

REVISTA FEMa

Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica

- O AVANÇO DA EMPRESA FAMILIAR E SEUS DESAFIOS.
- O MUNDO DE ELON MUSK: EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.
- MOTIVAR E LIDERAR SÃO BASES PARA O SUCESSO DA EMPRESA.
- AÇÕES DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA NO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS.
- LIDERANÇA E COACHING, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ASSESSORIA ADUANEIRA.
- CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO.
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE.

REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA

CORPO EDITORIAL

COMISSÃO EDITORIAL

Prof.^a Me. Mariel da Silva Haubert
Prof.^a Me. Anderson Pinceta
Prof. Me. João Antonio Cervi
Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos
Prof. Me. Nedisson Luis Gessi

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR
Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC/PT
Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR
Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR

PARECERISTAS

Prof.^a. Ms. Gilvane Savariz Zilli – IESA/BR
Prof.^a. Ms. Roseléia Schineider IESA/BR
Prof.^a. Ms. Rejane Cavalheiro – UFSM/BR

COORDENAÇÃO

Prof.^a Me. Anderson Pinceta
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis e Coordenador do Curso de Administração

Prof.^o Me. Nedisson Luis Gessi
Coordenador dos cursos de Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Tecnologia da Informação

Prof.^a Me. Mariel da Silva Haubert
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE

ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

Guilherme Bonnes
Daniela Baukau

EDITORAÇÃO

Prof.^a Me. Mariel da Silva Haubert
Supervisora

APOIO TÉCNICO

Prof.^o Me. Augusto Rieger Lucchese

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof.^a Me. Denise Felber

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica. /Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 9, n. 1, Jan./Jun. 2019.

ISSN: 2236-8698

Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	04
O AVANÇO DA EMPRESA FAMILIAR E SEUS DESAFIOS.....	06
<i>Fabio da Silva</i>	
<i>Elaine Colpani</i>	
O MUNDO DE ELON MUSK: EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.....	21
<i>Jayne Dotto Jacobi</i>	
<i>Jéssica Patrícia Cavalheiro Fiedler Kettner</i>	
<i>Laura Tainá Reschke</i>	
<i>Jeremyas Machado</i>	
MOTIVAR E LIDERAR SÃO BASES PARA O SUCESSO DA EMPRESA.....	38
<i>Elaine Colpani</i>	
AÇÕES DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA NO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS.....	62
<i>Natália Carol Palaver Kamchen</i>	
<i>Jeferson Ladwig</i>	
<i>Denise Felber Chaves</i>	
LIDERANÇA E COACHING, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ASSESSORIA ADUANEIRA.....	89
<i>Daniel Mutzenberg</i>	
<i>Liliana Gessi</i>	
CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO.....	122
<i>Gabriela Bordin</i>	
<i>Gabriela Regina Lorenzet</i>	
<i>Denise Felber Chaves</i>	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE.....	153
<i>Jéssica Horn</i>	
<i>Denise Felber Chaves</i>	

APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da Revista FEMa Gestão e Controladoria – Ano 9, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores sete contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito de Graduação e Pós-Graduação.

Os artigos resultantes de relatórios investigativos preconizam os eixos temáticos presentes no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMa, direcionando-se, principalmente, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

O artigo *O Avanço da Empresa Familiar e Seus Desafios* de Fábio da Silva e Elaine Colpani tem por objetivo de diagnosticar o modelo de gestão da empresa e inseri-la no estudo teórico apresentado. O trabalho conceitua como funciona a gestão da empresa, suas vantagens e desvantagens e através de uma pesquisa em uma empresa familiar, mostra os desafios e o que vem proporcionando para buscar qualidade no serviço prestado.

Na sequência, apresenta-se o artigo *O Mundo de Elon Musk: empreendedorismo, inovação e tecnologia*, escrito por Jayne Dotto Jacobi, Jéssica Patrícia Cavalheiro Fiedler Kettner, Laura Tainá Reschke e Jeremyas Machado. O presente estudo tem como foco investigar a seguinte problemática de pesquisa: o que os empreendedores podem aprender com a jornada (ou ideias) do homem mais ousado do Vale do Silício e de que forma a inovação e a tecnologia está sendo aplicada em suas organizações.

O terceiro texto intitulado *Motivar e Liderar são Bases para o Sucesso da Empresa*, de Elaine Colpani, tem como proposta a motivação dentro do ambiente de trabalho, tendo como foco mostrar o quanto essa ferramenta é útil dentro da instituição.

O texto *Ações de Marketing para Captação, Retenção e Fidelização de Clientes em uma Empresa no Ramo de Distribuição de Bebidas*, escrito por

Natália Carol Palaver Kamchen, Jeferson Ladwig e Denise Felber Chaves, tem como tema analisar quais as principais ações que podem ser realizadas no sentido de captar, reter e fidelizar clientes da empresa Dornelles Bier, que atua no setor de distribuição de bebidas e está localizada em Santa Rosa, Rio Grande do Sul.

Na sequência, apresenta-se o texto *Liderança e Coaching, um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Assessoria Aduaneira*, escrito por Daniel Mutzenberg e Liliana Gessi. O objetivo geral desse estudo foi identificar de que maneira as ferramentas de *coaching* podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas. O intuito é ressaltar o tema liderança e *coaching*, demonstrando como algumas ferramentas podem ser utilizadas na prática.

O sexto texto intitula-se *Captação, Retenção e Fidelização de Clientes em uma Empresa do Ramo Alimentício*, de Gabriela Bordin, Gabriela Regina Lorenzet e Denise Felber Chaves. Este texto tem como tema o processo de captação, retenção e fidelização de clientes em uma empresa do ramo alimentício. O objetivo principal é identificar como são desenvolvidos esses processos na empresa e a sugestão de estratégias para a melhoria. O estudo busca descobrir qual o atual modelo de marketing utilizado, a satisfação dos clientes em relação à empresa e sugerir melhorias para fidelização.

O último artigo *Planejamento Estratégico de Marketing em um Escritório de Contabilidade*, de Jéssica Horn e Denise Felber Chaves, tem como tema o planejamento estratégico de marketing no Escritório Contábil União de Santa Rosa/RS.

Assim, a Revista FEMA Gestão e Controladoria dispõe-se a apresentar discussões interessantes para a produção do conhecimento acadêmico, no sentido de propor leituras atinentes à contemporaneidade, estreitando os laços entre ensino, pesquisa e extensão, em uma prática inter e transdisciplinar de estudos científicos.

Prof.^a Me. Mariel da Silva Haubert
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
NPPGE/FEMA

O AVANÇO DA EMPRESA FAMILIAR E SEUS DESAFIOS

Fabio da Silva¹

Elaine Colpani²

RESUMO

Empresas familiares são empresas cuja propriedade e, via de regra, sua administração estão relacionadas a uma família. Essas empresas, como qualquer outra, estão expostas a ameaças e mudanças constantes em seu ambiente de negócios. No entanto, elas também estão expostas aos seus próprios problemas e ameaças que afetam não apenas a empresa, mas toda a família à qual estão associadas. Os fundamentais desafios incluem capitalização, sobrevivência, gestão profissional e sucessão, mas elas também têm certos benefícios que determinam o sucesso dessas importantes organizações na economia global. Baseada na pesquisa teórica que serviu de base para a análise de uma empresa familiar em uma cidade no interior do estado de São foi realizado uma pesquisa dissertativa com o objetivo de diagnosticar o modelo de gestão da empresa e inseri-la no estudo teórico apresentado. O trabalho conceitua como funciona a gestão da empresa, suas vantagens e desvantagens e através de uma pesquisa em uma empresa familiar, mostra os desafios e o que vem proporcionando para buscar qualidade no serviço prestado.

Palavras-chave: Empresa Familiar – Gestão - Desafios.

ABSTRACT

Family businesses are companies whose ownership and, as a rule, their management are related to a family. These companies, like any other, are exposed to constant threats and changes in their business environment. However, they are also exposed to their own problems and threats that affect not only the company, but the entire family to which they are associated. Key challenges include capitalization, survival, professional management, and succession, but they also have certain benefits that determine the success of these important organizations in the global economy. Based on the theoretical research that served as the basis for the analysis of a family business in a city in the interior of the state of São Paulo, a dissertative research was conducted with the objective of diagnosing the company's management model and inserting it in the presented theoretical study. The work conceptualizes how the company management works, its advantages and disadvantages and through a research in a family business, shows the challenges and what has been providing to seek quality in the service provided.

Keywords: Family Business - Management - Challenges.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão crescendo cada vez mais em nosso país e, como qualquer outra organização, a empresa familiar também está buscando sucesso e desenvolvimento. As vantagens que existem em uma empresa familiar são a transparência entre os membros e a confiança entre o gerente e o empregado.

Muitas empresas familiares não sobrevivem devido a tantos conflitos entre seus funcionários e isso dificulta grandemente o desempenho e a relação familiar da instituição. Um momento importante neste tipo de empresa é a sucessão, onde a disputa de interesses entre os herdeiros torna-se intenso e muito não têm a mesma competência que os anteriores. Mas, é também neste ponto que devemos discutir os planos e as ações que visam a melhor maneira de realizar o processo de sucessão.

Conhecer as necessidades e as dificuldades encontradas nas empresas familiares, bem como saber como lidar com os conflitos existentes para a tomada de decisões, é de grande importância para uma empresa ser bem sucedida e permanecer no mercado. Um dos maiores desafios deste tipo de empresa é separar o gerenciamento de negócios da gestão empresarial com uma família, ou seja, todos devem estar preparados com os problemas dentro da empresa e saber como lidar com cada um deles para evitar conflitos familiares. Será que é vantajoso para abrir uma empresa familiar mesmo com todos os conflitos envolvidos?

Para entender melhor o que está previsto neste artigo, o presente artigo apresenta uma introdução, em seguida, desenvolve-se a fundamentação teórica e posteriormente a apresentação dos resultados e discussões. Por fim, encontra-se a conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. BREVE HISTÓRICO SOBRE A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

De acordo com Vidigal, “[...] a empresa familiar se originou na Revolução Industrial no século XIX.” (VIDIGAL, 1995, p. 46). Esse conceito já existia há muitos anos através dos artesãos que com suas oficinas localizadas na própria residência passavam sua técnica de pai para filho.

No Brasil, sua origem foi em meados do século XVI, com as capitâncias hereditárias. Seu próprio nome já diz, "hereditário" significa transmissão de terra por herança. O filho mais velho sempre herdava a terra.

Com o milagre econômico, as pessoas começaram a investir sem medo e os empresários tornaram-se dependentes das ações governamentais e não houve concorrência de produtos no mercado externo.

Em 1990, o Plano Real e a abertura econômica foi implantado e com isso a economia brasileira sofreu transformações. A forma de gerir as empresas e a estrutura de capital sofreram modificações.

Com esta implementação, o país estava integrado à economia mundial, aumentando assim a concorrência e forçando as empresas a se modernizarem. Muitas empresas não conseguiram se adaptar e falharam.

Com a passagem do tempo as empresas familiares começaram com um processo de empreendedorismo e treinar em diferentes setores com a execução de várias atividades.

O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo 90% das empresas familiares (SEBRAE, 2015). Estes tem um papel fundamental a desempenhar no desenvolvimento socioeconômico e financeiro dos países.

1.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com o dicionário Michaelis, podemos definir a empresa como uma organização econômica destinada à produção ou venda

de mercadorias ou serviços, geralmente visando o lucro, e familiar, como família ou dela própria, ou seja, pode ser considerada como empresa familiar aquela que tem a família como fundadora e com membros direito a voto nas decisões da empresa ou que são parceiros maiores.

A definição de negócio familiar é muito ampla devido ao fato de que empresas desse tipo tem tido um aumento significativo no Brasil. Para alguns autores, o negócio familiar é uma empresa com potencial de sucessão, ou seja, com herdeiros.

O negócio familiar brasileiro é visto, em algumas vezes, de forma preconceituosa, o que pode ser um problema, uma vez que várias pesquisas mostram que essas empresas dificilmente alcançam sucesso com a segunda geração. No entanto, deve-se enfatizar que as empresas familiares têm uma grande influência na estabilidade da economia brasileira e sobre a projeção atual do país no mercado mundial.

Ao analisar as empresas familiares mais bem-sucedidas no Brasil, podemos identificar uma característica entre seus fundadores. Todos tinham um plano para as gerações futuras e seus sucessores manteve o negócio de origem. Por isso, concluímos que uma empresa familiar é toda a empresa que tem uma família envolvida nas decisões relevantes da empresa. Os membros da família podem ter esses direitos por mérito de herança ou fundação.

Segundo Bernhoeft, “[...] o negócio familiar é muito mais do que um grau de parentesco envolvido.” (BERNHOEFT, 1987, p.33). Os pontos que a caracterizam são:

- Avaliação forte da confiança mútua, independente do vínculo entre parentes;
- Laços emocionais extremamente fortes que influenciam os comportamentos, os relacionamentos e as decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como atributo que excede o requisito de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação caracterizada por atitudes tal como não ter tempo para sair, levar o trabalho para casa, dispor dos finais de semana para convivência com as pessoas do trabalho,

- Uma postura de austeridade seja na forma de vestir ou na administração de gastos;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas à vida da empresa;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, onde a habilidade política é muitas vezes melhor do que a capacidade administrativa.

Algumas dessas características não são exclusivas dos negócios familiares, mas são mais fortes nas empresas familiares por causa de seus vínculos. Para gerenciar essas empresas deve levar em consideração os objetivos de todos os membros da família envolvida. Em alguns casos são contratadas pessoas da própria família, o que acaba dificultando o gestor na escolha dos interesses que se encontram em primeiro lugar, se são os da empresa ou os familiares.

Outra característica são os funcionários dessas empresas que não apresentam muitas perspectivas de ascensão, uma vez que os escolhidos para ocupar os cargos de confiança são os parentes dos proprietários.

1.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Em um negócio familiar podemos analisar algumas vantagens e desvantagens durante sua existência. As vantagens segundo Denis Leach e John Leahy são:

- Confiança: confiança mútua entre membros da família, fortes laços emocionais que influenciam a vida cotidiana na empresa e as decisões da organização que acabam sendo muito mais rápida, maior apreciação dos funcionários e esforço para aumentar a qualidade da produção e união entre todas as áreas da empresa fazendo com que todos se ajudem mutuamente quando há problemas ou perdas.

