideração com a propriedade (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).



<b>Credibilidade</b>	Considera a honestidade e implica que a empresa esteja comprometida em atender os interesses e objetivos dos clientes, abrangendo: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
<b>Segurança</b>	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
<b>Acessibilidade</b>	Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, significando que o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso possui um horário de funcionamento e localização conveniente.
<b>Comunicação</b>	Significa manter os clientes informados em linguagem capaz de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível de sofisticação ou conversando de maneira simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantia ao consumidor de que um eventual problema será resolvido.
<b>Compreensão do cliente</b>	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985).

## Entende-se, então, que a

percepção da qualidade se dá sob uma abordagem mais ampla do que simplesmente considerar conceitos técnicos, especialmente, quando se refere ao contexto de serviços, e ao se compreender como os serviços são avaliados pelos clientes, é possível gerenciar as avaliações no sentido de aumentar o grau de percepção da qualidade (CAVANA; COBERT; LO, 2007).

O cliente ao avaliar um serviço observa o todo, não basta somente vender, é preciso entregar da forma que foi combinado, deve-se atender o cliente na postura adequada, dar atenção e ser cordial, o cliente precisa reconhecer nas atitudes da empresa o diferencial dos concorrentes. Segundo Las Casas (2000, p. 83), a qualidade de uma prestação de serviço é percebida por meio de um cliente satisfeito com os serviços oferecidos a ele, por isso a qualidade em serviço está ligada à satisfação.



De acordo com Oliver (1997), satisfação é o cumprimento do prazer, ou seja, o senso de que o consumo preenche as necessidades, os desejos e os objetivos do consumidor. A base da hipótese de que a satisfação está associada com a lealdade advém dos estudos que defendem que a lealdade é um resultado da teoria da cadeia qualidade-satisfação-lealdade (ANDERSON; SULLIVAN, 1993; ANDERSON; MITTAL, 2000).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A natureza dessa pesquisa é caracterizada como abordagem quantitativa, já que se utilizou a coleta de dados por meio de questionário e informações obtidas na empresa. A pesquisa quantitativa segundo Roesch, (2010, p.133), normalmente se procura identificar relações de causa e efeito entre fenômenos.

Quanto aos objetivos, o trabalho utiliza a pesquisa descritiva, uma vez que tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno e dá destaque aos métodos e procedimentos já realizados pela empresa (GIL, 2002).

Referente aos procedimentos e métodos se encaixa na modalidade de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, visto que permitiu um aprofundamento do problema apresentado, objetivando seu conhecimento amplo e detalhado. De acordo com Vergara (2013), pes-



quisa 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. Yin (2005) pontua que o estudo de caso, é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, sobretudo, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

População é formado por um grupo de pessoas ou empresas que se interessa entrevistar ou questionar para o propósito específico de um estudo (ROESCH, 2007). A população e amostra deste artigo são comunidade externa e os clientes da empresa Agropecuária Pato Selvagem. Durante o período planejado para se desenvolver a pesquisa, foram entrevistadas 92 pessoas, sendo 29 clientes e 63 da comunidade. Ou seja, 30% dos clientes fidelizados, e uma pequena parcela da população de Brusque.

No que se refere à coleta de dados, Vergara (2013) explica que pode ser utilizada literatura que apresenta assuntos e discussões a respeito do tema em questão, como livros, anais de congressos, artigos entre outros, neste caso foram utilizados livros e artigos científicos. Por questionário, segundo Gil (2010, p. 102) "entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado."



Para este trabalho foram aplicados dois questionários ambos com perguntas fechadas e uma questão em escala likert, o primeiro com nove questões, voltado aos clientes da empresa, com intuito de identificar a satisfação relacionada aos serviços prestados. Já o segundo questionário, com oito questões foi aplicado à comunidade externa para identificar o que a população busca quando precisa de um serviço de pet shop.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se nesta seção a descrição e análise dos dados, bem como o histórico da empresa. A empresa Agropecuária Pato Selvagem foi fundada no ano de 2009, pelos irmãos Sebastião Jacó Pflieger e Levy José Pflieger, com o investimento de 50% de cada sócio, no começo foram muitas as dificuldades de encontrar fornecedores para as mercadorias, pois nada se tinha de experiência nesse ramo, a empresa começou muito pequena e sem grandes investimentos. Está localizada no bairro de Águas Claras, na cidade de Brusque, na rua Santa Cruz, nº 229. Por ser um local de grandes passagens de pedestres e veículos, logo foi se criando uma clientela fiel e grande.

No ano de 2012 surgiu a oportunidade de inserir a parte de banho e tosa de cães e gatos nas dependências da agropecuária. Para isso, teve-se o investimento da



construção de uma sala equipada, com todo o material necessário para os trabalhos, um carro Fiorino para o transporte dos animais e a contratação de mais funcionários.

Em 2015, a empresa foi comprada por um dos sócios e daí em diante 100% do capital o pertence. Atualmente, a empresa conta, além do proprietário que atua diariamente nos negócios, com mais três funcionários, que se dividem no atendimento do balcão, na limpeza do ambiente, e em toda a parte do banho e tosa.

Para delimitar o perfil dos respondentes da pesquisa foram consideradas as seguintes variáveis: sexo, faixa etária e grau de instrução. Confira na Tabela 1:

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Variáveis	Total
<b>Sexo:</b>	
Masculino	25
Feminino	67
<b>Faixa Etária:</b>	
Abaixo de 15 anos	2
De 16 a 25	36
De 26 a 35	37
De 36 a 45	9
De 46 a 59	8
<b>Escolaridade:</b>	
Primeiro Grau completo	14
Segundo Grau completo	46
Curso Superior completo	26
Pós-graduação	6

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985).

Conforme resultados verifica-se que a predominância é do sexo feminino em relação à tomada de decisões sobre o serviço de banho e tosa, e a faixa etária



de 16 a 35 anos compreende 73 dos 92 respondentes, ou seja, o público jovem está muito mais preocupado com seu pet, tomando todos os cuidados necessários para o seu bem-estar.

Em relação ao grau de escolaridade, a maioria possui segundo grau completo, sendo um total de 46 pessoas, além disso, 26 possuem curso superior completo e 6 pós-graduação, portanto de posse desses dados pôde-se verificar que 78 pessoas possuem o segundo grau completo.

Conforme a pesquisa com os clientes perceber-se com base na Tabela 2, como os clientes conheceram a empresa.

Tabela 2: Como conheceram a empresa

Como você conheceu a empresa?	%	Nº
Indicação de amigos/família	31,03	9
Proximidade da residência/trabalho	68,97	20

Fonte: O Autor (2017).

Verificou-se que 68,97% dos entrevistados conheceram a empresa por meio da proximidade da residência ou do trabalho, isso significa que a empresa está bem localizada em uma região de grande fluxo e de fácil acesso. Já os outros 31,03% são clientes que receberam indicação dos amigos ou da família, o que é muito importante para a empresa, que mantém uma boa relação com seus clientes.



Uma empresa que atua no ramo de banho e tosa geralmente possui uma loja de produtos voltados a esse segmento, para agregar valor, conforme a Tabela 3, com o comparativo das respostas dos clientes e da comunidade, identificou-se que a empresa está dentro do previsto pelo mercado:

Tabela 3: Quais serviços utiliza no *Pet Shop*

Quais os serviços você geralmente utiliza na empresa?	Clientes		Comunidade	
	%	Nº	%	Nº
Banho e tosa	68,97	20	61,90	39
Banho e tosa e compra de produtos	31,03	9	22,22	14
Compra de Produtos	0	0	15,87	10

Fonte: O Autor (2017).

Pode-se perceber que dos clientes entrevistados 68,97% utilizam somente o serviço de banho e tosa da empresa, enquanto 31,03% utilizam o banho e tosa mais a compra de produtos voltados para o seu pet. O mesmo acontece com as pessoas da comunidade, em que 61,90% utilizam somente o serviço de banho e tosa; enquanto 22,22% utilizam os dois serviços, além disso, 15,87% dos respondentes da comunidade só utilizam a compra de produtos, e acabam não utilizando o serviço de banho e tosa.

Em relação à frequência que o pet vai ao banho e tosa podemos observar na Tabela 4.



Tabela 4: Frequência de banho

Com que frequência você dá banho no seu pet?	Clientes		Comunidade	
	%	N <sup>o</sup>	%	N <sup>o</sup>
1 vez por mês	17,24	5	33,33	21
1 vez a cada 15 dias	34,48	10	34,92	22
1 vez por semana	48,28	14	30,16	19
Outro (1 vez a cada 2 meses)	0	0	1,59	1

Fonte: O Autor (2017).

Observa-se com relação à frequência de ida dos pets ao banho e tosa na pesquisa com os clientes que a maioria, sendo esses 48,28%, levam o seu *pet* ao banho toda semana, seguido de 34,48% a cada 15 dias e 17,24% 1 vez por mês. Isso significa que a empresa possui muitos clientes fixos, que já possuem vagas reservadas semanalmente, facilitando o controle dos serviços. Já em relação à comunidade o resultado foi semelhante, tendo 34,92% dos respondentes, ou seja, a maioria, indica que seus *pets* frequentam o serviço de banho e tosa uma vez a cada quinze dias, 33,33% uma vez a cada mês, 30,16% uma vez por semana e 1,59%, apenas um respondente leva seu pet uma vez a cada dois meses ao banho e tosa.

Na empresa a maioria dos clientes prefere que seja oferecido o sistema de leva e traz, no qual um funcionário fica responsável por recolher o pet na residência, efetuar o serviço, e devolvê-lo em casa, conforme a Tabela 5.



Tabela 5: Como o *Pet* é lavado ao banho e tosa

Como o seu pet vai ao banho e tosa?	Clientes		Comunidade	
	%	N <sup>o</sup>	%	N <sup>o</sup>
Acompanhado pelo dono	34,48	10	58,06	36
Sistema leva e traz	65,52	19	41,94	26

Fonte: O Autor (2017).

Dos clientes respondentes 65,52% utilizam o serviço de leva e traz, enquanto 34,48% levam o pet por conta própria, já na comunidade 58,06% levam o pet ao estabelecimento em que utilizam o serviço, enquanto 41,94% utilizam o sistema de leva e traz. Nessa questão vimos duas situações distintas, enquanto os clientes confiam no estabelecimento e preferem que seus pets utilizem o sistema leva e traz, as pessoas da comunidade preferem elas mesmas levarem os seus pets com o carro próprio em vez de a empresa prestadora do serviço.

Na pergunta seis do questionário (Tabela 6) voltado aos clientes procuramos identificar a região onde eles residem.

Tabela 6: Bairro que os clientes residem

Em qual bairro você reside?	%	N <sup>o</sup>
Águas Claras	62,07	18
Paquetá	13,79	4
Cedrinho	6,9	2
Poço Fundo	3,45	1
Santa Luzia	3,45	1
Primeiro de Maio	3,45	1
Outro (Souza Cruz)	6,9	2

Fonte: O Autor (2017).



Observou-se que a maior parte dos clientes da empresa, ou seja, 62,07% residem no mesmo bairro Águas Claras, conforme podemos ver na Tabela 6, seguido de 13,79% residentes no bairro Paquetá.

Na Tabela 7 buscou-se identificar qual a média de gasto da comunidade externa.

Tabela 7: Valor gasto

Quanto você costuma gastar por mês com seu pet?	%	Nº
Até 50 reais	25,40	16
De 50 a 100 reais	42,86	27
De 100 a 200 reais	23,81	15
Acima de 200 reais	7,94	5

Fonte: O Autor (2017).

Boa parte, cerca de 42,86% costuma gastar de 50 a 100 reais por mês com seu Pet, seguido de 25,40% que gastam até 50 reais, 23,81% dos respondentes gastam de 100 a 200 reais e apenas 7,94% têm gastos mensais acima de 200 reais.

Para apurar o nível de satisfação os clientes da empresa classificaram os serviços na questão elaborada em Escala Likert conforme Tabela 8.



Tabela 8: Nível de satisfação dos clientes com o serviço prestado

Classifique os itens abaixo conforme a Sua satisfação quando utiliza o serviço de banho e tosa da agropecuária Pato Selvagem:	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom
Satisfação com o serviço prestado;	0	0	0	20,69% 6
Nível de confiança que você possui com o estabelecimento e funcionários;	0	0	3,45% 1	6,9% 2
Os preços que o estabelecimento oferece;	0	0	13,79% 4	44,83% 13
Higiene do local;	0	0	0	37,93% 11
Como avalia o sistema de leva e traz;	0	0	4% 1	28% 7
Disponibilidade na agenda;	0	0	3,45% 1	31,03% 9
Relação de amizade entre o profissional e o animal;	0	0	6,9% 2	13,79% 4
Disponibilidade de vagas para o estacionamento;	0	0	3,45% 1	27,59% 8
Segurança do pet;	0	0	3,45% 1	34,48% 10
Produtos de qualidade utilizados para o pet;	0	0	0	31,03% 9
Agilidade no atendimento;	0	0	3,45% 1	20,69% 6

Fonte: O Autor (2017).

Pode-se observar na Tabela 8, que no geral os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa, não houve nenhuma classificação de nível muito ruim ou ruim, entretanto, não podemos desconsiderar o resultado restante, que nos fornecem dados para um comparativo com as expectativas da comunidade externa apresentada na Tabela 9.



Tabela 9: Classificação de importância dos serviços – comunidade externa

Classifique os itens abaixo conforme o grau de importância da qualidade quando você utiliza o serviço de banho e tosa em um estabelecimento:	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Super importante
Satisfação com o serviço prestado;	0	0	20,97 13	32,26 20	46,77 29
Nível de confiança que você possui com o estabelecimento e funcionários;	0	0	12,70 8	20,00 17	60,32 38
Higiene do Local;	0	0	8,06 6	25,81 16	66,13 41
Como avalia o sistema leva e traz;	6,56 4	8,20 6	31,15 19	22,95 14	31,15 19
Disponibilidade na agenda;	3,23 2	6,45 4	38,71 24	24,19 16	27,42 17
Relação de amizade entre profissional e o animal;	0	0	11,11 7	28,57 16	60,32 38
Proximidade da sua residência com a empresa escolhida;	7,94 6	17,46 11	33,33 21	28,57 18	12,70 8
Disponibilidade de vagas para estacionamento;	4,78 3	11,11 7	31,75 20	33,33 21	19,05 12
Segurança do Pet;	0	0	6,35 4	19,05 12	74,60 47
Produtos de qualidade utilizados no Pet;	0	0	11,11 7	26,98 17	61,90 39
Agilidade no atendimento;	0	3,17 2	26,98 17	33,33 21	36,51 23

Fonte: O Autor (2017).

Observa-se que 79,31% dos clientes classificam os serviços prestados como muito bom, seguido de 20,69%, com classificação bom, nenhum dos clientes classificou o serviço com regular ou ruim, comparado ao resultado obtido na pesquisa da comunidade externa na qual 46,77%, conforme Tabela 9, indicam ser Muito Importante a satisfação com o serviço prestado quando procuram um *pet shop*.

O nível de confiança com o estabelecimento e funcionários foi outro item da pesquisa, nos dois ques-



tionários apuramos a importância, a maioria dos clientes com 89,66% julga muito boa a relação de confiança que possui na empresa, enquanto 60,32% dos respondentes da comunidade consideram muito importante na hora da escolha do estabelecimento ter confiança com a equipe e a empresa, de acordo com a Tabela 9.

As condições de limpeza também mostram ser essencial tanto para clientes como para os demais, 62,07%, conforme Tabela 8, classificou a higiene que a empresa demonstra nos seus serviços como muito boa, dentro do que a comunidade julga como muito importante, conforme podemos observar na Tabela 9, a qual indica 66,13%.

A empresa oferece sistema de leva e traz do animal, que foi classificado como muito bom por 68% dos clientes, já na Tabela 9 podemos analisar que nem todos os respondentes da comunidade externa classificam o serviço como essencial na escolha do estabelecimento, apenas 31,15% classificaram como muito importante, 6,56% classificaram como sem importância e 8,20% como pouco importante, devemos considerar que talvez esses clientes fazem o transporte de seus pets em carros próprios, por isso não consideram esse item na escolha de um serviço de banho e tosa.

Um serviço de banho e tosa precisa ter uma agendamento prévio, os clientes da empresa, conforme Tabela 8, classificaram esse serviço com 65,52% como muito bom, uma agenda bem organizada evita muitos transtor-



nos que podem influenciar na qualidade do atendimento, como por exemplo, superlotação ou ociosidade, já os respondentes da comunidade, vide Tabela 9, avaliaram com 38,71% como importante esta parte do serviço, já 27,42% avaliaram como superimportante, porém, a somatória do sem importância com o pouco importante se deu na casa dos 9,68%, ou seja, para essas pessoas o serviço de agendamento prévio não é necessário.

Em relação à amizade entre o profissional e o animal, 79,31% dos clientes avaliaram como muito bom, apenas 6,9% o classificaram como regular, isso significa que a empresa possui uma equipe qualificada e pronta para atender o pet da melhor forma possível, e é reconhecido pelos seus clientes essa dedicação no dia a dia. Já a comunidade avaliou como muito importante 60,32% dos respondentes, levamos em consideração que as pessoas observam muito como os profissionais lidam com os seus *pets*, e como os *pets* reagem aos profissionais. Nessa questão não obtivemos nenhuma resposta negativa, na qual todos concordam que é de suma importância essa relação animal versus profissional.

A avaliação referente a vagas de estacionamento classificada pelos clientes foi de 68,79% como muito bom, somente 3,45% avaliaram como regular, a empresa atualmente possui amplo estacionamento e isso facilita muito na hora de os clientes chegarem à empresa, isso é avaliado pelos gestores como um fator determinante



na hora da escolha dos clientes. Já para a comunidade ficou bastante diversificada as respostas, 4,78% avaliaram como sem importância, 31,75% como importante e 19,05% como muito importante, ou seja, algumas pessoas não levam em consideração o fator estacionamento, já outras preferem lugares com fácil acesso, tornando esse um fator importante na escolha do estabelecimento.

Avaliou-se também o fator segurança, acreditamos ser este um ponto de extrema importância, conforme pesquisa, vide Tabela 8, 62,07% dos clientes avaliaram como muito bom o estabelecimento com a segurança do *pet*, 34,48% como bom e 3,45% como regular, acreditamos que o fator segurança nunca é demais, cada cuidado que é tomado em relação ao banho e tosa é de suma importância, pois é tratado com vidas, para alguns são simples animais, mais para muitos são consideramos membros da família, portanto todo cuidado é pouco. Nesse quesito a empresa foi muito bem avaliada, mostrando que está fazendo o certo, e mais uma vez seus clientes reconhecem os esforços para que tudo saia corretamente. Os respondentes da comunidade classificaram com 74,60% como superimportante o fator segurança, 19,05% como muito importante e 6,35% como importante, ou seja, todos levam em consideração na hora da escolha do estabelecimento que irá oferecer o serviço de banho e tosa a segurança.



Para que o serviço seja feito com qualidade os produtos utilizados no procedimento também devem ser de qualidade, que é o caso da empresa, utilizam produtos dermatologicamente testados e de procedência para a realização do serviço, os clientes avaliaram esse fator com 68,97% como muito bom, e 31,03% como bom, isso significa que os clientes valorizam os produtos utilizados no seu pet e reconhecem, acreditamos que pelos fatores pelagem mais brilhante e macia, durabilidade do banho, novidades em enfeites, perfumes de longa duração. Na pesquisa com a comunidade 61,90% dos respondentes avaliaram como superimportante esse fator; 26,98% como muito importante e 11,11% como importante no que diz respeito à qualidade dos produtos utilizados no seu pet.

No quesito agilidade no atendimento, os clientes avaliaram com 75,86% como muito bom; 20,69% como bom e 3,45% como regular, podemos perceber que a empresa faz o serviço com qualidade e no tempo estipulado pelo cliente, isso é muito importante, pois manter os prazos combinados faz que sejam evitados muitos problemas, por exemplo, estresse do cliente, atraso na entrega. Portanto, o diálogo entre a equipe e a empresa é de suma importância para que o serviço saia como o programado. Já os respondentes da comunidade avaliam com 3,17% como pouco importante; 26,98% como importante; 33,33% como muito importante e 36,51%



como superimportante, ou seja, as empresas manterem a agilidade no atendimento e o prazo de entrega sempre pontuais são observados pelos clientes e faz que sejam um fator determinante na escolha do estabelecimento.

Para a pesquisa voltada à comunidade fizemos o questionamento se a proximidade da residência com a empresa escolhida era importante, obtivemos no resultado conforme a Tabela 9, na qual 7,94% consideram sem importância; 17,46% pouco importante; 33,33% importante; 28,57% muito importante e 12,70% superimportante, ou seja, as pessoas preferem levar seus pets a lugares próximos das suas residências a lugares mais afastados, porém, algumas pessoas preferem levar a lugares não pela distância das suas casas, mas talvez pelo melhor atendimento ou serviço, ou ainda pela relação de amizade com os profissionais.

Questionou-se aos clientes, conforme Tabela 8, sobre os preços que o estabelecimento oferece, e de acordo com as respostas, 41,83% consideram muito bom; 44,83% como bom e 13,79% como regular, ou seja, a empresa está praticando os preços de acordo com o mercado, e os clientes acham a relação preço *versus* serviço oferecido bom.



## 5 RECOMENDAÇÕES

Identificou-se que a maior parte dos clientes conhece a empresa, pois reside próximo ou por indicação de amigos e família, além dessas opções no questionário, foram indicadas, redes sociais/mídia digital e propagandas de rádio, o qual nenhum dos respondentes indicou. Nesta era digital em que boa parte do tempo passamos conectados, investir em propagandas em redes sociais e outras mídias pode alcançar mais clientes e levar a marca para clientes em potencial que não residem tão próximo, entretanto, podem conhecer e se interessar pelos serviços oferecidos.

A empresa oferece além do serviço de banho e tosa, venda de produtos no setor de pet shop e do setor agropecuário, observou-se que boa parte dos clientes utilizam apenas o serviço de banho e tosa, o que nos leva a concluir que compram os produtos necessários em outro estabelecimento. Como modo de fidelizar os clientes e fazer que permaneçam na empresa em vez de buscarem produtos na concorrência, sugerimos a implantação de um cartão fidelidade por meio do qual o cliente acumula pontos nas compras e serviços da empresa, e conforme a pontuação terá o direito de escolher como vai utilizar, terá um catálogo que indicará os produtos e serviços que são passíveis de troca. Divulgação de promoções.

Com relação à frequência de banho dos pets, a



maioria dos clientes indicou que levam seus pets ao banho e tosa toda semana, porém, na comunidade a maioria é de quinze em quinze dias ou uma vez ao mês. Nessa situação precisamos detalhar os motivos, pois podem depender do porte do cachorro ou condições financeiras. A recomendação seria oferecer planos mensais aos clientes, pois muitos destes talvez prefiram fazer o serviço de banho em casa mesmo, mas uma empresa especializada oferece um serviço ao pet com o cuidado total, além de o banho com a saúde do animal, por exemplo, tomando as medidas preventivas para não gerar uma infecção de pele ou ouvido, identificar a melhor forma de pagamento, assim, conseguem deixar seu pet limpinho sem prejudicar as finanças.

No questionamento sobre o sistema leva e traz da empresa podemos identificar que é bem aceito pelos clientes e utilizados pela maioria, no questionário da comunidade externa a maioria respondeu que leva o pet ao local do banho e tosa. Neste caso, podemos sugerir uma nova pesquisa, pois talvez nem todos os estabelecimentos ofereçam esse serviço, sendo um diferencial para conquistar novos clientes.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo, analisar o setor de banho e tosa da empresa Agropecuária Pato Selvagem e propor ações de melhoria na qualidade dos serviços prestados. Conforme verificamos os clientes, em sua maioria, estão satisfeitos com o serviço prestado pela empresa, havendo baixo nível de insatisfação.

Com base na análise dos resultados, com um comparativo dos clientes da empresa com a comunidade externa, avaliamos que o serviço prestado está de acordo com o praticado pelos concorrentes, visto que a comunidade avalia esse serviço como essencial nos dias atuais, afinal, os pets hoje são considerados membros das famílias.

Conclui-se que os objetivos propostos para este artigo foram atendidos, e sugerimos que a empresa foque em propagandas, em agilidade no atendimento e que continue com a qualidade dos produtos, com o relacionamento de amizade com os clientes e o atendimento diferenciado aos animais, sendo estes os maiores beneficiados pelo serviço.

Destaca-se também a importância da pesquisa para a comunidade em geral, clientes da empresa, gestores e funcionários e para este artigo, visando elevar o nível de qualidade dos serviços prestados em estabelecimentos desse segmento.



A utilização da pesquisa em questionário foi de extrema importância, uma vez que por meio dele, conseguimos captar o que os clientes e a comunidade buscam ao utilizar os serviços de banho e tosa e, assim, confrontar com os princípios que a empresa pratica ao realizar o serviço.

Dessa forma, é importante ressaltar que o mercado de serviços pet está em constante crescimento, e que se manter atualizado leva a empresa a se diferenciar dos concorrentes, sempre atendendo às necessidades dos clientes e da comunidade em geral. Buscando a maximização dos lucros sem deixar de garantir o bem-estar dos animais.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. **Faturamento do setor**, 2015. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/faturamento-do-setor-crescera-74-e-fechara-em-r-179-bilhoes-em>> Acesso: em: 19 nov. 2017.

AFONSO, T.; BERDASCO, L.; MEDEIROS, T.; REJOWSKI, M. Mercado pet em ascensão - hotelaria para cães e gatos em São Paulo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 102-123, 2008.



AMARAL, L. P. **Plano de negócio para abertura do “pet shop super trato” em Florianópolis.** Florianópolis, 2009. 110 f. Monografia Curso de Ciências Econômicas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M.W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, Maryland, v. 12, n. 2, p. 125-143, spring 1993.

ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction profit chain. **Journal of Service Research**, **Baltimore**, v.3, n.2, p.107-120, N. 2000.

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, M. M.; MIGUEL, P.A.C. **Qualidade & Sustentabilidade: sistemas integrados de gestão.** carvalho, M. M; Paladini, E. P. (Org.) **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 2. ed. Ed. 2012.



CAVANA, R. Y.; CORBETT, L. M.; LO, Y. L. Developing zones of tolerance for managing passenger rail service quality. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 1, p. 7-31, 2007.

CHIAVENATO, I.; NETO, E. P. CERQUEIRA. **Administração estratégica**: em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações**: manufatura e serviços. uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas. 2004.

CRESTANI, P. A. **A lealdade entre clientes de pet shop e agroveterinárias de Santa Rosa**. Santa Rosa, 2012. 110 f. (Monografia Curso de Administração). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Rosa, 2012.

CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas**: a arte da gerência descomplicada. Rio de Janeiro: José Olympia, 1992.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; SANDÉN, B.; JOHNSON, M. D. **New service development and innovation in the new economy**. Lund: Studentlitteratur, 2000.



GIL, A. C. **Metodologia científica**. São Paulo, v. 3, 2002.

GIL, A. C. Amostragem na pesquisa social. GIL A. C, (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, p. 90-109, 2010.

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

LACERDA, F. A. B. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

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

MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.; MARTINS, M. F. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.

MULLER, D. V. **Estudo de viabilidade econômica do segmento de pet shop no município de Ijuí**. 2012. 130 f. Monografia (Curso de Administração de Empresas). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2012.



OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

RIGUEIRA, M. Mercado brasileiro de produtos pet já é o segundo maior do mundo. **Jornal o Estado de Minas**, p.13. 2012.

ROESCH, S. M. A. **projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

ROESCH, S.M.A. **projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **PIB**. SEBRAE NACIONAL, 2017. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/pib/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

SILVA, D. P.; CHAVES NETO, A. Avaliação da qualidade em serviço de entrega em domicílio no setor farmacêutico: uma aplicação do método SERVQUAL, usando a análise fatorial. **RECEN-Revista Ciências Exatas e Naturais**, v. 10, n. 1, p. 49-62, 2008.

SILVA, F.; MENEZES FILHO, N. A.; KOMATSU, B. Evolução da produtividade no Brasil: comparações internacionais. **Policy Paper**, n. 15, 2016.

SILVA, K. K. P.; SOUSA, E. P. Nível de satisfação dos clientes de pet shops no município de Juazeiro do Norte, CE. **Revista de Administração**, v. 12, n. 22, p. 47-66, 2015.

TROSTER, R. L. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



VIEIRA, V. A.; MATOS, C. A. de; SLONGO, L. A. Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, 2009.

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



# **PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GERENCIAMEN- TO DE RESÍDUOS SÓLIDOS PARA UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE**

Caroline Silva Fantini  
Tamily Roedel

# 2

## **1 INTRODUÇÃO**

Os supermercados estão inseridos em um ambiente altamente competitivo, sendo cada vez mais difícil permanecer ou expandir no mercado. Em função disso, é necessário encontrar formas de desenvolver e melhorar o nível de todos os processos, sendo socialmente responsável e conservando o meio ambiente e os recursos naturais nele contidos.

Conforme a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2015), o setor supermercadista é responsável por aproximadamente 62% do volume integral de vendas de produtos consumidos. Assim, eles devem



gerir seus resíduos, para que estes não sejam descartados de forma incorreta, o que acarretaria em danos à saúde da população.

Nessa perspectiva, Braga Júnior (2007) afirma que, principalmente, o papelão e o plástico, resíduos sólidos comuns nos supermercados, se vendidos ao mercado secundário, podem reduzir a quantidade de lixo descartado. Assim, eles estariam contribuindo para a redução dos impactos ambientais, enquanto estão elevando as receitas, beneficiando a imagem corporativa, ações que contemplam a responsabilidade socioambiental. Para Barbosa e Ibrahim (2014) elaborar um plano de gerenciamento dos resíduos traz benefícios ao meio ambiente, vantagens competitivas às empresas, visando um melhor custo-benefício.

O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) é muito importante para se obter êxito no gerenciamento dos resíduos, pois baseia-se em princípios da não geração e minimização da geração, apontando ações de como devem ser feitas na segregação, no acondicionamento, no transporte, no armazenamento, no tratamento e na disposição final dos resíduos (MEDEIROS, 2002).

Levando-se em consideração esses aspectos, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Como elaborar um plano de gerenciamento de resíduos para um supermercado de médio porte? Assim sendo, o objetivo geral des-



te artigo é elaborar uma proposta de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos - PGRS. E os objetivos específicos são: (i) analisar a situação atual do supermercado; (ii) quantificar a geração de resíduos durante um mês; (iii) definir as etapas do PGRS.

Este artigo se divide em: introdução; metodologia, na qual é descrito o tipo de pesquisa e os métodos adotados; fundamentação teórica, na qual é abordado o varejo supermercadista, o conceito, a classificação e o gerenciamento dos resíduos; análise da situação atual da empresa; recomendações e, por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este tópico divide-se em: o varejo supermercadista, os resíduos, classificação dos resíduos, os resíduos sólidos, o meio ambiente e a logística reversa, o gerenciamento de resíduos.

### **2.1 O VAREJO SUPERMERCADISTA**

Kotler e Keller (2012) citam que o varejo é composto por atividades envolvidas na venda de bens e serviços para o consumidor final, para o uso pessoal. A venda pode ser efetuada por meio de loja física, virtual, na casa do consumidor, telefone, entre outros. Embora a maioria



das mercadorias e serviços seja vendida em lojas físicas, o varejo sem loja tem apresentado um crescimento mais acelerado. Os principais tipos de varejistas são:

Quadro 1 - Principais tipos de varejistas.

Nº	TIPO DE VAREJISTAS	DESCRIÇÃO
1	Lojas de especialidade	Possui linha restrita de produtos
2	Lojas de departamentos	Várias linhas de produtos
3	Supermercados	Operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica
4	Loja de conveniência	Lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados todos os dias da semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas
5	Farmácia	Medicamentos com ou sem prescrição, artigos de higiene pessoal e beleza, outros artigos de cuidados pessoais, bens duráveis de pequeno porte, itens diversos
6	Lojas de descontos	Possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior
7	Loja de ultra desconto ou valor mínimo	Mix de mercadorias mais restrito do que lojas de desconto, mas a preços ainda mais baixos
8	Varejistas off-price	Possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo
9	Superloja	Área de vendas bem espaçosa oferece itens de alimentação, higiene e limpeza doméstica que os consumidores costumam comprar, além de serviços (como lavanderia e sapataria)
10	Showroom de vendas por catálogo	Ampla seleção de mercadorias de alto Mark-up, alta rotatividade e marcas vendidas com desconto. Os clientes retiram nas lojas a mercadorias que encomendam por catálogo

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 483).

O varejo tem crescido progressivamente e diversificou a forma de comercializar os produtos. Por ser altamente competitivo, o varejo requer cada vez mais inovação e constante atualização de seu gerenciamento. Decisões sobre seleção de mercados-alvo, localização



de lojas, produtos e serviços a serem ofertados, negociação com fornecedores, estratégias de promoção, liderança, escolha e sistemas informatizados de controle são fundamentais para a sobrevivência das organizações, e permitem que elas se diferenciem e superarem seus concorrentes (XAVIER, 2005).

Conforme Morabito, Rinaldi e Tachibana (2009), os supermercados representam o último elo da cadeia entre um produto e o consumidor final, vendem alimentos expostos em formato para autoatendimento (*self service*) e possuem caixas para pagamentos (*check-outs*) na saída, pertencendo ao autosserviço.

O supermercado é caracterizado como: um ambiente acessível para se fazer compras, e é um dos poucos setores com a capacidade de conhecer o consumidor de forma efetiva (BECCO; NUNES, 2003). É um dos mais importantes pontos de vendas por ser acessível e disponibilizar a grande parte dos produtos básicos de consumo. Assim, o varejo supermercadista é o principal foco das atenções do mercado, fazendo que estes sempre busquem inovação, praticidade e dinamismo.

Os supermercados tradicionais são vitrines de 85% dos produtos básicos de consumo do brasileiro, permitindo que esses encontrem, em um único ambiente, um mix de mercadorias que atendam e supram à sua necessidade (BECCO; NUNES, 2003). De acordo com os autores, antigamente, pequenos mercados ou comér-



cios, de vizinhança, abasteciam os consumidores, como locais específicos de quitanda, mercearia, padaria, frutaria, peixaria, açougue, empório, bazar e outros.

Segundo uma pesquisa da ABRAS (2017), o setor supermercadista brasileiro faturou R\$ 338,7 bilhões em 2016, um crescimento nominal de 7,1% em comparação a 2015, o que representou 5,4% do PIB. A pesquisa destaca ainda que o setor fechou o ano de 2016 com 89 mil lojas e 1,8 milhão de funcionários diretos. Assim sendo, o varejo supermercadista aproxima o consumidor, gera empregos, e tem grande relevância para o desenvolvimento econômico.

## 2.2 OS RESÍDUOS

De acordo com o Panorama dos Resíduos Sólidos Urbanos (RSU), a quantidade de resíduos sólidos gerados no Brasil, em 2016, totalizou 78,3 milhões de toneladas. Foram coletados 71,3 milhões de toneladas, com um índice de cobertura de coleta de 91%, demonstrando que sete milhões de toneladas de resíduos não foram objeto de coleta, assim, tendo destino impróprio (ABRELPE, 2016). O Art. 3º, inciso XVI, da Lei 12.305, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS define resíduos sólidos como:



Material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnicas ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível (BRASIL, 2010, p. 1).

Para a norma NBR 10.004, resíduos sólidos são “Resíduos nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição [...]” (ABNT, 2004, p. 1).

Marega (2011) ressalta o resíduo pode ser algo sem valor ou sem utilidade para seu gerador, por outro lado, pode ser fonte de matéria-prima para a produção de novos produtos e outras atividades que possibilitem a geração de renda, isso incentiva a criação de um planejamento de resíduos para os diversos setores.

Segundo o Art. 13º, inciso I da PNRS os resíduos sólidos podem ser classificados quanto à origem como (BRASIL, 2010, p. 6):

1. Resíduos domiciliares: os originários de atividades domésticas em residências urbanas;
2. Resíduos de limpeza urbana: os originários da varrição, limpeza de logradouros e vias públicas e outros serviços de limpeza urbana;
3. Resíduos sólidos urbanos: os englobados



nas alíneas a e b;

4. Resíduos de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços: os gerados nessas atividades, excetuados os referidos nas alíneas b, e, g, h, e, j;

5. Resíduos dos serviços públicos de saneamento básico: os gerados nessas atividades, excetuados os referidos na alínea c;

6. Resíduos industriais: os gerados nos processos produtivos e instalações industriais;

7. Resíduos de serviços de saúde: os gerados nos serviços de saúde, conforme definido em regulamento ou em normas estabelecidas pelos órgãos do Sisnama e do SNVS;

8. Resíduos da construção civil: os gerados nas construções, reformas, reparos e demolições de obras de construção civil, incluídos os resultantes da preparação e escavação de terrenos para obras civis;

9. Resíduo agrossilvopastoris: os gerados nas atividades agropecuárias e silviculturais, incluídos os relacionados a insumos utilizados nessas atividades;

10. Resíduos de serviços de transportes: os originários de portos, aeroportos, terminais alfandegários, rodoviários e ferroviários e passagens de fronteira;

11. Resíduos de mineração: os gerados na atividade de pesquisa, extração ou beneficiamento de minérios.

Para Pereira et al. (2012), os resíduos podem ser classificados quanto à sua composição química como resíduos orgânicos ou biodegradáveis, como papéis, plásticos, embalagens, borracha, pneus, luvas, remédios, restos alimentares, restos de colheitas; e resíduos inorgânicos ou não biodegradáveis, como metais, vidros, cerâmicas, areia, pedras.



A NBR 10.004 classifica os resíduos quanto à sua periculosidade, sendo: resíduos classe I, os perigosos, que podem ser inflamáveis, corrosivos, reativos, tóxicos e/ou patogênicos; e resíduos de classe II, não perigosos. Os resíduos classe II se dividem em não inertes (II-A) e inertes (II-B). Os de classe II-A podem ter propriedades, tais como: biodegradabilidade, combustibilidade ou solubilidade em água. E os de classe II-B não apresentam solubilidade em água em concentração superior aos padrões de potabilidade (ABNT, 2004).

## 2.3 OS RESÍDUOS SÓLIDOS, O MEIO AMBIENTE E A LOGÍSTICA REVERSA

Os resíduos podem prejudicar o meio ambiente de diversas formas. A prática da disposição incorreta de resíduos em

fundos de vale, às margens de ruas ou cursos d'água, podem causar a contaminação de corpos d'água, assoreamento, enchentes, proliferação de vetores transmissores de doenças, além da poluição visual, mau odor e contaminação do ambiente (MUCELIN; BELLINI, 2007, p. 113).

Para melhorar o meio ambiente, bem como proteger a saúde humana, as empresas devem estar atentas para o impacto causado por seus processos, produtos e serviços. E, para que isso ocorra, é preciso comprometi-



mento, responsabilidade e aprimoramento contínuo por parte de todos. A empresa é vista como parte integrante da sociedade, não deve estar somente preocupada com seus lucros, mas com toda a coletividade.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) traz em seu Art. 3º, inc. XVII, a ideia de responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, com o objetivo de reduzir o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como, reduzir os impactos ambientais e sociais decorrentes do ciclo de vida do produto (BRASIL, 2010, p. 2). Destaca-se que essas responsabilidades pelo ciclo do produto envolvem desde os fabricantes, importadores, comerciantes, consumidores até os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos.

Leite (2003) alerta que tais preocupações vêm impulsionando mudanças, objetivando melhorar as condições de reaproveitamento dos resíduos. Algumas organizações têm investido em sistemas de reciclagem e reuso e em programas educacionais para conscientizar a sociedade para os problemas ambientais, com o intuito de atender às legislações e garantir a tranquilidade dos negócios.

Segundo Correia (2012), a PNRS destaca a Logística Reversa (LR) como um meio de direcionar o fluxo de resíduos sólidos para a própria cadeia produtiva ou para de outros geradores. Com práticas de logística



reversa se reduz a poluição e o desperdício de materiais, incentivando a utilização de insumos que não degradem o meio ambiente.

No inciso XII, do Art. 3º da Lei 12.305/2010, a logística reversa é um instrumento de desenvolvimento socioeconômico, caracterizado por procedimentos a fim de viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos no setor empresarial para o reaproveitar em novos ciclos produtivos ou destinar adequadamente (BRASIL, 2010).

Leite (2003) descreve que a Logística Reversa que um supermercado pode praticar, é constituída por três elementos: as indústrias, o varejo supermercadista e as empresas de reciclagem. De acordo com Braga Junior (2007), os fornecedores entregam os produtos comprados pelo varejista, com embalagens de papelão e embalados em pallets protegidos por plástico. O supermercado, por sua vez, após a inutilidade dessas embalagens, vende para empresas de reciclagem no mercado secundário. Por fim, o papelão e o plástico voltam à indústria, que seria o consumidor final do produto subacabado fechando a cadeia.



## 2.4 O GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS

O gerenciamento de resíduos sólidos é formado por um conjunto de ações que, nas etapas de coleta, transporte, transbordo visam o tratamento e destinação final ambientalmente adequada, condizendo com plano municipal de gestão integrada de resíduos sólidos ou com plano de gerenciamento de resíduos sólidos (BRASIL, 2010, p. 2).

No Art. 9º da PNRS, o gerenciamento deve ser priorizado na ordem de “não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos e disposição final correta” (BRASIL, 2010, p. 5). Assim, esse tipo de ordenação trata da disposição final em aterros como a última e menos indicada opção.

Para Schalch et al. (2002), o gerenciamento adequado de resíduos engloba a utilização de melhores técnicas, envolvendo uma complexa relação interdisciplinar, além de aspectos políticos e geográficos, demográficos, entre outros. Para gerenciar os resíduos de forma integrada, devem-se seguir normas e operações, apoiadas em critérios sanitários, ambientais e econômicos, para a coleta, o tratamento e a disposição dos resíduos, ou seja, é acompanhar de forma criteriosa todo o ciclo dos resíduos, da geração à disposição final, empregando as técnicas e tecnologias de acordo com a realidade local.



Segundo o artigo 21º, da PNRS, um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) deve conter (BRASIL, 2010, p. 11):

- I. Descrição do empreendimento ou atividade;
- II. Diagnóstico dos resíduos sólidos gerados ou administrados, contendo a origem, o volume e a caracterização dos resíduos, incluindo os passivos ambientais a eles relacionados;
- III. Observadas as normas estabelecidas pelos órgãos do Sisnama, do SNVS e do Suasa e, se houver, o plano municipal de gestão integrada de resíduos sólidos;
- IV. Explicitação dos responsáveis por cada etapa do gerenciamento de resíduos sólidos;
- V. definição dos procedimentos operacionais relativos às etapas do gerenciamento de resíduos sólidos sob responsabilidade do gerador;
- VI. Identificação das soluções consorciadas ou compartilhadas com outros geradores;
- VII. Ações preventivas e corretivas a serem executadas em situações de gerenciamento incorreto ou acidentes;
- VIII. Metas e procedimentos relacionados à minimização da geração de resíduos sólidos e, observadas as normas estabelecidas pelos órgãos do Sisnama, do SNVS e do Suasa, à reutilização e reciclagem;
- IX. Se couber, ações relativas à responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos;
- X. Medidas saneadoras dos passivos ambientais relacionados aos resíduos sólidos;
- XI. Periodicidade de sua revisão, observado, se couber, o prazo de vigência da respectiva licença de operação a cargo dos órgãos do Sisnam.

A gestão de resíduos sólidos deve ter um PGRS, que, por sua vez, deve envolver etapas desde a geração,



segregação, acondicionamento, armazenamento, coleta, transporte, tratamento até a disposição final dos resíduos sólidos (BARBOSA; IBRAHIN, 2014).