- **Compromisso:** dedicação aos membros da família, estendendo seu horário de trabalho se necessário, tendo mais tempo para coexistir com colegas de trabalho, realizando tarefas do trabalho no ambiente doméstico, maior lealdade na empresa, parentes que investem parte de seus lucros para que aconteça o crescimento em longo prazo, para prosperar e continuar com as próximas gerações da família (LEACH; LEAHY, 1991).

Segundo Fred Neubauer e Alden G. Lank são considerados como desvantagens em uma empresa familiar, os seguintes fatores:

- **Falta de disciplina:** uso indevido do poder da empresa pelos membros da família para seu próprio interesse; promoção de um parente por "favoritismo" em vez de mérito; falta de um plano de sucessão; falta de sistemas financeiros para controlar tudo o que acontece na área de finanças; falta de "respeito" com um membro que ocupa uma posição mais alta na empresa.

- **Problemas emocionais:** adicionar emoções ao local de trabalho pode causar muitos problemas para a empresa, tais como os conflitos de interesse entre a família e os negócios tornam-se mais complexos e podendo fazer com que as questões que as empresas têm para lidar sejam mais complicadas (NEUBAUER; LANK, 1998).

Segundo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), uma empresa familiar enfrenta vários problemas devido a vários problemas familiares, tais como a dificuldade em separar o lado pessoal do negócio, relações pessoais muito fortes, sucessão, etc.

Se o momento da sucessão não estiver bem planejado, isso gerará vários conflitos. A empresa pode optar por uma sucessão profissional ou familiar. Segundo pesquisas apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira, isso ocorre por várias razões: falta de interesse do herdeiro ou falta de capacidade. Se houver mais herdeiros existe a possibilidade de conflito entre eles.

Já em relacionamentos familiares e comerciais, estes devem ser bem gerenciados dentro da empresa e da família. Os desentendimentos por razões pessoais podem gerar vários problemas de relacionamento para a empresa,

afetando-a diretamente. Conflitos então não podem ser ignorados. É importante manter uma distância entre eles, o que é um grande desafio para as empresas.

Outro problema encontrado nas empresas familiares é a dificuldade de separar os fluxos de caixa pessoais com o da empresa, uma vez que a família é confundida pelos parentes, acreditando que o dinheiro da empresa é dinheiro disponível para o uso pessoal.

1.4 PROFISSIONALIZANDO UMA EMPRESA FAMILIAR

Profissionalização pode ser entendido, de maneira geral, como a forma como as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração são formalizados através de diferentes fases de sua crescimento.

De acordo com Padula,

Mais especificamente, a profissionalização baseia-se em duas linhas principais de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para controlar ações dentro da organização. (PADULA, 2002, p.64).

Profissionalização ocorre quando é necessário, devido ao desejo de se tornar um negócio familiar, onde é mais fácil manter a companhia no mercado competitivo. Várias pesquisas mostram a dificuldade das empresas de permanecerem na segunda geração devido a profissionais inexperientes, ocupando cargos administrativos apenas porque são herdeiros. A profissionalização está ligada a este grande problema nas empresas familiares: a sucessão.

Na profissionalização, o mais importante são os valores empresariais e a capacidade adequada do empregado para ocupar posições dos líderes na empresa, sendo familiar ou não. Adachi (2006, p.48) diz que a profissionalização consiste em preencher as posições com pessoas que possuem as habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades.

Em geral, não há profissionalização das empresas na primeira geração, pois eles enfrentam problemas para estabilizar financeiramente e os funcionários são os principais membros da família.

O processo de sucessão é um ponto de viragem nas empresas familiares, que leva o período em que o fundador e todos os envolvidos devem analisar de maneira realista a melhor opção para a empresa, sucessão familiar ou sucessão profissional, levando em consideração as particularidades da família e do grupo empresarial.

Na sucessão familiar, é importante que o herdeiro conheça a cultura e a organização da empresa e tem capacidade para gerenciar o negócio, seja adquirido através de estudos ou trabalho e experiência em empresas.

Na sucessão profissional é analisado qual profissional é mais apto para o cargo, que melhor atende as necessidades e objetivos da empresa. A grande vantagem neste tipo de sucessão é o fato da facilidade de um executivo com o perfil desejado.

1.5 CONFLITOS DA EMPRESA FAMILIAR

Nas empresas familiares, os conflitos entre os seus membros são muito comuns devido às divergências de interesses de cada um. O pessoal e o emocional acabam falando mais alto e com isso a estrutura da empresa e da família é atingida.

Muitas empresas fecham as portas devido a esses conflitos, e esta é uma situação preocupante, já que a maioria das empresas no Brasil são originalmente empresas familiares.

Eliminar esses conflitos é quase uma tarefa impossível, pois o ego de cada membro dessa família acaba por se destacar. É responsabilidade do fundador saber como organizar os papéis de cada um, evitando mencionar assuntos privados em público, então não haverá intrigas entre herdeiros ou possíveis sucessores.

Outro desafio que o fundador irá enfrentar é a sucessão e, juntos, verificar a melhor maneira de passar todo o valor construído em seu negócio

para a próxima geração. Este processo deve ser bem planejado e a capacidade dos futuros sucessores deve ser avaliada, garantindo assim, a empresa permanecer em boas mãos e funcionando perfeitamente.

1.5.1 Conflitos entre Parentes

Os conflitos familiares dentro de uma empresa familiar são muito comuns e ocorrem quase a todos os momentos. Entre todos esses problemas, os conflitos que na maioria das vezes afeta a estrutura empresarial e familiar ocorre quando a empresa é conduzida por seus próprios fundadores.

Nesta fase inicial, os problemas existentes estão diretamente relacionados às características do fundador, que durante este período de desenvolvimento centralizada em si todo o poder e autoridade da empresa, causando assim a impressão de pouca influência por parte dos outros.

Neste período, os sucessores geralmente desempenham um papel menor e subordinam-se ao fundador. Assim, começam os conflitos pessoais entre pais e filhos e, juntamente com a dificuldade de separar o lado pessoal do profissional, estes conflitos tornar-se-ão maiores para prejudicar os laços familiares e os negócios da empresa.

Os fundadores, que dentro da maioria das empresas familiares são os pais, acabam desempenhando o papel de “manda quem pode e obedece quem tem juízo” e, com isso, os funcionários, que muitas vezes são filhos do fundador, acabam desempenhando suas funções por pura obrigação e não motivados para o trabalho.

Para a empresa continuar bem no futuro, não deve haver tal conflito entre pais e filhos, para que os sucessores estejam preparados para desempenhar a função de administrar a empresa. De acordo com Lodi, “[...] a sucessão é determinada a longo prazo pela forma como os pais construíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.” (LODI, 1987, p.7). Finalmente, se os futuros sucessores estiverem bem preparados e guiados, o desempenho da empresa não será afetado e os laços familiares permanecerão fortes para as gerações vindouras.

1.6 CONFLITOS ENTRE O SISTEMA FAMILIAR CORPORATIVO

Nas empresas familiares onde há muitos conflitos, as empresas e a situação familiar são misturadas. É neste momento que os fundadores e os sucessores devem entender que não existe um modelo de gestão, mesmo que seja sofisticado e moderno, que sobrevive a falta de um modelo jurídico corporativo muito eficiente.

Assim, assuntos como a sucessão, por exemplo, deve ser enfrentada e regulamentada anteriormente, porque:

O sucesso de um programa de sucessão depende de como o pai, que também é o presidente do negócio, preparou sua família para poder e riqueza. Quando a sucessão for próxima, o presidente aposentado deve estar atento aos seus próprios problemas existenciais, o que pode atrasar a decisão de remoção. (LODI, 1993, p.2).

Os herdeiros devem entender que antes de ter direitos, eles têm um dever e um compromisso de estarem prontos para serem parceiros. Os fundadores devem cumprir as regras, mesmo que sejam os seus próprios filhos, e terão de segui-los. Para os membros que são irmãos ou primos, tem como obrigação parar com vaidades e a disputa por cargos e poder, e também a tarefa de impor um modelo administrativo baseado no profissionalismo dentro da empresa.

A solução mais eficaz para que não existam tantos conflitos é a implantação de um acordo familiar, mesmo antes de um acordo de cotistas ou acionistas. Nesse caminho, a empresa vai avançar perfeitamente e correndo menos riscos de fecha-la devido a divergências de seus membros.

1.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO UMA SOLUÇÃO PARA CONFLITOS

A governança corporativa em empresas familiares, tem como objetivo resolver conflitos e implementar uma boa gestão a partir da criação de um

código de conduta e ética familiar, um acordo de acionistas e um conselho de família sem esquecer, por exemplo, conselhos de administração e fiscal. Dentro desta lista, ela também deve conter a auditoria, uma vez que os problemas são os conflitos e o uso de ativos corporativos como patrimônio pessoal.

Um bom plano de governança também diz respeito a aspectos que envolvam toda equipe, membros da família ou não. Bornholdt define que a implementação da governança corporativa não é uma questão fácil, mas exige um planejamento extenso e detalhado envolvendo todos os membros da família. Para melhor compreender todos esses aspectos da gestão de uma empresa familiar, um modelo excelente é o que divide as atribuições em três frentes, atribuindo papéis a cada uma (BORNHOLDT, 2005).

Na frente que representa a família, a tarefa é criar um ambiente em que seus membros possam contribuir para o desenvolvimento do negócio e obter benefícios dos resultados de forma sustentável. Na frente que se relaciona com a propriedade, a função é estabelecer a união de interesses, a fim de manter o compromisso com o negócio para várias gerações. O negócio faz parte da última frente e tem a missão de se manter competitivo, mas seguindo os valores da família.

A governança de qualidade é capaz de harmonizar as três frentes, não esquecendo os princípios da transparência ao trazer informações às partes interessadas e responsabilidade corporativa para garantir a sustentabilidade da empresa, garantindo assim sua longevidade.

O acordo de acionistas, por sua vez, é um instrumento jurídico que permite a convergência dos interesses dos acionistas da empresa, a fim de permitir o exercício dos direitos dos acionistas, especialmente aqueles relacionados a direitos políticos, perante a empresa e patrimonial, em suas ações.

Por outro lado, o código de ética familiar irá estabelecer a conduta da família para com a empresa e decidir quem vai suceder e como irá agir. Todos os membros da família terão que seguir você.

O conselho familiar é como um fórum de diálogo e deliberações sobre o comportamento dos pais e filhos e outros graus de parentesco. Governança corporativa refere-se a várias decisões - fazendo ambientes, mas o conselho de família é o lugar legítimo para que a administração de empresas siga respeitando a cultura existente no grupo.

Existem vários mecanismos que permitem profissionalizar o negócio. Usar estes mecanismos é essencial para as empresas familiares durarem várias gerações de forma sustentável e lucrativa, e para criar um ambiente familiar saudável.

2 METODOLOGIA

Na primeira etapa do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em livros e documentos eletrônicos para demonstrar a problemática apontada.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo com perguntas abertas e fechadas em uma empresa familiar para apontar os desafios enfrentados neste tipo de empresa. A abordagem da pesquisa é qualitativa, não se tratando de dados estatísticos, mas sim de análise de informações.

A pergunta principal dessa pesquisa é: Quais os problemas encontrados em uma empresa familiar? As demais perguntas que serão guias para o presente estudo são: Os conflitos pessoais entre os familiares podem influenciar o clima dentro da empresa? Como deve ser o comportamento do gestor dentro da empresa?

O estudo foi realizado em uma empresa familiar que oferece serviços de atividades físicas e esportivas. A empresa está situada no interior da cidade de São Paulo – SP, desde 2012.

3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Neste capítulo são demonstrados os resultados obtidos com a pesquisa realizada na empresa Body Action no interior de São Paulo, com a finalidade de

responder à pergunta do trabalho: *Quais os problemas encontrados em uma empresa familiar?* Os resultados foram construídos com base nos dados coletados através de questionários abertos e fechados aplicados ao gestor da empresa.

A Body Action é uma empresa familiar criada em 2012 no interior da cidade de São Paulo, que oferece serviços de atividades físicas e esportivas. Encontra-se na primeira geração de gestores e vem alcançando cada vez mais seu lugar no meio dos concorrentes, mostrando-se muito mais completo. O ramo de atividades físicas vem crescendo a cada dia, já que há uma procura maior das pessoas por saúde.

Esta empresa surgiu através de um sonho da família em criar uma empresa para melhorar sua renda familiar.

Observa-se na empresa que existe uma grande dedicação por parte dos gestores, que não se limitam somente na área administrativa, mas também na realização dos serviços e aplicação direta de novas ideias e projetos.

Dentro da academia é perceptível a influência familiar; o ambiente e a estrutura da empresa são mais informais. Existe uma confiança entre todos os níveis dentro da empresa (tático, estratégico e operacional), o que facilita muito na comunicação entre gestores e colaboradores, na resolução de problemas e também no espaço de novas ideias.

A presença do fator emocional acaba gerando certos problemas, que afetam o trabalho dos familiares. As emoções causadas devido ao vínculo familiar contribuem em algumas situações para um desempenho negativo no trabalho dos gestores. Não existe uma hierarquia. Todos acreditam de podem gerenciar e ninguém tem a dever de obedecer. Os problemas empresariais são levados para o convívio familiar, assim como os problemas pessoais são levados para a administração da empresa.

Body Action não tem uma visão para a sucessão da empresa. Acredita que cada geração gerenciará sem problemas, pois estimará o que seu pai criou.

A empresa não realiza pesquisas sobre novas demandas e satisfação dos clientes, o que a prejudica, já que os gestores não têm uma visão clara e segura

do que os clientes precisam. Esse problema já ocasionou o fechamento de algumas modalidades, pois não havia alunos suficientes.

Apesar de ser uma empresa com pouco conhecimento administrativo e que algumas vezes deixam levar pelos conflitos pessoais, Body Action vem ficando cada vez mais forte perante os concorrentes. A luta pela união, comprometimento e apoio entre os gestores são decisivos para isso, facilita as decisões e a realização de novos projetos.

Através da pesquisa podemos notar que a dificuldade de separar o pessoal do profissional é uma característica das empresas familiares, e isso não é diferente na organização estudada. Percebemos que os conflitos familiares acabam afetando o desempenho no trabalho dos gestores, sendo assim, indicamos para os gestores olharem a empresa com um objetivo maior e tomarem cuidado para que os problemas pessoais não influenciem dentro da empresa.

CONCLUSÃO

Empresas familiares fazem parte da história do Brasil e hoje representam uma grande porcentagem das empresas brasileiras, aos quais essas têm características comuns, porém algumas são mais fortes e fáceis de serem alcançadas. Para uma organização onde não existe uma família para fazer os colaboradores se sentirem parte da empresa e motivados a realmente “vestir a camisa da empresa” é uma tarefa difícil que em alguns casos exige anos. Com a família envolvida existe um sentimento de apoio mútuo o que ajuda no resultado da empresa.

Uma organização familiar possui vantagens que são encontradas com mais dificuldade em outros tipos de empresa, porém ainda possui desvantagens devido à variável família, que pode trazer certos problemas, mas com um bom gestor que saiba administrar bem ambos os lados, a família não é um problema, ela é uma peça de grande importância no mecanismo que é a empresa. Conflitos em empresas desse tipo são comuns, cabe ao gestor cuidar disso e ajudar a família a entender a importância de evitar conflitos e separar o lado empresarial do familiar.

Outro grande desafio dessas empresas é a sucessão que pode

acarretar problemas devido a seus herdeiros caso forem incapacitados para assumir a liderança e continuar guiando a família e a empresa, porém problemas nessa hora podem ser evitados se a família já estiver preparada para isso e entender que neste momento deve ser deixado de lado o emocional e pensar no melhor para a empresa.

Apesar das empresas familiares terem problemas devido a esse fator, ter uma empresa família ainda é vantajosa, pois o comprometimento, confiança e fidelidade beneficiam muito a empresa e ajuda no seu crescimento. Apesar dos problemas envolvidos com uma boa gestão os conflitos podem ser resolvidos e assim melhorar o crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e gestão de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Mecon, 1987.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar-** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2005.

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa Familiar:** profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2.ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

SEBRAE. **As Características de Negócios Familiares.** Brasil, 2014.

SEBRAE. **No Brasil,** 90% das empresas são familiares. 2015.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar!** 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

WEISZFLOG, Walter. **Dicionário Michaelis.** São Paulo: Melhoramentos, 2004.

O MUNDO DE ELON MUSK: EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.

Jayne Dotto Jacobi¹

Jéssica Patrícia Cavalheiro Fiedler Kettner²

Laura Tainá Reschke³

Jeremyas Machado⁴

RESUMO

Hoje, mais do que nunca, vivemos em um mundo dominado pela tecnologia e pela inovação, e é neste quesito que se encontra Elon Musk. Empreendedor, líder, inovador e inventor, com suas ideias extraordinárias e impossíveis consideradas por muitos “histórias de ficção” nos mostra que veio e sim, para ficar. Ele já revolucionou os campos dos veículos elétricos, da energia solar e da exploração espacial, e isso é apenas um pouco do que vem conquistando e modificando o futuro. Diante desse contexto, neste estudo buscou-se investigar a seguinte problemática de pesquisa: o que os empreendedores podem aprender com a jornada (ou ideias) do homem mais ousado do Vale do Silício e de que forma a inovação e a tecnologia está sendo aplicada em suas organizações. Para tanto, apresenta-se, inicialmente, a trajetória do empreendedor assim como suas realizações, em seguida, as lições e aplicações em empresas. Para atingir este objetivo, realizou-se uma pesquisa em pequenas e micro empresas localizadas no município de Santa Rosa, consideradas inovadoras, visando buscar o conhecimento e informações necessárias referentes as técnicas de empreendedorismo utilizadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo - Inovação - Tecnologia.

ABSTRACT

Today, more than ever, we live in a world dominated by technology and innovation, and this is where Elon Musk stands. Entrepreneur, leader, innovator

¹ Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. jaynejacobi@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre - Faculdades Integradas Machado de Assis. jessicafiedler@outlook.com

³ Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre - Faculdades Integradas Machado de Assis. laurareschke21@gmail.com

⁴ Doutorando em História e Mestre em História das Sociedades Ibéricas e Americanas com orientação em Arqueologia. Orientador. Professor no curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. jeremyass@gmail.com

Faculdades Integradas Machado de Assis FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, faculdades@fema.com.br.

and inventor, with his extraordinary and impossible ideas considered by many "fiction stories" shows us that he came and yes, to stay. It has already revolutionized the fields of electric vehicles, solar energy and space exploration, and that is just a little of what has been conquering and modifying the future. In this context, this study aimed to investigate the following research problem: what entrepreneurs can learn from the journey (or ideas) of the most daring man from Silicon Valley and how innovation and technology is being applied in their organizations. To do so, the entrepreneur's trajectory is presented as well as his achievements, then the lessons and applications in companies. In order to reach this goal, a research was carried out in small and micro enterprises located in the municipality of Santa Rosa, considered innovative, aiming to obtain the necessary knowledge and information referring to the entrepreneurship techniques used.

Keywords: Entrepreneurship - Innovation - Technology.

INTRODUÇÃO

SpaceX, Tesla e SolarCity Elon Musk é considerado a mente (ou gênio) por trás da revolução nas Indústrias Aeroespacial, Automotiva e Solar. O empreendedor é atualmente um dos principais visionários do nosso século, se tornando uma das pessoas com maior influência no mundo corporativo e referência em tecnologia, inovação e empreendedorismo, passando a ser facilmente comparado a Henry Ford, Steve Jobs e Larry Page.

O objetivo deste artigo é compreender um pouco da visão deste empresário, sua trajetória e carreira, suas metas e objetivos, e principalmente, a aplicação de seu conhecimento em empresas e lições para jovens empreendedores, além disso, será feita uma análise em empresas inovadoras, para investigar um pouco sobre o processo e as técnicas de inovação e empreendedorismo implantadas.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente é abordado acerca da vida e dos feitos de Elon Musk, na sequência, apresenta-se aspectos referentes a inovação, tecnologia e empreendedorismo aplicados em empresas, a seguir o enfoque recai sobre a análise e interpretação dos resultados da pesquisa, resultando por fim, nas conclusões do estudo.

1 VIDA DE ELON MUSK

Para Larry Page, cofundador e CEO do Google, “Boas ideias são sempre loucas, até deixarem de sê-lo.” (PAGE, 2015, p.364). Segundo Page, Musk é um “modelo que espera que os outros imitem”, um empresário que deveria ser copiado em meio a uma época a qual se tornou necessário construir novos conceitos em relação aos velhos, um novo tempo que faz com que as empresas necessitem transformar seu ambiente e com isso atender as necessidades e expectativas dos clientes, buscando a satisfação e maximização dos resultados.

O cara dos foguetes, dos carros elétricos, dos painéis solares, entre tantas outras coisas as quais está envolvido – inteligência artificial, robôs, e colonizar Marte – se tornou referência ao tentar e conseguir modificar o futuro por meio da tecnologia e da inovação. Mas nem sempre sua jornada foi completa de conquistas e êxitos, tanto na sua vida profissional como pessoal.

Desde criança, Musk mostrava grande interesse pela ciência. Na infância, por volta de 1980, frequentemente tinha ideias que misturavam fantasia e realidade, tendo como principal objetivo o destino do mundo. “Talvez eu tenha lido revistas em quadrinhos demais quando criança. Nos quadrinhos, sempre parece que estão tentando salvar o mundo, que é preciso torná-lo um lugar melhor, porque o inverso não faz nenhum sentido.” (MUSK, 2015, p.34). Foi nessa época que Elon buscou desenvolver seu conhecimento em novos conceitos.

Em 1983, aos 12 anos, desenvolve um código denominado “Blastar” e o vende para um vídeo game por U\$500,00. No ano de 1995, Elon Musk e seu irmão Kimbal, criam a startup online Zip2, com o objetivo de ajudar as empresas a ingressar na web, baseada no fundamento de que eram poucos os empreendimentos que compreendiam as diversas funções da internet. Não se possuía o conhecimento de como utilizar a ferramenta e havia a necessidade das empresas possuírem um meio online assim como possuir seus registros. Iriam então elaborar um mecanismo de pesquisa ligado a mapas (VANCE,

2015.). No entanto, mais tarde, a empresa optou pela mudança de estratégia, criando um software que seria vendido para os jornais, que por sua vez iriam desenvolver serviços adicionais. A Zip2 implodiu como um sucesso inimaginável, e em 1999, foi vendida por um valor recordista, para a empresa AltaVista.

Com o dinheiro do montante obtido com a venda da Zip2, Musk já pensava em desenvolver uma instituição bancária online, onde haveria as contas correntes assim como poupança, corretagens e seguros (VANICE, 2015). Porém, restava a dúvida se as pessoas estariam dispostas a confiar em um sistema online para mexer com suas finanças. Aparentemente, sim. “É isso que diferencia Elon do restante dos simples mortais. Ele se dispõe a assumir riscos pessoais insanamente altos. Ao se fazer um negócio assim, ou dá certo ou se acaba dormindo na rua.” (HO, ED, 2015, p.90). Maximiano ainda complementa sobre o significado do risco

Uma pessoa que inicia em um negócio está correndo riscos. Arriscar significa ter coragem para enfrentar a possibilidade de insucesso ou perda. As recompensas são incertas e apenas as dificuldades são visíveis, mas o empreendedor está disposto a superá-las. (MAXIMIANO, 2011, p.5).

Não só deu certo, como se tornou um dos principais métodos de pagamento online, denominada X.com. Anos depois, em 2001, após a fusão com sua maior rival, Confinity, a empresa foi renomeada como PayPal. E foi em 2002 que ocorreu a venda da PayPal pelo Ebay. Com o dinheiro, Musk pôde investigar acerca do seu interesse referente a exploração espacial e fontes de energia.

Como sempre fora um apreciador de ficção científica, possuía visões e ideias que muitos consideravam incoerentes e até malucas. Entre as suas metas para o futuro estavam colonizar Marte. Embora para a maioria das pessoas possa parecer impossível, ele não desistiu, inclusive este é o seu maior objetivo. Segundo Elon,

Gostaria de morrer achando que a humanidade tem um futuro brilhante. Se pudermos resolver o problema da energia renovável e conseguirmos nos tornar uma espécie multiplanetária, uma civilização autossustentável vivendo em outro planeta – pensando no pior cenário

possível de extinção da consciência humana (...) seria algo muito bom. (MUSK, 2015, p.13).

Tentou diversas vezes efetivar compras de mísseis soviéticos para atingir esta meta, porém devido ao alto valor cobrado não era possível. Estava convencido de que conseguiria construir o seu próprio foguete e por menos valor. E foi em 2002 que a SpaceX foi fundada, visando desenvolver tecnologias de exploração espacial, tornando possível viagens espaciais com custos menores. Todavia, a longo prazo, a empresa mantém o objetivo de colonizar Marte (VANCE, 2015). Em 2008, a SpaceX conseguiu lançar o Falcon 1, em sua quarta tentativa, gerando como consequência um contrato com a Nasa. Posteriormente, em 2012, foi considerada a primeira empresa privada a enviar uma nave para a estação espacial internacional, levando suprimentos aos astronautas. Já em 2016, consegue realizar um feito incrível, pousar pela primeira vez o foguete Falcon 9 na água e em segurança, permitindo a reutilização.

Cerca de dois anos depois, em 2004, Musk fez investimentos em uma empresa que lhe chamou a atenção, a Tesla Motors, uma empresa que fabrica carros elétricos e atua também na área de energia solar e baterias. Elon participou da criação do primeiro carro, um Tesla Roadster. Segundo Vance, “O modelo da Tesla não é apenas uma afronta ao modo como as montadoras e as concessionárias fazem negócio. É uma aposta mais sutil no modo como os carros elétricos representam uma nova maneira de pensar o automóvel.” (VANCE, 2015, p.325). Nesse sentido, a respeito das oportunidades observadas, Bernardi complementa

A ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção, e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento. (BERNARDI, 2012, p.67).

Além disso, pode-se dizer que Musk considera a finalidade da Tesla um caminho para o desenvolvimento sustentável. Em 2006, Musk afirma

O propósito da Tesla Motors é o de acelerar o movimento de transição de uma economia baseada em mineração e queima de hidrocarbonetos para uma economia solar e elétrica, a qual acredito ser primariamente, apesar de não a única, solução para a sustentabilidade. (MUSK, 2006).

Posteriormente, Elon junto com seus primos, desenvolvem a SolarCity uma organização de energia solar, que possui como objetivo combater o aquecimento global, a qual em seguida, em 2016, seria comprada por ele (VANCE, 2015). Para Elon, a importância da energia solar pode ser explicado através da seguinte forma: “A quantidade que atinge a superfície da Terra durante uma hora corresponde ao valor anual do consumo mundial de energia proveniente de todas as outras fontes juntas.” (MUSK, 2006, p.131). Seis anos depois, a empresa se torna a maior instaladora de painéis solares do país.

E quem acha que Musk não pode ter ideias mais inovadoras, se impressiona. Em 2013, inicia seus primeiros estudos referentes a um sistema de transporte de alta velocidade de cápsulas em tubos com pressão reduzida, o HyperLoop, e em 2015 é feito o contrato para o seu primeiro teste, na Califórnia, sendo previsto para em 2018 aceitar passageiros. Para Vance

Musk está no início da construção de algo com potencial para ser muito maior do que qualquer criação de Hughes e Jobs. Ele já pegou indústrias como a aeroespacial e a automotiva, dos quais os EUA parecia, ter desistido, e as reformulou em algo novo e fantástico. (VANCE, 2015, p. 29).

E é no ano de 2015 que o empreendedor anuncia também a criação da OpenAI, organização sem fins lucrativos na qual serão desenvolvidas pesquisas referentes a inteligência artificial.

Percebe-se que Elon Musk é um empreendedor que sabe identificar oportunidades e com isso transformar seus recursos em negócios altamente lucrativos, promovendo o desenvolvimento da sociedade e do país. Possui um olhar inovador, é persistente e possui confiança em si mesmo, características de empreendedores bem sucedidos.

2 INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Musk atribui muito valor a capacidade de resolver casos aparentemente sem solução, ou seja, a insistência em fazer dar certo (VANCE, 2015). Suas ideias inovadoras possuem em destaque a agilidade nas empresas de se livrar dos trâmites conduzindo para a criação de seus equipamentos tecnológicos (VANCE, 2015). Esse ramo necessita se relacionar com a administração, seja da globalização, da parte financeira e industrial no mundo organizacional.