O gerenciamento dos resíduos é muito importante para a conservação do ambiente e para a proteção da saúde humana. Além disso, surge uma preocupação empresarial, que também vê no gerenciamento dos resíduos sólidos uma forma de aumentar a lucratividade, reduzir custos, ampliar as oportunidades de negócios e benefícios à imagem da empresa (BUTTER, 2003).

Os resultados não são imediatos, é preciso que haja comprometimento com a continuidade e acompanhamento das ações e atualização do PGRS, informando os progressos e as possíveis alterações a todos os envolvidos (REIDLER, 2012).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa quanto à natureza dos dados se classificou como quali-quantitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa tende a ser feita em campo onde a questão ou problema está inserido, obtendo várias fontes para levantamento de dados, tais como: entrevistas, observações e documentos. E a quantitativa é feita pela apresentação dos resultados obtidos pelo estudo, ela apresenta os fatos, informações, e dados de forma quantificável, e estes são analisados pelo uso de recursos estatísticos (BRASILEIRO, 2013).



Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como finalidade esclarecer o problema ou investigação, possibilitando o levantamento de informações e a constituição de hipóteses. E as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Quanto ao método ou procedimento de pesquisa, esta pesquisa é bibliográfica, e de estudo de caso. Conforme Brasileiro (2013), a pesquisa bibliográfica constitui-se como passo inicial de quase todas as pesquisas, possibilitando o conhecimento por meio de fontes primárias e secundárias sobre o tema em estudo. Fachin (2006) afirma que o estudo de caso, vem com a aquisição de uma definição e compreensão das relações dos fatores em cada caso. De acordo com o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido a um elemento, ou abranger vários elementos, sendo eles: empresas, comunidades, grupos, subgrupos, instituições e outros.

O estudo de caso foi realizado em um supermercado de médio porte localizado em Santa Catarina. O supermercado está no ramo de varejo há 49 anos e tem uma área de 5.823,58 m<sup>2</sup>. Ele emprega 52 funcionários, e possui aproximadamente 16 mil itens no ponto de venda.



Na realização da pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, dissertações, artigos e sites, assim, permitindo uma melhor compreensão dos tópicos abordados e servindo como suporte para elaborar a proposta de um PGRS.

Para a análise da situação atual da empresa, fez-se uma descrição dos resíduos por setores, com base em observações e conversas, a fim de compreender se há um gerenciamento dos resíduos. Foram ouvidos relatos dos líderes dos seguintes setores: padaria, açougue, cozinha, hortifrúti, loja, frente de caixa, depósito e limpeza.

Realizou-se um levantamento da quantidade e tipos de resíduos gerados pelo empreendimento, que foi obtido durante o tempo de serviço prestado pela acadêmica no setor. Os dados levantados são referentes ao mês de outubro de 2017.

Para apurar esses dados foram utilizados relatórios e registros de pesagens da empresa. Posteriormente, os dados obtidos nesse período foram sistematizados por meio da tabulação em uma planilha eletrônica do programa Excel. Com base na análise desses dados foi possível identificar as irregularidades nas etapas de gestão dos resíduos, apontando propostas de melhorias.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A seguir, descrevem-se os processos adotados pelo supermercado para gerir resíduos. Ressalta-se que a separação dos resíduos é de responsabilidade de cada setor.

- Padaria: em relação aos resíduos da padaria, são separadas ao longo do dia, somente as embalagens de papelão e plástico que contêm os produtos e, posteriormente, elas são colocadas em contêineres, no depósito. A responsabilidade dessa ação é do conferente de mercadorias, que faz a prensagem desses materiais, e os armazena temporariamente em paletes, até que seja feita a coleta pela empresa transportadora. Constatou-se que materiais como: embalagens tipo PET, filmes plásticos, bandejas de isopor e papel não são separados, e sim são descartados com os resíduos sólidos urbanos comuns. Quando questionada, a líder do setor comentou sobre as dificuldades em separar esses materiais. Ela informou a difícil distinção dos recipientes, pois não são identificados com o tipo de material e falta uma instrução aos colaboradores para fazerem a segregação correta. Em relação aos produtos vencidos e avariados, o setor anota para estoquista dar baixa no estoque, e estes são descar-



tados em recipientes para resíduos comuns também. Os pães que sobraram do dia anterior, são revendidos para a padaria central da empresa e reutilizados para fabricação de farinha de rosca. Os salgados de terceiros precisam de uma nota de devolução, e têm o mesmo fim dos produtos vencidos.

- **Açougue:** o papelão e o plástico que, são usados para embalar os produtos, são separados ao longo do dia pelos funcionários e encaminhados para o depósito. O osso, o sebo e os derivados de carne (vencidos e avariados) são separados em caixas diferentes e armazenados na câmara fria, ao lado do açougue, e são recolhidos por uma empresa que compra esses resíduos para fabricação de farinha usada na produção de ração. Em cada coleta, o conferente pesa separadamente o osso e o sebo. Bandejas de isopor e plástico sujas são descartadas com os resíduos comuns. Foi observado que nesse setor, os plásticos e papéis, que poderiam ser destinados para a reciclagem, estão sendo descartados com os resíduos comuns.

- **Cozinha:** neste setor há recipientes para a separação do resíduo orgânico, reciclável e rejeito, porém, eles não possuem identificação. Foi observado que grande parte dos colaboradores não fazem a separação correta dos resíduos gerados na empresa e, assim, eles



acabam sendo descartados com os resíduos comuns. O transporte desses resíduos é feito pela responsável pela limpeza até os latões que, posteriormente, são retirados pela coleta municipal. Em uma conversa informal com a coordenadora da cozinha, ela revelou que esses recipientes já tiverem uma identificação, porém, os funcionários também não faziam a separação. Para ela, o maior desafio é conscientizar os colaboradores da importância dessa separação.

- Hortifrúti: o papelão e o plástico que são usados para embalar os produtos do setor de hortifrúti são encaminhados para a reciclagem, e o transporte ocorre da mesma forma que ocorre nos demais setores. Os produtos desse setor que estão vencidos e impróprios para venda são colocados em latões e recolhidos por um agricultor. Papéis, plásticos menores e bandejas de isopor vão para os recipientes que contêm os resíduos comuns.
- Loja: na loja são geradas a maioria das embalagens de plástico e papelão, que são encaminhadas para o depósito, para serem prensadas. Algumas caixas de papelão são devolvidas aos fornecedores dos produtos, e outras são doadas aos clientes, para que coloquem suas compras. Os vidros quebrados são colocados em caixas de papelão e lacradas com fita adesiva, para evitar que alguém se machuque, e depois descartadas em lixo co-



num. Grande parte dos produtos vencidos e avariados são negociados com o fornecedor para fazer a troca e a coleta do produto, o restante é descartado com os resíduos comuns.

- Frente de caixa: neste setor ficam as caixas registradoras, onde é efetuado o pagamento e empacotamento dos produtos. Os resíduos desse setor são papéis e copos descartáveis, que são descartados com os resíduos comuns. Esse setor é onde o cliente efetua devolução de produtos vencidos e avariados. As pilhas e lâmpadas danificadas são encaminhadas ao fornecedor. O líder do setor relatou que muitos clientes perguntam se a empresa coleta pilhas, lâmpadas e óleos de cozinha após o uso, porém, a empresa não possui recipiente para esses produtos e nem um projeto para retorno ao fabricante de produtos pós-consumo. A empresa aceita quando os clientes trazem, mas tudo é descartado com os resíduos comuns. Em relação aos vasilhames de cerveja 600 ml e 1 l, e água 10 l e 20 l, se o cliente devolver a embalagem vazia na compra, ele pagará somente pelo produto e não pela embalagem. Essas embalagens são destinadas aos fabricantes.

- Setor de depósito: o setor do depósito é o responsável pela prensagem do papelão e do plástico. A retirada desses resíduos é feita por uma empresa de cole-



ta de produtos recicláveis. Lá, eles são pesados e vendidos para ela. O osso e o sebo também são pesados nesse setor e vendidos. O setor de depósito é o que menos gera resíduos. Os resíduos produzidos lá são papéis e fitas que lacram as caixas, e que são retirados para a conferência. Também é nesse setor que ficam armazenadas as devoluções, as que necessitam de resfriamento ficam em uma câmara fria até que o fornecedor efetue a troca.

- Sanitários: nos sanitários são gerados resíduos de higiene pessoal, como papel higiênico, papel toalha, entre outros. Estes são adicionados aos resíduos rejeitos.

## 4.2 QUANTIFICAÇÃO E DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS

A empresa não possui um controle da quantidade de resíduos por setor, portanto, foi realizado o levantamento geral da loja no mês de outubro de 2017. Na Tabela 1 é apresentada a quantidade em kg de resíduos sólidos gerados e a sua destinação.



Tabela 1 - Quantidade e destinação final dos resíduos gerados em out/2017.

RESÍDUOS GERADOS	QUANTIDADE (Kg)	DESTINO
Plástico	330	Venda
Papelão	1.580	Venda
Sebo	270	Venda
Ossos	601	Venda
Sobra de pães	217	Reaproveitamento
Resíduos comuns*	6.500	Coleta Municipal
Orgânico	4.500	Doação
Sanitários	Não há registro	Coleta Municipal

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

\*Não há controle da quantidade total de resíduos comuns descartados, contudo, foi feita uma média com base na quantidade latões desses resíduos gerados no mês.

Com base nos dados da Tabela 1, percebe-se que os resíduos comuns têm a maior geração, 6.500 kg mensais. Os resíduos orgânicos representam 4.500 kg, seguidos pelo papelão, com 1.580 kg, osso, 601 kg. Ainda há a geração de 330 kg de plástico, 270 kg de sebo e 217 kg de sobra de pães. Observa-se que os resíduos: plástico, papelão, sebo, osso, sobra de pães geram renda para a empresa, por meio da venda e do reaproveitamento.



### 4.3 TIPOS E CLASSIFICAÇÕES DOS RESÍDUOS

No Quadro 2 foram enumerados os tipos de resíduos gerados no supermercado. Além disso, eles foram classificados conforme a NBR 10004/2004.

Quadro 2 - Classificação dos resíduos gerados pelo supermercado

Nº	TIPO DE RESÍDUOS	CLASSIFICAÇÃO
1	Pilhas	Classe I – Perigosos
2	Lâmpadas	
3	Óleos domésticos	
4	Papelão	Classe II A – Não inertes
5	Osso	
6	Sebo	
7	Resíduos orgânicos	
8	Resíduos de sanitários	
9	Papel	
10	Embalagens Tetra pak	
11	Embalagens pet	Classe II B – Inertes
12	Copos descartáveis	
13	Vasilhames de água	
14	Fitas plásticas	
15	Bandejas de isopor	
16	Plástico	
17	Filmes plásticos	
18	Latas	
19	Vidro	
20	Vasilhames de cerveja	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resíduos Classe II apesar de serem classificados como não perigosos, se descartados de forma incorreta causam diversos danos ao meio ambiente. A maioria



dos resíduos gerados na empresa pertence à classe IIB – inertes, seguido pela Classe II A- não inertes. Ambas as classes possuem materiais que podem ser reciclados (Tabela 1).

Os resíduos classe I são classificados como perigosos, pois são inflamáveis, corrosivos, reativos, tóxicos e/ou patogênicos. Nessa classificação se enquadram as pilhas, lâmpadas e óleos domésticos. É preciso conhecer as características dos resíduos gerados pela empresa para, posteriormente, dar o destino correto e avaliar o potencial de reciclagem.

#### 4.4 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO REALIZADO PARA O PGRS

Na etapa de segregação, pode-se observar que são gerados muitos materiais com a possibilidade de serem encaminhados para a reciclagem, como as embalagens PET, tetra pak, vidros, entre outros. Esses materiais são descartados com os resíduos comuns, pela falta de conhecimento dos colaboradores e pela falta de identificação dos recipientes.

O acondicionamento das embalagens de papelão e plástico são colocados em contêineres no depósito. Osso e sebo separados na câmara fria, orgânicos em um latão específico e os demais depositados em lixo comum.

No transporte interno observou-se que cada setor



é responsável por transportar os resíduos até seus respectivos recipientes. O transporte é realizado com os carrinhos de compra. A coleta externa do papelão, plástico, osso, sebo é realizada semanalmente por empresas que compram esses materiais. Os resíduos orgânicos são recolhidos por um produtor rural, resíduos sanitários e lixo comum pela coleta municipal. A empresa não possui coletores de pilhas, lâmpadas e óleo doméstico, e o descarte incorreto desses resíduos pode ocasionar riscos à saúde da população, provocando doenças e impactando o meio ambiente.

#### 4.5 PROPOSTA DO PGRS

De acordo com os dados obtidos, foi elaborado uma Proposta de Plano de Gerenciamento de Resíduos - PGRS. O Quadro 3 apresenta a destinação dos resíduos.

Quadro 3 - Destinação proposta para o plano.

Nº	TIPO DE RESÍDUOS	EMPRESAS DE RECICLAGEM	COMPOSTAGEM	LOGÍSTICA REVERSA	ATERRO SANITÁRIO	OUTRAS DESTINAÇÕES
1	Pilhas			X		
2	Lâmpadas			X		
3	Óleos domésticos			X		
4	Papelão	X				
5	Osso					X
6	Sebo					X
7	Restos de comida, frutas, verduras		X			
8	Resíduos de sanitários, papel molhado, engordurado,				X	
9	Papel	X				



10	Plásticos em geral	X				
11	Embalagens plásticas em geral	X				
12	Bandejas de isopor	X				
13	Latas	X				
14	Vidro	X				

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pilhas, lâmpadas e óleos por serem resíduos Classe I (perigosos) necessitam de cautela. A Logística Reversa seria a medida correta a ser adotada pelo supermercado e a empresa se tornaria pioneira nessa prática, já que na cidade não possui ponto de coleta desses resíduos. Seria importante que a empresa tivesse pontos de coleta desses materiais e que negociasse com empresas e fornecedores. Para as pilhas e as lâmpadas, recomendam-se coletores na entrada da loja e na recepção, onde os clientes geralmente pedem informações. Para o óleo doméstico, indica-se um recipiente, no qual as pessoas seriam orientadas a depositarem este resíduo em garrafas pet adequadamente fechadas para evitar vazamentos. Sugere-se também a confecção e distribuição de cartilhas para isso.

Uma proposta de melhora na identificação dos recipientes é usar as cores e nomes determinados pela Resolução do CONAMA nº 275/2001, sendo as cores azul para o papel/papelão, vermelho para os plásticos, amarelo para metais, laranja para os resíduos perigosos, marrom, para os resíduos orgânicos, e cinza para resíduo-



os não recicláveis ou misturados, ou contaminado, não passível de separação.

É preciso implantar mais coletores para evitar sobrecarga deles. Esses coletores seriam instalados no setor de depósito, cozinha e na entrada da loja. O transporte interno desses resíduos até o depósito continuaria a cargo dos responsáveis pelos setores. No setor da cozinha, a segregação dos resíduos fica a cargo de cada funcionário que o gerou.

Em relação à conscientização dos colaboradores, propõem-se campanhas e palestras de educação ambiental, por meio da qual seja explicada a importância da separação dos resíduos, e os procedimentos corretos de separação deles, além de maneiras de minimizar a geração.

Para que os funcionários estejam capacitados para realizar os procedimentos corretos na gestão dos resíduos, o treinamento é de fundamental importância em todos os setores. O responsável por implantar o PGRS deverá executar o treinamento.

#### 4.6 CONTROLE E MONITORAMENTO DO PLANO

Os colaboradores devem ser monitorados pelo gerente e líderes de setor, para cada vez mais em conjunto buscarem as melhores soluções para os processos de segregação, acondicionamento, transporte interno,



armazenamento temporário e disposição final. Mas é necessário controlar a gestão dos resíduos, para identificar erros e analisar as melhorias que essas práticas proporcionarão à empresa. Esse controle será feito por meio de relatórios. Assim, a empresa saberá quando há necessidade de atualizar o plano.

## **5 RECOMENDAÇÕES**

Recomenda-se, portanto, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos – PGRS para o supermercado, bem como a aplicação da produção mais limpa, visto que possibilita ganhos financeiros por meio da melhor utilização de matérias-primas, água, energia e da não geração de resíduos, assim, reduzindo custos. A produção mais limpa estimula a empresa a pensar em alternativas mais econômicas e ambientalmente corretas de se produzir, com o intuito de redução de resíduos em relação à quantidade e periculosidade (RENSI; SCHENINI, 2006).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dada a análise da situação atual da empresa, pode-se observar inadequações relacionadas ao gerenciamento de resíduos, assim, necessitando de readequação nos processos e a implantação formal de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos – PGRS.



Foram identificados pontos positivos no supermercado, pois ele destina corretamente o papelão e o plástico para empresas de reciclagem; os ossos e o sebo para uma empresa que produz farinha para ração; e reutiliza a sobra de pães para fabricação de farinha de rosca.

Os resíduos comuns geraram 6.500 kg em outubro de 2017, a maior geração no período estudado. A segregação dos resíduos por parte dos funcionários é fundamental para que a reciclagem seja possível e, com tal prática, diminuiria significativamente a quantidade de resíduos comuns.

Com o acondicionamento adequado em recipientes coletores, a identificação e correta segregação dos resíduos, treinamentos, campanhas e palestras de educação ambiental, a empresa poderá destinar corretamente os resíduos e contribuir para minimizar o impacto ambiental. Assim, diante deste artigo, pode-se perceber que gerenciar os resíduos de forma correta, traz benefícios não somente para empresa, mas para a sociedade e o meio ambiente.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10.004**: resíduos sólidos - classificação. Rio de Janeiro, 2004. 71 p.

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Em busca da retomada**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros0do-setor/>>. Acesso em: 9 set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS (ABRELPE). **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil - 2016**. Disponível em: < <http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2016.pdf> >. Acesso em: 26 ago. 2017.

BARBOSA, R. P.; IBRAHIN, F. I. D. **Resíduos sólidos: impactos, manejo e gestão ambiental**. São Paulo: Érica, 2014.



BECCO, J. E.; NUNES, F. R. M. A logística dos supermercados periféricos estudo de caso em Fortaleza com aplicação do benchmarking. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto, 2003.

BRAGA JUNIOR, S. S. **Gestão ambiental no varejo**: um estudo das práticas de logística reversa em supermercados de médio porte. 2007. 130 f. Dissertação (Mestrado de Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRASIL. **Lei nº 12.305: política Nacional de Resíduos Sólidos**, de 2 de agosto de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

BRASIL. CONAMA - CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE. Resolução nº 275, estabelece o código de cores a ser adotado na identificação de coletores e transportadores, bem como nas campanhas informativas para a coleta seletiva de lixo, de 25 de abril de 2001. **Diário Oficial da União, Brasília**, 2001.

BRASILEIRO, A. M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.



BUTTER, P. L. **Desenvolvimento de um modelo de gerenciamento compartilhado dos resíduos sólidos industriais no sistema de gestão ambiental da empresa.** 2003. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CORREIA, E. M. **Logística reversa de produtos eletrônicos: benefícios ambientais e financeiros.** 2007. 93 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

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

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

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



LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MAREGA, C. C. R. **Diagnóstico da geração de resíduos sólidos em shopping de médio porte**. 2011. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2011.

MEDEIROS, C. **Instruções para a elaboração do plano de gerenciamento de resíduos sólidos – PGRS**. Centro de Recursos Ambientais. fev. 2002.

MORABITO, R.; RINALDI, J.G. S.; TACHIBANA, V. M. A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v.16, n.1, p. 1-14, jan./mar. 2009.

MUCELIN, C. A.; BELLINI, M. Lixo e impactos ambientais perceptíveis no ambiente urbano. **Revista Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v. 20, p. 111-124, fev. 2008.

PEREIRA, A. L. et al. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.



REIDLER, N. M. V. L. **Resíduos de equipamentos elétricos e eletrônicos em instituições de ensino superior: estudo de caso e diretrizes para a gestão integrada.** 2012. 210 f. (Doutorado em Saúde Pública) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

RENSI, F.; SCHENINI, P. C. Produção mais limpa. **Revista de Ciências e Administração**, v. 8, p. 1-25, jul./dez. 2006.

SHALCH, V.; etal. **Gestão e gerenciamento de resíduos Sólidos.** 2002. 91 f. Disciplina do curso de Pós-Graduação em Hidráulica e Saneamento, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

XAVIER, F. M. **A formulação da estratégia de operações como fator de melhoria da competitividade no varejo.** 2005. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.



# **MODELO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UM RESTAURANTE VEGETARIANO NA CIDADE DE BRUSQUE, DE ACORDO COM O MODELO CANVA DE NEGÓCIO**

# 3

Alessandra Moraes Sousa  
Eloise Cristine Eccher  
Karin Vieira da Silva

## **1 INTRODUÇÃO**

A instabilidade econômica fez empresas grandes buscarem meios de diminuir os gastos, para destacar-se da concorrência, conservando-se no mercado. Com isso, veio a falta de empregos, motivando inúmeros ex-funcionários a investirem suas economias na criação de pequenos empreendimentos, que em sua maioria eram informais, por motivo das grandes taxas e até mesmo falta de crédito. Então, o governo criou medidas para tirar esses empreendimentos da irregularidade, na tentativa de reduzir a oscilação na economia, favorecendo o surgimento de empreendedores (DORNELAS, 2008).



Com o crescimento de empresas de pequeno porte, e aliando ao aumento da conscientização das pessoas em relação à alimentação e qualidade de vida, nota-se que cada vez mais, em nosso meio, há pessoas vegetarianas.

O vegetarianismo é uma prática alimentar na qual se elimina os alimentos de origem animal ou proveniente dele, de modo parcial ou total, sendo quatro os tipos de vegetarianos, sendo eles: Ovolactovegetarianismo, lactovegetarianismo, ovovegetarianismo e vegetariano estrito. São diversificados os fatores que influenciam pessoas a optar por esse hábito alimentar, que na maioria das vezes se dá pela compaixão aos animais, pela saúde ou conscientização própria. Essa mudança na alimentação está fomentando a economia nacional e global, conforme apontam pesquisas publicadas nos últimos anos pelo Folha de São Paulo (2016), IBOPE (2012) e Brasil econômico (2017).

Assim, a escolha de estudar a abertura de um restaurante vegetariano ocorreu não somente pela pequena oferta de empreendimentos desse segmento em Brusque ou pelo grande crescimento desse segmento no Brasil e no mundo, mas para atender de maneira inovadora, inspiradora, e sustentável, pessoas que estejam dispostas a mudar seus hábitos alimentares ou que estão em processo de adaptação, de maneira saudável e consciente.



Para a elaboração do estudo de viabilidade do restaurante vegetariano na cidade de Brusque foi desenvolvido um modelo de negócio Canvas, que é uma ferramenta visual na qual cada componente tem um estudo sobre como uma organização deve funcionar. A construção do modelo de negócios foi baseada em pesquisas bibliográficas e documentais, e em um grupo focal, realizado com sete pessoas vegetarianas, que moram em Brusque e região, com o objetivo de obter os dados necessários para o presente estudo.

Nesse contexto, tem como objetivo geral elaborar um modelo de negócio para a criação de um restaurante vegetariano na cidade de Brusque, com a utilização do modelo Canvas de negócio. Para isso, definem-se os seguintes objetivos específicos: (i) descrever a situação do ramo de alimentação vegetariana em Brusque; (ii) analisar a percepção de vegetarianos sobre esse ramo de atividade, por meio de um grupo focal; (iii) determinar a proposta de valor, os recursos, atividades e parceiros chaves, os canais, relacionamento e segmento de clientes, e a estrutura de custos e as fontes de receitas, do empreendimento estudado, por meio do modelo Canvas.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA (MPE)

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

As atribuições para definir o tipo de empresa conforme a Lei Complementar Federal nº 123 de 2006: microempresa é toda organização que aufera em um ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e as microempresas são consideradas essenciais para o crescimento econômico. No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

No Brasil, mais de 90% dos empreendimentos são Micro e Pequenas empresas e são responsáveis por gerar em torno de 60% de empregos das pessoas economicamente ativas do País. Elas são fundamentais para a economia brasileira, e receberam mais foco de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, como a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, que cria facilidades tributárias como o Super Simples (SEBRAE, 2013).



## 2.2 EMPREENDEDORISMO & EMPREENDEDOR

De acordo com Dornelas (2008), o empreendedorismo surgiu por causa do capitalismo, com o nome de *entrepreneurship* nos Estados Unidos, mas sua origem é Francesa. No final dos anos 90 chegou ao Brasil, chamado de empreendedorismo e tornando-se bastante conhecido. Desenvolver o tema do empreendedorismo, no Brasil, tornou-se especialmente importante devido aos altos índices de mortalidade de empresas e à preocupação em manter portas abertas, esse foi um dos motivos de o empreendedorismo se popularizar.

Nessa direção, Sentanin e Barboza (2005, p. 02) afirmam que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à mudança de ideias em oportunidades, e a perfeita implementação delas conduz à criação de negócios de sucesso.

Contribuindo, Maximiano (2006) descreve que Henry Ford e Bill Gates foram além de a criação de empresas. Eles transformaram a tecnologia, o modo de fazer negócios e a própria sociedade. Não apenas se tornaram prósperos, mas trouxeram a prosperidade para muitos outros.

O empreendedor, por sua vez, impulsiona a criação de negócios ou a reformulação de empresas já estruturadas, com a idealização e coordenação de novos projetos, assume riscos para trazer inovações e novos



horizontes, faz a economia movimentar, aquecendo-a, gerando fonte de rendas ou aumentando-as, traz um novo cenário a localidade inserida e arredor, impulsionando o surgimento de novas potências e habilidades (DORNELAS, 2008).

Segundo Chiavenato (2012), o empreendedor, além de ser fundador de novas empresas, é um realizador e consolidador de novas ideias em negócios; move a sociedade e o sistema econômico; realiza mudanças e transformações na forma como os negócios são ofertados e consumidos; são ágeis em aproveitar oportunidades e disponibilizar no mercado.

Todo empreendedor para obter sucesso, deve fazer um planejamento do seu empreendimento antes mesmo de começar a investir, deve ser feito um plano de negócio que irá auxiliar na escolha do tipo de negócio, do público algo que quer atingir, do investimento a ser feito e, assim, poder dar início ao projeto.

## 2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Um modelo é uma descrição de um sistema. Essa descrição pode ser feita de diversas formas, como: linear com textos e números, visual com um desenho ou gráfico. Ou seja, o modelo de negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio e das partes que o compõem, de forma como o criador do negócio idealizou (SEBRAE, 2013).



Existem diversas formas de modelo de negócio, como o modelo de negócio desagregado, modelo de negócio cauda longa, modelo de negócio de plataformas multilaterais, modelo de negócio grátis, modelo de negócio aberto modelo de negócio oceano azul, dentre outros. No presente trabalho optou-se pela utilização do modelo de negócio Canvas, porque com ele podemos ter um estudo preliminar sobre o negócio, e definimos questões básicas como que público iremos atingir, como iremos atingi-los, o produto a ser oferecido, o custo e a receita.

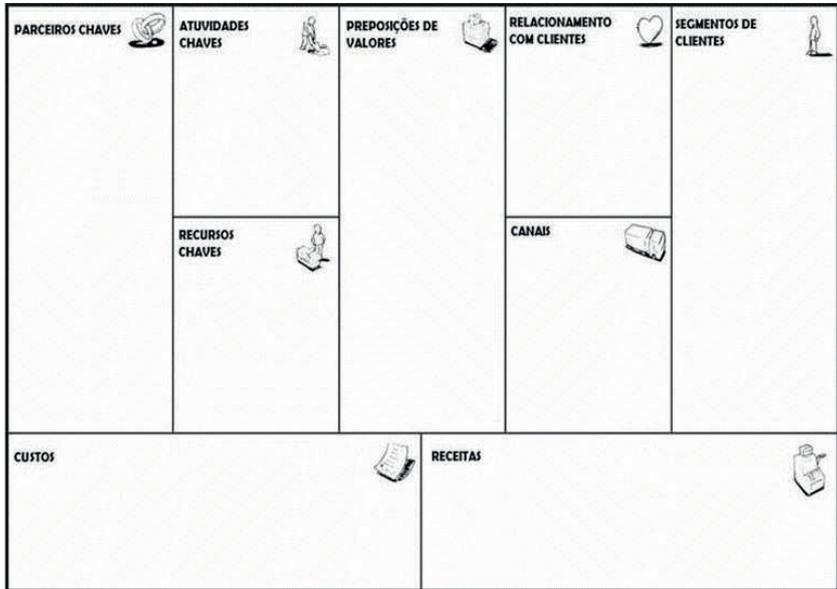
Alexander Osterwalder é o idealizador do *Business Model Canvas* ou Modelo de negócios Canvas que é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado, contendo nove blocos do modelo de negócios, que são esses: Segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento o com clientes fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais.

Para a elaboração do modelo de negócio existe uma ferramenta que possibilita um entendimento comum acerca do que está sendo proposto para o modelo. Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que esse tipo de instrumento deve ser simples e compreensível, ao mesmo tempo em que não elimina a complexidade inerente ao desenvolvimento de um modelo de negócios. Dessa



forma, é utilizado um quadro como mostrado na Figura 1, com o intuito de criar um recurso para descrever, analisar e desenhar modelos de negócios.

Figura 1: Quadro do Modelo de Negócios Ca



Fonte: CANVASBRASIL (2018).

Esse quadro é uma ferramenta visual no qual cada espaço tem seu ponto de vista sob a forma como uma organização deve funcionar, podendo ser verificado de que modo cada componente contribui para a geração de valor. Esse método permite identificar, por meio de técnicas de criação do conhecimento, os elementos possíveis e imagináveis que devem compor um determina-



do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os nove blocos que constituem o modelo de negócio Canvas estão subdividido em três pilares conceituais, um deles é a criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave), no qual se define como funcionará o negócio; já na entrega de valor (canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente) definimos quem será o público-alvo e com o atingiremos e, por fim, a captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas) que se estrutura o quanto irá ser gasto no empreendimento (BONAZZI; ZILBER, 2014).

O Quadro 1 contribui para um melhor entendimento sobre os nove componentes proposto no modelo de negócio:

Quadro 1: Definição dos 9 componentes

Os 9 componentes	Definição
Segmento de clientes	É o grupo de pessoas ou organizações que uma empresa busca atingir
Proposta de valor	É o valor criado para um determinado segmento de cliente com elementos direcionados especificamente para aquele segmento.
Canais	É a forma que se comunica e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposta de valor.
Relacionamento com clientes	É como a empresa se comunica com o segmento de clientes.
Fontes de receita	É quanto que a empresa gera a partir do segmento de clientes.
Recursos principais	Mostra quais os recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócio.
Atividade-chave	São as ações mais importantes que a empresa realiza para fazer o modelo de negócio.
Parcerias principais	É a rede de fornecedores e parceiros que a empresa usará.
Estrutura do custo	São os custos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos conceitos de Osterwalder e Pigneur (2011).



Dessa forma, o objetivo de Osterwalder e Pigneur (2010), ao criar o modelo de negócio foi o de estabelecer um conceito acessível e relevante, fazendo que qualquer pessoa ou empresa pudesse usar o modelo de negócio para criar estratégias, desafiar suas concepções e criar valor de maneira eficiente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de um trabalho descreve a sua natureza e forma como ele foi efetivamente instrumentalizado e seus dados analisados. Assim, nos parágrafos seguintes descreverão tais aspectos.

Quanto à abordagem, a pesquisa se classificou como qualitativa. De acordo com Dias (2003) a pesquisa qualitativa permite o conhecimento das qualidades dos objetos a serem estudados, a sua proposta é obter uma descrição da realidade como um todo, e não pode ser reduzida ao estudo de algumas variáveis. A metodologia qualitativa busca entender os fenômenos comportamentais e aprofundar o estudo, o que permite ter uma visão mais ampla em torno do vegetarianismo, que facilita o entendimento dos conceitos individuais e a definir pontos específicos.

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracterizou como exploratória, em que Dias (2003) afirma que esse tipo de pesquisa busca entender no contexto geral o fe-



nômeno que se está estudando. Esse tipo de pesquisa é feito com levantamento de dados com pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 142), "para a obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos direto", que visa atribuir conhecimentos para a abertura real de uma pequena empresa, facilitando o entendimento geral do contexto envolvendo a abertura de empresa, com foco nos investimentos, aceitação e firmamento no mercado local.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa de levantamento é a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Procedese à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Esse levantamento é de grande valia, e tem-se, neste artigo, como método de levantamento de dados, o grupo focal, reunindo pessoas inseridas em diferentes bases sociais para discutir acerca do vegetarianismo, e com suporte nos dados adquiridos, estruturar o modelo de negócio Canvas, com propósito da abertura de um empreendimento do seguimento discutido no grupo focal.

Em relação ao universo do estudo, destaca-se que, para Marconi e Lakatos (2010, p. 147), "a amostra



é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Neste trabalho, a amostra estudada formou-se por pessoas vegetarianas que moram em Brusque e região, para pesquisas de mercado referente ao produto que será oferecido, buscando descobrir as preferências dessa população, para trazer um produto com fácil aceitação, estudar a localidade a ser inserido este empreendimento, os concorrentes e preços aplicados, assim como o levantamento dos valores para a abertura e manutenção do estabelecimento, por meio de um modelo de negócio.

Para a coleta dos dados, além de a pesquisa bibliográfica e documental, utilizou-se a técnica do grupo focal. O grupo focal (GF) foi escolhido por ser bastante utilizado em abordagens qualitativas em grupos sociais, sendo utilizado como o mecanismo de coleta de dados, pois não há atenção somente em como pessoas pensam, mas em como formam esses pensamentos e expõem, visto que, de acordo com Gatti (2005), proporcionar a apresentação vasta de convicções e pontos de vista, favorece o aparecimento de explicações que, com outros recursos, poderiam ser difíceis de assimilar, tais como um questionário.

As informações essenciais, aplicadas no estudo dessa comunicação, são reproduções dos debates no grupo (TEIXEIRA; MACIEL, 2009). Em complemento, Gatti (2005, p. 48) ressalta que “as sequências de



falas são importantes para essas interpretações, pois geram e dão respaldo as inferências dos pesquisadores”. Assim sendo, é observada a relevância dessa técnica de grupo focal como método de coleta de dados.

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 79), grupo focal “é um debate aberto e acessível a todos porque os assuntos são de interesse comum, não levando em consideração diferença de status entre os participantes do grupo, e o fundamento é uma discussão racional”. Racional refere-se a uma conversa conveniente para todos, visto que todas as opiniões são aceitas. Essa técnica procura perceber e não generalizar, concluir ou generalizar. Apesar de ser uma estrutura simples de organizar, podem tornar-se complexos à medida que os pesquisadores avançam em suas pesquisas (COSTA, 2011).

Em resumo são entrevistas coletivas, por meio das quais os itens levantados partem do individual ou concordância grupal, que agregam grande valor à pesquisa, dispendo de rapidez, simplicidade e informações objetivas, valendo-se de pessoas e pontos de vistas diferentes, que unidos acrescentam valor à solução problema, o que torna o grupo focal bastante relevante para fundamentar as ideais irradiadas ao Canvas.

Assim, o grupo focal foi realizado com a presença de sete pessoas, residentes na cidade de Brusque ou região, que são vegetarianas, com idade entre 20 e 30 anos. Elas foram convidadas a tomar um café somente



com opções vegetarianas, e debater sobre assuntos pertinentes a esse estudo, dando subsídios para esclarecer dúvidas e fornecer informações a respeito da abertura de um restaurante vegetariano na cidade de Brusque/SC.

O grupo focal foi gravado, com o consentimento prévio de todos os participantes e, em seguida, os trechos principais foram transcritos em documento Word, para subsidiar a análise dos dados. Para essa análise foi realizada uma confrontação entre os dados encontrados na pesquisa de campo e a teoria sobre modelo de negócios e empreendedorismo, visando extrair e interpretar as informações mais pertinentes para a concepção da proposta de negócio explorada no presente estudo.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 RAMO DE ATIVIDADE**

O vegetarianismo é uma prática alimentar por meio da qual se elimina os alimentos de origem animal ou proveniente dele, de modo parcial ou total. A Sociedade Vegetariana Brasileira - SVB (2017) define o vegetarianismo como “um regime alimentar que exclui todos os tipos de carnes”, e o classifica em quatro tipos: a) Ovolactovegetarianismo: usam ovos, leite e os derivados do leite na alimentação, b) Lactovegetarianismo: usam leite e derivados do leite na alimentação, c) Ovo-



vegetarianismo: usam ovos na alimentação, d) Vegetariano estrito, não faz uso de nenhum alimento de origem animal, e ainda há e) Veganos que excluem totalmente o consumo de qualquer tipo de produto de origem animal, incluindo cosméticos, roupas, etc.

Nesse sentido, cita que são vários os fatores que conduzem um indivíduo a se transformarem em vegetarianos, como: ética, saúde, meio ambiente e sociedade. Foi observado em entrevista feita em grupo focal, que alguns entrevistados vão além desses itens, citando a compaixão pelos animais e a economia na parte financeira.

No grupo focal realizado para a presente pesquisa, foi possível conhecer algumas das motivações que levaram a adotar esse tipo de alimentação. A participante 2 afirma que o que mais a incentivou a seguir o vegetarianismo foi a pena pelos animais. *“O que mais me fez mudar a alimentação foi a pena que tenho desses animais, todo o sofrimento que passam. Tudo começou com um trabalho de escola sobre o meio ambiente que falava dos impactos causados por abatedouros clandestinos, fui pesquisar a fundo e decidi que não queria fazer parte disso, eu não quero”*. (P2)

Já o participante 6 diz que a economia na hora de comer foi uma grande aliada na sua escolha. *“Buscava uma vida saudável, mas o que me motivou foi a economia que fiz com a mudança da minha alimentação, já*



*que eu não gostava muito de comer carne, foi fácil [...], claro que tenho vários outros benefícios só que isso pesou muito” (P6).*

São diversos os fatores que levam pessoas a mudarem seus hábitos alimentares e, nos últimos anos, vem-se notando um aumento do estilo de vida vegetariano. Sejam esses fatores racionais ou emocionais, como verificamos na fala dos pesquisados, que influenciam diretamente no crescente número de vegetarianos, de fato há um crescimento do mercado desse segmento, tornando-se bastante notável o interesse pela área, conforme aponta o Gráfico 1, no qual se verifica que de janeiro de 2012 a julho de 2016, o índice de busca no Google pelo termo “vegano” cresceu 1000%, no Brasil.

Gráfico 1: Crescimento do Volume de buscas no Google pelo termo vegano no Brasil.2016



Fonte: Sociedade Vegetariana Brasileira



De acordo com Rangel (2016), em reportagem publicada na Folha de São Paulo, os empresários consultados do setor de produtos vegetarianos, informam que o segmento apresenta alta na classe de 40% nas vendas ao ano, esse crescimento é correspondente aos números de brasileiros interessados em vida saudável.

A Sociedade Vegetariana Brasileira-SVB (2017) destaca que a busca pelo mercado vegetariano ocorre devido às tendências mundiais, citando o reino unido, com crescimento de 360% no montante de veganos de 2005 a 2015, e nos Estados Unidos, que dobrou o número de 2009 a 2015.

Conforme Kanda e Rozário (2017), na reportagem publicada no site Brasil Econômico, acredita-se que a demanda recorrente no mercado vegetariano, deve-se à criação de produtos e estabelecimentos comerciais especializados, pelo motivo de brasileiros estarem em busca de mudanças de dietas e hábitos de consumo. Seguindo a mesma linha de raciocínio de Rangel na matéria da Folha de São Paulo.

O segmento vegetariano está em constante crescimento, proporcionando diversas oportunidades para novos empreendimentos e empreendedores, que visam além de atender à demanda de mercado, satisfazer às necessidades dos consumidores, utilizando meios inovadores e diferenciados.

Referente ao nosso país, o Ibope inteligência (2012) divulgou que no Brasil, em torno de 8% da população se declara vegetariana. Assim, podemos ter uma



noção que em nossa região, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2017), que a estimativa da população em 2017, de Brusque, é de 128.818 pessoas; de Botuverá de 5.100 pessoas; de São João Batista é de 35.065 pessoas e Guabiruba de 22.372 pessoas; obtendo em torno de 200 mil pessoas em Brusque e região.

Assim sendo, calculando pelos dados do ibope de 2012, temos uma média de 16 mil pessoas vegetarianas em nossa região, sem contar com o público que não é vegetariano, mas buscam alimentação saudável e rica em nutrientes, que podem ser potenciais clientes do restaurante.

## 4.2 RESULTADO DO GRUPO FOCAL

O crescimento do vegetarianismo nos últimos anos, conforme dados já citados, e a pouca oferta em nosso mercado com foco para vegetarianos, motivou a elaboração do presente modelo de negócio.

Por meio dos dados encontrados no grupo focal, foi possível confirmar a informação de que há poucas opções de comida vegetariana na cidade. A participante 1 relata que essa carência faz com que ela deixe de fazer refeições fora de casa e tenha que cozinhar mais em casa: *Em nossa cidade encontramos muita dificuldade para achar algum restaurante que tenha boas opções [vegetarianas] para comer, o que acaba fazendo com*



*que a gente cozinhe mais em casa, e se virar com as opções que tem no supermercado. (P1)*

Para a participante 2, os restaurantes da localidade não se preocupam em atender o público que opta por uma alimentação vegetariana: *Nos restaurantes de Brusque nunca é pensado no vegetariano, se tiver alguma opção é por acaso, como uma salada ou algo tipo. Eles não entendem que vegetariano não come só salada... (P2)*

Essa questão também foi comentada pela participante 3, ao afirmar que precisa fazer uma refeição em casa, por não encontrar opções que atendam aos seus hábitos alimentares nos restaurantes de Brusque: *Quando quero sair para jantar com amigos ou familiares, sempre tenho que comer algo antes em casa, pois nunca há opções vegetarianas. (P3)*

Essas afirmações evidenciam a dificuldade que pessoas vegetarianas enfrentam para encontrar estabelecimentos comerciais, que atendam aos seus hábitos alimentares com qualidade, na cidade de Brusque. Dessa forma, foram encontrados indicativos de que há uma carência, na região, de empreendimentos voltados a esse ramo de atividade. Portanto, um negócio nesse segmento seria potencialmente interessante, pois atenderia a um público que não encontra a satisfação dos seus desejos e necessidades nos empreendimentos já existentes.



Dando continuidade às informações coletadas no grupo focal, os pesquisados destacaram que o ambiente do restaurante era muito relevante, e que deveria ser compatível com o estilo de vida dos vegetarianos. Segundo eles, deve ser um espaço com bastante verde, ligado à natureza e pensado nos animais de estimação, conforme a participante 4 afirma. *Um lugar aconchegante, uma música 'suave' de fundo, almofadas grandes no chão com opção de sentar nelas junto a mesa[...] Uma fonte de água e que seja permitido animais, e um bom espaço para eles também usufruírem o lugar (P4)*

Complementando, a participante 5 opina que o horário de funcionamento deveria ser na parte da noite e, nos finais de semana, nos períodos diurnos também. *“Acho que deveria ser um restaurante que funcionasse todas as noites e nos finais de semana atendessem de dia também [...] O ambiente teria que ser um lugar tranquilo, confortável, e que nos faça sentir bem... algo bem ligado a natureza.” (P5)*

A participante 6 diz que a localização seria irrelevante, desde que atendessem em um ambiente agradável e com boa comida. *Se a comida for boa e o ambiente agradável, não me importo muito com a localização, eu iria em algum lugar mais longe para comer e curtir o ambiente. (P6)*



Analisando as propostas sobre o espaço, vemos que o ambiente e decoração do restaurante são um ponto importante, e que deve ser em um local que se sintam ligados à natureza. A proposta de valor do restaurante e o serviço prestado devem estar amplamente ligados ao local em que o restaurante se encontrar.

Da mesma forma em que o ambiente é importante, coletamos dados a respeito da comida, que é o ponto principal de um restaurante. Foi unânime entre os entrevistados, a ideia de que o restaurante deve trazer opções tanto de pratos quanto de hambúrgueres e sobremesa. Conforme entrevistado 7 nos afirma. *A comida do restaurante deve ter muito sabor, e acredito que devem ter opções tanto de pratos, como massas, arroz e feijão com alguma proteína, e hambúrguer, que é um lanche que eu sinto muita falta de comer, e são poucas opções que encontro na cidade. (P7).*

Acrescentando, o participante P2 afirma que a sobremesa também é um item importante do cardápio. *Também acredito que deve ter pratos, lanches como hambúrgueres e sanduíches, e claro, não pode faltar sobremesas. (P2)*

Em relação aos pratos que deveriam ser servidos, a participante 3 deu dicas de como devem ser formulados os pratos, que devem possuir hortaliças, cereais ou tubérculos e uma fonte de proteína, para terem uma boa qualidade nutricional. *Acho que além do sabor, as*



*comidas devem ser boas para nossa saúde, e sempre ter aquele princípio básico, que metade é salada, ¼ são cereais como arroz ou batatas e ¼ de proteína, que pode ser lentilha, feijão, grão de bico, couve, brócolis, espinafre entre outros vários que existem... (P3)*

A respeito da comida oferecida, concluímos que, além de tudo, devemos pensar na saúde dos clientes, com refeições que contenham um bom valor nutricional e sejam saborosas. Além disso, parece interessante ter um cardápio com bastante variedade, para agradar a todos os vegetarianos, e influenciar pessoas que não são, mas possuem afinidade com o vegetarianismo.

Coletamos dados também a respeito da forma como atingir o público-alvo, e quais as formas de comunicação com eles e, assim, influenciar as outras pessoas que não são vegetarianas. Um dos pontos de destaque foi a respeito do marketing agressivo, em que deveríamos mostrar o que acontecem com os animais nos abatedouros, a forma como são tratados como se fossem objetos e não seres vivos, como comenta a participante 5. *“A mídia é uma ferramenta bem forte, então acho que deveria mostrar o que quase nenhuma empresa mostra, que é o abate, como os animais são criados e tratados e todo o processo que a carne passa até chegar no prato das pessoas [...] E acredito que as mídias sociais são um bom lugar para falar sobre isso e conscientizar as pessoas.” (P5)*



Foi também comentado a respeito do marketing “boca a boca” e, principalmente, das mídias sociais, como fala a participante 1 *Para mim o melhor marketing é o de boca a boca, pois é a opinião das pessoas que conta para o crescimento da empresa. Mas como de início é mais complicado, acho que as mídias sociais são a melhor forma de atrair clientes. (P1)*

Complementando, a participante 3 concorda com os outros, e diz que o foco principal das mídias deve ser a conscientização, e explicar o que seria o vegetarianismo e o veganismo, pois muitas pessoas ainda têm dúvidas. *Conscientizar as pessoas é o mais importante, fazer elas enxergarem o bem que estariam fazendo aos animais e a natureza, acho que através das propagandas do restaurante deveriam fazer elas conhecerem mais sobre o vegetarianismo e veganismo, e ver que não comemos só salada, e que a proteína não vem só da carne, existem formas muito mais saudáveis e boas para nós e o meio ambiente. (P3)*

Em resumo, encontra-se no grupo focal alguns indicativos sobre como as estratégias de marketing da empresa devem ser conduzidas, relevando questões como conscientização a respeito dos maus-tratos aos animais.

Concluindo, o grupo focal forneceu uma base de dados, para a construção do modelo de negócio Canvas, dando informações sobre os clientes que queremos atingir, e como eles gostariam que fossem um restaurante



vegetariano na cidade de Brusque, assim como a proposta de valor, o ambiente, e o marketing a ser feito para buscarmos nossos clientes.

### 4.3 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

O restaurante tem como proposta fornecer às pessoas da região de Brusque, uma comida vegetariana saudável e saborosa em um ambiente ligado à natureza, no qual possam se sentir confortáveis, e levar seus animais de estimação para apreciar o local. Tudo será pensando na satisfação do cliente, e adequação dos produtos e serviço prestado às necessidades deles.

Assim sendo, o segmento de clientes que será atingido são pessoas vegetarianas, veganas, simpatizantes desses ideais de vida, e pessoas que estejam em busca de uma alimentação com qualidade, que traga benefícios para quem come, e para os animais.

Será estabelecido um tipo de relacionamento de comunidade *on-line* por meio das redes sociais, nas quais o cliente será envolvido pelo nosso produto, conhecerá melhor os valores que vamos criar para nosso estabelecimento e, assim, poder repassar as informações para outras pessoas e, dessa forma, atingiremos mais clientes e poderemos conhecer melhor o que o cliente deseja.



O principal canal de comunicação direta com o cliente serão as redes sociais. É por meio delas que mostraremos nossos produtos e serviços, promoções e conscientizar sobre a crueldade com os animais, para assim mostrar o porquê de o vegetarianismo existir. Será também criado um site para dar mais informações sobre a localização, o ambiente e como chegar.

Como comunicação indireta e para chamar a atenção de vegetarianos e veganos da região, pesquisaremos blogs específicos nosso segmento de clientes, nutricionistas da cidade, e pessoas de grande influência e que sejam adeptas do vegetarianismo, para conhecer nosso restaurante e falar sobre a comida oferecida, do lugar, do ambiente e localização, para que assim mais pessoas conheçam o local.

Levando em conta os aspectos do estabelecimento, os recursos principais são a estrutura física do lugar, onde toda cozinha é equipada adequadamente e o local para atendimento dos clientes como todo mobiliário e decoração. Os alimentos que serão servidos, de preferência orgânicos, além de os recursos humanos, como os chefs de cozinha, garçons e a atendente de caixa.

Dando continuidade, como atividade-chave temos a culinária vegetariana como principal, o marketing e o atendimento ao público. E nossos parceiros principais serão fornecedores de alimentos orgânicos, visando uma melhor qualidade de vida dos clientes, e distribuidores de alimentos e bebidas.



Em relação aos custos, estes serão o pagamento de funcionários, da publicidade do local, e os fornecedores de alimentos e bebidas, e os impostos. Já como receita, ela virá dos pratos e bebidas vendidos no local, de clientes que frequentarão o restaurante.

Assim sendo, a Quadro 2 apresenta o modelo de negócios Canvas efetivamente construído para a construção de um restaurante vegetariano, com base no que foi estudado, analisado e descrito anteriormente.

Quadro 2: Modelo Canvas do restaurante.



Elaborada pelas autoras, 2017



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo a elaboração de um modelo de negócio para a criação de um restaurante vegetariano na cidade de Brusque. Utilizou-se o modelo Canvas de negócio e a técnica de grupo focal para a sua estruturação.

Por meio dos dados, evidenciou-se a dificuldade que pessoas vegetarianas enfrentam para encontrar estabelecimentos comerciais que atendam aos seus hábitos alimentares, na cidade de Brusque. Portanto, há indicadores de demanda de público, apontando uma carência regional de empreendimentos voltados a esse ramo de atividade.

Foi possível identificar a percepção dos vegetarianos locais sobre esse segmento, por meio do grupo focal, no qual os pesquisados demonstraram que o ambiente é bastante importante e deve estar em harmonia com o estilo de vida dos vegetarianos, com área na natureza e com espaço para animais de estimação. Os dados sugeriram que o funcionamento do estabelecimento aqui proposto deve ser à noite e nos fins de semana durante o dia, com atendimento de prato pronto (à la carte). O local não é fator decisivo na escolha, sendo o fator principal a alimentação saborosa, valor nutricional e variedades no cardápio. Os entrevistados sugeriram estratégias de marketing para atingir o público adepto e não adepto do vegetarianismo.



No modelo Canvas destacamos a proposta de valor que é fornecer alimentação vegetariana saudável e saborosa, em um ambiente aconchegante e confortável, dispondo de contato com a natureza. O canal de comunicação são as mídias sociais, e o uso de pessoas influentes. Os recursos principais são os alimentos servidos, estrutura física do local, a cozinha bem equipada e os recursos humanos. Temos como atividade-chave a culinária vegetariana, auxiliada pelo marketing e atendimento. Os nossos parceiros principais são fornecedores de alimentos e bebidas. Os custos são referentes aos pagamentos de funcionário, publicidades, fornecedores e impostos. As receitas serão obtidas com as vendas dos alimentos e bebidas no restaurante. Tudo foi pensando na satisfação do cliente, e adequação dos produtos e serviços prestados às necessidades deles.

Com base no que foi levantado, encontramos indicativos de que um empreendimento nesse setor seria um bom negócio para a região, para atender à demanda de público, e às necessidades evidenciadas que não são supridas, no presente momento, por empreendimentos já existentes.



## REFERÊNCIAS

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de inovação e o modelo canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. 1. ed. São Paulo.2014.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em: 6 jun. 2017.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Manole, 2004.

COSTA, M. E. B. IN: DUARTE; Jorge; BARROS; A. (orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo. Atlas. 2011.

DIAS, S. R. **Pesquisa de mercado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.



DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília, Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBOPE. **Dia mundial do vegetarianismo: 8% da população brasileira afirma ser adepta do estilo**. Ibope inteligência. Rio de Janeiro. 01 out. 2012. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/dia-mundial-do-vegetarianismo8-da-populacao-brasileira-afirma-ser-adepta-do-estilo/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Santa Catarina. Botuverá. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420270&search=santacatarina|botuvera>>. Acesso em: 15 nov. 2017.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA. Santa Catarina: Brusque. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420290&search=santacatarina|Brusque>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA. Santa Catarina: São João Batista. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=421630&search=santacatarina|sao-joao-batista>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA. Santa Catarina: Guabiruba. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420630&search=santacatarina|guabiruba>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

KANDA, D.; ROZÁRIO, M. Mercado vegetariano: confira as principais mudanças do ramo no Brasil. Brasil econômico. São Paulo. 12 de abr. 2017. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2017-04-12/mercado-vegetariano.html>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

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



MAXIMIANO, A. C. M. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation*-inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RANGEL, A. Pequenas empresas de produtos vegetarianos crescem 40% ao ano. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 4 jul. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/07/1787773-pequenas-empresas-deprodutos-vegetarianos-crescem-40-ao-ano.shtml>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SENTANIN, L. H. V.; BARBOZA, R. J. Conceitos de empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) **Serviço brasileiro de apoio micro e pequenas empresas**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp)>. Acesso em: 28 maio 2017.



SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Vegetarianismo:** o que é. Disponível em: <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/oque-e>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Vegetarianismo:** mercado vegetariano. Disponível em: <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

TEIXEIRA, S. R.; MACIEL. M. D. Grupo focal: **Técnica de coleta de dados e espaço de formação docente.** VII ENPEC, Florianópolis 8 de novembro, 2009.





# SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COM ÊNFASE NA CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES POR POTENCIAL DE COMPRAS

# 4

Jeisiane Benevenute

Leonardo Albuquerque

Anderson Sasaki Vasques Pacheco

Rosana Paza

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, uma das necessidades para se manter competitivo no mercado, é atender com qualidade aqueles clientes que realmente trazem rentabilidade para a organização, sendo importante observar critérios que justifiquem os investimentos que são dedicados para tais esforços administrativos.

O tema a ser estudado no presente artigo é a Segmentação de Mercado, com objetivo de classificar os clientes em grupos. Este estudo tem como problema apresentar a importância na identificação do potencial



de cada um deles, para que seja possível definir ações estratégicas direcionadas à necessidade dos grupos. A análise do comportamento do cliente com a empresa permitirá perceber o valor deixado para organização, especificando o perfil de consumo, volume de compras e margem de lucro. As propostas da segmentação de mercado referem-se à classificação do perfil dos clientes, fazer a mensuração do valor sobre a marca do comprador e determinar o nível de importância no mercado.

Segundo Limeira (2008, p. 56),

os diversos segmentos compõem o mercado a ser servido pela empresa, ou seja, o conjunto de clientes atuais e potenciais, com poder aquisitivo e desejos específicos, podem ser atendidos pela empresa.

Portanto, segmentação de clientes vem como uma ferramenta de marketing que pode auxiliar nas estratégias da organização.

A pergunta que direcionou este estudo foi: Como classificar os clientes conforme o seu potencial de compras, para que haja atendimento especializado de acordo com o perfil? O objetivo geral é segmentar os clientes da empresa RVB MALHAS de acordo com o potencial de compras. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: I) analisar a viabilidade de atendimento segmentado por grupos; II) definir critérios para classificação, identificando os indicadores importantes;



III) sugerir estratégias para bonificação, fidelização dos clientes A e AA, e estratégias que possam impulsionar clientes B, C e D para crescerem dentro dessas classificações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No mundo competitivo dos negócios, a segmentação traz inúmeras vantagens estratégicas para o marketing da organização. É perceptível que todos os clientes têm necessidades e perfis de consumo diferentes, por exemplo, para o mesmo produto, cada consumidor pode haver utilidades distintas. Conforme a afirmação de Las Casas (2009, p. 139),

os consumidores procuram diferentes benefícios na compra dos produtos. Alguns poderão procurar qualidade, outros status, outros preços e assim por diante. As empresas procuram atingir esses indivíduos com estratégias diferentes.

Inclusive, para Westwood (2007, p. 60),

diferentes clientes têm diferentes necessidades. Nem todos exigem o mesmo produto nem os mesmos benefícios de um produto. Mesmo em relação a um produto individual, nem todos os clientes o comprarão pelos mesmos motivos.



Segundo Muller (2003, p. 149),

as estratégias são desdobradas em planos de ação, para curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para aplicação de recursos na organização.

Assim, dentro dos processos produtivos e administrativos da organização, é possível tratar esses clientes por meio de grupos por perfil, observando alguns aspectos que podem ser decisivos na tomada de decisão para atender a determinados grupos.

No ramo industrial, no que se refere a produtos é possível observar algumas variáveis na segmentação de mercado, as quais são:

- Demográficas: que considera o setor de atividades industriais, o tamanho da empresa e a localização;
- Operacionais: relacionadas à tecnologia, status do cliente, ou de utilização do produto;
- Compra: nesta variável são observadas as seguintes especificações na empresa, a organização da função de compra, hierarquia, tipos de relacionamentos presentes, política geral de compras, critérios de compras e volume de compra.
- Situacionais: Entre as diversas variáveis são destacados alguns aspectos sobre o produto como: urgência para o uso, aplicação e tamanho do pedido (SARQUIS, 2009).



O procedimento da segmentação de mercado proposto neste estudo tem como objetivo a definição de similaridades e diferenças significativas no comportamento entre os compradores, classificando-os em grupos diferenciados, para que a organização consiga distinguir clientes que fazem jus aplicação de esforços (FERREIRA, 2000).

Identificar e classificar os clientes relacionando-os em diferentes grupos, priorizando os melhores clientes, sendo observadas algumas das principais características no comportamento de compras como: comprometimento, refere-se à quantidade de produtos adquiridos do mix disponibilizado; considerada a frequência de compras, em que é verificado o intervalo de tempo entre as compras realizadas (GARRAFONI JÚNIOR, 2005).

Dominguez (2000, p. 8) afirma que, “como a capacidade de qualquer empresa é necessariamente limitada, ela não pode cobrir toda a gama de clientes (ficando vulnerável aos competidores), devendo focar os melhores deles”. Dessa forma, entende-se que os esforços ou privilégios devem ser dedicados primeiramente em determinados clientes, concentrando e privilegiando aqueles que deixam maior valor para organização.

Com o diversificado conjunto de clientes, é fundamental a realização de um atendimento que favoreça o desempenho produtivo e administrativo da organização. Dessa forma, Garraffoni Júnior (2005) aponta que as organizações dispõem de bases de consumidores cada vez



maiores e, portanto, podem traçar estratégias e personalizar produtos e serviços de acordo com as características dos consumidores. Porém, também é observado que algumas organizações possuem bases de dados genéricas, dificultando conhecer o cliente e oferecer produtos e serviços de acordo com as suas preferências de consumo.

Outro fator essencial é o valor de compras, o qual é relacionado à rentabilidade do cliente. Isto é, essa análise deve considerar a margem de contribuição ou a margem bruta dos produtos vendidos para um cliente deduzidos os custos para servi-lo (GUERREIRO, 2008).

Seguindo uma matriz clássica de valor percebido pelo cliente e lucratividade para a empresa, alguns aspectos são considerados (DOMINGUEZ, 2000):

- Clientes leais: representam menos de 20% da carteira, contudo, correspondem mais de 80% dos volumes de compra e lucratividade da organização. Para manter a lealdade, é importante que o valor agregado seja constantemente atualizado;
- Clientes potenciais: Estes são 30%, que mesmo não sendo rentáveis em curto prazo, precisam de um atendimento contínuo, pois possuem potencial para tornarem clientes leais;
- Clientes satisfeitos: estão entre 40% da carteira, não há expectativas de incremento de agregação de valor percebido, e não proporcionam grandes margens de lucro;



- Clientes problema: assumem cerca de 10% da carteira, sendo inviável mantê-los, pois, exigem esforço demasiado para atendimento, e disponibilizam baixas margens de lucro.

Por meio dessa matriz, é possível entender que muitas vezes uma pequena parcela de clientes são os que realmente colaboram para a lucratividade da organização, sendo eles que deveriam receber certos benefícios ou melhores ofertas no atendimento. Geralmente alguns esforços são dedicados, um bom exemplo é a capacidade produtiva, que é ocupada por clientes que deixam pouco lucro para empresa, dessa maneira, a indústria perde outras oportunidades em atender àquele comprador que realmente deixaria algum valor para a organização. É importante destacar, que a proposta não é deixar de atendê-los, mas sim melhorar no atendimento com os que assim merecem (GUERREIRO, 2008).

A segmentação de mercado permite uma diferenciação na oferta de determinado produto, Ferreira (2000, p. 13), esclarece que “a principal vantagem competitiva de uma empresa é a criação de valor para o consumidor, seja qual for essa vantagem”. Existem algumas formas de diferenciação, e uma delas é no atendimento, o qual determina o modo que é oferecido o produto ao cliente, seja no prazo de entrega, valor do produto ou personalização, procurando agregar valor.



Tais ações exigem acompanhamento frequente sobre a evolução do mix de produtos, buscando perceber a aceitação e ciclo de vida do produto por parte do cliente. Para complementar essa linha de pensamento, Cobra (2009) esclarece que para segmentação de mercado de bens de consumo e de bens industriais, se deve levar em conta a mensurabilidade do segmento, a acessibilidade ao segmento, substancialidade do segmento e a distinção perante aos concorrentes.

É indispensável também o gerenciamento estratégico da carteira de clientes, mantendo um relacionamento mais estreito. De acordo com Inglis (2002, p. 02),

[...] determinar quais serão consumidores-alvo e que serviços oferecer é algo que requer a compreensão da lucratividade gerada pelo cliente os clientes não contribuem equitativa ou proporcional para o sucesso de um negócio.

Esse gerenciamento tem como objetivo identificar mudança no comportamento de compra dos clientes, para sempre mantê-los dentro dos grupos corretos.

Dessa maneira, é compreendido que a segmentação de mercado é uma ferramenta fundamental e deve ser utilizada como estratégia de marketing. É importante que estejam definidos na política administrativa da empresa os aspectos preponderantes na divisão dos grupos de consumidores.



Segundo Guerreiro (2008), o cliente também contribui fortemente para geração do lucro da empresa, e não apenas o produto, por isso a importância da correta identificação do custo do relacionamento comercial. Definindo claramente a rentabilidade oferecida por cliente, o fundamento para um negócio lucrativo está na eficiência de separar as ofertas de serviços por grupos de consumidores, considerando o retorno recebido pelo comprador.

Existe perfil de cliente que mesmo comprando grandes volumes não se atém ao preço, pois estão desinteressados em trocar algumas características do produto pelo custo. Pode acontecer também, onde o comprador com maior volume de compras tem maior poder de negociação, isto é, possui maior sensibilidade ao preço, buscando reduzir seus custos. Porém, esse perfil pode ser modificado rapidamente de acordo com o desenvolvimento ou retração do mercado e até o surgimento de produtos substitutos (PORTER, 2004).

Este mesmo autor ainda descreve que, em alguns casos, o comprador de pequeno porte, que geralmente possui menor poder de negociação e maior sensibilidade ao preço, poderá ocasionar dificuldade na oferta benéficos no atendimento. Outro perfil de cliente, pode ser chamado de exigente, que mesmo comprando pequenos volumes, não abre mão da qualidade ou certas características do produto, não trocando então qualidade por menores custos. Entretanto, esses perfis de clientes podem



ser alterados ou modificados conforme seu crescimento (PORTER, 2004).

Por fim, pode-se dizer que a classificação de clientes pode influenciar a lucratividade da organização, já que por meio dela, por exemplo, um comprador que deixa uma boa margem de lucro pode ser atendido com um prazo de entrega menor. Conceder benefícios exclusivos ao grupo segmentado que gera maior rentabilidade para a empresa, ou dar descontos em produtos para compradores que possuem boa liquidez é, portanto, uma potente ferramenta de marketing para empresa (IKEDA, 2005). Fidelizando clientes por meio do marketing de relacionamento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta presente pesquisa, que aborda o estudo na Indústria e Comércio de Malhas RVB, os dados coletados foram predominantemente quantitativos. Segundo Creswell (2010, p. 21), “métodos quantitativos envolvem processos de coletas, análise, interpretação e redação dos resultados de um estudo”, analisando, sobretudo, informações quantificáveis, ou seja, baseada em números.

A pesquisa também foi classificada como bibliográfica e descritiva. A investigação bibliográfica tem como objetivo construir uma fundamentação teórica do objeto de estudo, pois seguindo o pensamento de Gil



(2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado e inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Com relação à pesquisa descritiva, pode-se dizer que esse tipo de investigação, visa caracterizar uma população alvo, como uma carteira de clientes. Conforme os pensamentos dos autores Bervian, Cervo e Silva (2007, p. 61),

a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.

Neste trabalho, caracterizou-se uma carteira de clientes, classificando esses conforme seu potencial de compra.

Por fim, no que se refere ao método, este artigo se encaixou como levantamento de dados, conforme o Fowler (2011, p. 11), “o objetivo do levantamento de dados é produzir estatísticas, isto é, descrições quantitativas ou numéricas sobre alguns aspectos de uma população”.

A população, na definição de Creswell (2010, p. 180), refere-se às pessoas que compreendem a totalidade do estudo. Dessa forma, a pesquisa deve “identificar a população do estudo [...] declarar o tamanho dessa po-



pulação, se este puder ser determinado, e os meios para identificar os indivíduos na população. ” A população que contribuiu para o levantamento de dados deste estudo envolveu os colaboradores da RVB Malhas, realizando uma tentativa de censo para abranger a população. Primeiramente, foram enviados 90 e-mails com o link do questionário, destinado ao público interno da empresa, dos quais recebemos 61% de respostas, aos 39% restantes referem-se a e-mails de colaboradores que não conseguiram responder ao questionário por motivos desconhecidos.

Fowler (2011, p. 140-141) alega que

a elaboração de um instrumento de levantamento de dados possui dois componentes: decidir o que averiguar, elaborar e testar questões que serão boas ferramentas de avaliação.

Referente aos instrumentos de coleta de dados aplicou-se questionários estruturados com três perguntas objetivas, duas de múltipla escolha e uma discursiva, por meio do sistema Google Forms aos colaboradores da empresa.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004, p. 441), “a análise de dados é, na verdade, um conjunto de técnicas e métodos que podem ser empregados para obter informações e descobertas dos dados coletados”. Particularmente, nesta pesquisa, utilizou-se a técnica de análise de dados estatística descritiva, conforme Silvestre (2007, p. 04), “é constituída pelo conjunto de métodos destinados à organi-



zação e descrição dos dados por meio de indicadores sintéticos ou sumários”. Os dados foram analisados por meio da ferramenta Google Forms, transformando os dados coletados em gráficos. A análise dos dados forneceu informações que possibilitaram a criação dos critérios e indicadores para classificação dos clientes da RVB Malhas, no entanto, a análise e aplicação ficarão a cargo da utilização do estudo.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A indústria têxtil RVB Malhas é uma empresa familiar, fundada em 1991, está situada em Brusque, Santa Catarina. Especializada em malharia circular, ela conta com dois parques fabris que somam mais de 30.000 m<sup>2</sup>, com mais de 450 colaboradores diretos, atua nos principais mercados brasileiros e na América Latina. Possui infraestrutura e tecnologia para atender às maiores e importantes marcas do ramo têxtil com uma capacidade produtiva de 700 toneladas por mês.

Na RVB são distinguidas e compreendidas as necessidades dos clientes, buscando produzir artigos que se ajustam aos variados perfis confeccionistas, oferecendo também a possibilidade de desenvolver artigos exclusivos sob demanda.



Faz parte da história o compromisso com a inovação, investindo constantemente em pesquisa e capacitação técnica, e buscando as melhores soluções para satisfazer o público-alvo. Toda a produção passa por testes realizados em laboratório, para sempre garantir produtos com qualidade. As principais matérias-primas são: algodão, viscose, poliamida, poliéster e rayon. A RVB transforma matérias-primas naturais e sintéticas em produtos para outras indústrias. Consciente de sua responsabilidade ecológica, ela está de acordo com as políticas de sustentabilidade e de respeito ao meio ambiente.

Internamente, segue todas as normas internacionalmente recomendadas pelos órgãos competentes. A empresa atua de forma correta quanto ao tratamento de efluentes industriais e destinação de resíduos provenientes de seus processos, como embalagens, corantes e outros químicos.

## 4.2 CONSTITUIÇÃO DO CÁLCULO PARA SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES DA RVB MALHAS POR COMPRAS

Questionamos a viabilidade em realizar o atendimento personalizado de acordo com os perfis de cada grupo de clientes da empresa RVB Malhas. Portanto, é possível observar no Gráfico 1 a aprovação de 92,7% das respostas.



Gráfico 1: Viabilidade no atendimento especializado por compras

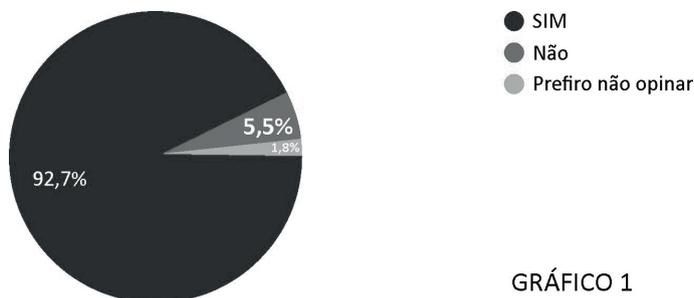


GRÁFICO 1

Fonte: Dados primários (2018).

Seguindo o raciocínio, questionamos a importância em atender os clientes, priorizando os melhores, e 81,8% considerou importante, assim, é possível visualizar no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2: Importância em atender os clientes priorizando os melhores

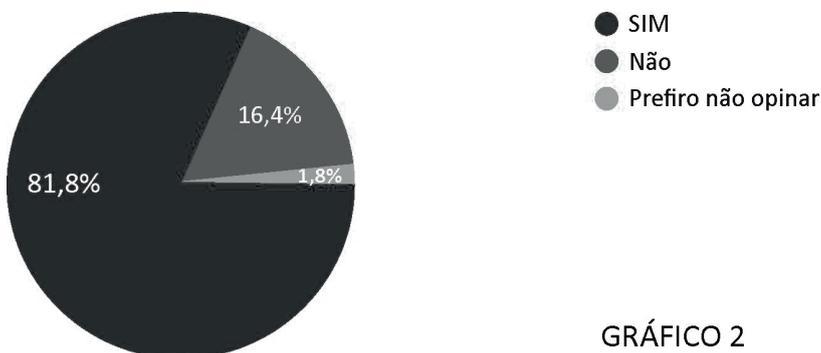


GRÁFICO 2

Fonte: Dados primários (2018).



Também questionamos se tal classificação poderia otimizar os resultados da fábrica, e dos entrevistados, 94,5% avaliou de forma positiva, como observamos no Gráfico 3:

Gráfico 3: A classificação pode otimizar os resultados da fábrica

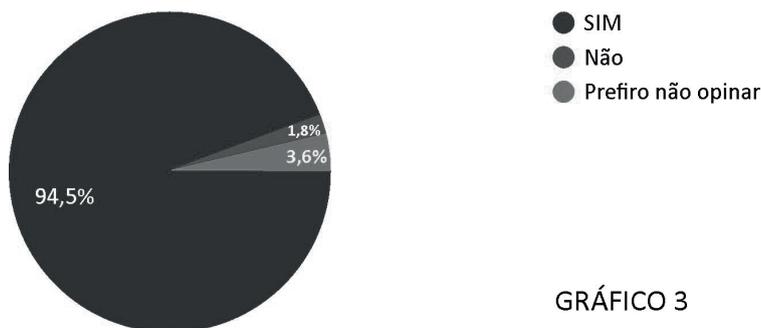


GRÁFICO 3

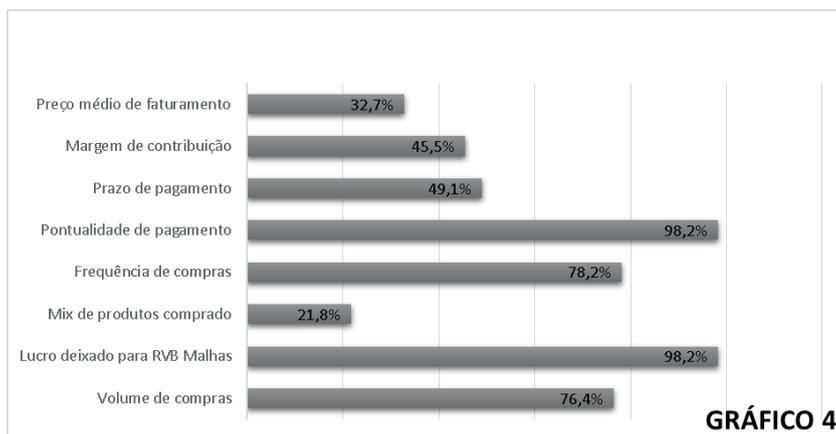
Fonte: Dados primários (2018).

Após coletados os resultados da pesquisa, foi realizada a análise dos dados e definidos os critérios de maior relevância para classificação dos grupos, com a qual é possível identificar com mais qualidade a carteira de clientes.

Para classificar, foram definidos quatro critérios a serem analisados, atribuindo pontuação conforme sua importância. De acordo com o resultado da pesquisa, que pode ser visualizado no Gráfico 4, os critérios com maior relevância são :



Gráfico 4: Estudo de critérios mais importantes para classificação de clientes



Fonte: Dados primários (2018).

Após a coleta dos resultados foram selecionados quatro dos critérios com maior importância, conforme as opiniões dos entrevistados, e de acordo com o valor de cada um, conseguiu-se chegar ao seguinte resultado:

- Lucro deixado para empresa – 28,64%
- Pontualidade de pagamento – 27,89%
- Volume de compras – 21,86%
- Margem de contribuição – 21,61%

Seguindo essa definição, para o cliente ser classificado em grupo o critério é definido de tal forma:

- AA – Acima de 0,8 – 100% do indicador
- A – Entre 0,6 e 0,79 – 75% do indicador
- B – Entre 0,4 e 0,59 – 50% do indicador



- C – Entre 0,1 e 0,39 – 25% do indicador
- D – Menos que 0 – 0% do indicador

Para um cliente receber as pontuações dentro de cada critério, e ser classificado, fica especificado:

### 1. Lucro deixado para RVB Malhas: **L**

- Lucro maior que 8% = 100% do indicador
- Lucro entre 5% e 7% = 75% do indicador
- Lucro entre 2% e 4% = 50% do indicador
- Lucro entre 1% e 1,9% = 25% do indicador
- Lucro menor que 1% = 0% do indicador

### 2. Pontualidade de pagamento: **PP**

- Pagamento até a data de vencimento = 100% do indicador
- Pagamento até um dia de atraso = 75% do indicador
- Pagamento até 5 dias de atraso = 50% do indicador
- Pagamento em cartório = 25% do indicador
- Pagamento protesto = 0% do indicador

### 3. Volume de compras: **VC**

- Compras acima de 15 ton. mês = 100% do indicador
- Compras entre 5 ton. e 14 ton. = 75% do indicador
- Compras entre 1 ton. e 4 ton. = 50% do indicador
- Compras entre 500 kg e 3.999 ton. = 25% do



indicador

- Compras abaixo de 500 kg. = 0% do indicador

#### 4. Margem de contribuição: **MC**

- Margem de contribuição maior que 30% = 100% do indicador
- Margem de contribuição entre 26% e 29% = 75% do indicador
- Margem de contribuição entre 21% e 25% = 50% do indicador
- Margem de contribuição entre 10 e 20% = 25% do indicador
- Margem de contribuição menor que 9% = 0% do indicador

Indicador de 0 – 1

$L+PP+VC+MC =$  Classificação do cliente

$(L*0,286) +(PP*0,278) +(VC*0,218) +(MC*0,218)$

Supomos que a empresa A tenha os seguintes critérios:



### Quadro 1: Exemplo da Empresa A para calcular o tipo do cliente

Lucro entre 5% e 7%	75%
Pagamento até a data de vencimento	100%
Compras entre 1 ton. e 9,999 ton.	50%
Margem de contribuição maior que 30%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Se o cliente X possuir os seguintes indicadores dentro de seu comportamento de compras na RVB, sendo lucro entre 5% e 7% (75% do indicador), pagamento até o vencimento (100% do indicador), compras entre 1 tonelada até 9.999 toneladas (50% do indicador) e deixa uma margem de contribuição maior que 30% (100% do indicador), com a equação abaixo é possível obter o seguinte o índice do cliente:

$$(0,75*0,286)+(1*0,278)+(0,50*0,218)+(1*0,218)=0,820\%$$

A fórmula acima serve como exemplo do cálculo de como seria realizado o critério de classificação, e obtendo o indicador final de 0,820% o cliente X fica classificado como cliente AA dentro da organização.



## 5 RECOMENDAÇÕES

Pondo em prática o atendimento personalizado de acordo com os critérios de classificação, é possível oferecer benefícios para clientes pertencentes ao grupo AA e A, para os quais não há focalização em preço dos produtos adquiridos, mas que geram valor para o cliente além de um desconto.

Quadro 2: Benefícios por carteira de cliente

Beneficiário	Benefício I	Benefício II	Benefício III
Cliente AA	1 Viagem por ano exterior para 1 pessoa com limite R\$.	Acesso ao WGSN por tempo determinado	Produtos exclusivos e acesso ao <i>preview</i> de coleção.
	Prioridade 1 na alocação de tempo da fábrica	Visitas técnicas ao cliente, levando soluções e sugestões	Presentes exclusivos
Cliente A	1 Viagem por Ano para fábrica.	Prioridade 2 na alocação de tempo da fábrica	Produtos exclusivos e materiais exclusivos para pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para clientes B e C os indicadores, pois cada um deles atua de forma individual, dessa maneira observando suas vantagens e desvantagens, é possível de criar estratégias para o atendimento. Por exemplo, o cliente possui 50% do indicador Lucro, é preciso trabalhar em soluções com produtos que agreguem valor para ambos. Já o cliente que tem 100% de pontualidade de pagamen-



to e pequeno volume, é possível uma oferta de maior volume com a proposta de um prazo de pagamento mais longo, sempre respeitando limite de compras. Se o cliente assume o grupo D e seu indicador de pontualidade de pagamento é 0%, torna-se um cliente de alto custo de atendimento, ou seja, cliente problema, sendo importante uma análise se ainda há viabilidade de atendimento.

A classificação de clientes além dos benefícios para o comprador, proporciona grande vantagem para a empresa, permitindo investimentos saudáveis e vantajosos como também melhor relacionamento com o cliente.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMO ESTUDO

Para próximos acadêmicos da UNIFEBE, sugere-se, com base nas informações coletadas no questionário, que as próximas pesquisas desenvolvam critérios baseados em:

- Esforço produtivo (elaborar um índice para medir a complexidade para o setor de produção e expedição para atender ao pedido do cliente), podendo-se estabelecer uma média para o cliente.
- Análise de clientes inativos com potencial de compra.
- *Mix* de produtos
- Cancelamento de pedido, quando ele já se encon-



tra em produção.

- *Lifetime value* – quanto um cliente investe com seus produtos/serviços durante todo o relacionamento com a empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pergunta que originou este estudo: “Como classificar os clientes conforme o seu potencial de compras, para que haja atendimento especializado de acordo com o perfil?”, identificou-se que, por meio de critérios importantes e distintos, é possível realizar a classificação e realizar um atendimento, no qual cada cliente identificado em seu grupo tenha um tratamento personalizado.

O objetivo geral foi segmentar os clientes da empresa RVB MALHAS de acordo com o potencial de compras, e por meio da pesquisa quantitativa, foram relacionados indicadores que definiram essa classificação. Assim, foi possível obter as soluções quanto aos objetivos específicos da pesquisa que eram: I) analisar a viabilidade de atendimento segmentado por grupos; II) definir critérios para classificação, identificando os indicadores importantes; III) sugerir estratégias para bonificação, fidelização dos clientes A e AA, e estratégias que possam impulsionar os clientes B, C e D para crescerem dentro dessas classificações.



Por meio das pesquisas realizadas para fundamentação teórica, identificou-se pontos importantes e vantagens obtidas pelo agrupamento de clientes, com o propósito de atender a cada grupo de acordo com seu comportamento de compras e relacionamento com a empresa. Sendo fundamental criar estratégias que fidelizem os clientes de categoria A e AA, como também possa melhorar os resultados dos clientes B, C e D.

Com os resultados obtidos por meio deste estudo, definiram-se critérios e pesos para classificar o nível de importância que cada cliente tem para a organização, conforme o grupo que ele é identificado. Assim, possibilitando criar estratégias que direcionassem a RVB Malhas para elaborar um Marketing de relacionamento eficiente com o cliente. É de grande valia que a segmentação seja sempre levada em consideração na estratégia adotada pela diretoria da organização, pois orientaria a tomada de decisão, faria com que o atendimento fosse simplificado e tornaria menos custoso alguns processos para empresa.

Segmentando os clientes da empresa RVB Malhas de acordo com os critérios definidos, tornarão os indicadores ferramentas de geração de valor e lucro para organização.



## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Elsevier Brasil, 2009.

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

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 7, n. 4, p. 5364, 2000.

FERREIRA, F. H. G. **Segmentação de mercado**. Biblioteca Temática do Empreendedor, 2000.

FOWLER, J.R.; FLOYD, J. **Pesquisa de levantamento**. 4. Ed. São Paulo: Penso, 2011.



GUERREIRO, R.; MERSCHMANN, E.V.V.; BIO, S.R. Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: uma aplicação em indústria de alimentos no Brasil. **Revista de Administração-eletrônica**, São Paulo, USP, v. 1, n. 2, 2008.

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

IKEDA, A.A; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, 2005.

INGLIS, P.F. O Lucro está no pós-venda. **HSM Management**, v. 32, n. 6, 2002.

GARRAFONI JÚNIOR, A. et al.; **CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento**. Revista Gestão Industrial, v. 1, n. 3, 2005.

LAS CASA, A.L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, T.M.V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.



MULLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SARQUIS, A.B.; IKEDA, A.A. **Segmentação de mercado no ramo de agências de comunicação**. REGE Revista de Gestão, v. 16, n. 2, p. 101-119, 2009.

SILVESTRE, A. L. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar Editora, p. 04, 2007.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books do Brasil LTDA., 2007.





# **INDICADORES DE DESEMPENHO COMERCIAL E PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ÁREA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO NA NTC MODA ÍNTIMA**

Jessica Hoefelmann  
Luciano Hausmann  
Rosana Paza

**5**

## **1 INTRODUÇÃO**

Com as grandes mudanças ocorridas na economia, faz-se necessário que as empresas, para sobreviver, criem uma estratégia para diferenciação de mercado, pois do contrário, terão certamente dificuldades para sobrevivência, uma vez que a cada dia, empresas ficam mais fortes, mais bem preparadas, e atuando com novas estratégias e condições comerciais. Fazendo que a maioria delas presentes no mercado, aquelas que estão bem menos preparadas, venham a não resistir ao mercado no seu cenário atual.



Segundo Las Casas (2000) é fator importante para uma empresa, uma estratégia comercial para sobrevivência no mercado, não basta somente as inter-relações e o talento natural dos representantes de sua equipe de vendas, mas é também necessário, Indicadores de Desempenho (*Key Performance Indicator* – KPIs) de *performance*, análises dos clientes, processos de atendimento e ferramentas que deem apoio ao representante da marca, para que ocorram resultados esperados nas vendas.

Portanto na concepção de Megido e Szulcsewski (2002), vendas é a atividade que acompanha as pessoas por toda a vida. E com isso, a modernização da área de vendas e o preparo dela é uma necessidade inadiável e constante nas empresas.

Justifica, assim, a escolha deste tema, buscando o aumento da produtividade da equipe de vendas com base nos KPIs de desempenho comercial, o monitoramento e controle da equipe e ações estratégicas para área de vendas da NTC Moda Íntima, pois, obedece a critérios intrínsecos desta pesquisadora, ligados a aspectos subjetivos de afinidade pela área de especialidade e/ou concentração e a sua experiência acadêmica e profissional.

Nesse sentido, detalhando as ações estratégicas utilizadas na empresa, fundamentando com a revisão de literatura e a prática que ocorre na empresa, objeto do



presente estudo, é pertinente questionar: Os representantes comerciais da empresa NTC Moda Íntima Ltda. estão tendo resultados positivos com base nos indicadores determinados pela empresa?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o desempenho dos representantes comerciais da empresa NTC Moda Íntima Ltda. Para isso, definem-se os seguintes objetivos específicos: i) analisar os KPIs já utilizados pela empresa; ii) identificar ações que resultam dos indicadores atuais; iii) propor indicadores e ações estratégicas para área de vendas.

Além desta Introdução o artigo contempla a metodologia da pesquisa, na qual se evidenciam o enquadramento metodológico e os procedimentos para a realização da pesquisa; na seção do referencial teórico se apresenta a base teórica que sustenta a pesquisa e os estudos relacionados ao tema; na seção de resultados demonstram-se o tratamento e análise dos dados, e nas considerações finais apresentam-se as limitações e sugestões para estudos futuros.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E SUA IMPORTÂNCIA

A administração de vendas é constituída por diversos processos: prospecção, localização de clientes com perfil de potencial da marca, abordagem, negociação do produto e demonstração de qualidade da empresa. Além disso, é de suma importância que no meio de todos esses processos a empresa esteja preparada para ouvir avaliações positivas, como negativas do produto e do atendimento. Como também, cumprir com tudo que é oferecido ao cliente no momento da negociação.

Para Oriques (2009) vender é oferecer um produto útil que tenha valor para os seus clientes e que seja vantajoso para que ele tome a decisão de comprá-lo, pensando nos custos e benefícios de sua decisão.

### 2.2 ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Para uma equipe de vendas bem estruturada, tem-se como o primeiro passo, analisar o número de representantes necessários para cada região à qual a marca deseja atender. Para Castro e Neves (2005), o número de vendedores é uma das questões mais essenciais em vendas.



Não existe um número exato para uma equipe de vendas. Ficará por conta de a empresa definir a equipe de vendas de acordo com o número de clientes atuais e potenciais do mercado, no qual a empresa trabalha, a frequência necessária de visitação, tempo de deslocamento de cada vendedor até o seu cliente, características do produto comercializado e do seu cliente.

### 2.3 TERRITÓRIO DE ATUAÇÃO

Para Castro e Neves (2005) formar o território de vendas, significa dividir as áreas de atuação onde serão alocados vendedores e definido os esforços gerenciais.