Ele buscava provedores engenhosos que se caracterizavam com o seu objetivo, não apenas no seu ramo, mas de áreas desiguais. Esse espírito empreendedor se dá pela maneira de refletir abundantemente. O planejamento é um ponto chave, que parte tanto dele quanto a tudo que é criado por ele (VANCE, 2015). Possui um objetivo, e mesmo dando errado não desiste por serem ideias perspicazes, com ampla abrangência no sistema organizacional. Essa visão de mundo traz dentre seus propósitos até 2020, encontrar-se como a maior produtora de baterias mundialmente (MUNIZ, 2017). O fato de inventar ou empreender algo passa uma imagem mais que inovadora. Tem-se um nome por trás do que é projetado e o retorno é maior, por ser autêntico.

Em suas aplicações, utiliza seu respectivo dinheiro, pois considera que solicitar fundos de terceiros é não estar apto a executar o processo empreendedor. Ter uma visão apavorada impede que suas ideias se concretizem (BRITO, 2016). Por assim dizer, sabe-se que inseguranças sempre existem e precisa-se ter em mente que com os problemas se traz também a capacitação e a continuação do que se quer atingir. É preciso avaliar o mercado e ver o que está em destaque, fazer pesquisas primeiramente para depois então investir o capital.

O que ainda não é muito comum, pode se tornar algo em desenvolvimento. Isso se deve ao fato de que o que já existe é claramente mais concorrido. Por isso coisas novas chamam atenção e devem ser feitas com antecedência para se ganhar prestígio. Essa é uma forma de conseguir uma identidade de desenvolvedor, pois foi conquistado pela pessoa que teve a ideia. O exemplo de Musk com o Paypal foi que seu propósito era mais desconhecido

na época, pois a internet não estava no auge como hoje, e assim em nossos dias continua sendo um serviço utilizado costumeiramente.

Sempre observar os outros ao seu redor é uma boa jogada. Isso facilita na hora de abrir um negócio ou fazer uma investida. Ao se realizar isso, pode se notar o que faz uma empresa fechar, ou o que poderia ser considerado um erro ao se lançar um produto (DESIDÉRIO, 2016). Sempre é bom ter uma visão de mundo, analisando os prós e contras de se fazer qualquer coisa. Dependendo da maneira como olhamos um problema, por exemplo, pode ser mais difícil ou mais fácil de se resolver. Isso se explica como quando descobrimos novas soluções para controvérsias que olhadas de um jeito só, eram impossíveis de serem solucionadas. Stone ainda complementa

Uma das ambições de todas as empresas de tecnologia é valer mais do que a soma de suas partes. Elas inevitavelmente buscam oferecer um conjunto de ferramentas que outras empresas possam usar para alcançar seus consumidores. O que cada um quer se tornar, no jargão da indústria, é uma plataforma. (STONE, 2013, p. 122).

É preciso sempre ter senso crítico para que a razão venha primeiro. Isso porque é necessário saber o que se está fazendo e não iludir-se com uma ideia que está apenas no seu campo de visão. Pensar amplamente ajuda a estudar qual seria a melhor decisão a ser tomada. Não se pode apenas achar que está certo e fim. Tem que ter opção de mudar o que parecia já bom para o que pode ser melhor ainda. O extremo das coisas não funciona. Estar no trabalho totalmente não permite um desempenho bom. É preciso ter um tempo para refletir, assim as convicções surgirão. Também não é possível deixar o negócio distantemente. Estar presente é necessário, avaliando se está em um andamento bom (DESIDÉRIO, 2016).

Mesmo tendo atingido vários de seus planos, sempre é necessário o progresso. Isso porque o espaço empreendedor sempre está aumentando, e se parar de inovar, a empresa não avança. Esse é um fato entre as organizações, que muitas vezes acabam se fechando em um método de execução e ficando para trás. Sempre é possível melhorar, seja em algo que tem um retorno esperado ou que não está muito bem. O futuro é o planejamento das empresas,

e Musk tem muito isso em mente. Ele utiliza conceitos antigos para reformular e fazer diferente, e que deram errado no passado, tornando-se atualizado. Para Elon Musk

A SolarCity, assim como os outros empreendimentos de Musk, representa menos uma oportunidade de negócio do que uma visão de mundo. Há muito tempo Elon decidira – do seu jeito bastante racional – que energia solar fazia sentido: a quantidade que atinge a superfície da Terra durante uma hora corresponde ao valor anual do consumo mundial de energia proveniente de todas as outras fontes juntas. Se a luz do sol está destinada a ser a fonte de energia preferida da humanidade no futuro, então esse futuro deve ser viabilizado o mais depressa possível. (MUSK, 2015, p. 331).

De acordo com esse pensamento futurístico, podemos observar um exemplo que, de acordo com a revista CNT transporte atual (2018 p. 12), há um prenúncio que até 2040 não exista mais automóveis à gasolina e diesel. O motivo disso é para que não haja mais poluição decorrente de carros. Isso é uma porta de entrada para investimentos em tecnologias, e que no caso dos feitos de Elon, houve uma antecipação.

Conforme o site Olhar Digital, Elon Musk está dando continuidade às suas ideias inovadoras ao lançar 60 satélites em órbita, a fim de fornecer internet globalmente. A finalidade é ser uma rede de alta velocidade conduzida do espaço, e a cada ano continuar lançando satélites, totalizando 12 mil (OLHAR DIGITAL, 2019).

Elon declara que uma de suas experiências mais difíceis foi o lançamento do foguete Falcon Heavy. Nele foi entregue 24 quantidades de cargas em 3 órbitas diversas, sendo o maior obstáculo recomeçar o motor a cada envio. Esta foi a terceira vez que o Falcon Heavy decola (YUGE, 2019).

Em junho de 2019, a Tesla apresentou pedidos eficientes para ser recordista em entregas. Apesar da queda das ações, Musk busca diminuí-las constantemente, constituindo uma previsão de 90 até 100 mil carros pedidos (HULL; EIDELSON, 2019).

Segundo o site mundo conectado, a Tesla acabou rompendo o contrato com a Nvidia. Relatou que foi desenvolvido o chip de inteligência artificial para carros autônomos. Assim, desenvolverá uma tecnologia particular, podendo ser

atualizado para 21 vezes maior que inteligências artificiais mais velhas. O resultado disso é a autonomia dos carros buscando melhorar esse processo. É possível que 500.000 carros sejam adaptáveis à esta atualização de chips autônomos (ÁLVARO, 2019).

Nota-se que a inovação está presente nos feitos de Elon Musk, uma vez que o empreendedor percebe a necessidade de sua implementação para manter-se em um mercado altamente competitivo. Para acompanhar suas inovações, seus produtos e processos possuem uma alta tecnologia, transformando-os em uma necessidade para as pessoas.

3 PESQUISA EMPRESARIAL

O empreendedor está sempre em busca de oportunidades e realização. Ele assume riscos, move a economia e impulsiona talentos, visando novos mercados, produtos diferenciados e satisfação de clientes. E para que o empreendimento cresça e tenha destaque entre os demais, é necessário um conjunto de ações, dentre elas, podemos considerar com maior importância a tecnologia utilizada e o nível de inovação da empresa. Segundo Cicconi

[...] Ser empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, motivação para pensar conceitualmente, e a capacidade de ver, perceber a mudança como uma oportunidade. (CICCONI, 2013, p.1).

Para garantir o sucesso e uma vida prolongada para o empreendimento, tendo em vista a obtenção de um retorno significativo dos investimentos, todas as atividades da empresa devem ser administradas e planejadas pelo empreendedor, através de metas e objetivos que determinarão estratégias. De acordo com Dornelas

[...] O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos, para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar! (DORNELAS, 2015, p. 92).

Para melhor estruturar as ideias abordadas, foram desenvolvidas pesquisas em algumas empresas, nas quais foi aplicado um questionário, buscando abranger os temas: empreendedorismo, tecnologia e inovação. Dentre as empresas pesquisadas, os dados serão focados nos resultados obtidos com uma escola de idiomas, evidenciando seu potencial inovador. A seguir serão destacadas as respostas obtidas em cada um dos assuntos abordados:

A empresa pesquisada considera a ação empreendedora uma atitude que vai além de criar um novo negócio. Um novo empreendimento proporciona lucros, maior produtividade, ideias criativas e novos desafios. Segundo Chiavenato, “Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.” (CHIAVENATO, 2008, p. 7).

Entende que empreender é “pensar fora da caixa”, buscando resultados, analisando e observando determinadas situações por ângulos diferentes, utilizando uma maneira dinâmica para aplicar novas ideias, desafiando novos objetivos. Para Chiavenato “O talento empreendedor é uma questão de atitude. É a capacidade de estar constantemente atento ao que acontece no mundo, enxergar o futuro, perceber as oportunidades, encará-las como desafios e dispor-se a correr riscos.” (CHIAVENATO, 2008, p.78).

Considera necessário ter objetivos claros em relação aos resultados esperados, buscando utilizar a menor quantidade possível de recursos e obtendo o maior impacto. A empresa discorda que a criatividade seja o fator que mais influencia para o Brasil ser o número um em empreendedorismo no mundo. E considera importante, nos dias de hoje apesar das dificuldades enfrentadas, a técnica de empreender.

A empresa pesquisada diz conhecer o empreendedor Elon Musk e seus empreendimentos. Justus complementa, “Empreender, por definição significa “fazer algo” e em sua acepção mais abrangente o empreendedorismo representa a verdadeira máquina propulsora do desenvolvimento econômico, permitindo que o sistema se renove e progrida constantemente.” (JUSTUS, 2007, p. 77).

Posteriormente, na segunda parte da pesquisa foram aplicadas perguntas evidenciando o tema inovação. Nos dias atuais a inovação é o ingrediente principal e indispensável para que uma empresa se desenvolva e conquiste seu espaço no mercado. Inovar é buscar novas perspectivas, visando à melhoria contínua, é estar um passo à frente, é conhecer o mercado, investir e correr riscos, enfim, é surpreender e superar expectativas. Justus aponta que

Num mundo corporativo, existem pessoas que parecem estar sempre em desacordo com a regra geral. São pessoas que desafiam o senso comum com um ponto de vista sempre inovador quando fazem perguntas ou levantam questionamentos e provocam, na maioria das vezes, muita perplexidade. (JUSTUS, 2007, p. 63).

Observando o aspecto de inovação, a empresa concorda parcialmente que o ato de inovar traz consigo metas que proporcionam o aumento de produção, redução de custos, conquista de novos mercados, maior rendimento e faturamento, entre outras vantagens. Obtendo sucesso a partir de novas ideias.

Concorda totalmente que é indispensável inovar e ter um diferencial competitivo. Considerando que inovação consiste em promover facilidades e eficácia. Segundo Chiavenato, “Uma estratégia para minimizar a probabilidade de insucesso é investir em negócios que possuem um forte diferencial competitivo, oferecem serviços pioneiros e requerem um mínimo de capital.” (CHIAVENATO, 2008, p.68).

Teve uma resposta imparcial, optando por não concordar nem discordar de que a inovação é uma ótima tática para que estabelecimentos menores possam competir e crescer.

Acredita que para inovar é importante saber lidar com os ricos, e considera que em muitos casos deve ser essa a razão pela qual muitas empresas deixam de ter atitudes inovadoras. Segundo Justus

Como a criatividade não tem limites, muitas vezes é graças à própria paixão pela realização que algumas pessoas se destacam _ e justamente por procurar o extraordinário. São profissionais que não têm receio de inverter a ordem natural de tudo nem de arriscar e tentar o que nunca foi feito antes. (JUSTUS, 2007, p. 73).

Considera que as empresas que não possuem coragem para inovar e não aprimoram suas práticas tendem ao insucesso em seus empreendimentos. Muitas vezes como consequência, perdem os colaboradores mais importantes ou atuam de modo ineficiente. Segundo Justus

Além disso, estatísticas provam que o risco para as empresas que não se renovam é muito maior do que para as que se arriscam a inovar. Por isso, se você quer garantir seu espaço no cenário corporativo, é fundamental manter-se informado sobre o que vem sendo feito de realmente novo, criativo e original em sua área de atuação, sem deixar de estar atento ainda a tudo que vem sendo feito também em diferentes setores. (JUSTUS, 2007, p. 75).

Fechando os temas da pesquisa, abordou-se um pouco sobre a tecnologia. Atualmente a tecnologia se apresenta como algo fundamental e primordial, pois é o fator que impulsiona o mundo. Consequentemente, organizações que não se adaptam a esse método não conseguem sobreviver no mercado, pois não possuem um diferencial tecnológico para inovar seus produtos oferecidos e serviços prestados.

A empresa concorda totalmente que pensar em tecnologia é refletir sobre o planejamento e a direção que a empresa deseja seguir. Acredita que a tecnologia desempenha uma importante função para que as empresas ampliem sua produção e a competitividade no mercado em que atuam, atingindo seu maior objetivo. Tigre aborda que

A tecnologia constitui um aspecto do planejamento estratégico que precisa ser cotejado aos padrões de competição típicos dos mercados em que a firma opera. A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho comercial e a eficiência produtiva de uma empresa decorrem da capacitação acumulada pelo aprendizado contínuo e dos investimentos realizados em tecnologia. (TIGRE, 2006, p. 182).

A considera um fator importante para o crescimento da empresa no momento de estudar e avaliar as estratégias, estruturar e inspecionar os funcionários e mercadorias em estoque. E concorda parcialmente que a tecnologia se renova a cada instante influenciando de modo direto o rendimento das empresas, afetando o desempenho e a continuidade da organização no mercado.

Através da pesquisa realizada foi possível fazer uma integração entre os assuntos tratados no texto, evidenciando os pensamentos da empresa, demonstrando a realidade empresarial de quem atua no mercado competitivo e está sempre em busca de oportunidades e crescimento.

CONCLUSÃO

O estudo realizado apresenta a importância de novos empreendimentos principalmente quando se busca melhores tecnologias e fatores de inovação para as organizações. O trabalho buscou estruturar ideias e ensinamentos de Elon Musk, considerando-o um dos maiores inovadores da atualidade, dono de ideias fantásticas e visionárias para o futuro.

Conforme abordado, é possível tirar vários ensinamentos acerca de suas ações empreendedoras, pois é uma pessoa que desafia novos objetivos, desenvolvendo soluções inovadoras. Elon Musk demonstra o quanto é importante o planejamento e o conhecimento do mercado, evidencia que é fundamental a ocorrência de mudanças, visando a melhora contínua do empreendimento.