Para definir o território de vendas de cada representante, é importante conhecer toda carteira de clientes, e estar ciente do percentual de vendas de mercado de cada região. Como também o que se pretende alcançar. O supervisor comercial deve buscar, da melhor forma possível a divisão do território de seus representantes contratados. “Um território bem dividido, garante a empresa uma boa cobertura de vendas a seus clientes” (CASTRO; NEVES, 2005, p.101), ou seja, se o território for muito amplo, existirão muitos clientes com bom potencial que não serão atendidos. Se o território for muito pequeno, esforços serão desperdiçados com pequenos clientes.



O principal objetivo de uma boa divisão de território de vendas é fazer que todas as regiões tenham um bom atendimento, conseguindo abranger todas as áreas desejadas, a quantidade de trabalho igualmente dividida por representante, e fazer que não ocorra nenhum conflito de território e cliente por representante.

## 2.4 RECRUTAMENTO DE REPRESENTANTES COMERCIAIS

Para Las Casas (2012), embora inúmeros fatores influenciem o desempenho de vendas, a organização não sobrevive sem um trabalho mais detalhado no recrutamento e na seleção dos representantes da marca.

O momento da venda é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial. A força de vendas funciona como um elo entre a empresa e o cliente. O vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, pois as imagens são fortemente associadas. Com isso, os supervisores comerciais enfrentam um desafio considerável relacionado com a contratação de uma boa equipe de vendas. Porque, faz-se necessário que o representante comercial tenha o perfil da marca, e consiga representá-la com êxito.



Maciel e Junqueira (2014) contribuem afirmando que, a função do recrutamento é reunir um número aceitável de candidatos qualificados, para se ter opções de escolhas no momento das novas contratações.

Esse pré-recrutamento é feito por meio de indicações de representantes que já trabalham com a marca, análise por currículo enviados para a empresa, apresentações em feiras do segmento e entre outros. Quando pré-selecionado, o representante é convocado para uma entrevista diretamente com o supervisor comercial e diretores. E se aprovado, receberá todo o treinamento e informações necessárias para dar início a vendas e representação da marca. Ele também tem como obrigação ter completo domínio da sua região de atendimento, alcançar as metas determinadas da empresa, como também um bom relacionamento com seus clientes e empresa.

## 2.5 TREINAMENTO DO REPRESENTANTE

Treinamento é a etapa posterior ao recrutamento e seleção dos representantes, porque tem relação como manter preparada a equipe de vendas. O treinamento de vendas é feito com relação a características do produto vendido, da própria empresa e do mercado de atuação.

O objetivo do treinamento é melhorar as técnicas e habilidades já existentes no representante. Segundo Futrell (2003), o treinamento de vendas deve ser contí-



nuo e ocorrer em qualquer situação. Faz parte também do treinamento de vendas dar *feedback* dos seus relatórios de vendas, falar ao telefone com o profissional, ou até mesmo uma troca de *e-mails*.

## 2.6 SUPERVISOR COMERCIAL, FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

O gerente de vendas é responsável pelo desempenho da equipe e pelos resultados alcançados. Como administrador de toda a equipe, deverá conduzir seus representantes ao caminho e alcançar os objetivos perseguidos pela empresa. As organizações exigem que os gerentes de vendas realizem avaliações periódicas do desempenho de cada representante de vendas, tema abordado neste trabalho.

O supervisor comercial tem como objetivos o planejamento de metas, políticas e procedimentos que levarão aos objetivos da empresa, recrutamento, seleção e manutenção de uma equipe de vendas. Terá responsabilidade no que diz respeito à motivação e remuneração dos seus representantes. E, avaliação e comparação dos desempenhos planejados.



## 2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)

Os KPIs são utilizados para informar à empresa sobre o desempenho dos profissionais. É questão importante para gestão e decisão sobre a equipe de vendas, já que promove informações de resultados para possíveis desligamentos, como também para melhorias de desempenho. Para que isso ocorra, é necessário compará-los com o levantamento por meio de KPIs.

Não há na literatura nenhum consenso quanto à qual KPI é melhor a ser utilizado. Essa responsabilidade fica a critério da empresa, definir o que melhor se encaixa nas metas e objetivos traçados por ela. Um sistema de KPI afeta o comportamento das pessoas envolvidas na empresa.

Para Castro e Neves (2005, p. 41),

o conceito central está na capacidade ou tentativa de a empresa de monitorar os resultados dos esforços de vendas, selecionar os KPIs que melhor permitam verificar o sucesso do que foi estabelecido à sua equipe.

O que não é medido não pode ser controlado e melhorado. KPIs são ferramentas utilizadas para acompanhamento de desempenhos de produção. Segundo Agnes (2012), a produtividade mede-se por meio da produtividade, e para a força de vendas, mede-se a venda por vendedor.



Os KPIs determinam a análise das metas traçadas pelo supervisor comercial à sua equipe de vendas, o rumo que se deve tomar até elas, e o quanto falta para alcançá-las. Quando as metas são bem traçadas, só vêm trazer resultados significativos à empresa. Como também projeções futuras. Os KPIs devem ser traçados com levantamento de dados de coleções anteriores, para se seguir uma base. Fica a critério do supervisor comercial a padronização de frequência das avaliações de acordo com a necessidade da empresa.

## 2.8 ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico é a base da fundamentação de todas as empresas. Considerando a igualdade de condições de mercado e de informações, se um negócio for bem planejado, este terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento (DORNELAS, 2012).

Portanto a estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação externa e interna é estruturada, os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada, em resposta a fatos novos (COSTA, 2009).

Estratégias são construídas em atividades específicas para uma determinada finalidade, com objetivos claros e específicos e um plano realista de execução.



Costa (2009) defende que não existe uma forma fixa quanto à coordenação do processo de ação estratégica. O importante é estimular o pensamento estratégico, tornando-o em estratégias claras, com qualidade e com ampla aceitação daqueles envolvidos em sua execução.

## 2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS

O planeamento estratégico de vendas começa com a análise dos potenciais de mercado e da previsão de vendas. Todos os planos devem fundamentar-se em alguma estimativa do volume de vendas, que a empresa tem probabilidade de realizar durante um período de planeamento.

Lana (2008) defende que para alcançar os objetivos e metas, a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação, que partem de uma análise do ambiente de atuação, no qual se determinam oportunidades e ameaças do mercado, e da empresa, observando-se os pontos fortes e fracos para aproveitamento das oportunidades ou proteção quanto às ameaças detectadas.



## 2.10 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

Acredita-se que não basta apenas treinar o representante para que se alcance seus objetivos. É necessário também que ele acredite na marca, veja um diferencial nela. Não somente isso, é necessário traçar objetivos e encorajá-los a alcançá-los. Para Lana (2008), os principais fatores que impulsionam um profissional da área de vendas são: tarefas claras, necessidade de realização, remuneração com incentivos e boa administração.

Para Castro e Neves (2005), a melhor forma de transmitir o que se quer de um vendedor, em vez de falar insistentemente para ele, é formular um sistema de quotas sobre essas atividades e vinculá-las ao sistema de incentivos. Uma vez que, pesquisas apontam que grande parte dos vendedores, de forma ampla, trabalha para atingir metas, e não maximizar as vendas da empresa.

A utilização de incentivos variáveis é praticada há muito tempo, e uma das principais razões para se utilizar é justamente sua relação por incentivo. O esforço e a motivação para desempenhar e alcançar a produtividade desejada se torna mais árduo.

Para Las Casas (2002), a motivação da equipe de vendas é o sentimento de realizar um trabalho que tenha valor, pois cada indivíduo deseja receber elogios e reconhecimento. O sistema de remuneração trata-se diretamente com o valor recebido. A remuneração é desempenhada por reconhecimento dos objetivos alcançados.



Para Castro e Neves (2005, p. 79), “quotas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio, mas por outro lado, elas necessitam ser baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis”.

Embora o sistema de premiação por vendas não seja o único para motivar a equipe, ele é um dos mais importantes e mais utilizados. Medir o desempenho de vendas, mas não os recompensar corretamente, limita o nível de realização dos representantes. Os dois principais programas de remuneração são: comissão e bônus.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que originou o presente artigo apresentou abordagem qualitativa e quantitativa. É qualitativa, visto que

é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 2007, p. 155).

E quantitativa porque enfatiza os indicadores numéricos e os percentuais sobre a pesquisa. Para Gonsalves (2001, p. 70), “a pesquisa quantitativa remete-se a uma explanação das causas, por meio de medidas objetivas, utilizando basicamente estatísticas”.



Quanto ao objetivo se caracterizou como pesquisa exploratória que, segundo Gonsalves (2001), é aquela que se caracteriza pelo esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica. Como também ela proporciona maior familiaridade com o problema e facilita a pesquisa bibliográfica ou por meio de estudo de caso.

Referente ao método e procedimentos se classificou como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para Andrade (2010, p. 128), a pesquisa bibliográfica,

além de proporcionar uma revisão sobre a literatura referente ao assunto [...] vai possibilitar a determinação dos objetivos, a construção das hipóteses e oferecer elementos para fundamentar a justificativa da escolha do tema.

Já o

estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 33).

A população de pesquisa é definida como a totalidade dos indivíduos que se esteja analisando. “População é um grupo de pessoas ou empresas que se interessa entrevistar ou questionar para o propósito específico de um estudo” (ROESCH, 2007, p. 61).



A amostra é qualquer subconjunto de uma população, enquanto a população corresponde a todos os membros de um grupo definido de pessoas ou itens (DIAS et al., 2010, p. 386).

Para este artigo viu-se como grupo de pesquisa, os representantes comerciais da empresa NTC Moda Íntima.

Para Roesch (2007, p. 168), “dados secundários são dados existentes, em forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios, e estes não são criados pelo pesquisador”. A coleta se deu no próprio ambiente da organização a partir dos KPIs. A pesquisa se fez possível em contato com os diretores da empresa, dando acesso a KPIs mensuráveis pela empresa e possibilitando a proposta de implantação de planos e programas do presente artigo.

Nesta pesquisa, após coletar os dados, eles foram analisados para propor e desenvolver um plano de ação que atenda às necessidades da empresa e com isso, proporcionar melhorias no processo e desenvolvimento comercial.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 1991, por José Lino Censato e Nair Teresinha Censato, a Censato Pijamas iniciou suas atividades em um pequeno espaço, no primeiro piso de sua residência particular.

No início, a empresa tinha como linha de produção calcinhas e cuecas. A produção inicial era modesta, eram produzidas cerca de 600 peças dia. Nessa época, a empresa adotava a teoria da satisfação, ou seja: é importante usar de esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente excedê-lo e, ao mesmo tempo, deve-se fazer suficientemente bem, mas não tão bem quanto o possível (OLIVEIRA, 2007).

Com isso, a empresa começa a criar uma identidade visual, novo público-alvo, e traça metas e novos objetivos. Desde 2002, a empresa produz pijamas, traçando um caminho de sucesso, tendo uma marca forte e de nome no mercado nacional. Em 2008, a Censato Pijamas, ganha novas instalações. Sua sede contém 1.600 m<sup>2</sup> área construída, instalada na Rua Jaime Pedro Alves, n.º 94, no Bairro Limoeiro, na cidade de Itajaí, Estado de Santa Catarina, ilustrada na Figura 1.



Figura 1 – Fachada da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2014).

Seus modelos têm como principal objetivo efetuar a junção de conforto e estilo. Transformar matérias-primas em produtos que despertam o desejo do consumidor. A empresa atua no segmento de pijamas linha adulto e infantil.

Entende-se no Gráfico 1, que a região Sudeste tem a maior participação de representantes da empresa. Isso se deve pelo grande número de clientes da empresa e o maior foco de vendas da marca.



Gráfico 1 – Atuação de regiões de acordo com as concentrações de representantes por região

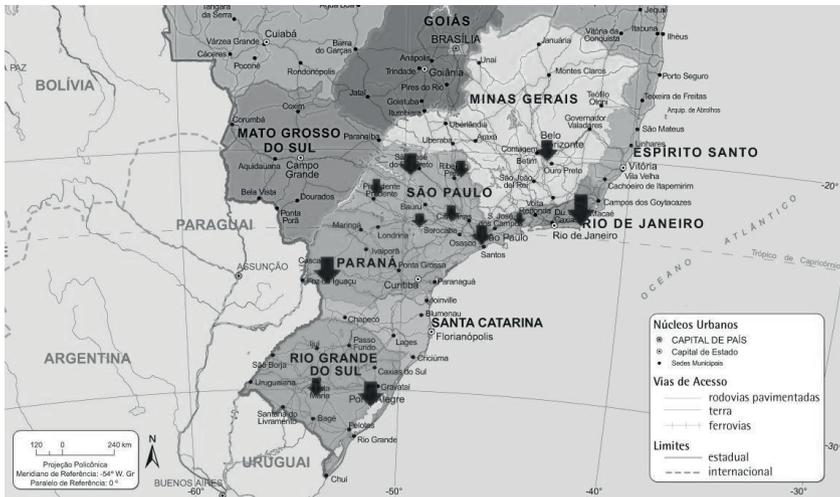


Fonte: Acervo de dados da empresa (2017).

Na Figura 2 apresenta-se a divisão de território dos representantes comerciais da marca.



Figura 2 – Mapa de território por representante



Fonte: Guia Geográfico (s.d.).

## 4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dessa forma, visando aumentar as chances de sucesso da empresa, e para melhor avaliar a situação atual da área de vendas e o gerenciamento dos representantes de vendas, viu-se a necessidade de aplicar KPIs. Quanto mais a empresa depende do esforço do representante para atingir suas vendas, mais a empresa deve se concentrar em indicadores de resultados.

Com base nessas justificativas, criou-se um conjunto de indicadores estabelecidos, buscando o mapeamento do desempenho. Estes foram aplicados com os



doze representantes atuantes pela empresa. Foram elaborados cinco indicadores comerciais cujas ações estão mencionadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Ação 1

O quê?	Alcançar novos clientes. Reativar clientes.
Quem?	O representante passará a informação para o supervisor comercial este é o responsável pela ação.
Quando?	Mensalmente
Por quê?	Para medir o desempenho do representante em seus atendimentos e verificar se todos os clientes foram atendidos. Servindo, assim, de base para estipulação de novos clientes.
Onde?	Nas regiões de atuação dos representantes
Como?	Por meio de planilhas eletrônicas implantadas no sistema. Registrar número de vendas realizadas comparada com número de clientes atendidos.
Quanto custa?	O custo desta implantação seria de R\$ 600,00 mês para mensalidade do sistema de coleta de dados.
Como avaliar?/KPI	Quantidade de clientes novos mais a quantidade de clientes reativados com base nos pedidos recebidos nos últimos 12 meses

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O plano de ação 1, sobre o conceito acima, tem como principal objetivo o atendimento a todos os clientes da carteira do representante. Segundo Agnes (2012), um bom acompanhamento não é somente dos clientes com vendas assíduas, é fundamental para obter a clientela um trabalho em cima de todos os seus clientes, e entender a situação de cada cliente de forma única. O objetivo será aproximar a equipe de vendas da empresa com seu cliente. Porque manter o contato com o cliente é de extrema importância, não só para conquistar uma venda, mas também para o cliente se sentir lembrado e presente pela empresa. O Quadro 2 apresenta o plano de ação 2.



## Quadro 2 – Ação 2

O quê?	Avaliar índice de inadimplência. Recuperação do valor em relação ao total faturado.
Quem?	Representante com o financeiro
Quando?	Imediatamente
Por quê?	Para recuperar valores não pagos de clientes inadimplentes.
Onde?	Financeiro internamente e o representante até o local da empresa da carteira de clientes inadimplentes.
Como?	Ligando, oferecendo propostas de quitação, indo ao local da empresa para uma conversa pessoalmente com o proprietário da empresa.
Quanto custa?	Haverá custo da visita ao local e custos de ligações. O representante que conseguir recuperar clientes, receberá 0,5% do valor e custos das despesas.
Como avaliar/ KPI	Por meio dos clientes colocados como meta e seus valores recuperados. Como também a empresa pode criar prêmios de recuperação para motivação do representante

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para o plano dois, Castro e Neves (2005) ressaltam a importância de a porcentagem da carteira de clientes, que está em dia com o pagamento, também pode ser utilizada para mensurar a qualidade de vendas. O Quadro 3 apresenta o plano de ação 3.

## Quadro 3 – Ação 3

O quê?	Implementar o treinamento online e convenções semestrais com os representantes.
Quem?	Supervisor comercial
Quando?	Sempre que houver convenção nacional de vendas semestralmente e dando todo o suporte via sistema.
Por quê?	Para manter os representantes atualizados com as coleções para desempenhar suas atividades. Assim como poder proporcionar a eles uma ferramenta de vendas ao seu cliente. Na qual não somente o cliente poderá ver a peça física ao atendimento. O representante terá em mãos ao seu alcance todas as especificações técnicas da peça e quantidade em estoque.
Onde?	No local da convenção e via sistema.
Como?	O gerente comunicará os representantes, os interessados receberão hospedagem e reembolso de alimentação quanto à participação das convenções. Referente ao sistema online de vendas. O representante receberá um treinamento ao início da coleção e sempre quando necessário.
Quanto custa?	Investimento aproximado de R\$ 8.000,00
Como avaliar? KPI	Índice de participação dos representantes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



A empresa deve promover uma remuneração, mas, sobretudo, combiná-los com treinamentos em convenções para melhorar e aprimorar o representante, andando lado a lado com recompensas não financeira (intrínsecas), tais como reconhecimentos por suas ações e participações. Uma vez que, segundo Bueno (2006), as recompensas não financeiras são percebidas com maior valor.

Segundo Stanton e Spiro (2000), o aspecto mais importante de uma reunião de vendas é a comunicação. Ela proporciona ao representante a oportunidade de interagir com a administração da fábrica e com os demais representantes, fazendo-os se sentirem parte de uma equipe. O Quadro 4 apresenta o plano de ação 4.

Quadro 4 – Ação 4

O quê?	Acompanhar as vendas por representante. Definir suas metas.
Quem?	Supervisor comercial
Quando?	As metas começaram a ser estipuladas após o primeiro ano de coleção, e após, serão planejadas de acordo com a coleção vigente no ano anterior
Por quê?	Pois só com uma meta tangível estabelecida, pode se verificar o desempenho dos representantes e ter maior consciências do que se deseja alcançar comercialmente falando
Onde?	Regiões de atuações
Como?	Com os resultados do mesmo período do ano anterior, o supervisor comercial analisará a conjuntura atual e estipulará uma meta de valores de vendas para cada mês e para o valor total que se deseja alcançar em cada coleção
Quanto custa?	Se alcançada a meta mensal, o representante ganhará 2% a mais sobre suas vendas retiradas no mês em que alcançou a meta. E se concluído a meta ao final da coleção, ele ganhará o valor integral do mostruário de vendas disponibilizado a ele
Como avaliar? KPI	Analisar se as metas estão sendo alcançadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



É de fundamental importância que os objetivos determinados para o representante alcançarem estejam vinculados a planos de remuneração. Como o representante trabalha com o principal objetivo que aumentar sua receita, ele irá trabalhar na direção dos objetivos determinados pela empresa.

Seguindo essa ideia, para Castro e Neves (2005), um plano de incentivo bem feito (determinação de cotas, objetivos e remuneração) faz convergir os objetivos da empresa e do vendedor. O Quadro 5 apresenta o plano de ação 5.

Quadro 5 – Ação 5

O quê?	Eliminar as referências de baixo giro.
Quem?	Representantes
Quando?	Por períodos trimestrais
Por quê?	Para alavancar a vendas de referências com um grande número em estoque
Onde?	Todo território nacional de vendas
Como?	Por meio dos representantes, em um controle de ranking de colocação, visível a todos os participantes
Quanto custa?	O representante que vender determinadas referências, receberá 5% a mais de comissão em cima das referências.
Como avaliar? KPI	Faturamento por referência com menos giro de estoque

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Esta ação tem como principal objetivo, justamente, direcionar o esforço de vendas para referências com uma dificuldade mais significativa de giro de estoque.

Não somente isso, nesse tipo de ação se pode ter uma análise de determinado produto no mercado. Criando uma previsão de venda de determinada referência futuras



do mesmo segmento. Segundo Castro e Neves (2005) estimar a demanda é uma das principais tarefas de uma empresa. Ela pode fornecer informações de volume de compra de matéria-prima, informações financeiras, assim como para área comercial, a avaliação de território de vendas, estabelecimento de cotas e rendimento dos representantes.

## 5 RECOMENDAÇÕES

Analisando os planos de ação apresentados na pesquisa, identificou-se a necessidade de recomendações para empresa NTC Moda Íntima Ltda, as quais são descritas a seguir:

- Implementar os KPIs sobre as vendas e os representantes comerciais:

Mediante o decorrer deste trabalho, a empresa identificou que não possuía qualquer controle sobre as vendas feitas pelos seus representantes comerciais. Apenas tem o conhecimento dos valores por eles vendidos no decorrer das coleções.

- Implementar metas e cotas para os representantes comerciais

Os representantes comerciais da empresa não possuíam nenhum tipo de gratificação de remuneração sobre metas e cotas. Visto isso, a empresa deve intensificar seus planos de ações para dar apoio estratégico, financeiro e motivacional a seus representantes no processo de vendas.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o problema desta pesquisa, que visou analisar o desempenho dos representantes e as ações de vendas comerciais da empresa NTC Moda Íntima Ltda., entende-se que o objetivo foi alcançado de modo que foi analisado e estabelecido um mapeamento do desempenho da equipe de vendas para a empresa.

O modelo criado e oferecido para empresa de KPIs é bastante flexível. Cabe ressaltar que o movimento de melhoria e os KPIs propostos para empresa, encontram-se em fase inicial. Uma recomendação adicional é a ampliação constante dos indicadores, considerando o tempo e o crescimento da empresa, assim como levando em conta o avanço no mercado.

Esta pesquisa é relevante, pois identifica a análise e competência dos representantes da empresa. Para a acadêmica, a pesquisa foi fundamental para sua formação e seu conhecimento.



## REFERÊNCIAS

AGNES, R. **Construindo um modelo de gestão de vendas: a contribuição da liderança, pessoas, processos e ferramentas.** 2012. 125 f. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/638/1/RicardoAngnes.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2017

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BUENO, C. **Fatores contingenciais a estratégia de remuneração da força de vendas.** 2006. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Administração) – Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01022007-094345/pt-br.php>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2005.

COSTA, C.C. da. **Estratégia de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2009.



DIAS, S.R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FUTRELL, C.M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GONSALVES, E.P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas (SP): Alínea, 2001.

GUIA GEOGRÁFICO. **Mapa político do Brasil**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.guiageo.com/brasil-mapa.htm>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

LANA, R.A. **Gestão de vendas**: estratégias, planejamento, administração e desenvolvimento da força de vendas. Itajaí: S&T Editores, 2008.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



\_\_\_\_\_. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MACIEL, P.C.; JUNQUEIRA, A.G.W. Gestão de pessoas e vendas: alinhamento dos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças. **Revista Destaque Acadêmicos**, Lajeado, v. 6, n. 1, p. 21-34, 2014.

MEGIDO, J.L. T.; SZULCSEWSKI, C.J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORIQUES, C. **As estratégias da força de vendas na empresa Itajú Indústria e Comércio de Confecção de Aviamentos Ltda**. 2009. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Centro Universitário de Brusque, Brusque, 2009.



RODRIGUES, W.C. **Metodologia científica: conceitos e definições.** 2007. 30 f. FAETEC/IST, Paracambi, 2007. Disponível em: <[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_8672aula\\_04\\_-\\_william\\_costa\\_-\\_metodologia\\_cientyfica\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_8672aula_04_-_william_costa_-_metodologia_cientyfica_pdf.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2017.

ROESCH, S.M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

STANTON, W.J.; SPIRO, R. **Administração de vendas.** 10. ed. São Paulo: LTC, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.





# **DESMOTIVAÇÃO, PERDA NO VOLUME DE VENDAS E CLIENTES VARIÁVEIS:**

Clima organizacional

Leonardo Capraro de Souza

Matheus Dumke

Rosana Paza

6

## **1 INTRODUÇÃO**

Em uma sociedade em crise, vivenciamos diversas situações que nos põem em risco, sejam elas dentro de casa ou na empresa onde trabalha diariamente, e na qual ocorrem frustrações que se deve ter a capacidade de “contornar” e transformá-las em uma coisa boa.

Obter realização profissional, conseguir se manter financeiramente, construir uma casa, viajar, etc. são alguns dos objetivos que todos temos em comum, mas para alcançá-los não é fácil e exige além de muito tempo, estudo, dedicação e planejamento.



Muitas empresas que começaram pequenas, hoje estão enormes e são frutos de um trabalho bem-feito, algumas não conseguem crescer tanto, mas conseguem se manter e satisfazer os desejos do “proprietário”. Mas por que algumas não saem da estaca zero? Não crescem e não apresentam resultados significativos?

Um grande problema encontrado nos dias de hoje é a guerra entre concorrentes que querem crescer, utilizando de técnicas consideradas desleais no comércio e sem ter nenhum conhecimento do mercado em que atuam, pessoas com essa forma de pensar e agir podem estragar em um dia, algo o que tenha demorado anos para ser concretizado. Esses atos acabam por prejudicar as empresas em diferentes maneiras como a desmotivação dos colaboradores, a perda do volume de vendas e a variação da clientela que é o tema deste artigo.

Nesse sentido, propor uma forma de crescimento ao colaborador faz com que ele se sinta empenhado em fazer a diferença na empresa, um simples alcance de metas ligado a uma recompensa financeira, resultante ao alcance dessas metas pode ser um dos principais fatores para a motivação do colaborador dentro da empresa em que trabalha, ele consegue observar que a obtenção de um “lucro” maior só depende dele e que é capaz de melhorar sozinho.



Com o intuito de melhorar essas características dentro de uma empresa (KIKO COMÉRCIO DE GÁS LTDA.), apresenta-se a pergunta que direciona este artigo: Como motivar seu colaborador a vender mais? Como hipótese pode-se dizer que tudo começa com o relacionamento e o nível de intimidade que se tem com ele.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é demonstrar a verdadeira necessidade de a empresa em investir em treinamentos com seus funcionários, buscar a melhor maneira de motivá-los e mudar a maneira de pensar e agir do gestor. Para tanto, propõem-se os seguintes objetivos específicos: i) monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores; ii) observar a real necessidade do colaborador que representa a empresa; iii) conceder treinamento aos colaboradores. iv) fidelizar os clientes.

Este artigo, além desta Introdução, está estruturado da seguinte forma: na seção que trata da metodologia da pesquisa evidenciam-se o enquadramento metodológico e os procedimentos para a realização da pesquisa. A Fundamentação teórica apresenta a base teórica que sustenta a pesquisa e os estudos relacionados ao tema; na seção de resultados demonstram-se o tratamento e análise dos dados. As Considerações finais trazem as limitações e sugestões para futuros estudos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO, REMUNERAÇÃO E ENGAJAMENTO

A primeira ação que se deve ser tomada quando se trata de motivação dos funcionários que representam a empresa para o cliente, começa com a remuneração que ele terá ao realizar o trabalho com qualidade. O funcionário precisa ter em mente que ajudando a empresa, ele estará ajudando a si mesmo, trazendo resultados financeiros para ambas as partes.

De acordo com Rodrigues (2006, p. 03), a abordagem estratégica da remuneração está voltada para o alinhamento da remuneração à estratégia da empresa, constituindo-se numa fonte de vantagem competitiva de modo a propiciar certo nível de flexibilidade para seguir as frequentes mudanças, mas que necessita também reforçar os objetivos da organização, em longo prazo, pela promoção de uma força de trabalho produtiva e mais bem qualificada.

Entre diversas maneiras de se remunerar um funcionário pelo serviço prestado à empresa, deve-se ter cautela e escolher com precisão a que mais se encaixa na área em que a empresa atua.

Existem várias alternativas de remuneração variável. A modalidade mais utilizada pelas empresas



no Brasil é o plano de participação nos lucros ou resultados. A participação nos lucros é o pagamento feito pela empresa aos seus funcionários referentes à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa (MARTINS, 2000, p. 49).

Após ser definido o tipo de remuneração, a empresa deve elaborar uma estratégia que corresponda de forma viável para ambas as partes, deve-se considerar nesta parte do processo, principalmente, o lado humano, as necessidades, levando em conta o ponto de vista do funcionário diante da empresa e quais são seus objetivos.

Conforme Rodrigues (2006), o estudo exclusivo da articulação entre remuneração e competências requer a compreensão de diferentes subsídios da dinâmica organizacional, que se influenciam reciprocamente, viabilizando a recompensa da contribuição das pessoas em função de suas competências. Para tanto, deve-se ponderar a perspectiva estratégica da organização e suas competências, que são desdobradas em competências individuais necessárias ao alcance dos resultados esperados.

A gestão de pessoas assume papel preponderante nesse processo, pois viabiliza a gestão de competências desde sua identificação, desenvolvimento, avaliação e posterior recompensa (RODRIGUES, 2006, p. 02).



Ao final da definição de todos os processos o líder deve ser vigilante e detalhista, realizando pesquisas que busquem a verdadeira razão pela qual a estratégia não está sendo cumprida da forma em que foi planejado, o funcionário deve saber que a empresa está lhe proporcionando várias opções para desenvolvimento e que ele deve se esforçar para realizar o mesmo. Saber “punir” em uma hora dessas é extremamente importante e deve ser feito com cautela.

Tomar uma ação corretiva é responder a uma não conformidade identificada para determinar a causa-raiz de um problema e iniciar um processo de correção, a fim de prevenir sua repetição. Isso não deve ser confundido com um ajuste rápido; se um problema for uma ocorrência isolada e for pouco provável que ele se repita (HANLON, 2009).

## 2.2 MERCADO (PERDA DO VOLUME DE VENDAS)

Com o passar dos anos o mercado varejista de GLP vem de um constante crescimento na concorrência, foram abertas mais de 10 empresas que atuam no ramo na mesma localização em menos de 5 anos, em consequência disso houve uma queda no preço e no volume de vendas. É necessário construir uma estratégia para resolver os problemas que a empresa enfrenta diante desses acontecimentos.



O alto índice de competitividade em que estão inseridas as organizações faz que surja a necessidade de estruturação e diferenciação entre as mesmas, e assim cresce a importância de uma gestão que proporcione e trabalhe estes diferenciais de modo lucrativo e sustentável (SANTOS; PEREIRA; QUATRIN, 2015).

A partir do momento em que o consumidor sabe da existência de várias empresas vendendo o mesmo produto, ele começa a pesquisar preços e comparar com as qualidades e singularidades de cada empresa.

O consumidor busca maximizar sua satisfação alocando sua renda limitada entre produtos e serviços disponíveis. O modelo econômico básico de comportamento do consumidor explica o consumo como uma função dos preços dos produtos, renda disponível e preferências dos indivíduos. (ANGELO; SILVEIRA, 2000).

Tendo essas informações em mãos, é proposto uma mudança na qualidade do atendimento da empresa, proporcionando aos colaboradores treinamento focado na área em que exerce sua função, melhorando a qualidade da mão de obra e obtendo um melhor resultado financeiro seguido de uma construção da “imagem da empresa”, buscar um padrão de atendimento é essencial neste caso.

Para se destacar e conquistar seu espaço as empresas neste cenário de concorrência necessitam conscientizar-se que é essencial o trabalho de pós-venda praticado de maneira eficiente, juntamen-



te com as ações de marketing de relacionamento que visa estreitar a ligação entre empresa e cliente. (LORDSLEEM et al., 2017).

Uma próxima ação que deve ser tomada por parte da empresa é a inovação, com a tecnologia se aprimorando diariamente os consumidores sentem a necessidade de que a empresa que lhes fornece algum produto/serviço acompanhe essa tecnologia, o que acaba por melhorar a comunicação entre cliente-empresa, estreitar os laços e fidelizar o consumidor. Hoje em dia observa-se um crescente aumento no número de empresas que tem fanpage nas redes sociais (*Instagram, Facebook*), trabalha com *WhatsApp* e possui também um aplicativo exclusivo para os seus clientes. Segundo Hamel (2002 apud OLIVEIRA, 2006, p. 53), "diante do cenário globalizado e competitivo no qual as empresas operam, existe forte necessidade de inovação por parte das organizações."

Em um mundo tão mutante e imprevisível, só ganha o jogo quem estiver disposto a reescrever periodicamente as regras de sua empresa e de seu setor. Contudo, quando se tem uma análise mais crítica sobre o fenômeno ou tendência em que o conceito de inovação se transformou, é possível que a simples identificação da causa não explique de forma clara o efeito. A inovação, de acordo com a velocidade atual de gestão, saiu do âmbito operacional menor (ex.: inovação em produto) e



tomou proporções estratégicas de maneira muito rápida. (OLIVEIRA, 2006, p. 01).

## 2.3 CLIENTES VARIÁVEIS

Com a evolução do ato de comprar começamos a nos adaptar e criar um olhar amplo para os diferentes tipos de produtos que estão à nossa disposição e, em consequência, seus benefícios para o consumidor. A facilidade e agilidade com que encontramos o produto que nos satisfaz a qualquer momento, transformaram-nos em uma nova geração de consumidores, que apresentam um elevado nível de exigência.

Na visão de Martin e Morich (2011), atualmente, o novo consumidor apresenta um padrão de comportamento diferenciado. A facilidade em obter informações sugere que os consumidores possam facilmente estabelecer comparações entre empresas. Esse fato pressupõe um nível mais elevado de exigência e expectativa quanto aos produtos ou serviços. Logo, a necessidade não atendida e a tecnologia existente são condições básicas que norteiam a inovação (FETTERHOFF; VOELKEL, 2006).

Para podermos estar um passo à frente dessa evolução como vendedores, precisamos conhecer nossos clientes, juntando informações por meio de pesquisas que, no final do processo possam ajudar a ter conheci-



mento detalhado do cliente. Para realizar os questionários é necessário tempo, dedicação e esforço da equipe que está realizando a coleta de informações, devemos entender a real necessidade, saber aplicar essa necessidade às perguntas do questionário para depois de analisar as informações, poder atender o cliente da melhor maneira possível.

Fazer uma análise do cliente também exige determinação sobre por que eles estão comprando o produto e quais são seus hábitos de compra. A maioria dos produtos é comprada para atender a alguma necessidade. Entender essas necessidades pode melhorar a precisão das previsões de vendas e das estimativas potenciais do mercado da empresa (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Deve-se entender que a comunicação com o cliente não é só a venda em si, existe todo um processo desde o despertar do desejo do cliente até a satisfação total do mesmo. Para isso, uma equipe preparada tem que estar atenta às ações e reações do cliente procurando identificar, entender e atender sua real necessidade nesta compra.

Não basta satisfazer a necessidade de um determinado momento do cliente, é preciso o acompanhar por quanto tempo for necessário para que o mesmo perceba seu real valor para aquela organização. (LORDSLEEM et al., 2016).



Ao final do processo o cliente deve estar totalmente satisfeito, podendo-se obter a conclusão de que o produto/serviço prestado a ele foi uma experiência de consumo. O pós-venda é uma excelente maneira de avaliar o desempenho da equipe de vendas do ponto de vista do consumidor.

A satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. É um julgamento de que os atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando, um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não (ANGELO; SILVEIRA, 2000)

A partir do momento em que os clientes passam a ser atendidos de uma maneira satisfatória, fica mais fácil iniciar o processo de fidelização, pois como já obtiveram uma experiência agradável em conjunto a empresa, é possível realizar uma evolução na comunicação entre os meios, visando uma parceria rentável para ambas as partes em que o preço não vai ser o principal fator de decisão na hora de efetuar uma compra.

Um relacionamento fácil se dá com um cliente que já realizou uma interação com a organização e, portanto, sem grande esforço, poderá ser persuadido para efetuar novas compras. Quando a organização supera a expectativa do cliente no passado, estes estarão menos preocupados com preço e mais dispostos a aumentar a quantidade das compras no futuro. Já clientes fiéis con-



sideram a organização como parceira e acreditam que organização faz parte do sucesso deles (GONÇALVES, 2007).

Por fim, podemos compreender que o ato de comprar do cliente nos dias de hoje, está ligado a diversos atributos, que ele diz ser necessário para efetuar uma compra satisfatória, e fidelizar esse cliente está cada vez mais complicado. Acompanhar a tecnologia e estar presente em todos os meios de comunicação é essencial para não sair do mercado, apresentar inovações e benefícios ao seu cliente se torna único e indispensável. Isso tudo conectado a uma equipe de vendas treinada e motivada, trará resultados positivos para a empresa que aplica esses conceitos. Portanto, conhecer o consumidor e adotar práticas ligadas ao marketing de relacionamento devem ser as principais ferramentas para as empresas dos segmentos de produtos e serviços garantirem a conquista de novos clientes e mantê-los cativos (GONÇALVES, 2007).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa, realizando um levantamento de dados sobre os principais fatores que geram motivação na equipe de vendas, buscando uma maneira de atrair novos clientes junto a isso. A pesquisa foi individual com respostas de múltipla



escolha com perguntas rápidas e objetivas. A pesquisa qualitativa implica compartilhamento de fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção (CHIZZOTTI, 2003).

Quanto aos objetivos se classificou como exploratória, pois como se trata de algo pouco conhecido dentro da empresa, procura-se familiarizar o problema e obter um banco de dados sobre os acontecimentos que geraram esse problema em busca de uma solução. O objetivo da pesquisa exploratória é buscar com profundidade atitudes e comportamentos das pessoas, sendo frequentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa (RÉVILLION, 2003).

Quanto ao método e procedimento foi pesquisa bibliográfica, realizada a partir de um banco de dados existente, decorrente de pesquisas anteriores com os objetivos de recolher e analisar informações prévias sobre um determinado assunto.

A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório (LIMA; MIOTO, 2007, p. 02).

O levantamento de dados é uma técnica que é utilizada para saber das reais necessidades do colaborador, por exemplo, o que o motiva a vender mais. Das di-



versas maneiras será escolhido a forma de questionário com perguntas fechadas. De acordo com Dias (2000, p. 02), as entrevistas não direcionadas e as semiestruturadas acontecem entre um único entrevistado e um entrevistador, ou seja, ambas são entrevistas individuais, contudo,

diferenciam-se pelo maior ou menor grau de intervenção e direcionamento exercido pelo entrevistador, ao estruturar o tópico pesquisado ou a sequência de perguntas. Essas entrevistas podem ser usadas tanto em pesquisas qualitativas exploratórias quanto fenomenológicas ou clínicas.

Estudo de caso trouxe a solução para o problema indicado, visto que ele teve como principal objetivo desenvolver argumentos lógicos, avaliando e propondo soluções por meio de uma análise e discussão das informações contidas no estudo. Para Ventura (2007, p. 02), estudo de caso como modalidade de pesquisa é percebido 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.

População é o público-alvo da pesquisa, que formaram o conjunto de dados analisados pela pesquisa, sendo homens e mulheres que trabalham nas empresas



de comércio de gás das cidades de São João Batista, Canelinha, Nova Trento, Tijucas, Meia Praia e Região. “Assim, definimos população como o conjunto de elementos que apresenta uma determinada característica que pretendemos estudar” (MORÃO JÚNIOR, 2009, p. 01).

Instrumento de coleta de dados foi via ligação telefônica com perguntas objetivas e por meio de um questionário escrito.

O objetivo central do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de um determinado assunto, produto ou atividade. Seus objetivos específicos variam de acordo com a abordagem de pesquisa. (DIAS, 2000, p. 03).

É a atividade que busca transformar um conjunto de dados com o objetivo de poder visualizá-los melhor, de maneira mais objetiva e que mostre uma solução eficaz.

A análise de dados foi por meio tabelas, contendo as respostas dos funcionários e gráficos.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, assim sendo, é destacada neste campo, a importância da semântica para o desenvolvimento do método. (GOMES, 2004, p. 03).



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

KIKO COMÉRCIO DE GÁS LTDA. é uma empresa fundada em 2012, por Júlio Nilton de Souza e Ariani Cristina Capraro de Souza que, seguindo os passos de Nilton dos Santos Souza, deu continuidade ao comércio varejista de gás liquefeito de petróleo. Sua matriz é localizada São João Batista/SC e conta com duas filiais, uma em Canelinha/SC e outra em Nova Trento/SC.

Com honestidade e simplicidade a empresa se posicionou no mercado, garantindo entrega rápida, qualidade e bom atendimento, trabalhando incansavelmente todos os dias para sempre estar conectada com o cliente das diversas maneiras possíveis. Inovação é a palavra-chave para quem busca sucesso nos dias de hoje, e a Kiko Comércio de Gás Ltda. está envolvida nas tendências atuais, presente em diversos meios de comunicação se aproximando e criando um relacionamento saudável.

### 4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

No ambiente interno a empresa possui uma equipe com oito funcionários, que tem ideias e pensamentos adversos, gerando conflitos que devem ser avaliados com cautela. Em relação ao aspecto econômico a em-



presa encontra-se bem, mesmo com as quedas no preço de venda seguidas de aumento do custo da mercadoria, a empresa conseguiu manter suas vendas e almeja um crescimento de 5% para o ano de 2018.

As singularidades da empresa a tornaram respeitada e procurada por muitos, a qualidade no atendimento, respeito e admiração pelo cliente faz que a empresa se destaque da concorrência e mantenha sua fatia de mercado elevada. A ideia dos brindes em datas comemorativas está fidelizando o cliente cada vez mais, muitas pessoas buscam o produto pelos benefícios encontrados com a compra dele, além da agilidade e cordialidade do vendedor ao realizar o processo.

Na parte política a empresa mantém sua imagem respeitando todas as leis e direitos de nossos clientes, funcionários e fornecedores. Mesmo se posicionando em um mercado competitivo, baseado na ideia do preço baixo, hoje, a empresa ainda possui a maior parte do mercado, superando os concorrentes, mas procura todos os dias, maneiras inovadoras de manter essa estatística e uma evolução constante dela.

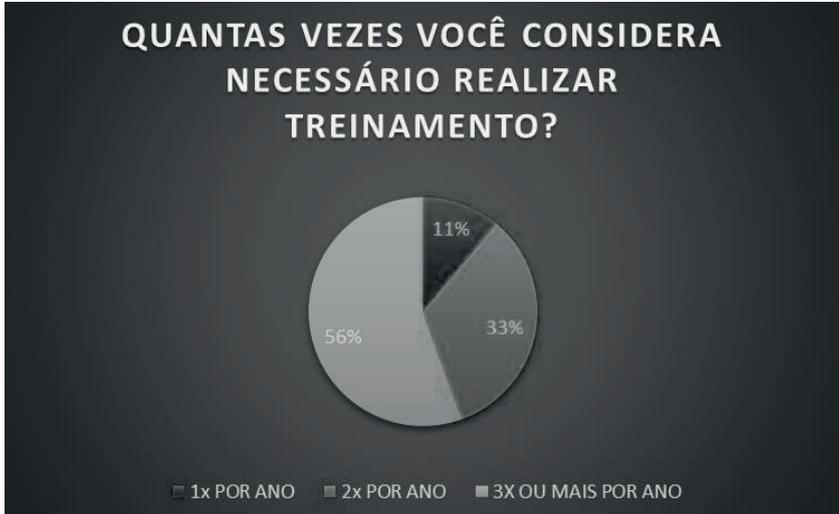
### 4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se, a seguir, o resultado da análise de dados por meio gráficos, contendo as respostas dos funcionários da empresa. O Gráfico 1 apresenta as respostas



dos colaboradores referentes a quantas vezes ele considera necessário realizar treinamento.

Gráfico 1 - Frequência necessária para realizar de treinamento



Fonte: Os Autores (2017).