O desenvolvimento de uma pesquisa para demonstrar os resultados sobre a visão de uma empresa inovadora foi importante, pois utilizou-se dos principais temas desenvolvidos no texto, auxiliando com ideias fundamentais que estão presentes em um empreendimento.

Assim como o empreendedor e inovador Elon Musk, a empresa na qual se realizou a pesquisa, também identificou aspectos relevantes para os empreendimentos, nos quais é possível observar a necessidade de se ter uma

visão ampla do negócio, buscando avaliar de diferentes formas determinadas situações. Dessa forma, nota-se a importância de se arriscar em novos desafios em um mundo cada vez mais competitivo. Logo, a inovação e tecnologia devem estar presentes nos empreendimentos que buscam se desenvolver e ganhar destaque no mercado em que atuam.

REFERÊNCIAS

ALVARO, Lucas. Elon Musk Diz que Atualização de Chips da Tesla Deve Acontecer Ainda Este Ano. Disponível em: <<https://mundoconectado.com.br/noticias/v/9703/elon-musk-diz-que-atualizacao-de-chips-da-tesla-deve-acontecer-ainda-este-ano>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão:** fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRITO, Claudio. O Extraordinário Mundo de Ideias de Elon Musk Moldando o Futuro através da Inovação. Disponível em: <<http://www.acelerastartups.com/br/o-extraordinario-mundo-de-ideias-de-elon-musk-moldando-o-futuro-atraves-da-inovacao/>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Empreendedorismo:** Dando Asas ao Espírito Empreendedor. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CICCONI, Eduardo Garbes. Empreendedorismo. In PORTO, Geciane Silveira (Org). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

DESIDÉRIO, Mariana. **Lições do Bilionário Elon Musk para Jovens Empreendedores**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/7-licoes-do-bilionario-elon-musk-para-jovens-empresendedores/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

HAMMERSCHMIDT, Roberto. **10 Segredos de Produtividade de Elon Musk para um Sucesso Insano**. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/127634-10-segredos-produtividade-elon-musk-sucesso-insano.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

HULL, Dana; EIDELSON, Josh. Tesla tem Pedidos Suficientes para Bater Recorde, Diz Musk. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/tesla-tem-pedidos-suficientes-para-bater-recorde-diz-musk/>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

JUSTUS, Roberto. **O Empreendedor**: como se tornar um líder de sucesso. São Paulo: Laousse do Brasil, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores**: fundamentos da criação e gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MUNIZ, Guilherme. Tesla Model 3 Mudou Tudo no Mercado de Carros Elétricos. Disponível em: <<https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2017/12/tesla-model-3-mudou-tudo-no-mercado-de-carros-eletricos.html>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

MORITA, Marcos. **Elon Musk o Empreendedorismo Fora do Convencional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/elon-musk-o-empreendedorismo-fora-do-convencional/91410/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

PAULUSSI, Erik. **Como Elon Musk Foi de Empreendedor o Principal Visionário do séc. 21**. Disponível em: <<https://gq.globo.com/Prazeres/Poder/noticia/2017/06/como-elon-musk-foi-de-empreendedor-principal-visionario-do-sec-21-ate-agora.html>>. Acesso em 10 abr. 2018.

PINHO, Ana. **12 Lições que Elon Musk Ensina Sobre Empreender e Inovar**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/12-licoes-que-elon-musk-ensina-sobre-empresender-e-inovar/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

STONE, Brad. A Loja de Tudo: Jeff Bezos e a Era da Amazon. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VANCE, Ashlee. Elon Musk: como o CEO da SpaceX e da Tesla está moldando nosso futuro. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

YUGE, Claudio. SpaceX Terá Hoje sua “Missão mais Difícil”, diz Elon Musk.
Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/ciencia/142906-spacex-tera-missao-dificil-diz-elon-musk.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

Elon Musk Lança 60 Satélites em Órbita para Prover Internet do Espaço.
Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/video/elon-musk-coloca-60-satelites-em-orbita-para-prover-internet-do-espac/86174>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

MOTIVAR E LIDERAR SÃO BASES PARA O SUCESSO DA EMPRESA

Elaine Colpani¹

RESUMO

Sem dúvida a rotina dos colaboradores vem se tornando cada vez mais cansativa e maçante perante as mudanças que o mercado vem sofrendo nos dias de hoje, tornando-se cada vez mais exigente e competitivo. Devido a isso, o rendimento dos funcionários acaba diminuindo, pois quando não se sentem bem dentro do seu ambiente de trabalho não conseguem executar suas tarefas com êxito, o que pode atrapalhar significativamente os rendimentos da empresa. Por isso, o tema em questão diz respeito à motivação dentro do ambiente de trabalho, tendo como foco mostrar o quanto essa ferramenta é útil dentro da instituição. Quando bem motivado o colaborador acaba trazendo benefícios para si e para a organização. Maximiano (2000, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.” É papel de a empresa dar o suporte para que seus colaboradores se sintam bem em seu ambiente de serviço, ou seja, motivados.

Palavras-chave: Motivação – Liderança - Reconhecimento.

ABSTRACT

Undoubtedly, the routine of employees is becoming increasingly tiring and dull in the face of the changes that the market is undergoing today, becoming increasingly demanding and competitive. Due to this, employee income ends up decreasing because when they do not feel well within their work environment they cannot perform their tasks successfully, which can significantly disrupt the company's income. Therefore, the theme in question concerns motivation within the workplace, focusing on showing how useful this tool is within the institution. When well motivated the employee ends up bringing benefits to himself and the organization. Maximiano (2000, p. 203) says that motivation is the “process of encouraging an individual to take actions that will fulfill a need or achieve a desired goal.” It is the company's role to support its employees to feel well in your service environment, that is, motivated.

Keywords: Motivation - Leadership - Recognition.

INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é essencial, uma vez que é considerada um dos principais fatores que influenciam no bom desempenho de todos os objetivos de uma empresa, pois uma equipe motivada produz mais e melhor.

Motivação significa motivar para a ação, é ela que nos leva a participar de desafios e induz a realizar ações, logo, a falta dela causa desinteresse no trabalho, e com o funcionário desmotivado o trabalho não rende, a atividade é inexistente e falta assertividade, o que dificulta que a empresa atinja suas metas.

Por meio de revisão de literatura, esta obra tem como objetivo discorrer sobre a liderança e a motivação humana no ambiente organizacional.

Para tanto, é feita uma abordagem acerca do processo de liderança, enfatizando-se, dentre outros pontos, que liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Em seguida são destacadas as qualidades do líder, indicando que este deve ser sensível à especificidade da situação e do envolvimento, pois diferentes situações requerem diferentes atuações de liderança.

Prosseguindo, será realizada uma pesquisa em uma empresa da cidade do interior de São Paulo para analisar qual a importância da motivação no ambiente de trabalho e o que a empresa deve fazer para obter resultados positivos.

Ao analisar a motivação humana e a liderança, pode-se afirmar que o tipo de liderança influi na motivação dos empregados, cabendo aos líderes motivar suas equipes e isso se expressa num modo de agir, falar, comunicar e conduzir os funcionários.

Este artigo tem como objetivo esclarecer a importância da motivação no ambiente de trabalho, mostrando os fatores motivacionais e o que leva às pessoas a insatisfação dentro de uma empresa.

A motivação dos funcionários é algo indispensável, pois se sentindo bem, gostando daquilo que está fazendo e dando o reconhecimento que o mesmo merece, ele não só irá cumprir seu trabalho de maneira correta, como terá alto estima para ir adiante proporcionando sucesso a empresa.

Para demonstrar este objetivo abordaremos o assunto através de um referencial teórico baseado nos estudos de diversos autores e em seguida uma pesquisa de campo com questões objetivas em uma empresa do interior do município de São Paulo para responder nossa questão principal. Qual a importância da motivação na empresa e como obter resultados positivos? Em seguida várias outras questões serão abordadas para servir de apoio a esta questão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 LÍDER

Como bem expressa Maximiano, líder é palavra que tem conotação de certa imponência, evocando personagens da História (MAXIMIANO, 2000, p.102). Porém, líderes são figuras comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social. A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas, também, em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e administradores de organizações.

O mesmo autor orienta que a palavra motivação é usada com diferentes significados, uma vez que se pode falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. Segundo ele, a pesquisa motivacional é o campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a consumir. Em termos genéricos, a palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. Na área organizacional, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também

se motivam para fazer coisas que vão ao caminho oposto à desejada pela empresa, como greves, sabotagens ou invasões de fábricas que demitem funcionários. Por isso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse em pesquisadores, dada a importância de entender e manejar, quando possível, as causas ou os fatores que podem causar o estado de disposição para realizar tarefas (MAXIMIANO, 2000).

Com o propósito de discorrer sobre a liderança e a motivação humana no ambiente organizacional, a elaboração deste artigo parte do entendimento de que a liderança trata-se de um mecanismo com capacidade de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização, manifestando-se em diversas áreas da vida, sempre que um indivíduo procura influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos.

Dentro desse entendimento, este artigo justifica-se por compreender que, nesse contexto, a motivação no ambiente organização reside no estilo de liderança, pois os gestores precisam de instrumentos que torne o ato de liderar algo palpável, mensurável, tangível e agradável e as pessoas, por sua vez, desejam ser reconhecidas, valorizadas e recompensadas pelo que fazem (FRANCO, 1999).

A expectativa é que este artigo sirva de fonte de consulta e motivação para futuras pesquisas a respeito, visto tratar-se de um tema atual e instigante.

1.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Maximiano (2000, p.102) esclarece que existem várias definições de liderança, como:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2000, p.102).

Ou a de Prentice apud Maximiano:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (Prentice apud Maximiano, 2000, p.237).

Em Chiavenato (1994),

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. (CHIAVENATO, 1994, p. 553).

Segundo Maximiano, a liderança ocorre quando há congruência entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, ou problema que o grupo precisa resolver, que cria no grupo a disposição (ou motivação) para fazer aquilo que o líder propõe (MAXIMIANO, 2000). O líder é alguém que apresenta da forma correta a proposta correta, na hora correta. Os seguidores consentem em seguir o líder porque veem nele a possibilidade de resolver um problema que os afeta. A grandeza do líder mede-se mais pelo número de pessoas a quem sua mensagem influencia, e pela forma como ele apresenta essa mensagem, do que propriamente pelo conteúdo intrínseco da mensagem, que depende de sintonia com as necessidades e aspirações dos liderados.

Para melhor compreender o processo de liderança, é importante distingui-la da autoridade formal, que é uma das bases das organizações e um atributo dos cargos gerenciais. Cada gerente, numa organização formal contemporânea, ocupa uma posição dentro de uma hierarquia regida por normas impessoais. Essa posição, denominada cargo, empresta a seu ocupante o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, durante um período, chamado mandato, e dentro de uma jurisdição definida por algum critério de divisão do trabalho. Portanto, o seguidor (funcionário) obedece ao líder (gerente) porque tem a obrigação legal de fazê-lo. As normas impessoais transformam o ocupante do cargo numa figura de autoridade, com poderes formais para influenciar o comportamento alheio – seus subordinados ou governados (MAXIMIANO).

A autoridade formal, conforme Maximiano possui como características:

- Baseia-se em normas que formam uma legislação e são aceitas por seguidores e condutores.
- Pertence ao cargo, não ao indivíduo. O ocupante do cargo é uma “figura de autoridade”.
- Estabelece o comportamento desejado dos seguidores e os limites para a ação das figuras de autoridade.
- É permanente para o cargo, enquanto ele existir.
- É temporária para a pessoa que ocupa o cargo. Encerrando o mandato, o ocupante perde os poderes formais que o cargo a ele conferia, transferindo-os para seu sucessor.
- É subjetiva. Para ter liderança, alguém deve ser visto como líder por outras pessoas.
 - É limitada ao grupo social dentro do qual o líder exerce influência.
 - Cumpre função social. A pessoa tem liderança porque atende aos interesses ou resolve os problemas de uma equipe.
 - É efêmera, porque depende da sintonia entre os interesses dos seguidores e as proposições do líder.
 - É o produto de diversas habilidades, interesses e traços de personalidade.
 - Em determinadas circunstâncias, propaganda e dramaturgia são ingredientes que contribuem para o surgimento e manutenção da liderança (MAXIMIANO, 2000).

Pelo exposto, verifica-se que autoridade formal é diferente de liderança porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores. Para Maximiano, “[...] autoridade formal e liderança nem sempre andam nem precisam andar juntas. A pessoa que ocupa uma posição de autoridade formal (a ‘figura de autoridade’) pode não ter liderança informal sobre seus colaboradores ou jurisdicionados nem precisar dela.” (MAXIMIANO, 2000, p. 238).

Maximiano deixa claro que a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é

responsável pelo desempenho de um grupo. A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para atingir suas metas, entre os outros papéis que definem os gerentes (MAXIMIANO, 2000).

Quanto às características pessoais dos liderados, Maximiano cita duas delas: motivações e competências. Com relação às motivações, o autor enfatiza que os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo e, por essa razão, os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-la. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas, e vice-versa (MAXIMIANO, 2000).

No que diz respeito às competências dos liderados, o autor ressalta que a competência varia de forma proporcionalmente inversa à liderança. Mas competência dos seguidores, menos necessidade de intervenção do líder; menos competência dos seguidores, mais necessário torna-se o líder. Segundo o autor, é tamanha a relevância da competência como determinante do processo de liderança, que existe uma teoria da substituição da liderança, na qual se tem que os líderes são desnecessários, desde que, as pessoas saibam cuidar de si próprias e que as condições sejam apropriadas.

Considera-se importante mencionar aqui que as missões que o líder propõe ao grupo, podem ser classificadas em três tipos: moral, calculista e alienatória.

- Missão Moral: A missão que apresenta um desafio ou problema para o grupo resolver tem conteúdo moral. O líder que lança o desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades ou outros fatores do comportamento dos liderados. Líderes que desejam enfatizar o conteúdo moral de sua tarefa, em qualquer contexto, usam palavras como missão, visão, compromisso e comprometimento.

A recompensa que o liderado recebe é nada mais do que a realização da missão (ou a tentativa de realizá-la). Seguidores que exemplificam esse tipo de comportamento são: missionários, adeptos de seitas e pessoas que se dedicam a atividades em que encontram recompensas psicológicas intrínsecas.

O envolvimento moral está associado com o poder normativo. Nesse caso, a obediência dos seguidores é fruto da crença ou fé na norma, pessoa ou ordenação, e não da expectativa de alguma recompensa ou receio de alguma punição.

- Missão Calculista: O líder que promete uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca da obediência dos seguidores chama-se transacional. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário, numa relação transacional, consideram o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a missão moral.

A relação governada por trocas entre contribuições e recompensas chama-se contrato psicológico do tipo calculista. Quando há um contrato deste tipo entre uma pessoa e uma organização, ou entre duas pessoas, predomina entre os dois lados alguma espécie de interesse recíproco.

Pessoas que trabalham em regime diarista e prestadores de serviços sob encomenda, e as pessoas que os contratam, de forma geral, exemplificam o contrato calculista, regido por uma relação de compra e venda. O contrato calculista ocorre mais frequentemente associado ao poder da remuneração ou à manipulação de recompensas. A obediência é conseguida por meio da expectativa ou oferecimento de recompensas, ou troca de recompensa pelo comportamento, e não pela força ou pelo comprometimento.

- Missão Alienatória: O contrato psicológico alienatório é produto da coerção e produz o desinteresse. Quem obedece está sendo coagido ou deseja evitar o castigo e não está convencido da necessidade de obedecer. A missão de conteúdo alienatório não faz parte do universo da liderança. A coerção não é uma das bases legítimas de influência. No entanto, a missão alienatória, em geral combinada com um conteúdo calculista, pode ser aceita porque atende a uma necessidade de um grupo ou pessoa. Muito provavelmente, é o caso dos trabalhadores temporários na agricultura e dos soldados na fase de instrução básica.

Na concepção de Martens, qualquer tipo de liderança, para ser efetivo, deve apresentar um equilíbrio entre quatro componentes: qualidades do líder; estilos de liderança; características dos liderados; fatores situacionais (MARTENS, 1987).

Referente às qualidades do líder, cada vez mais se reconhece, segundo o referido autor, a importância do contexto e o efeito das aprendizagens adquiridas ao longo da vida. Embora não exista um conjunto bem definido de traços da personalidade que garantam o exercício da liderança com êxito, pesquisas indicam que é necessário que determinadas características estejam, no mínimo, presentes. E, dentre várias qualidades do líder, Martens destaca: inteligência; firmeza; otimismo; motivação; empatia; comunicação; autocontrole; confiança nos outros; persistência; flexibilidade; empenho; dedicação e responsabilidade (MARTENS, 1987).

Por sua vez, Bergamini discorre que os líderes excelentes, para atingir as suas metas e otimizar o rendimento do grupo, utilizam estilos de atuação próprios que se designam por estilos de liderança. Em função das características da situação e dos liderados, o mesmo líder pode utilizar distintos estilos de liderança, sendo os mais adaptados o autocrático e o democrático. O autocrático apresenta um estilo de comando, centrado na vitória e orientado para a tarefa. O democrático revela um estilo cooperativo, centrado no subordinado e orientado para o sujeito. As características dos liderados são fundamentais para determinar a eficácia do processo de liderança. Nesse contexto, inúmeras variáveis devem ser consideradas como, por exemplo, idade, gênero, capacidade, personalidade, experiência, entre outras (BERGAMINI, 2002).

No tocante aos fatores situacionais, Martens salienta que o líder deve ser sensível à especificidade da situação e do envolvimento, pois diferentes situações requerem diferentes atuações de liderança (MARTENS, 1987).

Entende-se, portanto, que o líder eficaz é aquele que utiliza um estilo adequado a cada contexto.

Analisando a motivação humana, Maximiano discorre que as teorias sobre a motivação dividem-se em dois grupos: o primeiro grupo de teorias procura explicar como funciona o mecanismo da motivação e são as

denominadas teorias de processo; o segundo grupo procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir e são as denominadas teorias de conteúdo (MAXIMIANO, 2000).

No entendimento de Chiavenato, a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para esse autor, as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes e, além disso, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo e apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas (CHIAVENATO, 2003).

Assim, conforme Leavitt apud Chiavenato, existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto as hereditariedades como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3. O comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos” do comportamento (LEAVITT apud CHIAVENATO, 2003).

O primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas. Apesar do modelo básico de comportamento ser o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção de estímulo (que

varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição, etc., de cada pessoa.

Para o autor mencionado, as etapas do ciclo motivacional, que envolvem a satisfação de uma necessidade, são: equilíbrio interno, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento ou ação, satisfação, além disso, as necessidades ou motivos não são estáticos, mas, sim, forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Com a aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de determinadas necessidades. Por outro lado, quando uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, já não causa tensão ou desconforto.

Uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida) ou compensada (transferida para outro objeto). No ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação (CHIAVENATO, 2003).

Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas, etc.) (CHIAVENATO, 2003). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso ocorre quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita, justifica (CHIAVENATO (2003). É o que ocorre quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho (CHIAVENATO, 2003).

As teorias mais conhecidas sobre a motivação são as relacionadas com as necessidades humanas, como a teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas.

Abraham Maslow (1908-1970) desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos, de acordo com Chiavenato, 2003:

De acordo com Maslow, as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos:

I – Necessidades fisiológicas ou básicas: necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.

II – Necessidades de segurança: necessidades de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perda do emprego.

III – Necessidades sociais: necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.

IV – Necessidades de estima: necessidades de autoestima e estima por parte de outros.

V – Necessidades de auto realização: necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato afirma que a maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) regularmente satisfeitas sem grande esforço e sem muito efeito motivacional. Neste caso, passam a predominar as necessidades secundárias (sociais, de estima e de auto realização). Contudo, conforme se desce aos níveis socioeconômicos mais baixos, as necessidades primárias, por não serem regulares ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas, como objetivos básicos que orientam as suas ações. Assim, o indivíduo que tem fome procura algo para comer e o que se sente ameaçado busca a segurança (CHIAVENATO, 2003).

A teoria de Maslow apresenta como premissas, segundo Chiavenato:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguintes se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
- Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas (CHIAVENATO, 2003).

Na opinião de Maximiano, tal compreensão acerca da motivação revela-se bastante positiva. De acordo com ela, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto realização. A auto realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia – não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas (MAXIMIANO, 2000). A auto realização pode ocorrer em qualquer ponto de escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

Na ótica de Chiavenato, o conceito de motivação, ao nível individual, direciona ao de clima organizacional, ao nível da organização. Para esse autor, os seres humanos estão constantemente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, e tal fato pode ser definido como um estado de ajustamento. Esse ajustamento não se refere apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas, também, à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto realização, sendo que é a frustração dessas necessidades que causa inúmeros dos problemas de ajustamento (CHIAVENATO, 2003).

Atkinson apud Chiavenato desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas premissas que seguem:

1. Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.

2. A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.

3. As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Ou seja, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.

4. Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

5. Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento (ATKINSON apud CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003, p. 389) postula que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) influencia o seu comportamento.

Também analisando a motivação e a liderança, Silva acredita que o melhor conhecimento de si próprio pode ser conseguido quando o indivíduo: Identifica e resolve os conflitos internos, que impedem a maneira de agir; Observa como o seu comportamento influi nos outros (alegria, tristeza, raiva); Reconhece as defesas utilizadas para repelir ameaças imaginárias ou reais; Evita a tendência à frustração; Possui flexibilidade de comportamento (SILVA, 2000).

Nessa perspectiva, é somente a partir do autoconhecimento que se pode tentar compreender o outro em seus atos e decisões. Nessa direção, Silva considera ser possível conhecer melhor as pessoas ao: observar o seu comportamento; oportunizar a exposição dos seus pensamentos, sentimentos e ações; eliminar as ideias pré-concebidas e ações estereotipadas (SILVA, 2000).

No entender de Silva, os que ocupam posições de liderança não são independentes, capazes, por si sós, de determinar o curso dos acontecimentos.

São, sim, parte integrante de um sistema mais amplo de interações que envolvem variáveis das mais diversas. Dentre essas destacam-se características, necessidades e reações dos liderados, a natureza do relacionamento com outros líderes, o clima organizacional, as políticas administrativas, a natureza da atividade e seus objetivos, a estrutura organizacional e as condições do meio ambiente onde a organização está inserida. Para a autora, todos esses aspectos interferem na criação de padrões de comportamento e relacionamento entre as pessoas, de valores, expectativas, normas formais e informais e de reações que se combinam dinamicamente e se cristalizam num conjunto que se convencionou chamar de cultura da organização que, por sua vez, estimula ou restringe a utilização das várias formas de poder existentes (SILVA, 2000).

Concorda-se com o pensamento de Silva ao afirmar que o fator de relacionamento da empresa com o funcionário e do funcionário com a empresa é de extrema importância para a motivação, sendo que dentro desse fator a atuação do líder influi decididamente na motivação dos funcionários (SILVA, 2000).

Silva acredita que, dentre os tipos de liderança, os que mais influenciam para motivação dos funcionários são: liderança autocrática e liderança democrática. Para a autora, a liderança autocrática é a que menos motiva, pois é impositiva, que implica dizer com clareza o que fazer, como e quando fazê-lo. O líder traça um plano, determina as diretrizes e o funcionário apenas executa ordens. Não participa. É uma comunicação de mão única. Há pouco apoio emocional. O líder concentra-se apenas nas necessidades da organização (desempenho elevado). Nesta liderança perde ambos, a empresa e os funcionários; a motivação é inexistente. De qualquer modo algumas empresas ainda utilizam esse tipo de liderança almejando uma produtividade maior, o que não acontece na prática. Já na liderança democrática o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização da tarefa, mas, também, dá apoio sócio-emocional: solicita e pede sugestões. Envolve as pessoas em discussões de trabalho (participação), reconhece e elogia (carícias psicológicas), ouve as pessoas, proporciona respeito, amizade e calor humano, elogiam as boas idéias

e induz a arriscar, etc. Essa modalidade de liderança é a mais recomendada, pois é a que mais motiva (SILVA, 2000).

Pode-se afirmar, desse modo, que o tipo de liderança influi na motivação dos empregados.

1.3 LIDERAR PARA MOTIVAR

A motivação é o que faz as pessoas fazer o seu melhor para alcançar seu objetivo; uma pessoa motivada fará o possível para alcançar o que deseja. É necessário motivar a ação. Esta palavra está ligada aos nossos desejos, necessidades e desejos. Motivação é um assunto muito estudado pela psicologia para saber como motivar as pessoas. Este tema é essencial para o desenvolvimento do ser humano. A motivação é muito importante para tudo o que a pessoa irá fazer como praticar exercícios físicos, trabalhar, estudar.

Há também automotivação, cada pessoa tem a capacidade de motivar ou desmotivar, isso é algo interno, ou seja, de dentro para fora. Muitas pessoas pensam que a motivação é pessoal, algumas têm, outras não. Alguns gerentes chamam de empregados preguiçosos porque não gostam de trabalhar e se sentem desmotivados.

É comum perceber que há alguma dificuldade em motivar pessoas, uma vez que cada ser humano tem preferência, atitude, características, por exemplo, alguns gostam de desafios e outros em sentir importante dentro da empresa.

Cada indivíduo é motivado por um fator que muitas vezes é pessoal e o beneficiará.

Em uma equipe, o maior desafio, é fazer com que todos tenham o mesmo objetivo para obter os resultados desejados e quem é responsável por isso é o líder.

Como visto no capítulo anterior líder é aquele que sabe como ajustar todas as características de seus subordinados; é ele quem deve fazer com que os empregados usem a camisa da empresa e sentir, de fato, parte da corporação. O líder que tem a capacidade de motivar os outros, tem seu sucesso garantido.

É importante que o líder seja minucioso em sua avaliação de cada membro da equipe e possa capturar o espírito de cada um; é necessário que haja conhecimentos e habilidades para isso, pois ninguém é igual a ninguém, alguns gostam de serem desafiados, outros preferem se sentir como um elemento importante de um ótimo sistema.

Uma boa liderança, além de trazer os resultados que a equipe pretende, deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

O líder deve incentivar e trabalhar em conjunto com seus funcionários e tomar precauções para não influenciar a motivação dos membros da equipe de forma negativa, pois é necessário que ele também esteja motivado, porque a equipe deve ver nele o tipo de comportamento que deveriam ter.

Um dos principais erros que os líderes cometem e que faz com que os funcionários se desencorajem não é dar-lhes o direito de pensar sobre as decisões que serão tomadas e tratá-los como “apenas mais um” no processo produtivo. Além disso, se o líder dá mais atenção a alguns do que os outros, porque acham que eles são melhores, ele os desencorajará, mas, ele deve entender que cada um tem suas necessidades e expectativas. Estudos mostram que os funcionários que se sentem dessa maneira não têm bom desempenho no trabalho.

Existem algumas técnicas que o líder pode utilizar para influenciar positivamente sua equipe. A mais utilizada é a apresentação das possibilidades e os resultados alcançados, caso o trabalho seja realizado conforme o planejado.

Ao final de cada resultado positivo, é válido reconhecer o esforço de cada pessoa e até mesmo premia-lo para que mantenha sua motivação e continue com seu bom desempenho.

2 METODOLOGIA

Concernente à natureza deste artigo, o mesmo é uma pesquisa qualitativa, considerando que de maneira prática busca-se analisar o problema. Este tipo de pesquisa é utilizada quando o trabalho é capaz de reunir dados suficientes para realizar uma análise estatística para que as respostas possam ser obtidas a partir dos números.

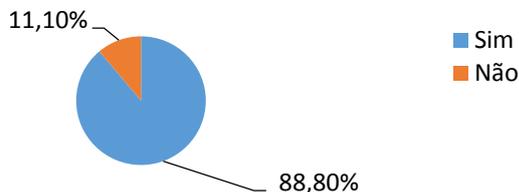
Em relação aos objetivos, o artigo é baseado em pesquisa bibliográfica ao qual a produção teve embasamento em obras de autores renomados ao assunto.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em uma empresa na cidade do interior do Estado de São Paulo foi aplicado um questionário objetivo aos funcionários para relatar a motivação e liderança dentro desta empresa, mostrando o que os gestores realizam dentro da organização para realizar o trabalho de motivação e liderança.

A primeira pergunta visa saber se a área de trabalho é bem organizada e distribuída, uma vez que trabalhar em um ambiente sem organização não motiva o funcionário a desempenhar bem seu trabalho.