Nas respostas do Gráfico 1, 56% dos entrevistados consideram necessário realizar treinamentos três ou mais vezes no ano, dessa forma a empresa deve adotar um padrão, definir em quais datas serão realizados os treinamentos e seguir de acordo com o cronograma.

O Gráfico 2 apresenta as respostas dos colaboradores referente à reunião mensal da empresa, buscando saber se ela afeta ou não a sua motivação.



Gráfico 2 - Quantidade de reuniões em conjunto com os colaboradores da empresa



Fonte: Os Autores (2017).

Com base nas respostas do Gráfico 2 temos duas análises a fazer, a primeira é de que a reunião se faz necessária para gerar motivação no seu colaborador (76%), e a segunda é que se deve achar a melhor maneira de realizar a reunião, sendo ágil, eficaz e chamando a atenção do colaborador para os assuntos abordados, pois 22% dos entrevistados afirmam não serem motivados pela reunião.

O Gráfico 3 busca definir se os colaboradores da empresa são motivados pelo bom relacionamento com seu companheiro de serviço.



Gráfico 3 - Relacionamento com companheiros de serviço



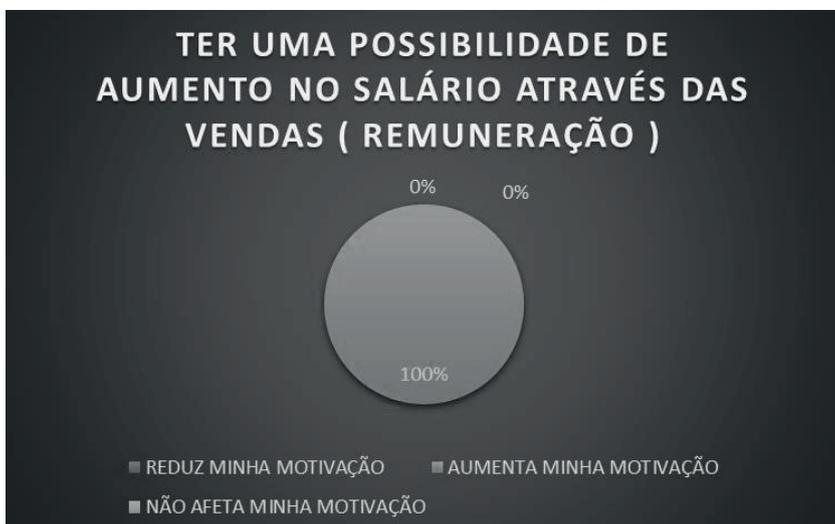
Fonte: Os Autores (2017).

Com base nas respostas do Gráfico 3 podemos perceber a importância de manter um relacionamento saudável no ambiente de trabalho da empresa, mesmo com 11% dos entrevistados não sendo afetados por isso; 89% afirmam que o bom relacionamento aumenta a motivação. Com isso em mente, deve ser encorajado o trabalho em equipe, elogiar a equipe em conjunto, e elaborar metas para a equipe em um todo visando à união do grupo.

O Gráfico 4 traz a resposta dos colaboradores referente à sua motivação diante de uma possibilidade do aumento do salário por meio da remuneração.



Gráfico 4 - Possibilidade de aumento no salário por meio de vendas



Fonte: Os Autores (2017).

Com base no Gráfico 4 chegamos a uma conclusão de que a remuneração é um fator indispensável para quem trabalha com vendas, recompensar seu colaborador pelo serviço prestado traz confiança, segurança e motivação para vender mais.

O Gráfico 5 nos traz respostas sobre a motivação do colaborador diante da comissão perante o valor do total das vendas.



Gráfico 5 - Trabalhar com comissão perante o valor total de vendas



Fonte: Os Autores (2017)

O Gráfico 5 nos trouxe duas opções de análises, na primeira 63% dos entrevistados se motivam, trabalhando com comissão pelo valor das vendas, isso mostra que a ideia de remunerar seu colaborador por meio do real resultado dele perante a empresa aumenta a motivação dele. Porém, 25% não se afetam e 12% chegam a reduzir sua motivação, isso demonstra insegurança na equipe, pelo fato de que dependendo do resultado a comissão varia.



Os Gráficos 6 e 7 são voltados à tecnologia e aos meios de comunicação e como isso afeta na motivação dos colaboradores da empresa.

Gráfico 6 - Conhecimento a respeito da presença da nos meios sociais



Fonte: Os Autores (2017).



Gráfico 7 - Conhecimento sobre a inovação e implantação de novas tecnologias pela empresa



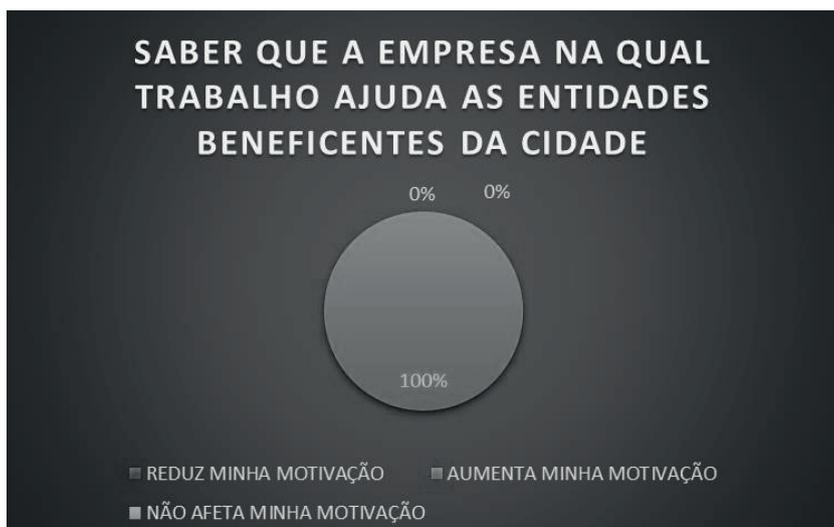
Fonte: Os Autores (2017).

Os resultados dos Gráficos 6 e 7 demonstram a real necessidade de a empresa estar envolvida nos meios de comunicação atuais, aumentando a motivação do colaborador, pois ele percebe que trabalha dentro de uma empresa envolvida com a tecnologia, com as necessidades do novo cliente, e mesmo que nos dois gráficos 11% dos entrevistados afirmarem que não afetam sua motivação temos 0% de redução, mostrando que deve ser feito um estudo específico para descobrir o porquê de não estar afetando.



O Gráfico 8 traz as respostas dos colaboradores diante da atuação da empresa na sociedade, ajudando as entidades beneficentes, se isso afeta sua motivação.

Gráfico 8 - Conhecimento sobre as entidades beneficentes que a empresa ajuda



Fonte: Os Autores (2017).

O Gráfico 8 nos leva a perceber que ajudar as entidades beneficentes, além de ser um ato de solidariedade acaba aumentando a satisfação do nosso colaborador em 100%, pelo fato de ele perceber que a empresa onde trabalha gera benefícios para a sociedade.



O Gráfico 9 traz a resposta dos colaboradores diante da entrega de brindes em datas comemorativas, se isso afeta sua motivação.

Gráfico 9 – Entrega de brindes em datas comemorativas pela empresa durante o ano



Fonte: Os Autores (2017)

O Gráfico 9 traz um dado muito temido pelos empresários, que é o fato de a empresa entregar de brindes, frequentemente levado como um custo e não visto como investimento, é a sua verdadeira essência. Entregar brindes ao seu cliente além de fidelizar, cria um relacionamento e, por fim, motiva seu colaborador a vender mais. Conforme depoimento do funcionário Jonata “A ideia dos brindes está atraindo novos clientes”.



O Gráfico 10 traz a resposta sobre como está o atual relacionamento do colaborador e proprietário, e se isso afeta sua motivação.

Gráfico 10 – Atual relacionamento entre proprietário e colaborador



Fonte: Fonte: Os Autores (2017)

Com base nos dados do Gráfico 10 conseguimos descobrir como está o atual relacionamento entre proprietário e colaborador, o fato de 79% dos entrevistados afirmarem que o aumenta sua motivação é agradável, mas temos que levar em consideração que 22% responderam que não afeta sua motivação. Nesse estágio, o proprietário deve ser o “protagonista” visando melhorar seu relacionamento com o colaborador, ele deve surpreendê-lo, descobrir e atender às suas necessidades/desejos.



O Gráfico 11 traz respostas sobre o atual ambiente da empresa e como ele está afetando na motivação do colaborador.

Gráfico 11 – Atual ambiente de trabalho



Fonte: Os Autores (2017)

Com base nos dados do Gráfico 11 pode-se identificar que as instalações atuais da empresa estão aumentando a motivação de 67% dos colaboradores, por outro lado 33% declaram que as do ambiente de trabalho deles não está afetando a própria motivação. Deve ser feita uma pesquisa específica para analisar quais ambientes (espaço físico, veículos, etc...) não estão motivando os colaboradores e diante deles, propor mudanças motivadoras.



## 5 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que a empresa ao aplicar os métodos deste artigo, comece com uma análise detalhada do seu histórico e de suas ações, fazer pesquisas periodicamente é a melhor maneira de entender e atender às necessidades tanto do cliente quanto do colaborador que está representando a empresa.

Os treinamentos que serão aplicados devem ser totalmente focados na respectiva área em que o colaborador atua. Como dentro de uma empresa existem diversas funções, cada pessoa responsável deve receber um treinamento diferenciado. Os clientes devem perceber o padrão dentro da empresa (uniforme, atendimento) para sentir segurança no processo e ser fiel.

Por fim, a tecnologia deve ser acompanhada, mesmo que no início não muito utilizada, deve-se pensar no cliente do futuro, e planejar as ações que serão tomadas para a total satisfação de ambas as partes do processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo geral motivar os colaboradores, demonstrando a verdadeira necessidade de a empresa em investir em treinamentos com seus funcionários, buscar a melhor maneira de motivá-los e mudar a maneira de pensar e agir do gestor, o qual foi ple-



namente atingido por meio de uma avaliação da pesquisa feita, seguida de uma ação rápida da empresa, propondo mudanças e comportamentos, que afetaram o processo e trouxeram resultados significativas para o cliente, colaborador e gestor.

Quanto aos objetivos específicos, sendo o primeiro monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores, foram definidas metas seguidas de recompensas para cada um dos vendedores e essas metas foram acompanhadas mensalmente, mostrando os resultados nas reuniões e se não alcançadas, buscando ideias com os colaboradores para que os objetivos fossem concluídos.

O segundo objetivo era observar a real necessidade do colaborador que representa a empresa; para isso foram desenvolvidas reuniões mensais e pesquisas que acabaram por melhorar a comunicação dentro da empresa, tendo a certeza de estar agindo da maneira correta e agradável ao colaborador, que percebeu seu valor dentro da empresa. Ao ser citada a ideia de remuneração variável com base em metas, houve uma motivação enorme por parte dos funcionários, a possibilidade de um aumento do salário inesperado e totalmente dependente da ação da pessoa traz sentido ao trabalho e gera um esforço maior, obtendo resultados para a empresa e para o colaborador.

O terceiro objetivo era conceder treinamento aos colaboradores. Foram feitos treinamentos específicos



para cada área com ajuda da companhia e de seus consultores, aperfeiçoando as técnicas e buscando um padrão.

O último era fidelizar os clientes e que foi alcançado em consequência de todas as ações tomadas, pois mudou o atendimento, a imagem e a estrutura da empresa, o cliente passou a perceber que era importante e tornou-se fiel. Propondo novos conceitos de como conquistar o cliente, ocorreu uma certa desconfiança e incerteza nas ideias apresentadas, mas que em longo prazo estão sendo aceitas e até elogiadas.

Com base nos problemas identificados e resolvidos a empresa conseguiu definir sua estratégia com consciência de ter tomado uma decisão certa, com a união da equipe de vendas sendo formada a partir da primeira reunião, pôde-se observar a mudança eficaz no respectivo comportamento.

Ao final uma das partes que foi mais importante para a empresa voltar a crescer e conseguir atingir suas metas e resultados, foi a reunião na qual todos têm voz e toda ideia é bem-vinda para análise e tomada de decisões.

Nem todas as propostas feitas em reuniões são seguidas, mas tendem a ser analisadas e mantidas no banco de dados para possíveis ações futuras, gerando confiança por parte da equipe e um sentimento de cooperativismo. Portanto, esta pesquisa não esgota o as-



sunto e poderá ser ampliada para outros segmentos de estudo para que a empresa obtenha mais informações a respeito da satisfação dos seus clientes e trabalhe com foco na melhoria contínua no atendimento a eles.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, C.F. de; SILVEIRA J.A.G. da. **Varejo Competitivo**, Volume 4 / Coordenação. Editora Atlas – 2000, São Paulo.

BERNARDI, F.C.; SPECHT, M.R. Inovação no Relacionamento com os clientes: Estudo sobre o Processo de Interação em Pequenos Comércio Varejistas do Rio Grande Do Sul. **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Passo Fundo, 2016.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**: Evolução e desafios. 2003. 236p. – Revista Portuguesa de Educação, 2003.

DIAS, C.A. **Grupo Focal**: Técnicas para coleta de dados em pesquisas quantitativas. Informação & Sociedade. 2000. 04p.



FETTERHOFF, T.; VOELKEL, D. **Managing open innovation in biotechnology**. *Research Technology Management*, v. 49, n. 3, p. 14-18, 2006.

GOMES, C.J.C. **Método de Análise de Conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. *Revista brasileira de enfermagem* 57.5 (2004).

GONÇALVES, H.J. **Fidelização de clientes**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2007.

HAMEL, G. A obrigação de inovar, 2002. In: OLIVEIRA, Diogo Dutra de. **Inovação como estratégia: a nova exigência do mercado**. Think, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 53-59, jul./dez. 2006.

LIMA, T.C.S de; MIOTO, R.C.T. **Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: A pesquisa bibliográfica**. 2007. 09p. – **Rev. Katálysis**. Florianópolis, 2007.



LORDSLEEM, N.L.C.; SILVA, P. R. G.; LEÃO FILHO, L. P.; DE ALENCAR IMBUZEIRO, P. E.; GOMES, P. M.; DA SILVA, J. L. Pós-venda como Estratégia para Fidelização de Clientes: Uma Análise do Perfil dos Correspondentes Bancários da Bradesco Promotora. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-ALAGOAS**, v. 3, n. 3, p. 181, 2017.

MARTIN, N.; MORICH, K. **Unconscious mental processes in consumer choice**: Toward a new model of consumer behavior. *Journal of Brand Management*. v. 18, n. 7, p. 483-505, 2011.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORÃO JÚNIOR, C.A. **Questões em Bioestatística**: O tamanho da amostra. 2009. 3p. – *Revista Interdisciplinar de Estudos Experimentais*, 2009.

O'HANLON, T. **Auditoria da qualidade**: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor.; tradução Gilberto Ferreira de Sampaio. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



OLIVEIRA., D.D. **Inovação como Estratégia: A nova exigência do mercado.** Think, 2006. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 53-59, jul./dez. 2006.

RÉVILLION, A.S.P. **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing.** 2003. 17p. – Revista Interdisciplinar de Marketing, 2003.

RODRIGUES, J.M. **Remuneração e competências: Retórico ou realidade.** 2006. 12p. – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SANTOS, J.H.; PEREIRA, B.A.D.; QUATRIN, D.R. A arte de agregar valor ao serviço: um estudo sobre as variáveis que interferem na escolha de um restaurante. **CULTUR-Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, n. 2, p. 33-51, 2015.

SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; SANTON, W. J. **Gestão da força de vendas.** 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009. 584p.

VENTURA, M.M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa: Pedagogia Médica.** 2007. 04p. – Socer, 2007.





# MELHORIAS NO GERENCIAMENTO DE ESTOQUE NA EMPRESA TOALHAS ATLÂNTICA

Marlon dos Santos  
Paulo Otávio Rosa  
Ciel Antunes de Oliveira Filho  
Rosana Paza

7

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se por política de estoque o conjunto de ações diretivas que constituem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas pertinentes ao gerenciamento (SLACK et al., 2009).

Borges et al. (2010) sugerem que, um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar por meio do aumento da eficácia e eficiência das operações da organização. Além disso, um bom gerenciamento de estoques ajuda na redução dos valores monetários envolvidos, de forma a mantê-los os



mais baixos possíveis; contudo, dentro dos níveis de segurança e dos volumes para o atendimento da demanda. (BORGES et al., 2010). Compartilhando dessa visão, Provin e Sellitto (2011) apontam que a gestão de estoques tem importância no papel operacional e financeiro das empresas e merecem um grande cuidado na sua gestão.

Nesse contexto, o trabalho propôs uma melhoria para o Gerenciamento de Estoque, visto que há falta de informações e até mesmo informações incorretas sobre as quantidades dos produtos acabados estocados na empresa. Isso acaba resultando em estoques desnecessários de alguns produtos e a falta de produção de outros. Nesse sentido, essa situação gera muitas vezes atraso na entrega de pedidos por não fechar as quantidades necessárias solicitadas pelos clientes.

Dessa forma, com informações mais precisas na Gestão de Estoque a empresa consegue manter uma menor quantidade de produtos estocados, reduzindo o seu custo e reinvestindo no seu capital de giro. Além de conseguir atender a seus clientes de forma mais eficiente, tornando-se mais competitiva no mercado.

Para tanto, este estudo busca responder à seguinte questão problema: Como reduzir o nível de estoque de produto acabado na expedição da Toalhas Atlântica e fazer com que os pedidos sejam enviados sem atraso? Tem-se como objetivo geral propor melhorias para o ge-



renciaimento de estoque da empresa Toalhas Atlântica. Para atingir esse objetivo, definem-se os seguintes objetivos específicos: i) identificar a atual situação do fluxo de estoque; ii) contribuir com melhorias que reduzam os atrasos; iii) redirecionar as ações para a redução do custo.

Portanto, o artigo está organizado em cinco seções e traz, além desta introdução, o referencial teórico, no qual se apresenta a base teórica que sustenta a pesquisa e os estudos relacionados ao tema; na seção que trata da metodologia da pesquisa evidenciam-se o enquadramento metodológico; na seção de resultados demonstram-se o tratamento e análise dos dados, finalizando com as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTOQUES**

Muitas são as ideias sobre a definição de estoques, para Ballou (2006) são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados, que surgem em pontos do canal de produção e logístico das empresas. Martins (2006) salienta que as principais funções do estoque são: garantir o abastecimento de materiais à empresa, neutralizando os efeitos de: demora ou atraso no fornecimento



de materiais, sazonalidades no suprimento e riscos de dificuldade no fornecimento. Também cabe à função de estoques: proporcionar economias, por meio da compra ou produção em lotes econômicos, pela flexibilidade do processo produtivo, pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

Dessa forma, compreende-se que estoque é a acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Para que possa ser usado futuramente, de maneira a continuar e contribuir para as atividades fins da empresa.

## 2.2 NATUREZA DOS ESTOQUES

Para ter e manter estoque é preciso investimentos e gastos, que, por sua vez, pode ser elevado. Um objetivo ideal, de muita utilidade para as organizações, seria conseguir se manter com quantidades pequenas de estoques ou inexistência do mesmo, de maneira que não comprometa a quantidade exigida pela demanda. Viana (2002, p. 116) explica que:

- As principais causas que exigem estoque permanente para o imediato atendimento do consumo interno e das vendas na empresa são: a) necessidade de continuidade operacional;
- b) incerteza de demanda futura ou de sua variação ao longo do período de planejamento;
- c) disponibilidade imediata do material nos fornecedores e cumprimento dos prazos de entrega.



Contudo, algumas das razões para a existência de estoque, além de ter o produto ou a mercadoria, para poder atender à demanda a qualquer momento, seria a obtenção de certo benefício em função das variações dos custos unitários, redução dos contatos com o mercado externo e maior segurança contra os riscos de produção do mercado fornecedor.

### 2.3 CUSTOS DO ESTOQUE

Existe uma série de custos para as organizações que precisam manter estoques. Os mais relevantes, identificados por Slack, Chambers e Johnston (2002) são os seguintes: Custos de colocação do pedido, de descontos de preços, de falta de estoque, de capital de giro, de armazenagem, de obsolescência e de ineficiência da produção.

Seguindo a mesma ideia dos autores anteriores, porém, enumerando apenas três categorias diferentes de custos associados à administração, Ballou (2006) apresenta: custos de manutenção, de falta de estoque e de compra ou aquisição.



## 2.4 NÍVEIS DE ESTOQUE

Conforme Tófoli (2008), a determinação dos níveis de estoque, na fase do planejamento, consiste basicamente na fixação do: estoque mínimo, estoque de segurança, do lote de suprimento, e do estoque máximo.

### 2.4.1 Estoque mínimo

O estoque mínimo é a quantidade de itens estocados a partir dos quais são efetuados os pedidos de reposição. É uma das mais importantes informações para a administração do estoque, pois está diretamente ligada ao grau de imobilização financeira da empresa. Conforme Dias (1993), o estoque mínimo é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas.

### 2.4.2 Estoque de segurança

De acordo com Martins (2006), estoque de segurança é uma quantidade mínima de peças que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema, que pode ser: eventuais atrasos no tempo de fornecimento, rejeição do lote de compra



ou aumento na demanda do produto. Sua finalidade é não afetar o processo produtivo e, principalmente, não acarretar transtornos aos clientes por falta de material e, conseqüentemente, atrasar a entrega do produto ao mercado.

### **2.4.3 Estoque máximo**

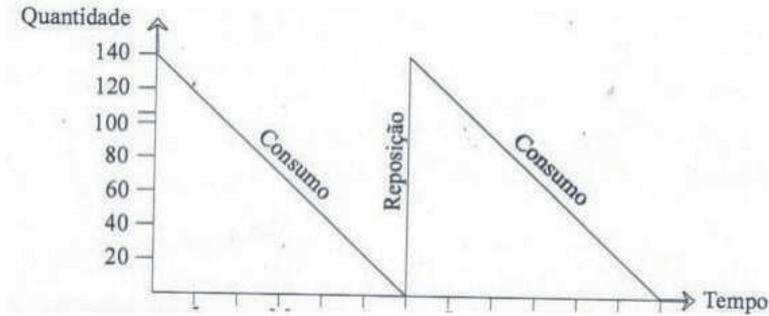
Segundo Tófoli (2008), o estoque máximo é igual à soma do estoque de segurança mais o lote de suprimento, seja ele o lote econômico ou não. Sofrem limitações de ordem física, manuseio, custos, inventários e riscos. Como os componentes desse tipo de estoque são o suprimento e o estoque de reserva variará todas as vezes que um ou outro, ou ambos, variarem.

### **2.4.4 Gráfico dente de serra**

Uma maneira de identificar e controlar seus estoques dá-se por meio da curva dente de serra. Na visão de Dias (2010), esse modelo consiste na representação gráfica das entradas e saídas de um item relacionado ao tempo decorrido para o seu consumo. Essa curva pode ser utilizada para definir em que ponto o estoque deve ser reabastecido (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). A Figura 1, a seguir, apresenta uma ilustração desse método dente de serra.



Figura 1 - Gráfico Dente de serra



Fonte: Dias (2010, p. 47).

## 2.5 PONTO DE PEDIDO

É a quantidade de produtos que temos disponível no estoque, para que possa suprir a produção sem que ocorra interrupções ou atrasos na produção. É importante acompanhar a diminuição do estoque, pois quando atingir o ponto de pedido é necessário fazer a reposição das peças, matérias-primas ou materiais usados na produção.

Segundo Pozo (2010, p. 52),

isso quer dizer que quando um determinado item de estoque atinge seu ponto de pedido deve-se fazer o ressuprimento de seu estoque, colocando-se um pedido de compra.



## 2.6 ATIVIDADES DE APOIO

### 2.6.1 Recebimento

O processo de recebimento é uma atividade que, de acordo com Viana (2012), visa garantir de forma rápida o desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa, e esse processo zela para que as entradas reflitam as quantidades estabelecidas, com os preços, qualidades e épocas especificadas.

### 2.6.2 Armazenagem

A armazenagem, de acordo com Dias (1993), é a administração do espaço necessário para receber, movimentar e manter os estoques. O planejamento de armazéns engloba localização, dimensionamento de área, arranjo físico, docas de carga e descarga, equipamentos para movimentação, tipo e sistemas de armazenagem, de sistemas informatizados para localização de estoques e mão de obra disponível. Tem como atividades principais o recebimento, a estocagem e a expedição de matérias-primas e produtos aos seus locais de destino.



### 2.6.3 Planejamento e controle da produção

O planejamento e controle da produção, ou PCP (PPCP), tem o propósito de garantir que a produção ocorra de forma eficaz, produzindo bens e serviços como deve (SLACK, 2002). Tubino (2007) acrescenta que o PCP é o departamento responsável pela coordenação e aplicação de recursos produtivos, de forma a atender da melhor maneira possível os planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional. Esse mesmo autor apresenta de maneira sucinta quais são as etapas do PCP, sendo elas: planejamento estratégico da produção, no qual é efetuado o plano de produção, que sofre influência da previsão de demanda.

Após essa fase, é realizado o planejamento mestre da produção, que continua influenciado pela previsão de vendas, entretanto, nesse caso já existem alguns pedidos. E, por último, é realizada a programação da produção, quando ocorrem o gerenciamento dos estoques, o sequenciamento e a emissão e liberação das ordens de produção (OP).



## 2.6.4 Sistemas de informação

Conforme O'Brien (2004, p. 6),

sistemas de informação é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.

O sistema recebe recursos de dados como entrada e os processa em produtos, como saída.

Essa Tecnologia da Informação (TI), é indispensável para a cadeia produtiva, e proporciona vantagem competitiva para muitas empresas. É necessário coletar, acessar e analisar a informação para utilizá-la. Autores afirmam que ligar ponto de produção com o ponto de entrega, de forma natural, consiste na principal meta da TI na cadeia de suprimentos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003). Mapear a informação em relação ao produto físico possibilita sua rastreabilidade, o planejamento e a estimativa dos tempos de atendimento com base em dados reais. É de grande importância que qualquer parte interessada possa acessar a informação relativa ao paradeiro do produto.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa. Nessa abordagem procurou-se estabelecer o significado de fenômenos a partir dos pontos de vista dos participantes. De acordo com Goldenberg (2010), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Os métodos e procedimentos se classificaram como pesquisa documental direta, que se constitui no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. E pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2001), tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Foram analisados os aspectos que correspondem a uma eficiente gestão de estoque, juntamente a uma gestão de estoque bem aplicada. Em seguida, examinou-se os documentos gerados entre os setores da empresa, a fim de identificar os eventuais conflitos de informações.

Para obter as informações utilizadas no processo do método qualitativo, fez-se necessária uma coleta de dados entre os colaboradores da empresa. Englobando os seguintes setores: Compras, Confecção, Engenharia de Produção, Expedição, Planejamento Programação e Controle de Produção e Vendas. Segundo Fowler Jr.



(2011), uma maior eficácia no levantamento de dados se dá na seleção do subgrupo de uma população que represente toda a população. Dessa forma, as amostras se tornam significativas.

Quanto aos objetivos se classificou como pesquisa exploratória, que faz descrições exatas da circunstância e quer descobrir as semelhanças existentes entre seus elementos componentes (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2007). Os recursos utilizados para a coleta de dados foram as entrevistas não estruturadas, com perguntas direcionadas aos colaboradores, sendo eles de cargos administrativos e operacionais da empresa. Também foram utilizados relatórios gerados pelo sistema de informação da empresa. O período de coleta dos dados para objeto de estudo, aconteceu durante os meses de fevereiro a agosto de 2017 e, em seguida, foram analisados e confrontados com as informações coletadas na literatura aplicável.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

Situada na cidade de Brusque/SC, a empresa Toalhas Atlântica opera no ramo de tecelagem, fiação e tinturaria desde 1979, produzindo malha para confeccionar roupas de cama e felpa para confecção de toalhas e rou-



pões. Possui mais de 12.000 m<sup>2</sup> e emprega cerca de 600 funcionários diretamente.

O compromisso da Toalhas Atlântica é aliar moda e estilo para a casa, com produtos que levam as cores do Brasil, coordenando itens de cama e banho, com harmonia e bom gosto, levando a sério a preservação ambiental e o bem-estar.

Visão inovadora, criatividade e alta tecnologia formam a identidade do Grupo Atlântica, que prima pelo seu bom gosto e praticidade no lar de cada brasileiro. A seguir, apresenta-se o cronograma produtivo da empresa na Figura 2.

Figura 2 – fluxograma do funcionamento da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



### **4.1.1 Recebimento e armazenamento da malha**

O recebimento é uma atividade muito importante, é por meio dele que se inicia o fluxo da malha tingida dentro do ambiente da empresa. O palete onde está alojada a malha é descarregado do caminhão pelo motorista e seu auxiliar. Posteriormente, os paletes são conduzidos ao local de armazenagem dentro do galpão, escolhido de forma aleatória, conforme a disponibilidade de espaço naquele momento.

Em cada um desses paletes está identificado o número da ordem de produção, com a titulação, número de lote, pedido e peso. Entretanto, em nenhum momento da tarefa é realizada a conferência do material.

### **4.1.2 Abertura da malha para confecção**

Nessa etapa duas pessoas, uma em cada turno, ficam responsáveis pelo manuseio da máquina que realiza a abertura da malha, operação necessária antes de ir para a confecção. Como não está definida nenhuma forma de sequenciamento, ele acontece de forma desordenada. Frequentemente determinado lote ganha prioridade, porém, dependendo de onde ele está alocado, o acesso ao palete fica obstruído e outro lote que entrou depois acaba passando na frente.



No caso de pedidos especiais, ou seja, dos clientes que compram regularmente e em grandes quantidades, ocorre uma priorização. Os lotes que são referentes a esses pedidos ganham preferência na operação.

Para esse setor o PCP encaminha uma tabela com taxa de conversão de peso para unidades e uma nova ordem de produção. Os colaboradores ficam encarregados de verificar o peso que veio na OP com a malha, realizar a conversão, alimentar a máquina e, ao final do processo, completar a nova OP. Os apontamentos de quantidades escritos nas OPs dos lotes de pedidos especiais são lançados no sistema (WTS), ocorrendo a baixa do lote da tinturaria e entrada no estoque da empresa. O mesmo não é feito com os demais pedidos.

### **4.1.3 Confeção**

Após a abertura da malha, ela é recebida no setor de confeção com a nova ordem de produção e ficha técnica do produto, indicando principalmente as quantidades. Nesse estágio a empresa conta com 14 colaboradores, entre primeiro e segundo turno, operando sete máquinas.

As operações realizadas são as seguintes: costura nas laterais das toalhas (longitudinal), corte transversal, costura transversal e colocação de etiquetas da marca. A colocação de etiquetas é uma das atividades que re-



quer um cuidado maior. É nessa parte que se aplica uma personalização conforme a necessidade do cliente. Estando estabelecido nas OPs o nome do cliente e pedido, o encarregado do setor identifica a necessidade da colocação de uma etiqueta diferenciada. Ao término de todas essas operações o lote é movido para a revisão e embalagem.

#### **4.1.4 Revisão e Embalagem**

Tendo uma cópia da ordem de produção preenchida pelo setor anterior em mãos, os colaboradores revisam todas as toalhas, levando em consideração os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa. As peças que apresentam algum defeito retornam para o conserto na confecção, que, por sua vez, devolve as unidades quando reparadas. Todo esse controle é feito pelo encarregado de forma manual.

As peças de segunda qualidade dos pedidos normais são apontadas na ordem de produção e seguem para o estoque da expedição sem embalar. No caso daquelas de pedidos especiais, o mesmo acontece, entretanto, primeiro elas precisam de um reprocesso para trocar de etiqueta. Em ambos os casos o encarregado digita a quantidade de peças de segunda no sistema, dando entrada no estoque da expedição.



As peças de primeira qualidade dos pedidos normais e especiais são levadas para a máquina embaladora. As de pedidos normais são embaladas, acontece a colocação de etiquetas de código de barras, são bipadas, dando entrada no estoque da expedição e são movimentadas para a armazenagem. As de pedidos especiais, são embaladas e movimentadas também para a armazenagem, não acontece a colocação de código de barras, não ocorrendo a leitura pelo coletor e não é efetuado a entrada manual.

Para melhor entendimento, elaborou-se o Quadro 1

Quadro 1: Processo de identificação de quantidades nos setores, conforme as diferentes qualidades das toalhas.

TOALHAS	Revisão	Reprocesso	Entrada Manual	Embalagem	Entrada com coletor	Registros de Estoques
1ª Qualidade Pedido da Coleção	X			X	X	X
1ª Qualidade Pedido Especial	X		X	X		
2ª Qualidade Pedido da Coleção	X		X			X
2ª Qualidade Pedido Especial	X	X	X			X

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

### 4.1.5 Expedição

A expedição é um dos setores mais extensos da empresa, comportando uma grande quantidade de mer-



cadoria. O encarregado recebe os pedidos e tenta executar a separação e despacho tendo como principal critério a data de entrega. Definido a ordem, realiza-se uma conferência no sistema para averiguar a disponibilidade das mercadorias em estoque. No caso dos pedidos especiais, é necessário se deslocar até o estoque físico para conferir, pois os lotes não estão apresentados no relatório do sistema. Nessa realização de inventário ocorrem erros, mesmo contendo a mercadoria em estoque, em algumas situações ela não é encontrada. Isso faz que a expedição solicite aquele lote novamente ao PCP, ocasionando estoque desnecessário.

Atualmente, a expedição recebe 1.900 pedidos por mês, dos quais 1.500 são enviados completos. Outros 100 pedidos são enviados parcialmente e 300 permanecem parados por falta de mercadoria ou mercadoria não localizada para separação. Com isso, a empresa deixa de faturar um valor aproximado de R\$ 600.000,00 por mês.

## 4.2 FRAGILIDADES

Devido à falta de informação por parte do PCP, em relação às ordens de produção que já foram recebidas e não foram baixadas no sistema, o funcionário responsável pela programação perde o controle do que necessitava produzir para atender à demanda da empre-



sa. Essa situação gera um excedente na produção de determinada referência e atraso na produção de outras.

Com a falta de precisão dos dados apresentados no sistema, a expedição requer um tempo maior para separação dos pedidos. Ocorrendo uma ineficiência na agilidade que o setor requer. Paralelo a isso, o setor fica sujeito a erros de conferência, passando informações incorretas ao PCP e deixando de expedir mercadorias.

## 5 RECOMENDAÇÕES

Como visto, atualmente, a empresa carece de dados apontados no sistema WTS. Além disso, quando lançados, eles não acompanham em tempo real a atividade que está sendo realizada. Com isso, nossas sugestões para uma gestão mais apurada são as seguintes:

No recebimento e armazenamento da malha: ordenar um colaborador para recebimento e conferência do lote que vem da tinturaria. A quantidade conferida deve ser passada ao PCP, com a OP. Dessa maneira, ela será baixada do setor Tinturaria, sinalizando que aquele lote já está no estoque interno da empresa.

Na abertura da malha para confecção: nesse setor a quantidade do lote passa de quilograma para peças. O PCP deve então programar a ordem em que os lotes irão para o processo, acoplando o consumo em KG na quantidade de peças conferidas ao fim da operação.



Na confecção: as ordens de produção são recebidas, com suas devidas informações. O encarregado do setor deve realizar o apontamento da OP no sistema, indicando movimentação do lote para o setor. O lote é produzido, e as peças tanto de primeira quanto de segunda qualidade são anotadas na ordem de produção e passadas para a revisão.

Na revisão/embalagem: o encarregado do setor realiza o apontamento da OP no sistema, indicando movimentação do lote para o setor. O lote é revisado e levado para a máquina embaladeira, na qual as peças de primeira qualidade são embaladas, recebem a etiqueta de código de barra e automaticamente entram no estoque da expedição. As peças de segunda não são embaladas, entretanto, são contadas e suas quantidades são lançadas manualmente no sistema.

Na expedição: as peças se encontram alocadas tanto fisicamente quanto no sistema, seja de primeira qualidade ou de segunda. Elas estarão apresentadas nos relatórios de apontamento, sejam de pedidos normais ou especiais, pois todos os lotes sofreram o mesmo processo desde o início. Isso possibilita um melhor funcionamento desse setor, que após identificar quais pedidos podem ser feitos, fazem a separação e o faturamento. Dessa maneira, os processos internos da empresa podem ser apresentados no Quadro 2:



Quadro 2: Processo de identificação de quantidades nos setores, conforme as diferentes qualidades das toalhas.

TOALHAS	Revisão	Reprocesso	Entrada Manual	Embalagem	Entrada com coletor	Registros de Estoques
1ª Qualidade Pedido da Coleção	X			X	X	X
1ª Qualidade Pedido Especial	X			X	X	X
2ª Qualidade Pedido da Coleção	X		X			X
2ª Qualidade Pedido Especial	X	X	X			X

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com essa reestruturação o PCP possui mais controle e consegue planejar melhor a produção dos pedidos. Podendo, assim, dar prioridade para aqueles que necessitam de entrega mais urgente. Com a melhoria dos pontos apresentados, estima-se que dentre os 400 pedidos que costumam ficar parados por falta de mercadoria no período de um mês, pelo menos 80% deles serão expedidos com a aplicação das melhorias. Com isso, a empresa passará a faturar R\$ 480.000,00 a mais por mês. Além da redução de nível de estoque e dos custos relacionados à armazenagem.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste artigo foi muito gratificante e construtiva para os acadêmicos; por meio deste obteve-se maior conhecimento na parte teórica sobre gerenciamento de estoques e maior entendimento de algumas atividades desenvolvidas na Empresa Toalhas Atlântica.

Conseguiu-se atender aos objetivos propostos, analisando o processo da chegada da felpa na empresa, que vem da tinturaria até a separação da mercadoria para o cliente, tudo isso por meio de visitas em alguns setores da empresa e esclarecimentos prestados pelos colaboradores de cada setor; resultando em um maior entendimento dos processos desenvolvidos na organização.

Os acadêmicos identificaram que muitos são os fatores que dificultam o bom gerenciamento do estoque, podendo citar: a falta de informação por parte do PCP em relação às ordens de produção, a falta de conferência da mercadoria vinda da tinturaria com OPs erradas, e no momento de dar entrada nessa mercadoria no sistema, ocasionando diferenças entre as quantidades do produto no estoque físico para o sistema.

Dessa forma, para auxiliar a empresa em um melhor gerenciamento de seus estoques seria muito interessante seguir as recomendações propostas no desenvolver deste artigo, visto que muitas das falhas que hoje



ocorrem, é por falta de conferência na entrada dos lotes, e a quantidade lançada no sistema nem sempre ser o que realmente foi recebido.

Com a prática de conferência da entrada e saída das mercadorias, e a entrada no sistema da quantidade real que está sendo recebido, obtém-se maior assertividade nos processos, mais agilidade na separação dos pedidos, informações corretas e atualizadas no sistema. Disponíveis, assim, para possíveis consultas em alguma tomada de decisão, seja na compra, venda ou verificação de estoques. Assim, conseguindo manter uma quantidade menor de produtos acabados estocados, reduzindo o seu custo, podendo este ser investido no seu capital de giro.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R.H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BORGES C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul./Dez. 2010.



BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CERVO, A.L. BERVIAN, P.A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**, v. 6, 2007.

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística.** 4. Ed. São Paulo Atlas, 1993.

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais.** São Paulo: Editora Atlas, 2012. Páginas (45, 46, 47).

FOWLER, F. Jr. **Pesquisa de Levantamento.** São Paulo: Penso. 4. ed. 2011.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 2. ed. Saraiva, 2006.



MARTINS, R. **Demanda dependente e independente**. 2013. Disponível em: <<http://sasmg1.blogspot.com.br/2009/03/demanda-independente-e-demanda.html/>> Acesso em: 29 maio 2017.

MOREIRA, D.A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Editora Pioneira, 5. ed., 2000.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da Internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 3 – 187

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

PROVIN T. D.; SELBITTO A. M. V. Política de Compra e Reposição de Estoques em uma Empresa de Pequeno Porte do Ramo Atacadista de Materiais de Construção Civil. **Revista Gestão Industrial**. v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011.

RITZMAN, L P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo, Editora Pearson, 2005.



SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

TOFOLI, I; **Administração Financeira Empresarial: Uma tratativa prática**. Lins, Arte Brasil, 2008, 191 p.

TUBINO, D.F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, J.J. **Administração de Materiais: Um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, J.J. **Administração de materiais: Um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.





# **O ABSENTEÍSMO DOS PACIENTES NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS) NAS CONSULTAS MÉDICAS: o caso de Brusque**

8

Andressa Zanca  
Claudia Maria Huber  
Rosana Paza

## **1 INTRODUÇÃO**

O município de Brusque localiza-se no Médio Vale do Itajaí, tem uma área territorial de 283.223 km<sup>2</sup>, a população em 2016 foi de 125.810 habitantes, possui 23 unidades de Saúde da Família. No que diz respeito à saúde, os municípios por meio da política nacional de atenção básica têm assumido gradativamente os serviços de atenção secundária. Esse acesso à assistência especializada é realizado a partir das Unidades Básicas de Saúde (UBS), que agendam os serviços *on-line* pelo Sistema Nacional de Regulação, Sisreg (Sistema *on-line*, criado para o gerenciamento de todo complexo



regulatório indo da rede básica à internação hospitalar, visando à humanização dos serviços, maior controle do fluxo e otimização na utilização dos recursos).

O aumento da cobertura de Atenção Básica, bem como o aumento populacional tem como consequência a crescente demanda pela atenção secundária. Além de a falta de profissionais, dos encaminhamentos inadequados, da busca inadequada dos serviços de saúde, e pela falta de fluxos e protocolos, desencadeia uma maior necessidade de consultas especializadas, nem sempre condizentes com a capacidade instalada no município. Isso aliado ao absenteísmo dos usuários às consultas especializadas acarreta na insatisfação do usuário, na diminuição do vínculo entre usuário e equipe, comprometimento da equidade e agravamento da condição de saúde do usuário.

A partir da vivência dos membros do grupo na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), nos diversos municípios do Médio Vale do Itajaí (AMMVI), bem como nos níveis de gestão, trouxe um achado comum aos municípios, que são: aumento das filas de espera para consultas e taxa de absenteísmo às consultas agendadas.

O absenteísmo do usuário é um ato praticado de não comparecer às consultas agendadas no Sistema Único de Saúde (SUS). Essa prática gera desperdícios de recursos públicos, desorganiza a oferta de serviços, limita



a garantia da atenção nos diversos níveis de assistência e retorno dos usuários faltosos ao fluxo de marcações de consultas e exames. Os motivos que levam o usuário do SUS a comparecer ou não às consultas médicas programadas, precisam ser conhecidos devido ao impacto negativo que as faltas podem causar no serviço de saúde, inclusive de caráter financeiro e no cuidado do usuário. Conforme percepção quanto menos gravidades das doenças, mais faltas são registradas. Especialidades relacionadas a doenças mais graves e exames de maior complexidade são as que registram menos faltas.

Quem perde com as faltas são os próprios pacientes que prejudicam uns aos outros, e por não comparecer, podem interromper o tratamento médico e prejudicar a saúde. Além disso, há desperdício de recursos públicos, porque são horas de trabalho médico desperdiçadas e serviços já pagos pelo Estado, que não são utilizados.

Nesse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão problema: Quais os fatores que levam os pacientes a faltar à consulta marcada?

O objetivo geral é identificar quais os fatores que levam os pacientes a faltar às consultas marcadas ou abandonar o tratamento médico. Para alcançar esse objetivo se propõem os seguintes objetivos específicos: I) Investigar os motivos pelos quais os pacientes faltam às consultas médicas especializadas; II) Elaborar um plano de ação para novas estratégias de trabalho para os gestores.



Este estudo se justifica, visto que pretende esclarecer à sociedade acerca de como o dinheiro do imposto pago é aplicado. Para o sistema é importante, porque a ausência dos pacientes compromete a demanda, que é significativa. Com o absenteísmo deles, em um semestre, pode-se ter um número considerável.

Além desta Introdução, o Artigo está estruturado: na seção que trata da metodologia da pesquisa evidenciam-se o enquadramento metodológico e os procedimentos para a realização da pesquisa; na seção que contempla o referencial teórico, no qual se apresenta a base teórica que sustenta a pesquisa e os estudos relacionados ao tema; na seção de resultados demonstram-se o tratamento e análise dos dados e, por último, as considerações finais.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo quanto à abordagem se classificou como qualitativa e quantitativa, conforme Duarte (2002), pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas. Tendo em vista os objetivos, optou-se neste estudo, por uma pesquisa exploratória. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Haverá sempre alguma obra, ou entrevista com pessoas que tive-



ram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão (GIL, 2008).

Caracterizou-se também como um estudo de caso realizado na Policlínica Central, por meio da busca ativa de informações nas bases de dados da Secretaria de Saúde de Brusque, no sistema *on-line* de busca Sisreg (BRASIL, 2017). Informações complexas por meio das quais se pôde verificar as faltas dos pacientes e motivos de cancelamentos das consultas no município de Brusque.

Segundo Correa (2003), população e amostra trata-se do processo de obter informações sobre uma população a partir de resultados observados na amostra. De modo geral, tem-se uma população com grande número de elementos e deseja-se, a partir de uma amostra dessa população, conhecer “o mais próximo possível” algumas características da população. Toda conclusão tirada por uma amostragem, quando generalizada para a população, virá acompanhada de um grau de incerteza ou risco. Nesse aspecto, a população deste estudo foram os pacientes da policlínica.

Correa (2003) descreve instrumento de coleta de dados como um conjunto de dados que consiste de todas as observações possíveis (concebíveis ou hipotéticas), é chamada uma população; se um conjunto de dados se consiste apenas de uma parte dessas observações, é



chamado uma amostra. Um dos principais objetivos da maioria dos estudos, análises ou pesquisas estatísticas é fazer generalizações seguras –com base em amostras –em relação às populações das quais se extraíram a entrevista e o questionário.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário com 15 questões de múltipla escolha, e uma entrevista semiestruturada com cinco perguntas. Como critério da inclusão foram selecionados os artigos pertinentes ao tema e considerados os mais recentes para tal levantamento. Quanto à amostra, obteve-se 25 respondentes (pacientes), dos 50 questionários disponibilizados, embora o material tenha permanecido à disposição no período de duas semanas. Entende-se que o grau de escolaridade possa ter prejudicado o resultado da pesquisa, o que demandou o apoio da colaboradora da Policlínica no preenchimento. E a entrevista foi realizada com a gestora da saúde.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 ABSENTEÍSMO DO USUÁRIO**

Segundo Santos (2008), “o absenteísmo do usuário é um ato praticado de não comparecer às consultas e aos procedimentos agendados no sistema único de saúde”. Ainda de acordo com essa autora, essa prática limita



a garantia da atenção nos diversos níveis de assistência. E complementa: entre os poucos estudos realizados, as estimativas sobre as taxas de absenteísmos variam entre 22 a 30%. O absenteísmo gera perdas, desperdícios dos recursos públicos, aumento da demanda e retorno do usuário faltoso ao fluxo de marcações de consultas e exames.

Monitorar as faltas desses usuários por unidade de saúde sem o apoio da Central de Regulação e do Sisreg é quase impossível. Por meio dessa ferramenta de gestão podem-se organizar fluxos dos pacientes e monitorar a demanda reprimida desses usuários de forma ética e humanizada.

### 3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CONCEITOS DE REGULAÇÃO

Segundo Farias et al., (2011), a regulação garante maior efetividades às ações e serviços de saúde visando assegurar os objetivos sociais. Devido à sua relevância e complexidade este processo de implementação vem se consolidando a partir da criação do Sistema Único de Saúde (SUS).

No entendimento de Santos e Merhy (2006), a regulação no Sistema de Saúde brasileiro já se fazia presente antes da criação do SUS, por meio das Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs), nos Institutos de Apo-



sentadorias e Pensões (IAPs), nos Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) e no Instituto de Previdência Social (INAMPS).

Para se conceituar a palavra regulação faz-se necessário avaliar se o recorte analisado é econômico, jurídico ou institucional. Por existir inúmeras e diferentes conceituações e ser de natureza polissêmica, cada uma reflete diferentes perspectivas da agenda política (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2007).

Segundo o dicionário Aurélio (2016), a palavra regular também tem como significados: sujeitar às regras, dirigir, regrear, encaminhar conforme a lei, esclarecer e facilitar por meio de disposições, regulamentar, estabelecer regras para regularizar, estabelecer ordem ou parcimônia em, acertar, ajustar, conter, moderar, reprimir, conformar, aferir, confrontar e comparar (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2007).

Regular em saúde está ligado com a tarefa de estabelecer regras, ordens e disciplina. Relaciona-se aos aspectos de organização dos fluxos dos pacientes nos diversos níveis de assistência (BRASIL, 2001).

Sendo a regulação um conjunto de ações mediatas ela se interpola entre as demandas dos usuários e seus acessos aos serviços de saúde, que se traduzem em fluxos, protocolos assistenciais, centrais de leitos, centrais de consultas e exames, além dos processos de trabalhos



correspondentes (NASCIMENTO et al., 2009).

A Regulação no setor saúde por ser uma ação complexa, envolve várias atividades, ferramentas e estratégias que engloba programas de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação individuais e coletivos. A Norma Operacional de Assistência à Saúde (NOAS/SUS 01/2002) disseminou o conceito de regulação como oferta de serviços e controle do acesso (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2007).

### 3.3 TIPOS DE REGULAÇÃO NO SETOR DA SAÚDE

No Sistema de Saúde há dois tipos de regulação: a regulação sanitária de bens e serviços e a regulação da assistência: A primeira se refere aos esforços das autoridades sanitárias de minimizar os efeitos adversos gerados pelos produtos e serviços por meio da economia, especialmente, aqueles associados com a produção de produtos alimentares e alimentos. A regulação assistencial é definida no Pacto pela Saúde, nas diretrizes do pacto de gestão, como o conjunto de relações, saberes, tecnologias e ações que interfiram a demanda dos usuários por serviços de saúde e o acesso a eles (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2007).



### 3.4 POLÍTICA NACIONAL DE REGULAÇÃO

De acordo com a Portaria No 1.559, de 1º de agosto de 2008, que institui a Política Nacional de Regulação do Sistema Único de Saúde – SUS em seu art. 2º, organiza as ações em três dimensões:

I – Regulação de Sistemas de Saúde: tem como objeto os sistemas municipais, estaduais e nacional de saúde, e como sujeitos seus respectivos gestores públicos, definindo a partir dos princípios e diretrizes do SUS, macrodiretrizes para a Regulação da Atenção à Saúde e executando ações de monitoramento, controle, avaliação, auditoria e vigilância desses sistemas;

II – Regulação da Atenção à Saúde: exercida pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde, conforme pactuação estabelecida no Termo de Compromisso de Gestão do Pacto pela Saúde; tem como objetivo garantir a adequada prestação de serviços à população e seu objeto são a produção das ações diretas e finais de atenção à saúde, estando, portanto, dirigida aos prestadores públicos e privados, e como sujeitos seus respectivos gestores públicos, definindo estratégias e macrodiretrizes para a Regulação do Acesso à Assistência e Controle da Atenção à Saúde, também denominada de Regulação Assistencial e controle da oferta de serviços executando ações de monitoramento, controle, avaliação, auditoria e vigilância da atenção e da assistência à saúde no âmbito do SUS;

III – Regulação do Acesso à Assistência: também denominada regulação do acesso ou regulação assistencial, tem como objetos a organização, o controle, o gerenciamento e a priorização do acesso e dos fluxos assistenciais no âmbito do SUS, e como sujeitos seus respectivos gestores públicos, sendo estabelecida pelo complexo regulador e suas unidades operacionais e esta dimensão abrange a regulação médica, exercendo autoridade sanitária para



a garantia do acesso baseada em protocolos, classificação de risco e demais critérios de priorização (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2007).

Ainda segundo essa mesma portaria em seu art. 9º, § 1º organiza o Complexo Regulador em:

I – Central de Regulação de Consultas e Exames: regula o acesso a todos os procedimentos ambulatoriais, incluindo terapias e cirurgias ambulatoriais;

II – Central de Regulação de Internações Hospitalares: regula o acesso aos leitos e aos procedimentos hospitalares eletivos e, conforme organização local, o acesso aos leitos hospitalares de urgência;

e  
III – Central de Regulação de Urgências: regula o atendimento pré-hospitalar de urgência e, conforme organização local, o acesso aos leitos hospitalares de urgência.

De acordo com o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (2007),

“a Regulação no setor saúde assume um papel de estabelecer padrões de qualidade e segurança nas prestações dos serviços de saúde, melhorando as condições de tratamento e cura de inúmeras doenças que cada usuário dos SUS é acometido”.

### 3.5 REGULÇÃO DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE NO BRASIL: CENTRAIS DE REGULÇÃO

Segundo o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (2011), o Sisreg é um sistema de informações *on-*



-line, disponibilizado pelo Departamento de informática do SUS (DATASUS), para o gerenciamento e operação das Centrais de Regulação. É um *software* que funciona por meio de navegadores instalados em computadores conectados à Internet. É composto por dois módulos independentes, a Central de Marcação de Consultas (CMC) e a Central de Internação Hospitalar (CIH).

Esse sistema é operado, de um lado, por profissionais das secretarias municipais e estaduais de saúde, e de outro, por profissionais das unidades de saúde (BRASIL, 2010). São poucos os municípios que inseriram seus complexos reguladores. Porém, é de grande importância ter uma Central de Regulação em regular os fluxos e demandas dos usuários.

## 4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Secretaria de Saúde de Brusque, localizada na Rua Germano Schaefer, visa garantir saúde pública de qualidade, trabalhar para oferecer atendimento nas 23 unidades de saúde e definir políticas públicas de saúde para a população brusquense.

O trabalho engloba, além do atendimento nas unidades de saúde, assistência farmacêutica, Vigilância Sanitária, Vigilância Epidemiológica, Centro de Atenção



Psicossocial, CTA (DST/AIDS), além de outros serviços, como fonoaudiologia, psicologia, odontologia, fisioterapia, entre outros.

Cada Unidade de Saúde trabalha de uma maneira. Algumas avisam ao paciente com antecedência e dão um prazo para retirar a autorização, a fim de realizar a consulta, após a data orientada a retirar, e o não comparecimento, a consulta é cancelada. Porém, algumas unidades não trabalham desse modo. O paciente é avisado uma vez, a instrução não é retirar antes, é orientado a retirar no dia da consulta, assim, perdendo o controle das consultas. Assim sendo, as unidades deveriam rever a forma de trabalho.

Por meio da Central de Regulação é possível monitorar em tempo real todas as marcações diárias e mensais de consultas e exames agendados pelas Unidades Básicas de Saúde. O Quadro 1 demonstra como os dados estão distribuídos no mês de março de 2017, em relação às faltas dos usuários:

Quadro 1 – Falta dos usuários em relação às consultas fixas agendadas no mês de março de 2017.

CONSULTA	AGENDADO	FALTA DO USUÁRIO	% FALTA DO USUÁRIO
Dermatologista	180	30	16,7%
Endocrinologista	260	55	21,2%
Gastroenterologista	120	22	18,3%
Neurologista	380	40	10,5%
Proctologista	180	32	17,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1.120</b>	<b>179</b>	<b>16%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)



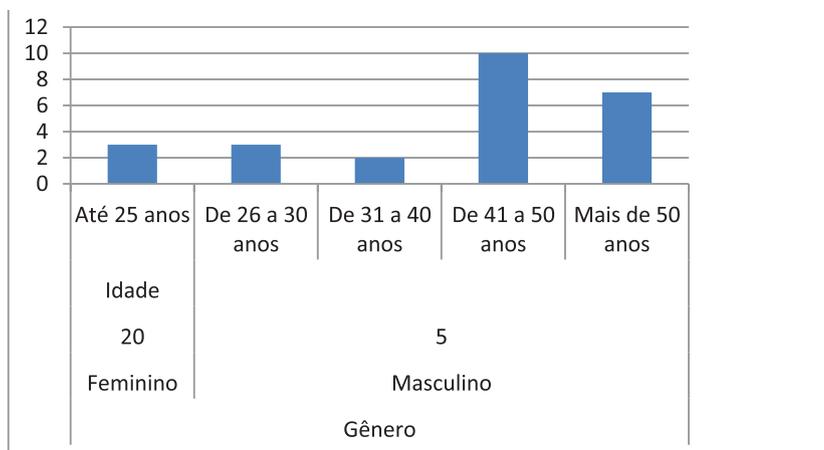
Percebe-se no Quadro 1, que o percentual geral de 16% é um número significativo, sobretudo, quando o assunto está relacionado à saúde, neste caso saúde pública. Chiavenato (2004) afirma que, na prática, as causas do absenteísmo são: doença efetivamente comprovada; doença não comprovada; razões diversas de caráter familiar; faltas voluntárias por motivos pessoais; dificuldades e problemas financeiros; baixa motivação para trabalhar; supervisão precária da chefia; acidentes de trabalho e políticas inadequadas da organização. Segundo Alves (1996), o absenteísmo é um problema altamente complexo, que necessita de estudos, a respeito das causas, valores, qualidade, grandeza e repercussão na produtividade.

## 4.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico apresenta resultados da análise do grau de absenteísmo dos pacientes, e o perfil dos respondentes. O Gráfico 1 representa gênero e idade dos usuários do SUS na cidade de Brusque.



Gráfico 1 - Gênero e idade dos usuários entrevistados



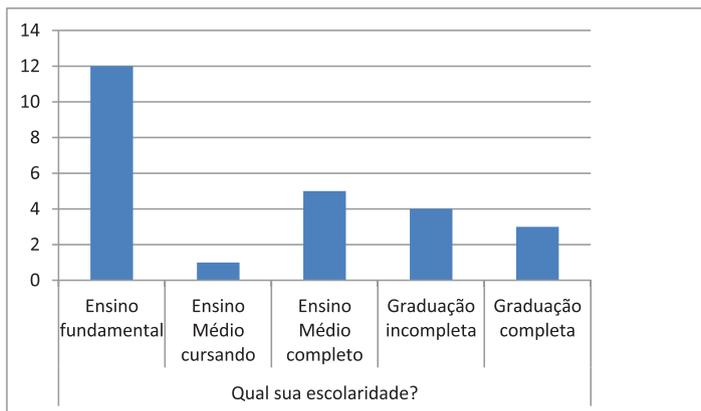
Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Conforme pode ser visto, preponderaram 10 usuários na faixa etária entre 41 a 50 anos, e 7 usuários com mais de 50 anos, ficando 8 usuários com idade inferior a 40 anos. Portanto, percebe-se que nessa amostra a demanda fica concentrada em pessoas com mais idade, que, por sua vez, vem ao encontro da lógica de aparecimento de complicações de saúde mais frequentes à medida que as pessoas vão envelhecendo. Quanto ao gênero, prevaleceram respondentes do sexo feminino; e as mulheres costumam ter mais regularidade no que diz respeito à saúde preventiva, em relação aos homens. Em 2004, a “Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher - Princípios e Diretrizes” foi publicada. O documento aponta que as mulheres são maioria na população brasileira e que “as mulheres vivem mais do que os homens, porém, adoecem mais frequentemente”.



O Gráfico 2 demonstra a quantidade de usuários com ensino fundamental completo; 12 pacientes responderam que completaram o ensino fundamental, apenas cinco usuários possuem o ensino médio completo, e três possuem graduação completa. Portanto, em relação ao baixo nível de escolaridade, entendemos que esse fator talvez possa ter influenciado no absenteísmo, justamente pela falta de conhecimento no que diz respeito à rotina administrativa na área da saúde. Nesse contexto, Kotler, Sholowitz e Stevens (2010) afirmam que o nível de escolaridade traz consigo o conhecimento e a importância do serviço de saúde independente de fazer uso do serviço.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade

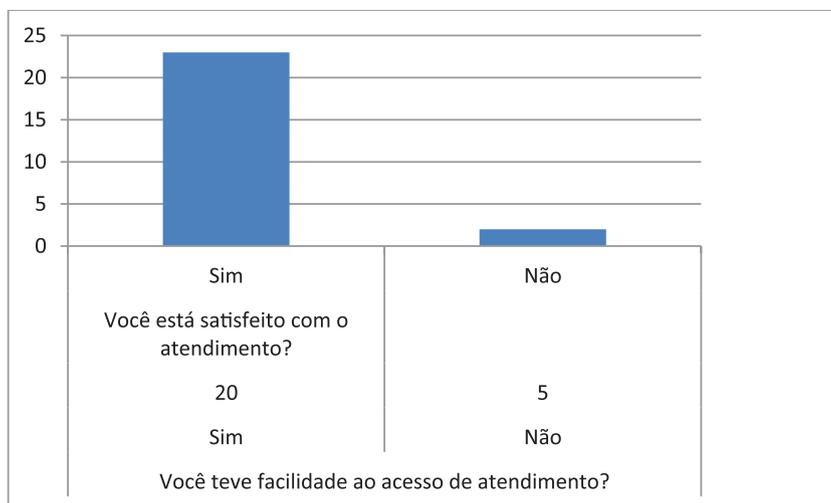


Fonte: Pesquisa de Campo (2017).



O Gráfico 3 é apresentado por resultados da satisfação do atendimento e da facilidade de acesso. Preponderou que 23 usuários estão satisfeitos com o atendimento; e dois não estão. E em relação à facilidade de acesso ao atendimento, somente cinco pacientes tiveram dificuldades. Nessa perspectiva, infere-se a declaração de um usuário, qual seja: “Ter um melhor aproveitamento da central de agendamentos, porque não sabemos onde retiramos os papéis, maior facilidade para agendar retorno e exames. Melhorar diálogo entre UBS e policlínica, bem como outros serviços”.

Gráfico 3 - Acesso ao atendimento



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

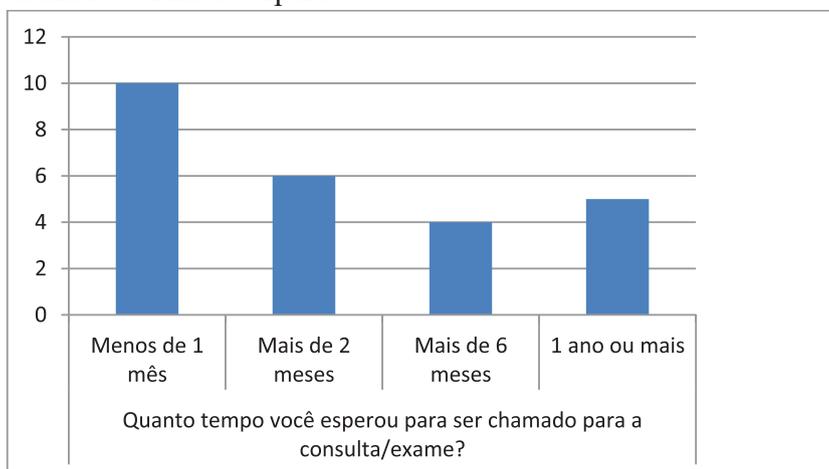


Segundo Mirshawka (1994), a qualidade dos serviços de saúde deve começar pelo tratamento que um médico ou outro profissional da saúde proporciona a um episódio de enfermidade claramente definido em certo paciente. Tal tratamento pode ser dividido em dois aspectos: o técnico e o interpessoal. O primeiro diz respeito à aplicação da ciência e tecnologia da medicina e das outras ciências da saúde no manejo de um problema. O tratamento interpessoal consiste na preocupação, caridade, compaixão. Os pacientes esperam profissionais competentes e atenção. Em instituições de saúde, grande parte do tempo, o trabalho é emocional.

Finalizada a caracterização do perfil dos respondentes, passamos a análise dos dados que buscam responder à pergunta-problema. Assim, o Gráfico 4 retrata que dez respondentes indicaram estar há menos de um mês à espera da marcação, e seis respondentes mais de dois meses; quatro respondentes mais de seis meses e cinco respondentes mais de um ano.



Gráfico 4 - Fila de espera



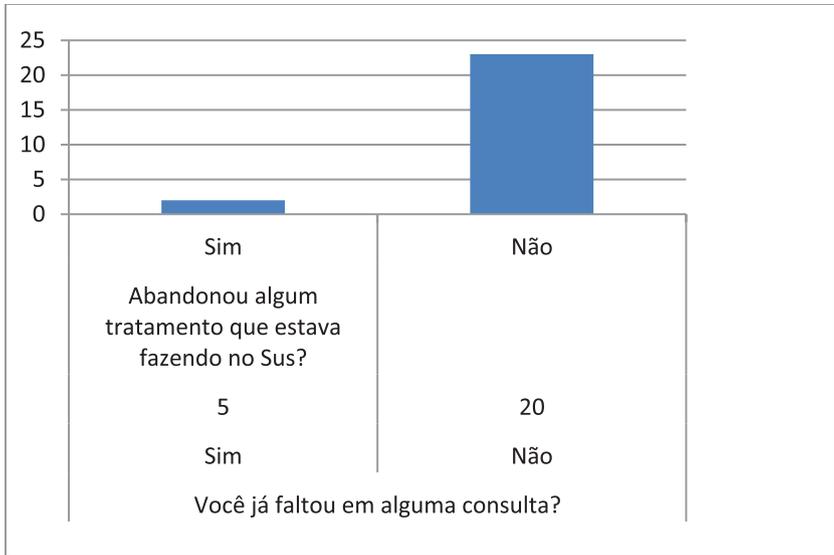
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Por conseguinte, entende-se que a avaliação foi positiva, dez pacientes responderam que o atendimento foi rápido, esperando menos de um mês para ser atendido. Todo cliente ao entrar no setor de atendimento, espera que seja atendido com rapidez e receptividade. Cardoso (2004, p. 2) explica que “[...] a avaliação de receptividade pode ser quando engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente”.

O Gráfico 5 é representado pelo absenteísmo do usuário e preponderou que 23 usuários não abandonaram o tratamento que estavam fazendo, e 20 não faltaram a nenhuma consulta.



Gráfico 5 - Absenteísmo do paciente



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

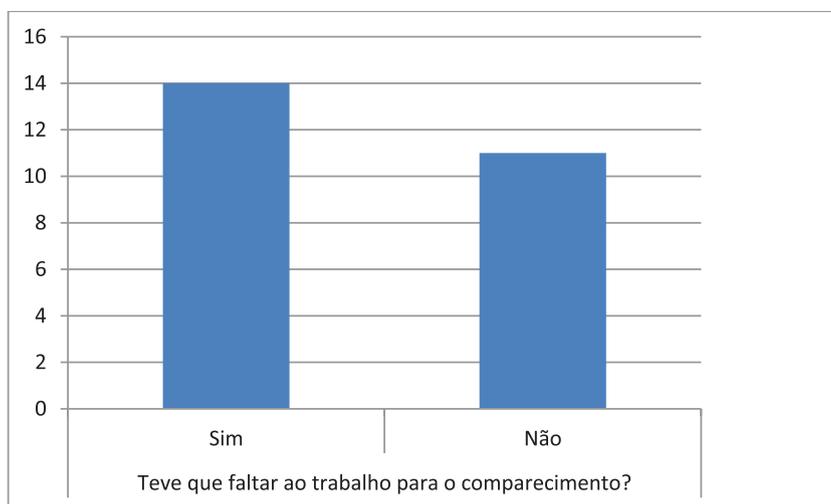
Na sequência infere-se o relato da gestora: Nós fazemos uma relação semanal de faltas, é muito variável, mas gira em torno de 80 a 100 faltas semanais, contabilizando as especialidades do setor Policlínica. Não sei te dizer em qual ocorre mais faltas, pois em todas as especialidades acabam tendo os faltosos. Acabamos não sabendo se são casos com menos gravidade, devido as Unidades Básicas de Saúde que agendam a consulta ou quando é retorno na Central de Agendamentos. Por isso, encaminhamos semanalmente a lista dos pacientes faltosos para todas as Unidades Básicas, para que façam busca ativa dos faltantes e chequem o motivo real da



falta. Os pacientes são avisados das consultas ou pelas Unidades Básicas ou pela Central de Agendamentos.

Ao responder aos questionários, a maioria dos pacientes teve dificuldades, dessa forma uma colaboradora auxiliou nesse preenchimento. Isso pode ter prejudicado nas respostas, e, semanalmente, os usuários costumam faltar às consultas.

Gráfico 6 - Horários incompatíveis, sem opção de escolha



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Observa-se no Gráfico 6, que 14 pacientes responderam que tiveram de faltar ao trabalho para o comparecimento à consulta. A dificuldade que eles encontram é na fila de espera antes de serem atendidos no consultório. Os pacientes precisam chegar antes do ho-



rário agendado, podendo esperar algumas horas para ser atendidos; e vários usuários são agendados no mesmo horário pela grande demanda. Alguns autores relatam também o motivo de alta relevância: horário agendado para o tratamento, o qual, em especial, o trabalhador tem dificuldades ao acesso às unidades de saúde nos horários de trabalho convencionais, ocasionando a falta no seu tratamento, como também no tratamento de pessoas sob sua responsabilidade (ROCHA CR 2000; ALMEIDA, 2009; BORGES, 2011; GONÇALVES, 2013).

## **5 RECOMENDAÇÕES**

Para apresentar o plano de ação com sugestões de melhoria no que diz respeito à redução do índice de absenteísmo no sistema público de saúde no município de Brusque, utilizamos a planilha 5W2H para demonstrar, conforme segue no Quadro 2:



## Quadro 2: Planilha 5W2H

<b>Região de Saúde:</b> Vale do Itajaí						
<b>Macroproblema:</b> Impossibilidade de faltar ao trabalho						
<b>Nó Crítico:</b> Absenteísmo dos usuários nas consultas de especialidades agendadas						
<b>Resultado Esperado:</b> Redução do absenteísmo						
<b>What</b> O que Fazer?	<b>Why</b> Por que fazer?	<b>How</b> Como Fazer?	<b>Who</b> Quem vai Fazer?	<b>Whem</b> Quando fazer?	<b>Where</b> Onde?	<b>How much</b> Quanto custa?
Novas estratégias de agendamento às consultas e sensibilização dos pacientes quanto aos seus deveres.	Para melhorar o fluxo de agendamento e agilizar o processo.	Diminuir o tempo de espera nos consultórios, contratar mais médicos, agilizar no processo de agendamento, diminuir quantidade de pacientes agendados no mesmo horário.	Secretário da Saúde, Diretoria da Policlínica e colaboradores.	Planejamento em outubro de 2017, revigoração em 2018.	Policlínica Central.	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Com base nas análises dos dados e dos problemas apresentados, apareceram com destaque fatores que deverão ser trabalhados para o alcance de melhorias e minimização dos problemas: recomendam-se novas estratégias de agendamento às consultas e sensibilização dos pacientes quanto aos seus deveres.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em identificar quais os fatores que levam os pacientes a faltar às consultas marcadas ou abandonar o tratamento, compreende-se que ele foi alcançado.

Quanto ao primeiro objetivo específico, entende-se que ele foi alcançado uma vez que identificamos que os motivos pelos quais os pacientes faltam às consultas médicas, podendo-se concluir que as causas são os horários inflexíveis e o tempo de espera no consultório médico, fazendo com que o paciente perca horas de trabalho, levando-o cumprir nos seus deveres.

Em relação ao segundo objetivo, este não foi alcançado, porém, se puserem em prática, a sugestão é de realizar novas estratégias de trabalho para os gestores, administrar de forma mais ágil o processo de agendamento que é burocrático, os pacientes passam por vários setores até poderem ter suas consultas agendadas, além disso, promover mudanças para diminuir o tempo de espera nos consultórios, possibilitando contratação de mais médicos, agendando menos pacientes nos mesmos horários e utilizando um plano de conscientização para a população quanto aos seus deveres.

Como limitação dessa pesquisa, ressalta-se a busca pelo aporte teórico, visto que havia pouca literatura referente ao assunto, em função disso, recorreu-se à pesquisa na *Internet*.



Este estudo teve relevância para a acadêmica, considerando que a produção científica sobre os fatores que levam os pacientes a faltar à consulta marcada, ainda é um tema pouco explorado em nosso meio acadêmico. Este trabalho pretende contribuir para o avanço de pesquisas sobre o assunto, fornecendo um norte quanto ao tipo de metodologia utilizada e sua classificação, os locais onde são aplicados, bem como os autores citados e as referências que vêm embasando esses estudos realizados até o momento.

Portanto, sugere-se que este estudo seja replicado em outros Sistema Único de Saúde (SUS) de outros municípios brasileiros, para verificar a existência do mesmo padrão de resultados, empregando outros instrumentos de mensuração.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA GL, GARCIA LFR, ALMEIDA TL, BITTAR TO, PEREIRA AC. **Estudo do perfil socioeconômico dos pacientes e os motivos que os levaram a faltar em consultas odontológicas na estratégia de saúde da família em uma distrital de Ribeirão Preto/SP.** Cienc. Odontol. Bras., 12(1): 77-86, 2009.



ALVES M. **Causa de Absenteísmo entre auxiliares de enfermagem:** uma dimensão do sofrimento no trabalho. [Tese de Doutorado]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 1996.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>> Acesso em: 13 mar. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Norma Operacional da Assistência à Saúde. SUS - NOAS.** Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

BRASIL. **Conselho Nacional de Secretários de Saúde.** 2007. Disponível em: <[http://www.conass.org.br/colecao2011/livro\\_1.pdf](http://www.conass.org.br/colecao2011/livro_1.pdf)> Acesso em: 31 mar. 2016.

BRASIL. **Conselho Nacional de Secretários de Saúde.** 2011. Disponível em: <[http://www.conass.org.br/colecao2011/livro\\_1.pdf](http://www.conass.org.br/colecao2011/livro_1.pdf)> Acesso em: 31 mar. 2016.

BRASIL. **Ministério da Saúde.** Portal SISREG. 2017. Disponível em: <<http://sisregiii.saude.gov.br/>> Acesso em: 22 mar. 2017.



CARDOSO, Flavia Aparecida Reitz. **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação SERVQUAL**. 2004. 186 f. Tese (Mestrado) - Curso de Ciências, Ufpr, Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/187>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

CHIAVENATO I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORREA. **Probabilidade e estatística**. 2003. Disponível em: <<http://www.sema.edu.br/editor/fama/livros/educacao/ESTATISTICA/livroprobabilidadeestatistica2.ed.pdf>>. Acesso em: 16 mar.2016.

DATASUS. Disponível em: <<http://datasus.saude.gov.br/datasus/estrutura>> Acesso em: 15 mar. 2017.

DICIONÁRIO AURÉLIO. 2016. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/regular>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

DUARTE. **A atuação dos agentes comunitários de saúde frente às demandas dos portadores de transtorno mental no município de muriaé-mg**. 2002. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/16546/16546\\_5.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/16546/16546_5.PDF)>. Acesso em: 21 fev. 2017.



FARIAS, S.F. et al. **A regulação no setor público de saúde no Brasil:** os (des) caminhos da assistência médico-hospitalar. Ciência e saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 16, 2011.

GIL. **Tipos de pesquisa.** 2008. Disponível em: <[http://www.oficinadapesquisa.com.br/apostilas/projeto\\_rh/\\_of.tipos\\_pesquisa.pdf](http://www.oficinadapesquisa.com.br/apostilas/projeto_rh/_of.tipos_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2016.

KOTLER, Phillip. SHALOWITZ, Joel. STEVENS, Robert J. **Marketing estratégico para área de saúde:** a construção de um sistema de saúde voltado ao cliente. Porto Alegre. RS: Bookman, 2010.

MIRSHAWKA. V. Hospital: **Fui bem atendido, a vez do Brasil.** São Paulo: Makron Books, 1994.

NASCIMENTO et al. **Regulação em saúde:** Aplicabilidade para concretização do Pacto de Gestão do SUS. 2009.

PESQUISA DOCUMENTAL: pistas teóricas e metodológicas. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_documental\\_pistas\\_teoricas\\_e\\_metodologicas.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2016.



PESQUISA QUALITATIVA: reflexões sobre o trabalho de campo. Disponível em: <[http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_reflexoes\\_sobre\\_o\\_trabalho\\_de\\_campo.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_reflexoes_sobre_o_trabalho_de_campo.pdf)> Acesso em: 29 abr. 2016.

POLÍTICA NACIONAL DE ATENÇÃO INTEGRAL À SAÚDE DA MULHER: Princípios e Diretrizes. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nac\\_atencao\\_mulher.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nac_atencao_mulher.pdf)> Acesso em: 3 maio 2017.

QUANTITATIVO-QUALITATIVO: oposição ou complementaridade? Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02>> Acesso em: 11 mar.2016.

SANTOS, J. S. **Absenteísmo dos usuários em consultas e procedimentos especializados agendados no SUS: Um estudo em um município Baiano.** Mestrado. 32 Universidade Federal da Bahia – UFBA – Instituto de saúde coletiva. Programa de Pós-graduação em saúde coletiva, vitória da Conquista, 2008.

SANTOS, F. P.; MERHY, E. E. A regulação pública da saúde no Estado brasileiro - uma revisão. Interface – Comunic, Saúde, Educ, Rio de Janeiro, v. 10, 2006.



SECRETARIA DE SAÚDE. Disponível em: <<http://www.smsbrusque.sc.gov.br/secretaria.php>> Acesso em: 23 mar. 2016.



# GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA DE UMA MICROEMPRESA DE BRUSQUE

## 9

Alexsandro Andrade Teixeira  
Rosemari Glatz, Ma.

### 1 INTRODUÇÃO

A administração financeira é de grande importância para uma gestão eficiente de uma empresa, uma área que, às vezes, é deixada de lado pelo fato de pequenas empresas não possuírem o hábito de controlar suas atividades financeiras internas, privando-se de informações importantes e relevantes na hora de tomar uma decisão.

Uma empresa que não possui registros de suas finanças não tem noção de sua atividade econômica, o que pode comprometer sua capacidade de tomar decisões de forma segura. É importante que o Administrador dedique tempo para conhecer e gerenciar as finanças da



empresa e registrar as informações, principalmente, de suas entradas e saídas de caixa. Por meio de procedimentos simples, é possível gerir o negócio de forma hábil e competente. Ter o controle das finanças em mãos é saber como a empresa trabalha como um todo.

Uma organização que não possui controles financeiros não sabe exatamente seu fluxo de caixa diário e, conseqüentemente, não estima seu lucro, prejuízo, tempo de retorno, não possui um planejamento financeiro, entre outros dados para gestão. O controle financeiro de uma empresa é fundamental para seu funcionamento saudável, principalmente, quando se tem informações e registros para realizar esse controle de forma correta.

Desse modo, de acordo com Custódio, Maia e Vasoler (2010), a gestão financeira desempenha um papel importante nas tomadas de decisões da empresa sendo relevante no planejamento das necessidades, na inventariação dos recursos disponíveis, na obtenção de financiamentos de forma mais vantajosa, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, especialmente, na análise econômica e financeira da mesma.

No entendimento de Bittencourt e Palmeira (2012), a gestão financeira é um conjunto de atividades administrativas que envolvem as bases da administração, planejamento, análise e controle, com o objetivo de maximizar os resultados econômicos e/ou financeiros gerados pelas operações empresariais. Entre as funções,



pode-se citar: planejamento e inventário dos recursos disponíveis; captação de recursos externos de forma eficiente (em relação aos custos, prazos, condições fiscais e demais condições); e aplicação e equilíbrio adequados na perspectiva da eficiência e rentabilidade.

Uma boa gestão financeira atua por meio de um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa (BERTOLETTI, 2015).

É sabido que pequenas mudanças podem fazer muita diferença na gestão de uma empresa, e é nesse contexto que este estudo teve como objetivo geral fornecer subsídios para o processo de gestão financeira da Panificadora Teixeira, e como objetivos específicos: (i) identificar a atual situação da empresa; (ii) analisar forma de implementação de controles que permitam melhorar a gestão financeira, e (iii) identificar o perfil dos clientes da organização.

Ao longo do estudo na empresa, o despertar dos proprietários quanto à necessidade de ter controle das operações financeiras foi de grande valia para a padaria, especialmente, por ser uma empresa familiar. Sob o ponto de vista acadêmico, é possível afirmar que o estudo foi muito produtivo, pois o autor pôde aplicar a teoria à prática, e auxiliar a empresa a ter uma gestão financeira mais eficiente e eficaz.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção se destina a apresentar a fundamentação teórica, que deu sustentação à parte prática do estudo, bem como às recomendações que foram propostas.

### 2.1 VANTAGENS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

As empresas dependem de uma boa administração dos recursos financeiros. Sabe-se que o sucesso empresarial depende da capacidade financeira, capacidade técnica e da capacidade administrativa e que as empresas devem buscar práticas contábeis e financeiras adequadas para que se possa ter um crescimento sustentável e sólido.

Nas empresas de menor porte, a administração financeira não é tão complexa, mas se tornará necessária a partir do momento em que a empresa obtiver um maior crescimento e volume de informações e movimentações. Conforme Hoji (2012), geralmente nas pequenas empresas as atividades relacionadas com a função financeira ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Também é comum acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades.



De acordo com Zdanowicz (2010), em organizações de pequeno porte, o funcionamento, controle e análise das finanças são realizadas no departamento contábil, até mesmo por questão de encurtar custos e evitar exageros de departamentos em função de seu pequeno porte, não existindo necessidade de se dividir um setor que está inter-relacionado e, que dependendo da capacitação do responsável desse setor, poderá muito bem arcar com as duas funções.

Porém, à medida que a empresa cresce, o funcionamento e gerenciamento das finanças evoluem e se desenvolvem para um departamento separado, conectado diretamente ao diretor-financeiro, associado à parte contábil da empresa, já que ela possibilita as informações para a análise e tomada de decisão (GITMAN, 2010).

Dessa forma, a função da administração financeira ainda contribui com o desenvolvimento de toda a organização, das atividades operacionais da empresa, sendo de muita importância para o sucesso da organização.

Por outro lado, de acordo com Zdonowicz (2010), nas empresas de grande porte é imprescindível uma divisão para não ocorrer confusão e sobrecarga. Dessa maneira, a tesouraria ou gerência financeira cuida da parte específica das finanças em espécie, na administração do caixa, planejamento financeiro, captação de re-



ursos, tomada de decisão de desembolso e despesas de capital, assim como o gerenciamento de crédito e fundo de pensão. Já a controladoria ou contabilidade é responsável com a contabilidade de finanças e custos, assim como no gerenciamento de impostos, ou seja, cuida do controle contábil do patrimônio total da empresa.

Concluindo, pode-se afirmar que o planejamento financeiro contribui na tomada das decisões, pois é por meio dele que é possível analisar e controlar as alternativas existentes, o que auxilia o administrador financeiro na escolha de melhores alternativas e lhe dá maior segurança no momento da tomada de uma decisão, pois os administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseados na sua avaliação dos resultados (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

As microempresas e empresas de pequeno porte têm um papel muito importante na economia brasileira, já que possibilitam a criação de empregos, direta e indiretamente, servindo como um instrumento de grande alcance para diminuir a taxa de desemprego no país.

É uma ótima opção para uma pequena parte de empresários com condições de investir em seu próprio



negócio, contratando geralmente pessoas com pouca qualificação ou não tendo os pré-requisitos estabelecidos para ingressar em uma empresa de grande porte.

De acordo com Marques (2009), a economia vem sofrendo constantes variações e encontra-se vulnerável, a crescente complexidade do processo administrativo faz com que os gestores busquem alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia a dia. Com isso, o planejamento financeiro torna-se um aspecto muito importante para gestão das microempresas e empresas de pequeno porte.

Desse modo, conforme pontua Gitman (2010), o planejamento financeiro é o processo formal que conduz o micro e pequeno empresário a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas.

Assim, poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

O planejamento e controle são pontos-chave para alcançar o sucesso, mas para isso é importante ter as ferramentas e saber como utilizá-las. Dessa forma, apresenta-se o fluxo de caixa como uma importante ferramenta que controla e informa todas as movimentações financeiras.



## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

A administração do caixa está relacionada com todas as operações financeiras da empresa. Quando se efetua, por exemplo, uma compra de matéria-prima, é no caixa que será feita essa movimentação, neste caso, uma saída de dinheiro para pagamento da compra.

Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2010, p. 418) definem caixa como

[...] valores em moeda corrente mantido na tesouraria da empresa ou depositados em conta corrente bancária de liquidez imediata e, em sua maior parte, livres para serem usados a qualquer momento.

Gitman (2010) comenta que uma boa administração de caixa favorece a lucratividade de uma empresa, ao reduzir o período de cobrança e os custos de transação relacionados aos processos de cobranças e pagamentos. Embora faça parte do departamento de tesouraria, a administração de caixa induz a um trabalho conjunto com outros departamentos, em especial, com os setores de contabilidade e sistemas.

Os sistemas de pagamentos e recebimentos da tesouraria são utilizados pela contabilidade para registros e conciliações, enquanto outros departamentos utilizam essas informações para desenvolver políticas como con-



dições de pagamento, nível de estoque, métodos orçamentários e de controle (GITMAN, 2010).

É extremamente importante que se tenha um adequado controle do caixa na empresa. Segundo Hoji (2012), uma das finalidades da gestão de caixa é manter um saldo mínimo de recursos, que possa ser utilizado imediatamente, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente recebimentos).

## 2.4 FLUXO DE CAIXA

As empresas realizam todos os dias operações, tais como: compras, vendas, prestação de serviços, investimentos, etc. Uma das maiores dificuldades na realização dessas operações é saber se a empresa terá dinheiro disponível para honrar suas obrigações. Dependendo das características de cada empresa, o volume de ingressos e desembolsos monetários em seu fluxo de caixa será mais ou menos intenso (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

O fluxo de caixa constitui uma poderosa ferramenta para auxiliar o gestor na tomada de decisões. Conforme Santos (2010), o fluxo de caixa tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa em determinado período à frente, além de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.



Assim, pode-se definir fluxo de caixa como um instrumento de gestão, que auxilia nas tomadas de decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação financeira (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês, ou o período desejado pela empresa.

## 2.5 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste na implantação de uma estrutura de informações úteis, práticas e econômicas, com o intuito de dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa.

Conforme pontua Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa pode ser considerado um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, podendo ser elaborado de diversas maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, com o objetivo de permitir uma visualização dos futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos. A elaboração do fluxo de caixa deverá seguir a ordem descrita abaixo, de acordo com Frezatti (2015):

- a) Projetar os recebimentos de recursos financeiros (todôs: recursos para execução de projetos, receitas de venda de produtos, etc.);



- b) Projetar todos os pagamentos (luz, água, telefone, salários, encargos, impostos etc.);
- c) Cálculo do fluxo líquido de caixa previsto;
- d) Registro da movimentação (ingressos e desembolsos) para o controle financeiro e apuração de resultados mensais.

Outro aspecto importante no planejamento do fluxo de caixa é considerar as oscilações, que possam eventualmente ocorrer e ocasionarão ajustes nos valores projetados, tornando, assim, o fluxo de caixa um instrumento flexível para a gestão (HOJI, 2012). Quanto às informações preliminares, o fluxo de caixa é elaborado com base nas informações recebidas dos diversos setores, divisões ou departamentos da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e desembolsos (HOJI, 2012).

O caixa são os ativos mais líquidos pertencentes a uma organização, em que todos os ativos líquidos podem ser convertidos (GITMAN, 1997). O ciclo de caixa é como o período existente desde o desembolso inicial de despesas até o recebimento do produto da venda (ASSAF NETTO; SILVA, 2002).