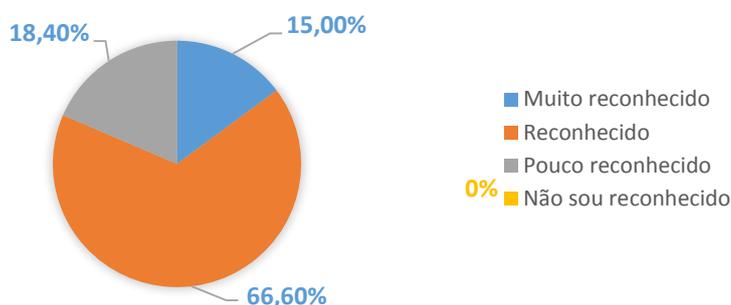
GRÁFICO 1: A área de trabalho é bem organizada e distribuída?



Fonte: Produção do pesquisador.

Podemos observar que 88,8% dos funcionários relataram que a empresa se preocupa com um ambiente adequado e mantém a área de trabalho muito bem organizada e distribuída, o que influencia na motivação dos funcionários. Enquanto 11,10% dos funcionários acreditam que a empresa precisa melhorar na organização para o ambiente fique mais aconchegante.

GRÁFICO 2: VOCÊ SE SENTE RECONHECIDO PELO TRABALHO QUE EXECUTA NA EMPRESA?

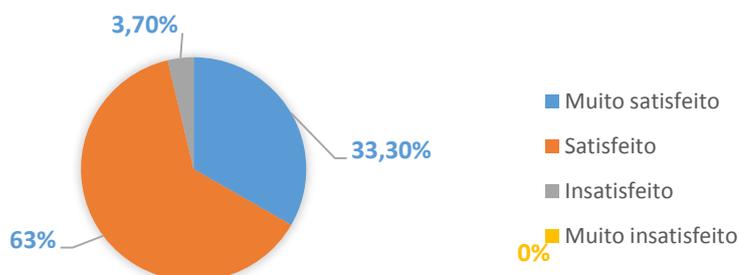


Fonte: Produção do pesquisador.

Outro fator determinante para motivar os funcionários refere-se ao reconhecimento do trabalho.

Nesta empresa, conforme mostra o gráfico acima, mais da metade dos funcionários sentem-se reconhecidos pelo trabalho que desempenham. 18% dos funcionários ainda precisam sentir este reconhecimento. Podemos analisar neste caso que a falha deste reconhecimento pode estar na maneira que a empresa realiza o reconhecimento. Muitas vezes, o funcionário para sentir reconhecido deve ser exaltado, receber algum benefício... e para a empresa, o reconhecimento do trabalho não precisa ser algo exorbitante, mas sim, agir de uma maneira mais simples, o que para estes funcionários não atinge suas perspectivas.

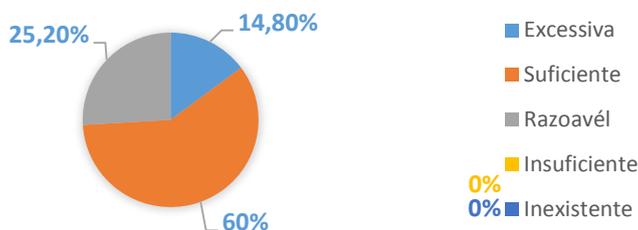
GRÁFICO 3: COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO ENTRE O SUPERIOR E SUBORDINADO DENTRO DA EMPRESA?



Fonte: Produção do pesquisador.

A terceira pergunta realizada aos funcionários referem-se como eles se sentem em relação à comunicação entre os supervisores e os subordinados. Nota-se que o número de insatisfação é muito pequeno. A satisfação pela comunicação é quase unânime. Os funcionários acreditam que estar bem informados sobre os assuntos da empresa favorece bastante na execução do trabalho de cada um e os faz sentirem mais valorizados e parte da organização.

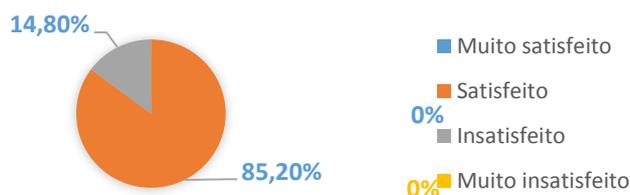
GRÁFICO 4: VOCÊ TEM AUTONOMIA PARA SUGERIR CRÍTICA E MELHORIA NA EXECUÇÃO DE SEU TRABALHO?



Fonte: Produção do pesquisador.

Quando o assunto foi sobre autonomia para sugerir críticas e melhorias na execução do trabalho, podemos observar que alguns funcionários possuem autonomia excessiva, enquanto outros de maneira suficiente e outros respondendo como razoável. Isso ocorre devido ao tipo de liderança de cada gestor. Cada setor possui um gestor de equipe. Alguns lideram de maneira mais participativa, outros com pouca gestão participativa.

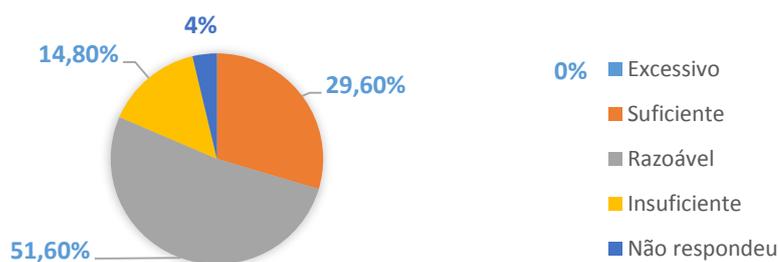
GRÁFICO 5: COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA?



Fonte: Produção do pesquisador.

Embora a empresa ofereça benefícios aos funcionários como meio de motivação, 14,8% dos funcionários sentem insatisfeitos com os benefícios. Isto prova que para algumas pessoas benefício não é um fator motivacional. Para alguns funcionários os benefícios não atendem suas expectativas. Um fato interessante que podemos observar nas diversas empresas e que pode representar este não atendimento às expectativas é o benefício da cesta básica em alimentos. Muitos funcionários ao receberem a cesta básica, não faz uso de todos os alimentos, alguns por morar sozinho, outros pelos alimentos não ser hábito de sua alimentação. Neste caso, o benefício que era para ser considerado como fator motivacional, tornou-se desmotivacional.

GRÁFICO 6: COMO CONSIDERA SEU SALÁRIO ATUAL?

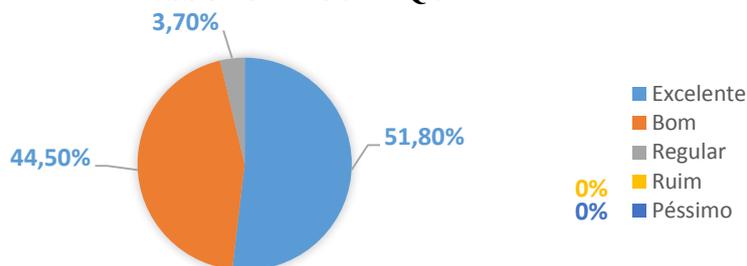


Fonte: Produção do pesquisador.

Esta é uma questão que se destacou, devido ao fato de mais da metade dos funcionários afirmar que considera seu salário atual razoável, poucos funcionários responderam que é suficiente.

O salário sempre foi questão de analisa para o fator motivacional. Observa-se que o salário tem um incentivo motivacional instantâneo. Qualquer que seja o salário, a motivação ocorrerá no primeiro mês do seu recebimento. A partir do segundo mês o salário já faz parte do custo de vida do funcionário e faz com que o funcionário deseje um salário maior. Portanto, ganhar bem ou pouco é relativo a cada um. Mediante a isto, cada funcionário medirá o seu grau de satisfação, o que pode, para alguns, executar bem ou mal seu trabalho, se o fator salarial é seu grau de motivação.

GRÁFICO 7: COMO É O RELACIONAMENTO DAS PESSOAS DA SUA EQUIPE?



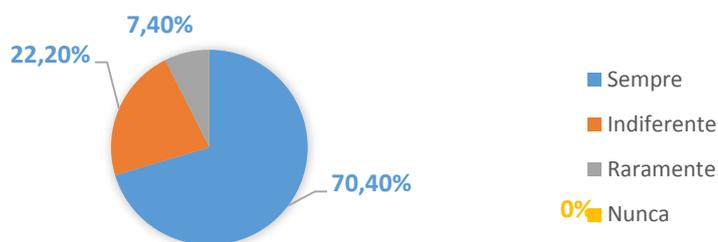
Fonte: Produção do pesquisador.

Quando se trata do assunto relacionamento muitos problemas acontecem dentro de uma empresa. O clima organizacional afeta o comportamento dos funcionários podem aumentar a produtividade, a satisfação, o bem-estar e a motivação, quando realizado positivamente. Mas quando realizado de maneira negativa, a qualidade de vida, o desempenho e o resultado da empresa torna-se prejudiciais.

É muito importante que os gestores fiquem atentos a qualidade do relacionamento entre os funcionários, pois este é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso da empresa.

Podemos observar que a empresa pesquisada realiza um bom trabalho de relacionamento entre as equipes. Isto mostra que a liderança está presente nesta empresa. Os gestores são líderes e não chefes.

GRÁFICO 8: A CULTURA ORGANIZACIONAL FAVORECE AS SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA?



Fonte: Produção do pesquisador.

Na maioria das vezes, o salário é considerado como o fator principal para a motivação, porém, existem outras questões são mais determinantes para que o fator motivacional possa acontecer, como o relacionamento, comunicação interna, autonomia, clima organizacional, condições ambientais, oportunidade de carreira, benefícios, oportunidade de inovar os processos de trabalho, reconhecimento e valorização profissional, localidade, estabilidade de emprego... Todos estes itens fazem parte da cultura organizacional da empresa. Toda vez que a cultura organizacional favorece as atividades dos funcionários o resultado é sempre positivo, demonstrando que os gestores sabem liderar e motivar seus funcionários. Prova disso na empresa estudada, é a porcentagem de funcionários que estão satisfeitos com a cultura organizacional. Isto mostra que a empresa está no caminho certo de motivação e liderança.

CONCLUSÃO

Cabe aos líderes motivar suas equipes e isso se expressa num modo de agir, falar, comunicar e conduzir os funcionários. Para tanto, é preciso acreditar no programa a ser implantado, nos processos, na gestão e, principalmente, na própria capacidade de condução.

Constata-se que a motivação e a liderança são temas recorrentes nos treinamentos porque, dentre os aspectos comportamentais a serem considerados, estão entre os mais relevantes por serem pré-requisitos para uma gestão de sucesso, considerando que as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e contínua interação: as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.

Percebe-se que o êxito da liderança está diretamente relacionado com as relações interpessoais, com o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao grupo, à situação e aos propósitos comuns. Assim, o líder deve proporcionar um crescimento relevante para a equipe, onde as habilidades técnicas e humanas trabalhem em harmonia. Ele

deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sintam-se disposto e estimulado em buscar um determinado objetivo. Neste sentido, o líder tem um papel fundamental e delicado perante a equipe, pois tem a responsabilidade de criar meios para que as pessoas sintam-se engajadas ao grupo e ajam como voluntários que lutam por uma causa nobre. Ele deve, também, delegar funções, pois o líder que não delega, transmite uma imagem de desconfiança à equipe. Sendo assim, o líder deve estar disposto a permitir que erros sejam cometidos na fase do aprendizado.

Confirma-se a necessidade de se trabalhar a antropologia da empresa, tão importante quanto à produtividade e a qualidade. Não se pode fazer uso de modelos de mudança e liderança, focando estritamente a produção, sem levar em consideração a cultura da empresa e os seus talentos humanos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTENS, R. **Coaches guide to sport psychology**. Champaign: Human Kinetics, 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, M. R. **Motivação e Liderança**. Artigo publicado em 2000. Disponível em: <www.maurolaruccia.adm.br>. Acesso em: 15 maio 2009.

AÇÕES DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA NO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS

Natália Carol Palaver Kamchen¹

Jeferson Ladwig²

Denise Felber Chaves³

RESUMO

As ações de marketing são importantes estratégias a serem utilizadas pelas empresas. O presente estudo tem como objetivo analisar quais as principais ações que podem ser realizadas no sentido de captar, reter e fidelizar clientes da empresa Dornelles Bier, que atua no setor de distribuição de bebidas e está localizada em Santa Rosa, Rio Grande do Sul. A questão problema motivadora deste estudo foi: quais as ações mais relevantes a serem tomadas pela Distribuidora de Bebidas para captar novos clientes, bem como reter e fidelizar os atuais? Para elaborar o estudo foi preciso desenvolver alguns tópicos como: Marketing, Marketing de Relacionamento, Captação e Retenção de Clientes e Fidelização de Clientes, baseados em autores como Las Casas, Kotler, Cobra, entre outros. Referente à categorização da pesquisa, é classificada como: pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa e, se tratando dos objetivos, exploratória e explicativa. A pesquisa realizada foi classificada como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Além de pesquisa bibliográfica que forneceu o embasamento em termos de conceitos e teorias sobre marketing, aplicou-se uma entrevista ao gestor e aos clientes da empresa para verificar qual o perfil destes e a postura da empresa com relação ao marketing de relacionamento. Com base nessas informações, realizou-se a análise e discussão dos resultados. Conclui-se que no mercado atual as ações de marketing representam um canal de comunicação que permite aproximar cada vez mais as empresas e os clientes. Os resultados e considerações destacam que é fundamental que as ações sejam amplamente divulgadas, de modo a cumprirem seu papel que é captar, reter e fidelizar cada vez mais os clientes.

Palavras-chave: Marketing – Estratégias de Marketing – Clientes.

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8º Semestre, Faculdades Integradas Machado de Assis. natalia.kamchen@hotmail.com.

²Acadêmica do Curso de Administração, 8º Semestre, Faculdades Integradas Machado de Assis. ofi.hari@hotmail.com.