Uma organização que possui controle total sobre sua liquidez seu saldo ideal seria zero, mesmo sendo uma posição de caixa inexistente. Fatores como inflação, alto custo do dinheiro, incerteza de fluxo de caixa, entre outros, fazem que qualquer entidade precise manter um nível de caixa mínimo (ASSAF NETO; SILVA, 2002).



Tradicionalmente, existem três motivos para que uma empresa mantenha um valor de caixa mínimo. Esses motivos são as transações, que é a necessidade de recursos aplicados no caixa para poder honrar os compromissos assumidos. A precaução, que é a necessidade de manter uma quantidade de recursos para eventualidades não previstas. E a especulação, ou seja, o dinheiro em caixa disponibilizado para a perspectiva de oportunidades futuras para fazer negócio (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

## 2.6 CONTAS A RECEBER

O contas a receber é considerado um dos mais importantes ativos da empresa, por meio do qual são recebidos os valores pelos serviços prestados e produtos vendidos, possibilitando, assim, dar continuidade ao ciclo de vida da empresa, para isso é necessário estabelecer um controle nas vendas para que os serviços e produtos comercializados se tornem de fato ativos financeiros.

Santos (2010) destaca que uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito proporcionem resultados efetivos. As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. Por sua vez, as



vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam o volume de vendas e, conseqüentemente, o lucro (HOJI, 2012).

Entende-se que clientes satisfeitos com os produtos adquiridos, certamente serão motivados a honrar pontualmente seus fornecedores, que venderem com a intenção de recebimento no prazo acordado, porém, sabe-se que a pontualidade não depende apenas desse fator (SANTOS, 2011). Contas a receber são valores que a empresa tem a receber decorrentes das vendas de mercadorias, serviços ou outros ativos, normalmente no curto prazo.

É importante destacar que, tradicionalmente, as contas a receber representam um dos mais importantes ativos das empresas em geral, pois são valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBECKE, 2007).

As contas a receber representam direitos adquiridos devido à venda a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa (ALMEIDA, 2003). As contas a receber dependem da política de crédito da organização. Por um lado, as políticas não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa, mas por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem fa-



cilitados, haverá um volume maior de contas a receber, possibilitando gerar contas incobráveis (SEGUNDO FILHO, 2005).

Diante das mudanças frequentes do mercado, as vendas à vista para todos os clientes seria o sonho de todas as organizações, pois não estaria exposto aos riscos de inadimplência, que assombram muitas empresas, porém, isso não acontece sempre, e as empresas dependem da concessão de crédito para sobreviverem, gerando, assim, créditos que a organização receberá posteriormente.

Para Gitman (2010, p. 518),

“conceder crédito aos clientes é uma parcela de custo de se fazer negócios. Ao manter seu caixa imobilizado em duplicatas a receber, a empresa perde o valor do dinheiro no tempo e corre o risco de não ser capaz de receber as importâncias.”

De acordo com Santos (2010, p. 36),

“[...] uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos.”

## 2.7 CONTAS A PAGAR

As atividades de contas a pagar englobam todas as obrigações que a organização tem assumidas com



terceiros. De acordo com Almeida (2003), contas a pagar são valores a pagar referente a compras efetuadas ou serviços contratados em virtude das necessidades da empresa em adquirir matérias-primas, materiais de uso e consumo, materiais intermediários ou serviços diversos. Representam basicamente as obrigações da empresa perante terceiros, que são responsáveis pela sustentação empresarial.

Segundo Assef (1999, apud ALVES, 2008), as contas a pagar representam as obrigações assumidas pela empresa, resultado de compras de produto para revenda e outros custos variáveis, fixos. Contas a pagar faz parte do processo de gestão do fluxo de caixa e geralmente é utilizado para o controle de pagamento de fornecedores, assim como, outros pagamentos inerentes às atividades normais da empresa, pagamentos relativos às aquisições de investimentos em novos permanentes operacionais ou não operacionais (SEGUNDO FILHO, 2005).

Os pagamentos devem ser efetuados, baseados em documentos pertinentes à operação, e deve garantir a segurança de que nenhum pagamento será efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e de evitar pagamentos em duplicidade. Crepaldi (2002) destaca quais as principais obrigações são englobadas pela atividade de contas a pagar: fornecedores de mercadorias; empréstimos a pagar; impostos a recolher; salários a pagar; outras obrigações; provisões.



Conforme pontua Crespaldi (2002), os controles internos, utilizando-se da rotina dos procedimentos internos, é que comprovarão por meio dos documentos pertinentes às operações da empresa, a legalidade da existência de tais obrigações, desde a aquisição do bem, sua utilização e a quitação do mesmo.

Coqueiro (2009 apud JECK, 2010) relata alguns procedimentos aplicáveis ao setor de contas a pagar. Nos pagamentos a fornecedores, deve-se ter evidência de que o serviço foi prestado ou a mercadoria foi recebida; programação financeira dos pagamentos; confronto com os dados contábeis. As contas a pagar resultam de todos os passivos (obrigações) que a empresa tem com terceiros, devem ter embasamento em documentação pertinente à operação, sempre demonstrando a relação dos dados, itens, quantidades e nomes do fornecedor e do favorecido.

Finalizada a apresentação do referencial teórico, que deu sustentação ao estudo na Panificadora Teixeira, o próximo tópico se destina a apresentar os procedimentos metodológicos que foram empregados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa se classificou como descritiva que, conforme Andrade (2006) é realizada por meio de fatos que são observados, analisados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles.



O levantamento dos dados práticos, que subsidiaram este estudo, foi coletado na microempresa Panificadora e Confeitaria Teixeira LTDA.-ME, localizada na Rua David Hort, bairro Cedro Alto em Brusque, Santa Catarina. Para subsidiar as propostas de melhoria, também foi aplicado um questionário aos clientes da empresa.

A pesquisa necessita de instrumentos para sua elaboração e neste estudo foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: observação participante, entrevista não estruturada e documentos e informações da empresa e questionário. Para Joseph (2005, p. 100),

[...] os dados qualitativos representam descrições de coisas sem atribuição direta de números. Os dados qualitativos geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista não-estruturada.

Segundo Andrade (2006, p.146), a entrevista não estruturada “[...] consiste em uma conversão informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante.” Os dados dos questionários foram tratados quantitativamente. A entrevista não estruturada é realizada por meio de perguntas feitas para o informante para sanar as dúvidas existentes pelo pesquisador. Segundo Andrade (2006) existe um tipo de entrevista chamada de entrevista não



dirigida, na qual o informante tem a liberdade de escrever sua opinião e experiências.

De fato, essa forma de entrevista foi usada para atender à necessidade de obter informações importantes para este estudo. As situações do cotidiano administrativo da empresa puderam ser observadas e utilizadas na pesquisa. A entrevista não estruturada trouxe informações importantes, obtidas por meio de uma conversa informal com a pessoa responsável pelas finanças da empresa. Os dados foram coletados na empresa durante os meses de agosto e outubro de 2017.

Quadro 1 – Questionário Perfil dos Clientes

Questionário
1 - Qual seu sexo?
2 - Qual sua idade?
3 - Qual bairro você reside?
4 - Qual a distancia aproximada da sua residência até na padaria?
5 - A padaria é caminho entre sua casa e o local do trabalho?
6 - Quantas vezes na semana você costuma frequentar a padaria?
7 - Qual forma de pagamento você mais costuma usar?
8 - Há quanto tempo é cliente da Panificadora Teixeira?
9 - Como conheceu a Panificadora Teixeira?
10 - Como você classifica o atendimento da padaria?

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A coleta de dados com os clientes da Padaria foi feita mediante aplicação de um questionário, e 201 clientes responderam ao questionário durante um perí-



odo de sete dias, no mês de outubro de 2017. A análise dos dados coletados na empresa e com os clientes da Panificadora encontram-se desenvolvidos nas seções seguintes, bem como as implementações que já foram realizadas na empresa objeto de estudo como resultado da atuação do acadêmico na organização.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conhecer a empresa é importante para o estudo, levantar dados de toda a parte histórica e estrutural ajuda a compreender a situação atual da empresa, seus objetivos, funcionamento interno e demais informações relevantes que auxiliam na pesquisa.

A empresa Panificadora Teixeira foi fundada em 2005, pelo proprietário Lauro Teixeira, que sentiu a necessidade de ter uma padaria, devido ao desenvolvimento e o crescimento populacional naquele bairro. Atualmente, conta com oito funcionários. Ela é bem reconhecida no mercado de alimentação, principalmente, por seus produtos de qualidade e pela variedade de produtos disponíveis.

No que se refere à estrutura, a empresa possui os setores de produção, comercial (vendas) e administrativo. Uma pessoa é responsável pelo administrativo, mas, principalmente, pelo financeiro, que é o foco deste estudo.



O setor carece de informações precisas quanto à gestão financeira pelo fato de utilizar controles como contas a pagar, receber, gestão do caixa de forma manual, dificultando a obtenção de dados concretos. Ela possuía poucas informações quanto aos demonstrativos financeiros, possuía apenas dados não muito precisos dispostos em planilhas incompletas, documentos disponíveis na contabilidade terceirizada e dados de faturamento sem exatidão. Somente esses dados não são suficientes, mas ainda assim os proprietários sabiam que a empresa vinha obtendo lucro e possuía uma saúde financeira estável.

#### 4.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

Com base na análise da situação geral da empresa Panificadora Teixeira, o acadêmico sugeriu mudanças e propôs cinco ferramentas para a gestão financeira da empresa em estudo. De início, o acadêmico enfrentou uma resistência por parte do proprietário e colaboradores da empresa, em aceitar a implantação de controles que envolvesse sistema de computador. Eles alegavam que os processos de forma manual estavam funcionando bem, mas foi acompanhado e demonstrado pelo acadêmico, as facilidades e otimização do tempo em utilizar ferramentas como planilhas e sistema que melhorassem a gestão.



### 4.1.1 Implementação de fluxo de caixa

Da análise da situação da empresa, constatou-se que a empresa Panificadora não utilizava o fluxo de caixa, considerada uma importante ferramenta que auxilia o administrador financeiro a tomar decisões. As empresas realizam operações frequentemente, e na empresa em estudo não é diferente, pois diariamente são realizadas operações, tais como: compras, vendas, investimentos, aplicações etc.

Este instrumento passa a ser um sistema importante para a administração da empresa, sobretudo, para a tomada de decisões, pois é com os resultados que é possível conhecer com qual caixa a empresa irá atuar. Como a empresa ainda não fazia o controle de fluxo de caixa, foi sugerido e a empresa implantou o controle do fluxo de caixa em uma planilha em Excel. Foi feito o acompanhamento para que a inserção dos dados na planilha fosse realizada de forma adequada.

A planilha que foi proposta tem seu funcionamento de forma mensal, levando em conta dados de entradas e saídas da empresa. Em uma coluna são inseridos os valores referentes à previsão de vendas e de despesas, e a coluna ao lado deve ser preenchida com valores efetivamente realizados e, assim, sucessivamente até o último mês do ano.



As inserções dos valores nas duas colunas possibilitam confrontar o projetado com o realizado e, ao longo do tempo, a empresa pode ir aperfeiçoando as projeções. As entradas e saídas foram adequadas na planilha, conforme o funcionamento interno da empresa e suas respectivas receitas e despesas para que tivessem de fato resultados reais. O modelo da planilha sugerida pelo acadêmico e implantada na empresa segue o modelo, ilustrado no Quadro 2.

Outro ponto importante de melhoria implementado na Panificadora foi referente à administração de caixa. O planejamento de caixa na Panificadora Teixeira foi uma consequência da utilização do Fluxo de Caixa proposto e implantado na empresa, que permitiu o planejamento financeiro que indica antecipadamente à empresa sobre a necessidade de caixa para cumprir as responsabilidades financeiras.



## Quadro 2 - Fluxo de caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA - Panificadora Teixeira												
MÊS	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
	Previsão	Realizado										
<b>ENTRADAS</b>												
Previsão de vendas à vista												
Previsão de vendas a prazo												
Outros recebimentos (Cartão)												
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SAÍDAS</b>												
Fornecedores												
Folha de pagamento												
INSS a recolher												
FGTS												
Simples												
Retração do proprietário												
Aluguel												
Energia elétrica												
Telefone												
Serviços contabilidade												
Combustíveis												
Manut. de veículos												
Internet												
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão												
Empréstimos bancários												
Outros pagamentos												
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>												
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>												
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).



### 4.1.2 Gestão do caixa

O administrador financeiro da empresa Panificadora Teixeira foi orientado sobre a importância de uma boa administração do caixa, que resulte em uma gestão financeira dos recursos, para que assim a empresa honre com seus compromissos de pagamentos.

Gitman (2010) comenta que uma boa administração de caixa favorece a lucratividade de uma empresa, ao reduzir o período de cobrança e os custos de transação relacionados aos processos de cobranças e pagamentos. A administração de caixa induz a um trabalho conjunto com outras áreas da empresa, em especial, com os setores de contabilidade e sistemas e, de forma especial nas pequenas empresas a atividade está profundamente interligada com os outros setores do empreendimento.

Melhorias, otimização e um melhor controle do caixa foram implementados na área financeira, que passou a ter um saldo mínimo para que possa ser utilizado em caso de necessidade. Essas melhorias vêm ao encontro da utilização em conjunto da planilha fluxo de caixa já implantado, que fornece informações de entradas e saídas e uma previsão de caixa para cumprir os compromissos orçamentários. Segundo Hoji (2012), uma das finalidades da gestão de caixa é manter um saldo mínimo de recursos que possam ser utilizados imediatamente, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente, recebimentos).



Outra importante mudança decorrente da sugestão do pesquisador foi em relação à utilização de cheques como forma de pagamento de fornecedores, visto a incerteza da compensação na data estipulada, o que atrapalha a previsão de pagamento. Além disso, muitas vezes era utilizado o limite de cheque na conta bancária, implicando pagamento de juros.

Após a implantação, a empresa passou a pagar seus fornecedores por meio de boletos bancários, mantendo o prazo que já era usado com cheques, melhorando também o seu gerenciamento de caixa.

### **4.1.3 Controle diário do caixa**

A empresa não possuía um controle diário eficaz do caixa, apenas era anotada a saída de dinheiro e no fechamento de caixa eram anotados os valores das vendas do dia por meio do total do dinheiro que entrou em caixa, ou seja, não havia valores precisos. De acordo com Gitman (1997), o caixa são os ativos mais líquidos pertencentes a uma organização, na qual todos os ativos líquidos podem ser convertidos.

A partir da proposta do acadêmico foi implantado uma planilha de controle diário de caixa, a qual demonstra as entradas e saídas de caixa dia a dia, para que o responsável pelo setor financeiro possa ter um controle maior sobre o caixa e, posteriormente, alimentar com



esses dados a planilha de fluxo de caixa. Assim como aconteceu na implementação do fluxo de caixa, também foi feito um acompanhamento quanto ao preenchimento das informações de forma correta na planilha de controle diário de caixa. Foi sugerido à empresa, o modelo constante da Figura 1.



Figura 1 - Controle diário de caixa

**SALDO ATUAL CAIXA > R\$ 500,00**

**R\$ 1.000,00 < DIGITE O SALDO INICIAL DO CAIXA**

DATA	Vlr Entrada	Vlr Saída	Descrição	Saldo Parcial
2-jan-17	300,00		Venda a Vista	1.300,00
2-jan-17		50,00	Almoço	1.250,00
2-jan-17	1.500,00		Serviço Prestado	2.750,00
2-jan-17		600,00	Manutenção Elétrica	2.150,00
2-jan-17		100,00	Material Escritório	2.050,00
3-jan-17	50,00		Reembolso Almoço	2.100,00
3-jan-17	100,00		Venda a Vista	2.200,00
4-jan-17		150,00	Transporte	2.050,00
4-jan-17	150,00		Venda a Vista	2.200,00
5-jan-17		400,00	Aulas de Excel	1.800,00
5-jan-17		2.000,00	Depósito Aluguel	200,00
5-jan-17	1.500,00		Serviço Prestado	1.300,00
6-jan-17	200,00		Venda a Vista	1.500,00

**Movimento Caixa**

Início

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).



#### 4.1.4 Controle de contas a pagar

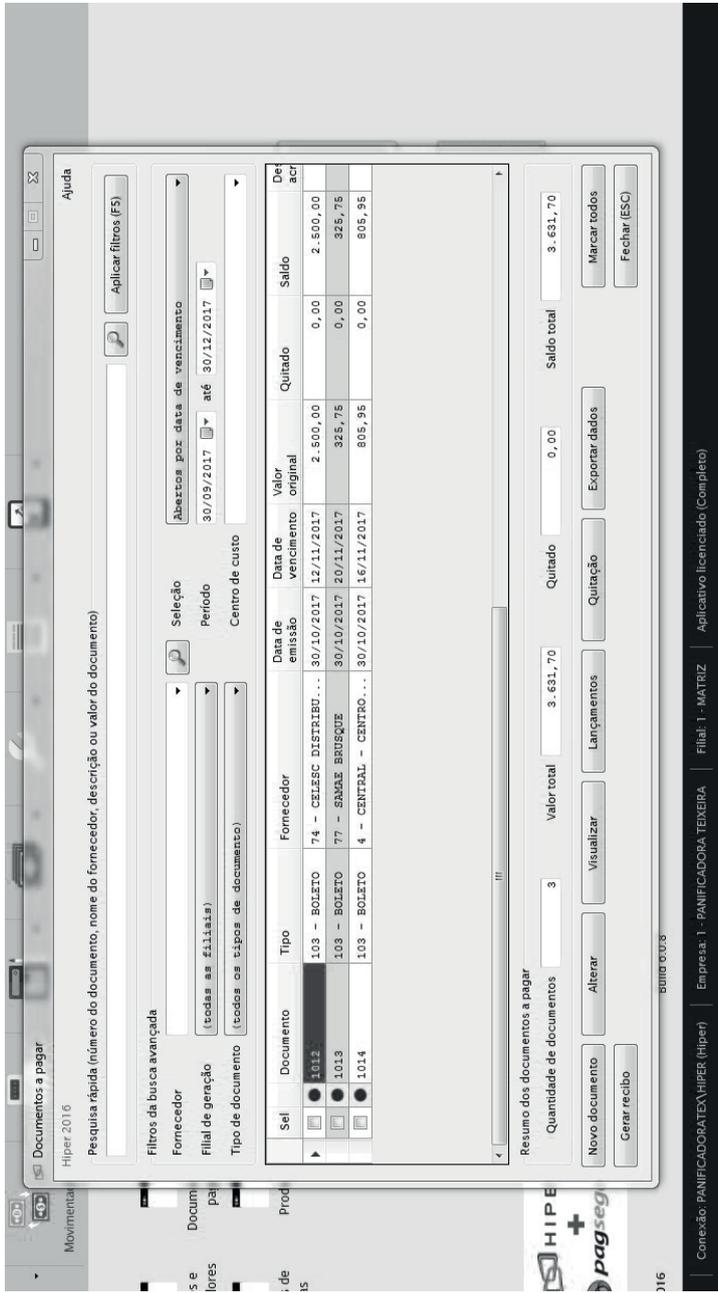
O controle das contas a pagar representa os pagamentos que devem ser feitos na hora da compra de bens ou serviços. Esses pagamentos geralmente são realizados após a compra, e as compras, por sua vez, dependem da previsão de vendas (ROSS; WESTERFILD; JAFFE, 2002).

Observou-se que a empresa já possuía um sistema de emissão de nota fiscal eletrônica implantado, e que ele possui integrado o controle de contas a pagar que poderia ser utilizado, mas não era. O controle do contas a pagar era feito manualmente pelo responsável financeiro, que muitas vezes acabava se atrapalhando nas previsões e impactando negativamente no cumprimento das obrigações.

A partir da recomendação do acadêmico essa ferramenta começou a ser utilizada e todas as contas a pagar e pagamentos feitos passaram a ser lançados na hora nesse sistema, que demonstrou ser um importante auxiliador no controle do caixa e nas previsões de pagamentos, que aliado ao controle do fluxo de caixa, facilita ainda mais a gestão e minimiza a ocorrência de pagamentos em atraso, conforme Figura 2.



Figura 2 - Sistema de controle de contas a pagar



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A Figura 2 (valores fictícios) apresenta o sistema de controle de contas a pagar, que já estava disponível, mas que a empresa não utilizava e que após a atuação do acadêmico a Padaria Teixeira passou a utilizar. Assim como o controle de contas a pagar é importante, o controle de contas a receber também é indispensável.

#### **4.1.5 Controle de contas a receber**

A empresa Panificadora Teixeira possui crediário próprio, os clientes compram a prazo e pagam no início de cada mês. Antes de a atuação do pesquisador, as compras dos clientes mensalistas eram anotadas manualmente em fichas. Não se possuía um controle sobre quanto a empresa tinha para receber no próximo mês, somente se tinha uma média empírica com base no histórico dos meses anteriores, o que dificultava a projeção de valores a receber. Verificou-se que o mesmo sistema que disponibiliza o controle do contas a pagar, também disponibiliza o contas a receber.

O crediário passou a ser organizado e lançado nesse sistema, que compreende um cadastro de clientes e disponibiliza instantaneamente, a informação de quanto cada cliente deve pagar no mês seguinte, com base nas suas compras no mês anterior. É sabido que o volume das contas a receber está diretamente relacionado ao fator facilitador das vendas, o crédito.



Por meio da liberação de crédito as organizações podem vender muito mais do que venderiam se não fizessem uso dessa facilidade. Contudo, a liberação de crédito pode se tornar arriscada para as empresas, pois podem ocasionar perdas por conta de clientes inadimplentes (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Com a implantação, a gestão financeira da Panificadora Teixeira foi agilizada, em poucos cliques se obtêm os valores que a empresa tem a receber, facilitando também a previsão de vendas e o gerenciamento do fluxo de caixa. O sistema que a empresa passou a utilizar encontra-se demonstrado na Figura 3.

Além de as melhorias sugeridas pelo pesquisador e já implementados pela Panificadora, este estudo tinha como objetivo identificar o perfil dos clientes e subsidiar a empresa com dados para melhorias contínuas. Para subsidiar a empresa, foi aplicado um questionário para 201 clientes da Panificadora, e os resultados encontram-se descritos nos próximos tópicos.



Figura – 3 Sistema de controle de contas a receber

Documentos a receber

Hiper 2016

Pesquisa rápida (número do documento, nome do cliente, descrição ou valor do documento)

Aplicar filtros (F5)

Filtros da busca avançada

Cliente

Filial de geração

Período

Seleção

Abater por data de vencimento

30/09/2017 até 30/12/2017

Portador

Sel	Documento	Tipo	Cliente	Data de emissão	Data de vencimento	Valor original	Quitado	Saldo	Data que
<input checked="" type="checkbox"/>	VENCIMENTO: ...	3 - CREDIÁRIO	8 - S.M.M. DE BARROS...	29/09/2017	10/10/2017	1.193,25	0,00	1.193,25	
<input checked="" type="checkbox"/>	16	3 - CREDIÁRIO	268 - SANDRA APARECI...	30/10/2017	10/11/2017	350,00	0,00	350,00	
<input checked="" type="checkbox"/>	17	3 - CREDIÁRIO	60 - JOEL VINOTTI	30/10/2017	10/11/2017	259,90	0,00	259,90	

Resumo dos documentos a receber

Documentos 3 Valor original 1.803,15 Quitado 0,00 Descontos e acréscimos 0,00 Saldo 1.803,15

Novo documento Alterar Visualizar Lançamentos Quitação Exportar dados Marcar todos

Visualizar venda Mala direita Gerar boleto Visualizar boleto Imprimir Gerar recibo Fechar (ESC)

Conexão: PANIFICADORA\HIPER (Hiper) Empresa: 3 - PANIFICADORA TEIXEIRA Filial: 1 - MATRIZ Aplicativo licenciado (Completo)

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).



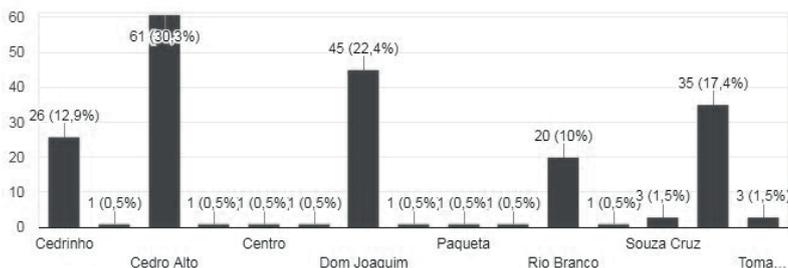
## 4.2 PERFIL DOS CLIENTES DA PANIFICADORA TEIXEIRA

Sabendo da importância do cliente como a única forma de obter receita para manter toda a estrutura da empresa, foi aplicado um questionário com o propósito de conhecer mais sobre os clientes que frequentam a padaria. Foram obtidas 201 respostas durante os sete dias em que a pesquisa foi aplicada com os clientes da Padaria.

No que se refere aos dados gerais, verificou-se que, dos clientes que responderam à pesquisa, 58,2% são do sexo masculino e 41,8% do sexo feminino. Quanto à idade dos entrevistados, 4% têm 60 anos ou mais; 10,9% têm de 50 a 59 anos; 15,9% de 40 a 49 anos; 28,9% de 30 a 39 anos; 24,4% de 20 a 29 anos; 18 a 20 anos foram 9%, e com 17 anos ou menos, foram 7% os respondentes. Verificou-se um certo equilíbrio entre o gênero, mas prevaleceu o masculino. No quesito faixa etária, as idades que predominaram foram as de 20 a 29 anos e de 30 a 39 anos, perfazendo 53,3% dos respondentes. A maioria dos clientes da Panificadora tem menos de 40 anos, conforme Gráfico 1, a seguir.



Gráfico 1 - Domicílio dos clientes da Panificadora Teixeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

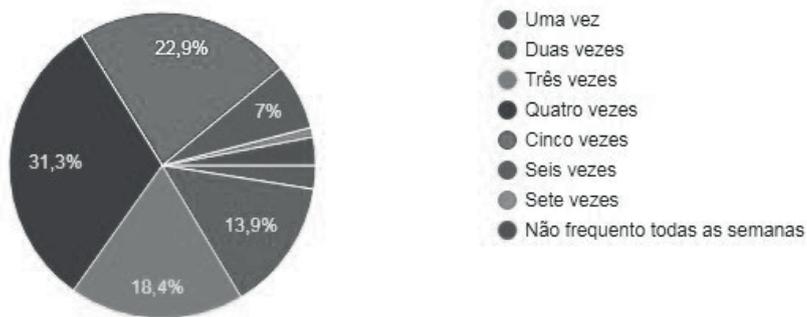
Em relação ao bairro em que os clientes residem, conforme mostra o Gráfico 1, verificou-se que a maioria dos respondentes mora nas redondezas da Padaria, predominando o bairro Cedro Alto, com 30,3% residindo no local onde fica a empresa. Em seguida, destaca-se o bairro Dom Joaquim, que também fica próximo.

Perguntados sobre a distância de suas residências até na padaria, identificou-se que entre os respondentes 28,9% moram de 1 a 3 km da Padaria; 39,8% de 4 a 7 km; 27,9% de 8 a 10 km e 3,5% moram distante mais de 10 km. Constatou-se que um percentual significativo de clientes mora distante de 4 a 7 km, podendo-se dizer que a padaria possui clientes até mesmo de bairros vizinhos, isso se percebe ainda mais pelo fato de 27,9% dos entrevistados morarem de 8 a 10 km, que é uma distância que pode ser considerada significativa.



Perguntados se a padaria é caminho entre a residência do cliente e o local do trabalho, 59,2% responderam que sim e 40,8% responderam que não, demonstrando que um percentual significativo de pessoas vem exclusivamente para comprar na Padaria, talvez por fatores ligados à qualidade dos produtos, ilustrados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Frequência dos clientes à Panificadora Teixeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

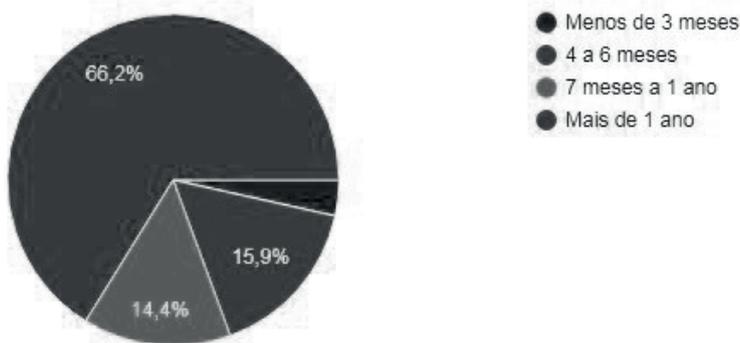
Quando perguntados sobre quantas vezes na semana frequentam a padaria, verificou-se um expressivo número de respondentes que vem entre 3 e 5 vezes na semana. Com apenas 7% uma vez; 13,9% duas vezes; 7% seis vezes; 1% 7 vezes e 3% não frequentam todas a semanas. Analisando as respostas e considerando que cada cliente poderia responder ao questionário uma única vez, conclui-se que o mesmo cliente vem em torno de 4 vezes na semana, um importante dado que mostra que a padaria tem clientes fidelizados.



Indagados sobre formas de pagamento, verificou-se que 67,7% dos clientes pagam no dinheiro, enquanto os outros 32,3% pagam no cartão, dividindo esse número entre 12,4% em cartão de débito e 19,9% cartão de crédito.

Percebe-se que o pagamento por meio de dinheiro é um número elevado em relação aos cartões, sinalizando que a padaria tem clientes de perfil conservador. O elevado percentual de pagamentos em dinheiro também pode guardar relação com a profissão dos clientes da Padaria Teixeira, mas esse aspecto não foi contemplado na pesquisa, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 - Tempo em que são clientes da Panificadora Teixeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Perguntados sobre quanto tempo são clientes da padaria, a maioria (66,2%) respondeu que é cliente há mais de 1 ano, enquanto cerca de 20% são clientes há



menos de 6 meses. Importante observar que a maioria dos clientes (66,2%) frequenta a padaria há mais de um ano, corroborando a conclusão de que a padaria tem clientes fidelizados, que além de estarem comprando predominantemente quatro vezes na semana, são clientes há mais de um ano.

Indagados sobre como conheceram a padaria, 22,9% responderam que foi por meio de redes sociais, 12,4% por *outdoors*, 16,4% pelo fato de estar no caminho de casa e cerca de 50% (48,3%) conheceram por recomendação de algum conhecido. Fica evidenciado que a padaria tem boas recomendações de clientes, pois 48,3% dos respondentes conheceram a Padaria por indicação, sinalizando que a empresa tem bons produtos e atendimento de qualidade. Novamente, percebe-se em mais uma questão: que a panificadora tem clientes fiéis a ponto de recomendar o estabelecimento para parente ou conhecidos.

Ao serem indagados quanto ao quesito atendimento, numa escala de péssimo a excelente, 65% responderam que o atendimento é excelente, 26,5% bom, 8% regular, 0,5% ruim e não houve respostas para a opção péssimo. Os resultados apontam que a panificadora tem um excelente atendimento que merece destaque sob a ótica dos clientes, apontando também para o reconhecimento de um bom trabalho desenvolvido pelos atendedores da Panificadora.



Cumprе esclarecer que os dados coletados pelo questionário tinham como objetivo subsidiar a Panificadora Teixeira com dados para melhorias contínuas, e, portanto, não foram apresentadas propostas à empresa relacionados ao perfil dos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivos fornecer subsídios para o processo de gestão financeira da Panificadora Teixeira e buscou identificar atividades do setor financeiro no qual pudessem ser implementados melhorias e, também, orientar a implementação de controle que permitissem melhorar a gestão da empresa.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, constatou-se que as decisões do setor financeiro se baseavam em informações empíricas, consequentemente, dificultando o gerenciamento do caixa, visto que conforme pesquisado a empresa deve ter uma reserva mínima para administrar com confiança e livrar-se de incertezas.

O pesquisador recomendou melhorias e acompanhou a implementação de ferramentas de gestão financeira, tais como: controle diário de caixa, fluxo de caixa, contas a pagar e receber, todas sem nenhum custo para a empresa, sendo estas planilhas em Excel e funções do sistema da empresa que ainda não eram utilizadas.

Tendo em vista tratar-se de uma pequena empre-



sa familiar, entendeu-se que oferecer informações que possibilitassem à empresa conhecer melhor seu cliente também seria muito importante. Então, aplicou-se um questionário a 201 clientes da Padaria, durante o período de 7 dias, os dados obtidos geraram informações que possibilitaram à empresa, conhecer melhor o perfil dos seus clientes. Verificou-se que a maioria dos clientes tem menos de 40 anos, está concentrado no mesmo bairro que a Padaria, mora numa distância de até 7 km. A Padaria é caminho entre casa e trabalho para 59,2% dos respondentes, é assíduo, pois compra em média 4 vezes por semana e 67,7% pagam suas compras com dinheiro. Também se verificou que a maioria é cliente há mais de 1 ano, o que indica fidelidade, e a maioria dos respondentes conheceu a Padaria por indicação de algum conhecido. Finalmente, o quesito atendimento foi muito bem avaliado.

Pesquisas indicam que, diariamente, empresas fecham pelo fato de não dar a devida importância para uma gestão financeira, baseada em informações concretas e reais. Mesmo a empresa estando consolidada no mercado, possuir um vasto número de clientes satisfeitos com os produtos, sendo competente no segmento em que atua, não é suficiente para se manter por si só, e por isso recomenda-se à empresa que acompanhe, periodicamente, os seus clientes, buscando sempre oportunidade de melhorias.



Na qualidade de acadêmico do curso de administração, o pesquisador aprendeu que a gestão eficaz de uma empresa perpassa pelas diversas áreas de uma organização e não só pela financeira. Por isso, entendeu ser muito importante munir a Padaria com informações referentes ao perfil dos seus clientes. Embora os resultados obtidos com o questionário fossem bastante favoráveis, sempre há espaço para melhorias contínuas, o administrador deve estar continuamente atento aos quesitos que assegurem a manutenção da clientela, o acadêmico ainda recomenda que a pesquisa de perfil dos clientes deve ser renovada no mínimo anualmente, para que a empresa possa acompanhar possíveis mudanças e inovações do mercado, visto que a vinda de novos clientes é constante.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALVES, A. L. S. **Análise do sistema de concessão de crédito e controle das contas a receber da empresa Net Shop Informática**. 2008. 83f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2008. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/analise-do-sistema-de-concessaode-credito-e-controle-das-contas-a-receber-da-empresa-net-shop-informatica-ltda.html>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



BERTOLETTI, J. V. M. A importância de uma boa gestão financeira nas empresas. **Revista InterAtividade**, Andradina, v. 3, n. 1, p. 79-89, 2015. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/153/222>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BITTENCOURT, M.; PALMEIRA, E. M. Gestão financeira. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 165, p. 1-3, 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

CUSTÓDIO, A. P. P.; MAIA, F. F.; VASOLER, P. V. **Gestão financeira em uma empresa de transporte**. 2010. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, SP, 2010. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51831.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2015.



GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras análise, planejamento e controle financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira e orçamentária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, S. de. MARTINS, E. GELBECKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2007.

JECK, J. T. D. **A importância dos controles internos no gerenciamento de uma micro e pequena empresa do ramo comercial e prestadora de serviços de sistemas de segurança eletrônica**. 2010. 83 f. Trabalho de Conclusão de (Curso Curso de Ciências Contábeis) Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004443.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.



JOSEPH, F. H. J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 3. ed., atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARQUES, A. V. Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando a continuidade e a sustentabilidade. **In:** XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador, p. 1-18, 6 a 9 out. 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_093\\_630\\_14278.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_093_630_14278.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2017.

ROSS, S. A.; JAFFE, J. F.; WESTERFIELD, R. **Administração financeira:** corporate finance. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2010.

SEGUNDO FILHO, J. **Controle financeiro e fluxo de caixa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão financeira para cooperativas de produção, consumo, crédito e demais sociedades.** Porto Alegre: Evangraf, 2010.





# “FINTECH” – UMA NOVA TECNOLOGIA FINANCEIRA PARA GESTÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB MAXICRÉDITO

# 10

Jaqueline Luíse Baron  
Maico Tomasi

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo digital compete com o mundo real, e isso também acontece com as instituições financeiras. As *fintechs* estão entre as principais concorrentes dessas instituições, e elas oferecem baixo custo de manutenção de contas, oferta de produtos e negociação em tempo real, comodidade, agilidade e menos burocracia.

As instituições devem estar atualizadas a este mundo, pois a competição não se dará apenas entre a oferta de produtos e serviço comum a elas, mas também entre as novas tecnologias digitais, que estão crescendo diariamente e conquistando seus clientes.



A relevância da pesquisa tem como objetivo geral apresentar essas novas tecnologias e o que elas propõem para melhorar o atendimento ao cliente. Segundo Cobra (1992), o serviço ao usuário é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao público interno e externo por algo que ele adquiriu. Assim, a organização deve estudar e se preparar, por meio de todos os recursos necessários, para aproximar permanentemente os interesses comuns, as necessidades e desejos do público-alvo.

A coleta de dados para este artigo foi realizada por meio de questionário on-line aplicado aos acadêmicos do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE dos cursos de Administração e de Sistemas de Informação. A escolha desse ambiente para aplicação se deu devido ao novo perfil de consumidor, que possui idade entre 17 a 25 anos, que com a expansão da Internet identifica seu produto e compara em tempo real com outros concorrentes, buscando o melhor para sua necessidade.

A aplicação do questionário teve como objetivos específicos fornecer conhecimento dessa nova tecnologia e identificar possíveis ameaças à instituição financeira citada, e servir de base para elaboração de ações ou planos de direcionamento das cooperativas. O artigo apresenta tipo de pesquisa exploratória com método de levantamento e bibliográfica.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - ATENDIMENTO AO CLIENTE

Conforme os autores citados abaixo, verifica-se que um atendimento de qualidade é uma vantagem à empresa para se diferenciar no mercado. Todos os funcionários, não apenas o setor ou responsável de vendas, devem ser capacitados para entregar um produto e serviço de qualidade ao seu cliente.

De acordo com Kotler (1998), o serviço é essencialmente intangível em que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Para Cobra e Rangel (1993), um consumidor exigente quer e exige o melhor atendimento possível, ou seja, um atendimento como outro qualquer não levará à satisfação.

### 2.2 ATENDIMENTO PESSOAL

Segundo relatório do Banco Central do Brasil (2017b), as instituições financeiras possuem mais de 22 mil agências de atendimento, espalhadas por todo o país. Elas ainda são vistas pelos clientes como a forma mais eficaz e segura para atendimento ou resolução dos problemas, tornando atendimento pessoal, o principal e mais utilizado atualmente.



Segundo Miguel (2006), o processo de venda é composto de elementos como propaganda, promoção de vendas, marketing direto, 'Internet', relações públicas, merchandising e publicidade. Trata-se da única parte do composto de comunicação de marketing em que a comunicação é realizada de forma pessoal e direta entre a empresa e seus clientes ou consumidores.

O atendimento pessoal é um elemento que deve prestar o serviço necessário ao cliente, sempre o auxiliando, com conselhos e sugestões, desempenhando duas funções, preocupação com seu cliente e com a lucratividade de sua empresa (LAS CASAS, 2002).

### 2.3 ATENDIMENTO *ON-LINE*

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), um escritório virtual conhecido com extranet, são excelente exemplo de ponto de acesso imediato para os clientes, proporcionando acesso confidencial 24 horas por dia. Sendo possível analisar, alterar e armazenar documentos por vários usuários ao mesmo tempo e a qualquer hora do dia. Isso proporciona maior satisfação ao cliente e traz vantagens à empresa, reduzindo suas despesas como telefone, cópias e correios.

O atendimento oferecido pelas instituições financeiras tradicionais vem evoluindo ao longo dos anos; hoje em dia, elas oferecem atendimento on-line, por



meio de site e aplicativos para celulares. Segundo informações divulgadas no relatório de pesquisa de tecnologia da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2015), os Bancos nacionais investiram 19 bilhões de reais em tecnologia. Até o primeiro semestre de 2015, a Internet Banking era o canal que mais realizava operações no Brasil, com 37,5% do total, à frente do Mobile Banking. Se um ano antes os aplicativos respondiam por 11% das operações, nos seis primeiros meses de 2015, chegaram a 21%.

Nesse mesmo relatório da FEBRABAN (2015), no Banco do Brasil, os 13 milhões de usuários do aplicativo respondem por 32% de todas as transações. No Bradesco, são 7,6 milhões de clientes com acesso ao serviço móvel, eles realizam 38% das operações do Banco. Nos outros Bancos, o uso dos aplicativos não chegou a ser o principal, mas já ameaça outros canais. No Itaú, 19% das operações são feitas pelo aplicativo, que se encostou ao caixa eletrônico, segundo canal mais solicitado. Na Caixa Econômica Federal, os aplicativos realizam 10% das transações. No Santander, os usuários ‘móveis’ fazem 15% das transações.

Luca Cavalcanti, presidente executivo do Banco Bradesco, afirma na entrevista concedida para Gomes (2016), que a oferta de aplicativos com diversos serviços disponíveis reduz drasticamente a procura pelas agências. O cliente só comparece fisicamente para



sacar dinheiro ou apresentar documentos necessários a alguma transação. O meio digital é um complemento do mundo físico, e que pode substituí-lo naquelas atividades que exigem repetição.

No ano de 2016, a FEBRABAN divulgou novo relatório com outros dados ligados à forma que o usuário está utilizando suas contas, as operações com cartões de débito somaram R\$ 430 bilhões, alta de 10%. Já em número de operações, as transações subiram 5% de 2015 para 2016 e atingiram 6,8 bilhões no total. No caso do cartão de crédito, foram 5,9 bilhões de operações, alta de 6%. Também está em queda o uso de cheques no país. Em 2016, 879 milhões de operações foram realizadas por esse método de pagamento, 14% a menos que em 2015. O valor envolvido nessas transações foi de R\$ 2,259 trilhões, queda de 12% em relação ao ano anterior (FEBRABAN, 2016).

Esses dados mostram como os clientes de instituições financeiras tradicionais estão se comportando perante essas tecnologias e como será a forma de atendimento a eles nos próximos anos.



## 2.4 PRINCIPAIS DIFERENÇAS DE BANCOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

De acordo com a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2015), os Bancos brasileiros são os que mais realizam investimentos em tecnologias entre os países emergentes, à exceção da China. Em 2014, esses investimentos foram de US\$ 11,9 bilhões, enquanto países como a Índia, Rússia e Argentina investiram, respectivamente, US\$ 7,7, US\$ 4,1 e US\$ 1,8 bilhões. Em 2015, R\$ 19 bilhões foram os investimentos das instituições financeiras em tecnologia no Brasil, o que contribui para manter o país na vanguarda mundial dessa área.

Outra diferença em relação aos Bancos internacionais é o sistema de compensação brasileira, que é considerado um dos mais eficientes do mundo, a função básica de um Sistema Brasileiro de Pagamentos (SPB) é transferir recursos, bem como processar e liquidar pagamentos para pessoas, empresas, governo, Banco Central do Brasil e instituições financeiras. Ou seja, praticamente todos os agentes atuantes na economia brasileira. O cliente bancário utiliza-se do sistema de pagamentos toda vez que emite cheques, faz compras com cartão de débito e de crédito ou ainda quando envia um Documento de Crédito (DOC) ou Transferência Eletrônica Disponível (TED) (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).



Esse sistema passou por várias mudanças e teve alto investimento em tecnologia para suportar as principais mudanças do sistema bancário nacional, com o avanço da tecnologia e possibilidade de movimentação de conta digitalmente. Com este, avança outro ponto que passou por melhorias, o sistema de prevenção a fraudes, segundo o estudo da FEBRABAN (2013), os prejuízos com fraudes bancárias por meio eletrônico cresceram 36% em 2010 e 2011; em 2012, as perdas chegaram a R\$ 685 milhões.

No artigo de Zocolaro (2013) observa-se que o SPB tem como foco investimentos em desenvolvimento e implantação de segurança do sistema de rede (aplicativos, *software*, *hardware* criptográficos, certificados digitais, entre outros), mas também na estrutura organizacional interna e externa, com departamentos de segurança, definições normativas e profissionais de TI, altamente capacitados para atuar na segurança do sistema de forma vigilante e preventiva, auxiliando às demais instituições atuantes no setor.

Com o aumento da utilização desses novos recursos as instituições financeiras brasileiras vão aumentar o seu nível de investimentos em tecnologia em 42% até 2015, representando 2,5 vezes o ritmo de crescimento da média global, projetada em 18% no mesmo período (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).



## 2.5 DEFINIÇÃO DE *FINTECH*

*Fintech* vem da junção de Finanças com Tecnologia. Com o tempo, *fintech* passou a designar o segmento das *startups*, que criam inovações na área de serviços financeiros, com processos baseados em tecnologia. Normalmente, estas *startups* criam modelos de negócio em áreas como conta corrente, cartão de crédito e débito, empréstimos pessoais e corporativos, pagamentos, investimentos, seguros etc. (FINTECHLAB BRASIL, 2016).

De acordo com o Fintechlab Brasil (2016), as *startups de fintech* estão criando uma forma de uso dos serviços financeiros. Os índices de satisfação da indústria bancária sempre foram um desafio para as grandes instituições financeiras e com o lançamento dessa nova tecnologia, essas instituições precisam se atualizar constantemente e inovar em produtos e serviços, para que possam competir no mercado.

Sua infraestrutura não possui agências em todos os estados brasileiros, possuem somente um escritório, geralmente localizado em São Paulo, para atendimento do seu cliente, o que faz com que não tenham o grande custo de capital que os seus concorrentes do sistema bancário precisam remunerar. Os modelos de negócio são pensados no limite da regulamentação, o que evita enormes custos. Esses fatores, aliados a um sistema de



remuneração também diferenciado, baseado em *stock options* (são uma forma de remuneração de gestores por meio de contratos de opções de compra de ações da própria empresa, a ideia é motivar os gestores, fazendo-os agir como proprietários da empresa, trabalhando para maximizar o seu valor), e a uma cultura de *lean startup* (é um conjunto de processos usados por empreendedores para desenvolver produtos e mercados, combinando com o desenvolvimento ágil de software, desenvolvimento de clientela e plataformas existentes de *software*), fazem que essas empresas consigam ser lucrativas com preços mais baixos que os tradicionais *players* (FINTECHLAB BRASIL, 2016).

As *fintechs* são muito preocupadas com o atendimento ao cliente, buscando novas formas de serviços com atendimento transparente, com menos burocracia, e os aplicativos são de fácil utilização. Outro ponto importante nas *fintechs* é conquistar o público das classes B, C, D, pois seus serviços são de baixa manutenção e opções de crédito com menores taxas (FINTECHLAB BRASIL, 2016).

De acordo com o relatório Fintechlab (2017), no Brasil esse movimento vem se fortalecendo há dois anos e, atualmente, possui 244 *fintechs*, nas categorias de Gestão Financeira, Empréstimos, Investimentos, Financiamentos, Seguros, Negociação de dívidas, Câmbio e Multisserviços, a maior delas é Nubank, sistemas que



oferece cartão de crédito sem tarifas de manutenção, taxas baixas de juros e acesso rápido e prático pelo seu aplicativo.

Todos os anos a Fintechlab, instituição que faz o monitoramento das *Fintechs* no Brasil, apresenta um relatório com os números dessas instituições. Na sua 3ª edição foram apresentados que em 2015, de cada 10 *Fintechs*, três tiveram faturamento superior a um milhão de reais. E 31% são direcionadas exclusivamente para o consumidor final, 27% para empresas e 42% atendem a ambos os públicos. Investimento em *Fintechs* em 2015 foi de aproximadamente R\$ 200 milhões. As *Fintechs* vêm revolucionando o mundo financeiro e cada vez mais ganham forças para dominar o espaço das grandes instituições financeiras, atualmente, o Brasil conta com 244 *Fintechs* (FINTECHLAB BRASIL, 2016).

## 2.6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB MAXICRÉDITO

O Sicoob MaxiCrédito foi criado na década de 80, na cidade de Chapecó, para suprir as necessidades de crédito existentes na região. Com o nome inicial de CrediAlfa foi idealizada e concretizada por líderes cooperativistas e agricultores da região, que vislumbraram uma forma de fomentar a agricultura (CECON, 2015).



A MaxiCrédito cresceu muito nos últimos anos e, principalmente, porque em 2005, pôde estender seu atendimento para todos os ramos da sociedade. O associado é o principal motivo que leva a cooperativa a acreditar que ajudar no financiamento de negócios faz com que a região se desenvolva ainda mais (CECON, 2015).

Com um atendimento personalizado e uma equipe qualificada, na MaxiCrédito o associado pode obter linhas de crédito, tais como: empréstimos, financiamentos, crédito rural, dentre outros produtos, com taxas de juros que se diferenciam no mercado. Atua também com a área de seguros, consórcios, bem como com previdência privada, para complementação de renda (CECON, 2015).

Sua responsabilidade social, como instituição financeira e cooperativa de crédito, é captar e aplicar recursos nas mesmas comunidades para que o desenvolvimento integrado aconteça. Sicoob MaxiCrédito, trabalhando para que a sociedade esteja cada dia melhor e que individualmente as pessoas tenham oportunidades de crescimento (ESTATUTO SOCIAL SICOOB MAXICRÉDITO, 2016).

No ano 2013 foram reestruturadas a missão, a visão e os valores da cooperativa, a fim de determinar seus processos e caminhos para o alcance de seus objetivos (SETOR DE COMUNICAÇÃO SICOOB MAXICRÉDITO, 2013).



### 2.6.1 Missão

Contribuir para o desenvolvimento econômico e social mediante cooperativismo por meio da intermediação financeira e da prestação de serviços, gerando resultado para os associados (SETOR DE COMUNICAÇÃO SICOOB MAXICRÉDITO, 2013).

### 2.6.2 Visão

Ser reconhecida nacionalmente como a melhor cooperativa de crédito com solidez e inovação, satisfazendo as necessidades dos associados e colaboradores (SETOR DE COMUNICAÇÃO SICOOB MAXICRÉDITO, 2013).

Hoje, a cooperativa conta com 71 agências espalhadas pelo Oeste, Vale e litoral catarinense, com mais de 688 colaboradores e 132 mil associados.

## 2.7 PRINCIPAIS DIFERENÇAS NAS *FINTECHS* E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Uma cooperativa de crédito nada mais é do que uma instituição financeira, formada por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita à falência. Quando um grupo de pessoas constitui uma coope-



rativa de crédito, o objetivo é propiciar crédito e prestar serviços de modo mais simples e vantajoso para seus associados, por exemplo, emprestar dinheiro com juros bem menores e de maneira descomplicada quando comparadas aos Bancos tradicionais (SEBRAE, 2010). De acordo com Sicoob Confederação (2016), para abertura de uma conta na cooperativa a pessoa deve integralizar (depositar) um valor de cota capital, um investimento feito por ela na cooperativa. Esse investimento fica retido enquanto a pessoa, agora denominada como associada, possui a conta em aberto.

Anualmente, a cooperativa faz o fechamento do balanço, e o resultado é repassado aos associados. Essa devolução do resultado dependendo do estatuto da cooperativa pode ser feito em duas formas, depositando com o valor que o associado integralizou na abertura da conta (cota capital) ou pagamento de um rendimento sobre a sua cota, esse rendimento é depositado no último dia do ano, na sua conta corrente. O valor que é devolvido ao associado é calculado pelo seu saldo médio de conta, produtos que ele possui operações de créditos, toda movimentação de conta que o associado realiza. Os resultados da cooperativa são divulgados nos sites, jornais e nas assembleias anuais, na qual o associado participa e escolhe a forma de distribuição. Os resgates dessas cotas são somente feitos após o encerramento da conta corrente e após verificação dos resultados da coo-



perativa dos últimos anos, pois como os associados são ‘donos da cooperativa’ se ela fechar o balanço em negativo, o cooperado também deve contribuir para pagamento do valor (SICOOB CONFEDERAÇÃO, 2016).

Segundo Sicoob Confederação (2016), a cooperativa de crédito MaxiCrédito oferece produtos praticamente iguais aos Bancos tradicionais como:

- Empréstimos pessoais e empresariais;
- Financiamento de bens duráveis;
- Conta corrente/cheque especial;
- Pagamento de contas, TED, DOC nas agências ou pela Internet;
- Poupança cooperativada comum ou programada;
- Recebimento de contas/débitos em conta;
- Aplicações financeiras (recibo de depósito a prazo, recibo de depósito cooperativado com taxas pré e pós-fixadas);
- Cartões de crédito e débito;
- Seguros de vida, residencial, automóvel, empresarial;
- Capitalização;
- Consórcios;
- Previdência privada;
- Microcrédito.



As taxas e tarifas praticadas pelas cooperativas de crédito são menores, pois elas não possuem fins lucrativos. Como se pode verificar da tabela de pacotes de tarifas da cooperativa MaxiCrédito, contas para Pessoa Física podem ter uma manutenção mínima de R\$ 3,90 e máxima de 34,90 (SETOR FINANCEIRO SICOOB MAXICRÉDITO, 2017), conforme tabela apresentada no Anexo A.

Para abertura de conta em uma *Fintech*, por exemplo, do Banco Neon, um Banco totalmente digital criado em julho de 2016. De acordo com o Banco Neon (2017), primeiro o usuário deve baixar o aplicativo e preencher um cadastro, bater uma foto sua e dos documentos de identificação e aguardar a aprovação de seu cadastro. Após a aprovação que pode demorar até 30 dias, o usuário deve fazer um depósito de R\$ 100,00 para solicitação do seu cartão, esse valor depositado não é uma tarifa, ele fica disponível no saldo da conta.

O Banco Neon (2017) oferece estes serviços:

- Pagamentos de contas;
- Saques;
- Transferências (DOC e TED);
- Saldo e extratos;
- Aplicações financeiras;
- Cartão de débito e crédito.



A principal vantagem das *fintechs* são as tarifas de manutenção de contas, se o usuário mantiver sua movimentação e não utilizar mais serviços que no pacote oferecido, ele não paga manutenção de conta (FINTECHLAB BRASIL, 2017), conforme Tabela 1. Porém, as tabelas são alteradas mensalmente, então o usuário corre o risco de pagar algumas tarifas nos próximos meses.

Tabela 1 – Tarifas do Banco Neon

Tarifa	Valor
Abertura de conta	R\$ 0,00
Encerramento de conta	R\$ 0,00
Manutenção de conta	R\$ 0,00
Emissão do cartão	R\$ 0,00
Anuidade do cartão	R\$ 0,00
Transferências entre contas Neon	R\$ 0,00
1º transferência do mês para outra instituição	R\$ 0,00
1º saque no mês na rede 24h	R\$ 0,00
1º depósito via boleto no mês	R\$ 0,00
Demais transferências para outras instituições	R\$ 3,50
Demais saques na rede 24h	R\$ 6,90
Demais depósitos via boleto	R\$ 2,50
Compras Internacionais	IOF + 4%

Fonte: Banco Neon (2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Marconi e Lakatos (2011), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante,



pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

De acordo com Carvalho (1998), tanto o questionário quanto o formulário, por serem constituídos de perguntas fechadas, padronizadas, são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são mais fáceis de codificar, tabular, propiciando comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado. As perguntas devem ser ordenadas, das mais simples às mais complexas.

O questionário (Apêndice A) foi aplicado no Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, para conhecimento da aceitação dessa nova tecnologia do setor financeiro *Fintech*. A aplicação foi realizada em todas as fases dos cursos de Administração e de Sistemas de Informação. O universo de pesquisa é de 293 acadêmicos, este trabalho tem como objetivo atingir no mínimo 100 respostas para que os dados coletados tenham valor estatístico. A aplicação foi no período de 4 a 25 de setembro de 2017, com total de 134 questionários respondidos.

O questionário foi desenvolvido no sistema *Google Docs*, uma plataforma *on-line* que auxilia na montagem do questionário e que, de forma prática, faz a aplicação dele, fazendo que cada aluno possa respondê-lo por um celular, tablet ou computador.



Após a aplicação do questionário, os dados foram computados; em seguida, os resultados foram usados para a avaliação da *Fintech* na visão dos acadêmicos da universidade. As informações identificadas foram usadas como base para apontar as principais ameaças dessa nova tecnologia para as instituições financeiras, especialmente, na cooperativa de crédito Sicoob Maxicrédito, e quais as iniciativas que ela deve tomar para não perder mercado para essas novas instituições *on-line*.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados, verificou-se que dos 135 acadêmicos 53,3% são do sexo masculino e 46,7% são do sexo feminino. E 76,3% dos acadêmicos têm idade entre 18 a 25 anos, 15,6% entre 26 a 30 anos e 5,9% têm 31 a 40 anos. Com relação ao curso que estão frequentando, 74,1% são de Administração e 25,9% do curso de Sistemas de Informação; de acordo com Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2014), o Censo da Educação Superior, divulgado pelo Ministério da Educação a faculdade de Administração é a graduação mais procurada no Brasil.

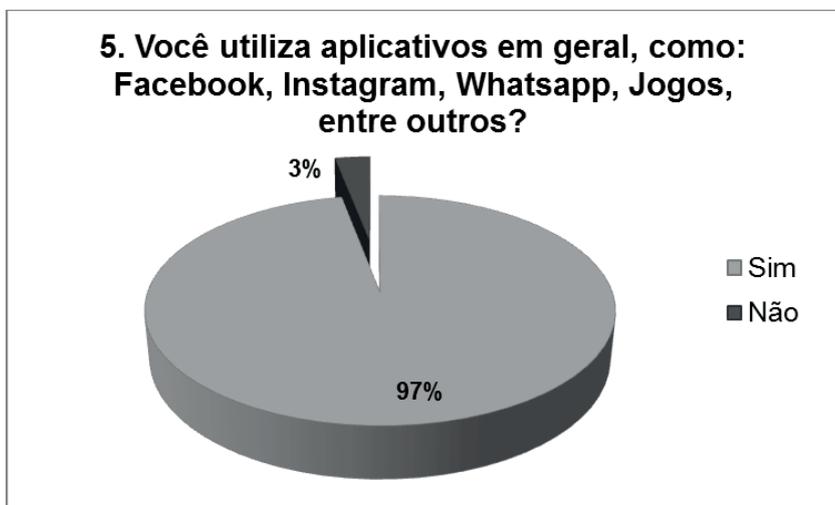
A pergunta 4 foi em relação à fase do curso que o acadêmico está cursando, os dois cursos (Administração e Sistemas de Informação) possuem oito fases. E 37% são da oitava fase, 18,5% são da quarta fase, 16,3% per-



tencem à segunda fase, 13,3% da sexta fase.

A questão 5 representada pelo Gráfico 1 foi em relação à utilização de qualquer aplicativo pelo celular, por exemplo, *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, jogos, entre outros.

Gráfico 1 – Você utiliza aplicativos em geral, como: *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, jogos, entre outros?



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

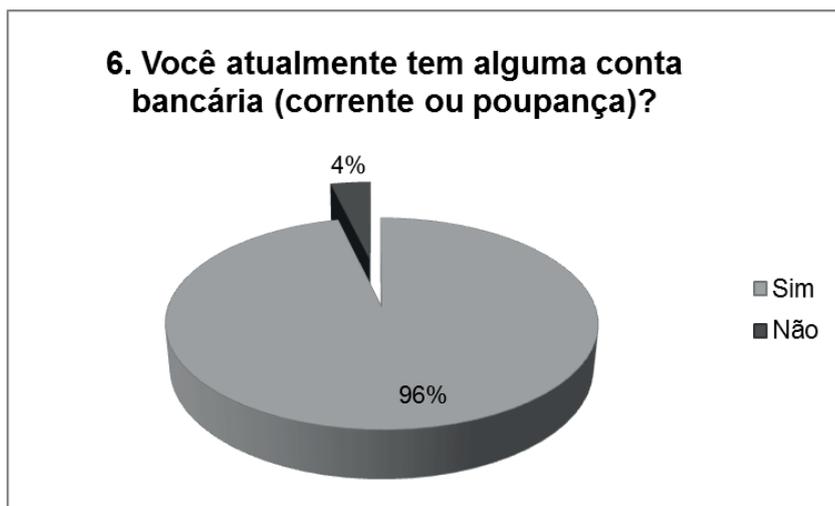
Para essa questão 97% dos acadêmicos indicaram que utilizam estes ou outros aplicativos. Uma pesquisa realizada por meio do Conecta Express (2015), em nível nacional constatou que, em média, os internautas possuem 15 aplicativos instalados no smartphone (60% possuem entre 5 e 20 apps). O aplicativo mais utilizado



é o *Whatsapp*, presente em 93% dos entrevistados seguido pelo *Facebook* 79%.

A questão 6 questionou ao acadêmico se ele possuía conta bancária (corrente ou poupança).

Gráfico 2 – Você atualmente tem alguma conta bancária (corrente ou poupança)?



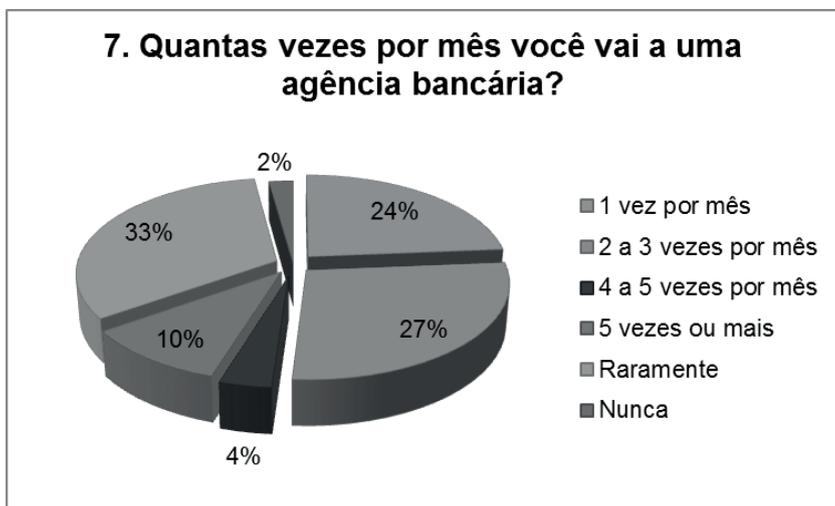
Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Noventa e seis por cento dos entrevistados afirmaram possuir um dos tipos de conta. Segundo o relatório do Banco Central do Brasil (2016), 72% dos brasileiros possuem conta bancária, dos quais 84% têm conta corrente; 52% têm conta-poupança e 36% possuem ambos os tipos de conta.



A seguir, apresenta-se o Gráfico 3, da questão 7, indicando quantas vezes por mês, os acadêmicos costumam comparecer a uma agência bancária.

Gráfico 3 – Quantas vezes por mês você vai a uma Agência Bancária?



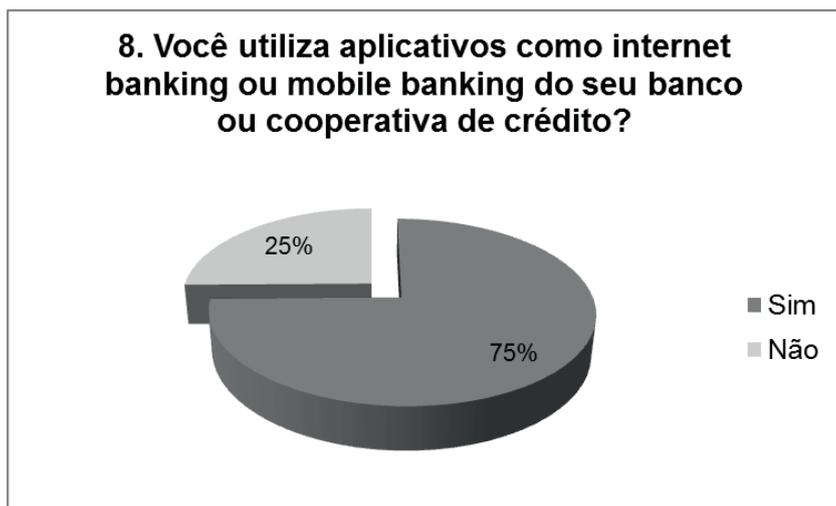
Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Do universo analisado, 33% vão raramente; 27% vão entre duas a três vezes; 24% vão uma vez por mês; 10% dos acadêmicos vão cinco vezes ou mais; 4% de quatro a cinco vezes e 2% nunca vão a uma agência. Nota-se que a maioria dos acadêmicos frequenta raramente uma instituição financeira, mostrando que eles acompanham e movimentam suas contas digitalmente, sinalizando que a necessidade de uma estrutura física aos poucos passa a ser obsoleta.



A oitava pergunta questionou a utilização de aplicativos como *Internet Banking* ou *Mobile Banking* do Banco ou cooperativa que o acadêmico possui conta.

Gráfico 4 – Você utiliza aplicativos como *Internet Banking* ou *Mobile Banking* do seu Banco ou Cooperativa de Crédito?



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

A resposta de 75% dos questionados foi de que já utilizam esses tipos de plataforma para acessar e movimentar suas contas. De acordo com Relatório publicado pelo Banco Central do Brasil (2017a), em 2016, transações bancárias foram realizadas pelo computador pessoal, responsável por 33% das operações. Mas as 16,7 bilhões de transações feitas em 2016, por equipamentos móveis, como celulares, mostram que esse canal tem ga-



nhado cada vez mais a preferência dos brasileiros e já responde por 28% das operações. Em 2015, essa participação era de 19%.

A questão 9 perguntou ao acadêmico se ele trocaria uma instituição financeira tradicional (Banco ou Cooperativa de Crédito) por uma totalmente *on-line* (*Fintech*),

Gráfico 5 – Você trocaria uma instituição financeira tradicional (Bancos ou Cooperativas de Crédito) por uma totalmente *on-line* (*Fintech*)?



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Do total, 63% dos acadêmicos trocariam e 37% não trocariam. Apesar de a maioria dos acadêmicos ter optado por trocar uma instituição financeira tradicional

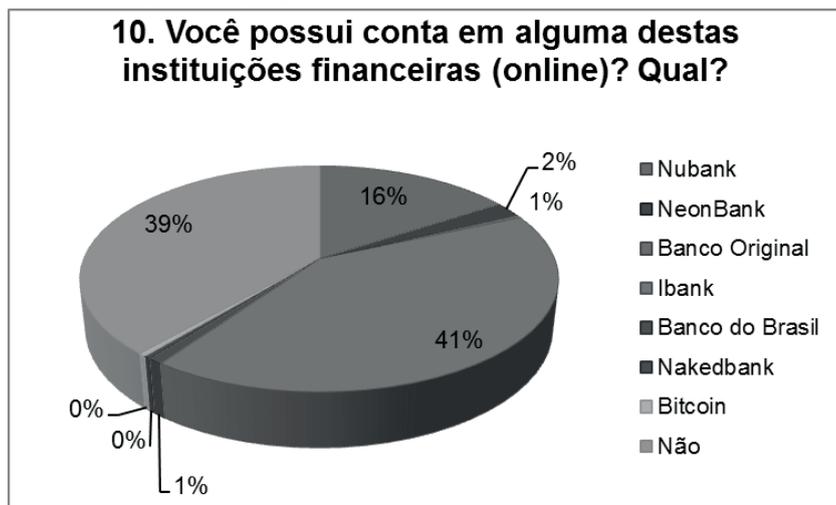


por uma totalmente on-line, percebe-se que ainda muitos não têm confiança em utilizar uma ferramenta totalmente *on-line*.

Seria necessária uma medição periódica desse indicador para acompanhar sua evolução, e caso o percentual dos que trocariam uma instituição física por uma digital continuasse a crescer, ter-se-ia um indicador de que em um futuro próximo a cooperativa precisará se transformar em um ambiente digital ou passará a perder associados.

A décima questão perguntou ao acadêmico se ele já possui conta em alguma dessas instituições financeiras *on-line* e solicitou que indicasse em qual.

Gráfico 6 – Você possui conta em alguma destas instituições financeiras (*on-line*). Qual?



Fonte: Pesquisa de campo (2017).



Do total das respostas, 41% indicaram possuir conta no *Ibank*; 16% na Nubank; 2% Neon Bank; 1% no Banco Original. Porém, 39% dos acadêmicos não possuem conta nessas instituições. Hughes (2016) apontou que 74% dos consumidores brasileiros utilizam produtos ou serviços das *fintechs*, enquanto a média global está em 63%. Isso indica que o perfil do consumidor brasileiro está apto a deixar de utilizar um serviço bancário tradicional.

A questão 11, perguntou aos acadêmicos se eles sentiriam confiança em utilizar um serviço totalmente *on-line*.

Gráfico 7 – Você sentiria confiança em utilizar um serviço financeiro totalmente *on-line*?



Fonte: Pesquisa de campo (2017).



As respostas indicaram 69% para sim e 31% responderam que não. Caso a resposta da questão acima fosse ‘Não’, foi sugerido ao acadêmico que indicasse o motivo. Do total das respostas, obteve-se 16 justificativas, que são as seguintes:

- *Onde há atendimento pessoal há mais confiança (justificado por 2 acadêmicos);*
- *Por causa da demora (justificado por 2 acadêmicos);*
- *Por não ter total segurança;*
- *Sim, porque normalmente com ocorrência de problemas demora muito para resolvê-lo;*
- *Conta já foi hackeada;*
- *Não sentiria confiança devido ao fato de ter um caso de clonagem de dados de um familiar meu ao acessar este tipo de serviço online;*
- *Segurança;*
- *Não me sentiria segura;*
- *Um Banco com propriedades físicas gera mais confiança para o investidor;*
- *Em questão de Internet acredito que nada seja 100%, ainda ocorre grandes ataques de hackers, criando vírus que invadem computadores de todo o mundo até mesmo de grandes empresas, até mesmo o governo dos Estados Unidos da América (EUA) já sofreu ataques, é difícil acreditar que um aplicativo do meu celular seja totalmente seguro;*
- *As instituições on-line não passam tanto confiança aos seus clientes quanto os Bancos e cooperativas;*
- *Caso haja problemas, demora para solucionar;*
- *Às vezes, a presença, o contato direto, passa mais segurança;*
- *Hackers.*

Nota-se que alguns acadêmicos têm receio de utilizar um sistema financeiro totalmente *on-line*, por não confiarem inteiramente no ambiente digital ou por



conhecerem pessoas que tiveram contas invadidas por *Hackers*. Outro ponto é a não confiança em um serviço que não ofereça contato pessoal. Interpretando as respostas, fica clara a indicação de que o contato com uma pessoa gera maior credibilidade ao negócio, e que aparentemente facilita a resolução de possíveis problemas ou inconvenientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As *Fintechs* estão dominando o mundo financeiro, inovando em serviços e produtos que eram realizados somente por instituições tradicionais de forma demorada e burocrática. A forma descomplicada de utilização desses serviços, fornecidos por essas novas instituições desperta interesse neste também novo e exigente consumidor, que preza por qualidade e rapidez na resolução de seus problemas. Atrelado a isso, tem-se baixas taxas de juros e manutenções de conta praticamente isentas.

Atualmente, o Brasil conta com 244 *Fintechs*, estes números crescem rapidamente, pois o custo de implantação de uma *Fintech* é baixo, em relação a um banco ou cooperativa tradicional, pelo fato de não possuírem estruturas físicas (agências) espalhadas pela região de atuação, contando somente com um escritório para atendimento e monitoramento dos seus clientes.



Após detalhar conceitualmente a nova tecnologia *Fintech* e apresentar os resultados coletados pelo questionário aplicado no Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE percebe-se que a maioria dos acadêmicos já utiliza alguma forma de movimentação *on-line* pelos seus bancos ou cooperativas tradicionais, podendo ser uma porta de entrada para as *Fintechs*.

As cooperativas já possuem grande participação no Sistema Financeiro Nacional, são 1.041 unidades, com 5.722 pontos de atendimento, de acordo com levantamento do Banco Central realizado em dezembro de 2016. Isso já mostra uma competitividade entre os modelos tradicionais de instituições bancárias, porém, a cooperativa deve se preocupar também com as *Fintechs*.

A instituição Sicoob MaxiCrédito atua com 71 agências em Santa Catarina, nas regiões do Vale do Itajaí, Oeste e Litoral. De acordo com levantamento feito pelo setor financeiro e de Tecnologia da organização, 28% das transações realizadas no mês de agosto de 2017 foram realizadas eletronicamente, por aplicativos empresariais ou pessoais. Cerca de 32% das contas ativas na cooperativa até a presente data têm acesso aos canais digitais. Analisando esses dados, faz-se necessário despender grande atenção às mudanças trazidas pelas *Fintechs*, e utilizar ferramentas para manter o seu cliente ainda associado à cooperativa.



O Sicoob está desenvolvendo aplicativos focados na abertura de contas totalmente digitais. A ideia é que, futuramente, existam cooperativas completamente digitais (*Fintechs*) incorporadas ao Sicoob. O aplicativo SicoobNet para celular foi eleito o melhor aplicativo, avaliado entre as cinco maiores instituições financeiras do Brasil na *Google Play* e *Apple Store*. Na loja da Apple, o aplicativo recebeu 3.371 avaliações e obteve média de 4,5 e, na *Google Play*, a média foi de 4,7 com 12.295 avaliações.

Outro ponto para impedir a transação do seu associado para uma *Fintech* é focar em conscientizar o associado de que ele é dono da cooperativa e que sua participação é de extrema importância do associativismo e seu impacto na região onde ele acontece. Quanto maior a utilização de serviços e produtos da própria cooperativa o resultado dela será proporcionalmente melhor, retornando, assim, maior valor ao associado. Realizar reuniões, ter na agência cartilhas explicando sobre o cooperativismo ou divulgação em mídias digitais, esclarecendo o funcionamento da cooperativa e o papel do associado.

A cooperativa realiza assembleias anuais, nas quais o associado participa das decisões, porém, a participação é baixa; no ano de 2016, as assembleias por regiões (pré-assembleias) realizadas entre fevereiro a abril de 2017 tiveram a participação de 14 mil associados, que representam aproximadamente 10% do total de



148.880,00 associados (até setembro 2017). Uma opção é realizar as pré-assembleias de forma *on-line*, e possibilitar que o associado acesse o *site* da cooperativa e vote, sobre alguma decisão.

Utilizando essas ferramentas, a cooperativa de crédito Sicoob MaxiCrédito pode fidelizar seus clientes e ampliar seus negócios, ligando a tecnologia com a principal função que é promover o relacionamento recíproco, fortalecendo a valorização das pessoas e a cultura do cooperativismo.

A realização do trabalho contou com alguns empecilhos na sua elaboração. Sem dúvida, o maior desafio foi estimular os acadêmicos a dedicarem parte do seu tempo para responder ao questionário, pois objetivou-se atingir pelo menos o número de 100 respostas para considerar a amostragem suficiente. A lista de perguntas foi disponibilizada *on-line*, e o convite a respondê-la foi realizado em cada sala de aula pela autora. Os alunos não respondiam de imediato, sendo necessária a insistência por parte da autora, visitando várias vezes as salas de aula, solicitando as respostas. Outra dificuldade foi na busca por livros sobre o tema, como se trata de um assunto novo, são poucos livros e a maioria de autores estrangeiros.

Este artigo é uma porta de entrada para trabalhos futuros, pois esta tecnologia evolui constantemente. A coleta de dados, que serviu para embasar o trabalho, foi



realizada na UNIFEBE, com aluno de dois cursos, podendo ser aplicado em área muito maior, ou no futuro, adequar o questionário e aplicá-lo aos associados da Cooperativa para compreender melhor o perfil do atual cliente.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Brasileiros usam cada vez mais o celular para transações bancárias: ida às agências perde espaço.** 2017a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/noticias/132>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relação de agências, postos e filiais de administradoras de consórcio (transferência de arquivos).** 2017b. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/info/agencias.asp>>. Acesso em: 16 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Uso e qualidade de serviços financeiros no Brasil.** 2016. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/Nor/relinconfin/serie\\_cidadania\\_financeira\\_3\\_uso\\_qualidade\\_servicos.pdf](http://www.bcb.gov.br/Nor/relinconfin/serie_cidadania_financeira_3_uso_qualidade_servicos.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2017.



BANCO NEON. **Abertura de conta**. 2017. Disponível em: <<https://www.Banconeon.com.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

CARVALHO, M. C. M. D. **Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 8. ed. São Paulo: Papirus, 1998.

CECON, J. **Sicoob MaxiCrédito 30 anos: sementes da cooperação**. Chapecó-SC, 2015.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

CONNECTA EXPRESS. **WhatsApp é o aplicativo mais usado pelos internautas brasileiros**. 2015. Disponível em:<<http://conecta-i.com/?q=pt-br/whatsapp-é-oaplicativo-mais-usado-pelos-internautas-brasileiros>>. Acesso em: 20 out. 2017.

ESTATUTO SOCIAL SICOOB MAXICRÉDITO 2016. Chapeco-SC, 2016.



FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. Brasil. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. 24. ed. São Paulo: Deloitte, 2015.

\_\_\_\_\_. Brasil. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. 25. ed. São Paulo: Deloitte, 2016.

FINTECHLAB BRASIL. **Report Fintechlab**: a revolução Fintech já começou! 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Documents/Downloads/Report FintechLab.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017.

FINTECHLAB. **Report Fintechlab**. 2017. Disponível em: <[http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Report\\_FintechLab\\_2017-2.pdf](http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Report_FintechLab_2017-2.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2017.

GOMES, H.S. **Apps para smartphone se tornam canal nº 1 de bancos brasileiros**. G1, São Paulo, 16 mar. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/03/apps-para-smartphone-setornam-canal-n-1-de-bancos-brasileiros.html>>. Acesso em: 10 ago. 2017.



HUGHES, G. **Bancos batalham para manter seus clientes diante da disrupção causada pelas FinTechs, revela estudo da Capgemini.** Capgemini, 27 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.capgemini.com/br-pt/news/bancos-batalhampara-manter-seus-clientes-diante-da-disrupcao-causada-pelas-fintechs-revela>>. Acesso em: 22 out. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Censo da Educação Superior 2014.** Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)> Acesso em: 11 nov. 2017

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

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P.N. **Marketing de serviços profissionais:** estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2002.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MIGUEL, N.A. de. A venda pessoal. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEBRAE. **Cooperativa de crédito: o que é, como funciona e como aproveitar os benefícios desse sistema**. 2010. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/CE6CE49955E0E22A8325770D006A25B2/\\$File/NT00043F02.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CE6CE49955E0E22A8325770D006A25B2/$File/NT00043F02.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SETOR DE COMUNICAÇÃO SICOOB MAXICRÉDITO 2013. **Missão, visão e valores da cooperativa Sicoob MaxiCrédito**, 2013.

SETOR FINANCEIRO SICOOB MAXICRÉDITO 2017. **Relatório utilizações canais digitais Sicoob MaxiCrédito**, 2017.

SICOOB CONFEDERAÇÃO. **Manual de Instruções Gerais (MIG): cadastro**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2016.



ZOCOLARO, S. **Por que o sistema de pagamento eletrônico no Brasil é um dos mais seguros do mundo.** Business Review Brasil, 11 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.businessreviewbrasil.com.br/assuntodeditheiro/823/Por-que-osistema-de-pagamento-eletrocircnico-no-Brasil-eacute-um-dos-mais-seguros-domundo>>. Acesso em: 12 nov. 2017.



## ANEXO – Tabela de tarifas Sicoob MaxiCrédito

Cesta de Serviços	Simples		Básica		Padrão		Super		Maxi	
	Qtde mensal incluída no pacote	Serviços Gratuitos por mês	Qtde mensal incluída no pacote	Serviços Gratuitos por mês	Qtde mensal incluída no pacote	Serviços Gratuitos por mês	Qtde mensal incluída no pacote	Serviços Gratuitos por mês	Qtde mensal incluída no pacote	Serviços Gratuitos por mês
Lista de serviços	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Confecção de cadastro para início de relacionamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fornecimento de Folhas de cheque	-	-	-	10	10	10	10	10	20	10
Saques Terminal	2	4	4	4	6	4	4	4	12	4
Saque Pessoal (Caixa)	-	-	2	4	4	-	8	-	10	-
Extrato dos últimos 30	2	2	4	2	6	2	8	2	8	2
Extratos de outros per	2	-	2	-	2	4	4	-	4	-
Transferência por meio de DOC ou TED (internet/ATM)	-	-	1	-	1	-	1	-	3	-
Transferência entre contas na própria instituição	1	2	2	2	4	2	6	2	8	2
<b>Valor Pacote</b>		<b>R\$ 3,90</b>		<b>R\$ 9,90</b>		<b>R\$ 14,90</b>		<b>R\$ 22,90</b>		<b>R\$ 34,90</b>

Fonte: Tabela de tarifas Sicoob Maxicrédito 2017



## APÊNDICE – Questionário

1) Sexo:

- Feminino
- Masculino

2) Qual a sua idade?

- 18 a 25
- 26 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- Acima de 60 anos

3) Qual seu curso?

- Administração
- Sistemas de Informação

4) Qual fase que você está cursando?

- 1ª fase
- 2ª fase
- 3ª fase
- 4ª fase
- 5ª fase
- 6ª fase
- 7ª fase
- 8ª fase



5) Você utiliza aplicativos em geral, como: *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, Jogos, entre outros?

Sim

Não

6) Você, atualmente, tem alguma conta bancária (corrente ou poupança)?  Sim

Não

7) Quantas vezes por mês, você vai a uma agência bancária?

1 vez por mês

2 a 3 vezes por mês

4 a 5 vezes por mês

5 vezes por mês

Raramente

Nunca

8) Você utiliza aplicativos como *Internet Banking* ou *Mobile Banking* do seu Banco ou cooperativa de crédito?

Sim  Não



9) Você trocaria uma instituição financeira tradicional (Bancos ou cooperativas de crédito) por uma totalmente *on-line* (*Fintech*)?

Sim

Não

10) Você possui conta em alguma destas instituições financeiras (*on-line*)? Qual?  Nubank

Neon Bank

Banco Original

Não

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

11) Você sentiria confiança em utilizar um serviço financeiro totalmente *on-line*?

Sim

Não

12) Caso a resposta anterior tenha sido negativa, gostaria de justificar?





## **SOBRE OS AUTORES**

### **Alessandra Moraes Sousa**

Acadêmica do curso de Tecnologia em Proc.Gerenciais da Unifebe. *E-mail:* [eloise.ce@gmail.com](mailto:eloise.ce@gmail.com)

### **Alexsandro Andrade Teixeira**

Acadêmico do curso de Administração da UNIFEBE.  
*E-mail:* [alexsandroteixeira@unifebe.edu.br](mailto:alexsandroteixeira@unifebe.edu.br)

### **Ana Elisa Kohler**

Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEBE. *E-mail:* [anaelisakohler@unifebe.edu.br](mailto:anaelisakohler@unifebe.edu.br)



**Anderson Sasaki Vasques Pacheco**

Prof. Dr. em Sociologia Econômica das Organizações  
pela Universidade de Lisboa.

*E-mail:* anderson.pacheco@unifebe.edu.br

**Andressa Zanca**

Acadêmica do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais da UNIFEBE. *E-mail:* andressazanca@gmail.com

**Caroline Silva Fantini**

Acadêmico do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais.

**Ciel Antunes de Oliveira Filho**

Professor da UNIFEBE e FURB na área de Logística.

*Email:* cielfilho@furb.br



**Claudia Maria Huber**

Professora Orientadora. Mestre em Desenvolvimento.

*E-mail:* claudiahuber@ibest.com.br

**Eloise Cristine Eccher**

Acadêmica do curso de Tecnologia em Proc. Gerenciais

da Unifebe. *E-mail:* eloise.ce@gmail.com

**Jaqueline Luíse Baron**

Acadêmica do curso de Administração da UNIFEBE.

*E-mail:* jaquelbaron@gmail.com

**Jeisiane Benevenuto**

Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão Comercial

da UNIFEBE. *E-mail:* jeisi.b@unifebe.edu.br



**Jeisiane Benevenuto**

Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEFE. *E-mail:* jeisi.b@unifebe.edu.br

**Jessica Hoefelmann**

Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEFE. *E-mail:* jessicacensato@hotmail.

**Karin Vieira da Silva**

Prof.<sup>a</sup> orientadora do curso de Tec. Em Proc. Gerenciais da Unifebe. *E-mail:* karin.vieira@unifebe.edu.br

**Leonardo Albuquerque**

Acadêmico do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEFE. *E-mail:* leonardo.a@unifebe.edu.br



**Leonardo Capraro de Souza**

Acadêmico do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEBE. *E-mail:* leokcgas@gmail.com

**Luciano Haussmann**

Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEBE.

**Maico Tomasi**

Professor orientador Maico Tomasi.

*E-mail:* maico@unifebe.edu.br

**Marlon dos Santos**

Acadêmico do curso de Tecnologia em Logística da UNIFEBE. *E-mail:* marlobrq@gmail.com



**Matheus Dumke**

Acadêmico do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEBE. *E-mail:* matheus.dumke@unifebe.edu.br

**Paulo Otávio Rosa**

Acadêmico do curso de Tecnologia em Logística da UNIFEBE. *E-mail:* paulo-ek@hotmail.com

**Rosana Paza**

Mestre em Metodologia do Ensino da Língua Inglesa.  
*E-mail:*rosana@unifebe.edu.br

**Rosemari Glatz, Ma.**

Professora orientadora. Mestra.  
*E-mail:* rosemari@unifebe.edu.br



**Sabrina Pflieger**

3 Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEBE. *E-mail:* [sabrina.pflieger@unifebe.edu.br](mailto:sabrina.pflieger@unifebe.edu.br)

**Sidnei Gripa**

3 Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão Comercial da UNIFEBE. *E-mail:* [sabrina.pflieger@unifebe.edu.br](mailto:sabrina.pflieger@unifebe.edu.br)

**Tamily Roedel**

Mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental. *E-mail:* [tamily.roedel@unifebe.edu.br](mailto:tamily.roedel@unifebe.edu.br)



**Editora UNIFEBE**

Fundação Educacional de Brusque

Centro Universitário de Brusque

Endereço: Rua Dorval Luz, 123 - Bloco C - Sala 12

Bairro Santa Terezinha - Brusque - SC

CEP: 88352-400

Caixa Postal: 1501

Telefone: (47) 3211-7207

Site: [www.unifebe.edu.br](http://www.unifebe.edu.br)

E-mail: [editora@unifebe.edu.br](mailto:editora@unifebe.edu.br)



## **Cases em Gestão:** A Integração da IES e as Empresas para a Resolução de Problemas Regionais

Cases em Gestão: A integração entre a IES e a empresa para a resolução de problemas regionais traz uma leitura de pesquisas apresentadas em seminários do Projeto Integrador e Trabalhos de Conclusão de Curso em Administração do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. Ao longo dos temas abordados nesta obra, comunica-se que a construção do conhecimento advém de estilos diferentes para cada pessoa, exigindo emprego adequado de habilidades. Com a participação de muitos autores, o livro apresenta pesquisas empíricas em diferentes áreas: Gestão da Qualidade em Serviços, Gestão Ambiental, Empreendedorismo, Marketing, Gestão de Vendas, Estratégia, Gestão de Operações, Finanças e Gestão de Pessoas, APRESENTAÇÃO e diferentes setores organizacionais. As pesquisas têm o objetivo de relatar práticas, soluções e lições aprendidas a fim de fornecer informações e orientação para estudantes e profissionais.