³ Mestre em Ensino Científico e Tecnológico. Orientadora. Professora dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Tecnologia da Informação. Faculdades Integradas Machado de Assis. denisef@fema.com.br

ABSTRACT

Marketing actions are important strategies to be used by companies. The objective of this study is to analyze the main actions that can be carried out in order to capture, retain and maintain the loyalty of customers of the company, Dornelles Bier, who operates in the beverage distribution sector and is located in Santa Rosa, Rio Grande do Sul. The issue motivating This study was: what are the most relevant actions to be taken by the distributor of beverages to capture new customers, as well as retain and maintain the current ones? To elaborate the study we had to develop some topics such as: marketing, relationship marketing, customer capture and retention and customer loyalty, based on authors such as Las Casas, Kotler, Cobra, among others. Regarding the categorization of the research, it is classified as: applied research, qualitative and quantitative and, when it comes to the objectives, exploratory and explanatory. In addition, bibliographical research, documentary and case study was carried out. In addition to bibliographical research that provided the foundation in terms of concepts and theories about marketing, as well as, a questionnaire was applied to the manager and customers of the company to verify the profile of these and the company's posture with respect to the marketing of Relationship. Based on this information, analysis and discussion of the results were carried out. It is concluded that in the current market the Internet operates as an important auxiliary tool in the dissemination and sale of products, being that the actions of digital marketing represent a channel of communication that allows to bring more and more companies and customers. The results and considerations point out that it is fundamental that the actions are widely disseminated, in order to fulfill their role that is to capture, retain and maintain more and more loyalty to customers.

Keywords: Marketing – Marketing Strategies – Customers.

INTRODUÇÃO

As ações de marketing podem ser utilizadas como meio de prospectar clientes, permitindo ainda que se identifiquem suas necessidades, além de propor soluções e alternativas para atendê-las, podendo assim, ser explorada por empresas que almejam o crescimento e a manutenção no mercado. O cliente é o alicerce da estrutura organizacional, sendo o que mantém a demanda de produtos/serviços, e com isso garantem a sobrevivência das empresas.

Diante disso, elaborou-se este artigo, o qual tem por objetivo geral apresentar quais as principais ações que podem ser realizadas no sentido de captar, reter e fidelizar clientes pela empresa Dornelles Bier, e objetivos

específicos: conhecer o atual processo de marketing utilizado pela empresa em estudo; identificar o perfil dos clientes e o que eles esperam da empresa e; propor ações que contribuam para a captação, fidelização e retenção de clientes da organização.

A escolha do tema se deu devido à necessidade constante que a empresa tem em conquistar novos clientes, sem desprezar a importância de manter e fidelizar os clientes que já possui. Assim, o estudo apresenta relevância no sentido de que auxiliará a empresa foco deste estudo, a Dornelles Bier de Santa Rosa/RS, na identificação e aplicação de estratégias de marketing voltadas à fidelização de seus clientes, bem como ampliar sua carteira de clientes.

Em relação a metodologia utilizada na realização deste estudo, quanto a natureza, é definida como uma pesquisa aplicada; com relação aos dados é considerada quantitativa e qualitativa. Em relação os objetivos que procuram-se alcançar, foi utilizada a pesquisa exploratória e explicativa. Na forma de pesquisa técnica, foram feitas pesquisas bibliográficas, documental e estudo de caso.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas documentações diretas e indiretas. Na documentação direta, explorou-se a observação direta extensiva, através de uma entrevista feita ao gestor da empresa e a aplicação de um questionário aos clientes. Com base nos dados coletados fez-se o plano de análise e interpretação, a análise dos dados foi realizada pelo método estatístico; e a pesquisa qualitativa foi analisada de maneira comparativa e monográfica.

Após a coleta de dados com a entrevista ao gestor e questionário aos clientes, foram analisadas teorias de autores como Las Casas, Kotler, Cobra, Churchill e Petter, Keller, entre outros, e comparadas ao resultados das pesquisas para ver se estas estavam relacionadas.

O primeiro passo para a realização do trabalho, foi um breve resumo sobre o tema e logo após o referencial teórico, com assuntos relacionados a Marketing e Marketing de Relacionamento, captação, retenção e fidelização de clientes. Por segundo passo, falará dos métodos e técnicas utilizadas, categorização da pesquisa, coleta e tratamento de dados. Já no terceiro, foi feita a análise dos resultados, que foram obtidas através de uma entrevista ao gestor da empresa

e o questionário aplicado aos clientes da empresa. Para finalizar apresentou-se a conclusão, contendo os resultados e discussões.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Na realização deste trabalho foram abordados os seguintes temas: Marketing, Marketing de Relacionamento, Captação e Retenção de Clientes e Fidelização de Clientes.

1.1 MARKETING

O marketing é a parte essencial na concepção e adequação de novas estratégias de mercado e pode ser essencial para agregar mais valor ao cliente, aproximando-o cada vez mais da empresa.

Moreira apresenta o conceito de marketing segundo a American Marketing Association que expressa que “[...] marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção, distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (MOREIRA, 2001, p. 28).

Assim, para conquistar e fidelizar clientes, os gestores tendem a tomar decisões quanto aos investimentos aplicados nas empresas, buscando atender as necessidades e desejos, bem como alcançar a satisfação dos clientes.

Shiraishi explica que o marketing tem uma definição social, a qual remete ao processo por meio do qual um indivíduo ou grupo concretiza o plano de criar e negociar bens e serviços. Além disso, tem também uma definição gerencial, segundo a qual “[...] o marketing é geralmente descrito como a arte de ofertar produtos.” (SHIRAISHI, 2012, p. 7).

Através da oferta de produtos e serviços, as empresas buscam métodos e ações de forma a satisfazer as necessidades de seus consumidores. Las Casas define Marketing como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e

necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2009, p. 15).

Com base nesta definição, constata-se que o marketing tem como objetivo incentivar o cliente para a compra, de modo que se tornam imprescindíveis a busca por novas técnicas de atendimento e de prestação de serviços, de forma que o acompanhamento dos clientes se torne um desafio envolvendo qualificação e comprometimento. Para suprir essas necessidades utilizam-se inúmeras estratégias de marketing, adequadas à realidade da empresa. Conforme Rosa,

Para garantir que o contato do consumidor seja sinônimo de bom atendimento, todos devem estar envolvidos neste processo. Todas as áreas devem ter acesso a possíveis planos de melhoria, bem como trabalhar em comum na busca de novos processos que vislumbrem ganhos, evitem gargalos e esperas indevidas. (ROSA, 2004, p. 23).

Como se pode observar, as funções do marketing vão além do que simplesmente atrair clientes. Engloba todas as atividades existentes no processo de vendas e sempre que houver qualquer tipo de troca entre duas partes ambas devem ser beneficiadas. A empresa necessita obter lucros através da comercialização de produtos ou serviços sendo que o cliente busca satisfazer seus desejos e suas necessidades. O desafio do administrador é conseguir manter um elo entre esses dois objetivos e conforme Kotler,

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo. (KOTLER, 2008, p. 37).

Com o marketing a empresa passa a não apenas conquistar, mas também fidelizar o cliente, pois de nada adianta todo o esforço para conquistar sem a dedicação necessária para manter os clientes habituais.

Existem vários tipos e classificações de marketing, cada um deles focado em um objetivo claro e específico. No contexto atual, as estratégias que se destacam são as que têm foco constante no cliente e entre estas estratégias está

o marketing de relacionamento.

1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é uma tentativa de lidar com os consumidores de uma forma diferente, identificando suas necessidades e oferecendo benefícios. Gonçalves, Jamil e Tavares afirmam que isso ocorre no sentido de dar ao cliente a impressão de que está sendo atendido por um procedimento orientado aos seus desejos como indivíduo (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002).

As ações voltadas para o cliente vêm se tornando mais frequentes no ambiente competitivo das organizações. Segundo Churchill Jr. e Peter “[...] as empresas devem compreender os seus clientes, saber o que eles pensam o que sentem e como compram e usam produtos e serviços.” (CHURCHILL JR; PETER, 2000, p. 10).

Atualmente, organizações de todos os ramos e setores de bens ou serviços estão voltando as suas estratégias empresariais, para entender e utilizar-se da melhor maneira possível das variáveis existentes no contexto do comportamento do cliente. De acordo com Kotler e Keller “[...] o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos a longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 18).

Os conhecimentos aprofundados desses fatores podem servir de base para a tomada de decisões estratégicas, focando o seu sucesso. Quanto mais se conhecer o cliente, mais fácil será para saber o que o cliente deseja ou necessita. Kotler afirma que “[...] o pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir do seu ponto de vista (do consumidor).” (KOTLER, 2008, p. 38).

Nesse sentido, Shiraishi explica que o marketing de relacionamento tem como objetivo “[...] garantir relacionamentos duradouros, de longo prazo, e que sejam satisfatórios.” (SHIRAISHI, 2012, p. 10). Para o autor isso auxilia a manter a preferência, a fazer o negócio seguir adiante por um período maior, ou seja,

fideliza o cliente.

Os principais desafios das organizações da atualidade estão em agregar valor em longo prazo para seus consumidores através dos seus produtos e serviços, criando e mantendo clientes satisfeitos e, principalmente, saber identificar as reais necessidades deles, melhor que seus concorrentes. Para Sheth, Mittal e Newman “uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprindo suas necessidades e deixando-os satisfeitos.” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 35).

O Marketing de Relacionamento tem origem na necessidade de retomar o relacionamento entre vendedor e comprador, mantendo o comprador fiel e satisfeito através de uma relação longa e duradoura. Rosa afirma que valor para o cliente é definido como “[...] o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço” (ROSA, 2004, p.41).

Kotler e Keller mencionam que existem quatro componentes-chave no marketing de relacionamento: “[...] os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19).

Assim, as empresas precisam desenvolver confiança e relacionamentos beneficiando todos aqueles que constituem a rede de marketing, a qual é formada pela empresa e todos os interessados que a apoiam.

Conforme Kotler e Keller, “[...] o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 12). Essa rede é composta pela empresa e pelos seus parceiros de apoio, que envolvem clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, elementos estes com os quais a empresa deve buscar um relacionamento efetivo, o qual repercutirá em lucros.

Segundo Gonçalves, Jamil e Tavares, os objetivos fundamentais do marketing de relacionamento são: manter clientes satisfeitos após a compra e, se necessário, recuperá-los: fazer tudo para que o cliente recompre o produto da mesma empresa; mensurar a satisfação de clientes; realizar comunicação pós-venda; receber retorno dos clientes; criar eventos e canais; ter serviço de

qualidade e relações públicas (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002). Ou seja, de acordo com estes autores, os principais objetivos do marketing é o relacionamento e a fidelização dos consumidores, fazendo com que tornem parceiros permanentes da marca, suportando o crescimento das vendas e redução de custos.

O mercado competitivo da atualidade tem apresentando a inserção constante de novas empresas, inclusive pela internet, as quais procuram oferecer facilidades nas compras, trazendo preços cada vez mais atraentes e produtos diferenciados. Assim, as empresas que já estão em atividade precisam agir com perspicácia e agilidade, criando estratégias de marketing, as quais tenham como meta manter os clientes e conquistar outros, pois é fundamental que a empresa sempre busque novos clientes constantemente.

1.3 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Diante de um cenário de crescimento econômico contínuo, surgem novas empresas a cada dia e todas elas com o mesmo objetivo de atrair e manter clientes, que são a razão de sua existência. Os clientes, ou também chamados de consumidores, podem significar o sucesso ou o fracasso, depende de como elas trarão as questões relacionadas a esse membro tão importante do processo comercial.

Cobra e Ribeiro mencionam que anteriormente o marketing era mais direcionado para as negociações, para as propagandas. Porém, hoje, função do cenário atual, resultado da globalização, ele está mais relacionado ao cliente, ao consumidor (COBRA; RIBEIRO, 2000). Isso é necessário para que os produtos revendidos pelas empresas permaneçam por mais tempo no mercado.

Os clientes ou consumidores são basicamente pessoas físicas ou jurídicas que participam de algum tipo de transação comercial, seja qual for a finalidade. Para Churchill e Peter “[...] os consumidores incluem indivíduos e famílias que fazem compras para satisfazer suas necessidades e desejos, resolver problemas ou melhorar problemas.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 4).

Em resposta a essas exigências ocorreram mudanças drásticas na

maneira de pensar das empresas, focando todas as suas forças para satisfazer os clientes continuamente. Para isso, deve haver conhecimento e clareza de quais são os desejos e as necessidades, tornando-se empresas orientadas para o cliente. Isso criou a necessidade de adaptação, que segundo Gobe,

[...] visa ao ajuste das características e à oferta de produtos e serviços às forças vigentes de mercado para que o produto seja voltado para as necessidades e os desejos dos clientes. Além da mudança de hábitos e desejos dos consumidores ao longo do tempo, a adaptação é necessária devido ao próprio ciclo de vida do produto. (GOBE, *et al.*, 2007, p. 52).

Além de atrair e conquistar novos clientes, as organizações têm também o objetivo de que esses clientes voltem a comprar, e esse segundo é mais complexo. Kotler salienta que “[...] estima-se que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito. É necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais.” (KOTLER, 2008, p. 58).

As empresas têm investido cada vez mais na fidelização dos atuais clientes. Cada cliente perdido significa que a empresa deixará de ter lucros sobre ele durante a existência desse cliente e para substituí-lo terá que atrair outro cliente, o que gera despesas. A despesa para atrair um novo cliente é maior do que para manter o cliente atual, conforme destacado por Kotler (KOTLER, 2008).

Há empresas que inovam, renovam, praticam mudanças, investem recursos com o intuito de atrair os consumidores e realizar seus desejos estão investindo na fidelização dos clientes.

1.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Quando uma organização se insere em um mercado, tem que ter consciência de que a competição existe e ela precisa trabalhar para conquistar o seu lugar no mercado. Para Kotler, como em um relacionamento, uma organização tem que passar confiança para o cliente; a partir desse ponto, é possível construir uma relação duradoura (KOTLER, 2008).

De acordo com Marques, há ainda administradores que pensam que

fidelize clientes é aumentar os gastos da empresa com a distribuição de brindes e descontos, porém isso constitui um efeito a curto prazo e não prolonga os clientes na organização (MARQUES, 2011, p. 21).

Para obter a fidelização do cliente é necessário que a empresa tenha por objetivo a sua satisfação, criando vínculos emocionais com a organização e também com a marca. Para Kotler fidelizar é encantar o cliente, é surpreendê-lo com o diferencial no atendimento, ou seja, atuar estrategicamente, armazenando informações referentes aos clientes (KOTLER, 2008).

Clientes satisfeitos representam bons negócios para a empresa, já um cliente fiel é importante para que a empresa se fortaleça e atinja seus objetivos. Las Casas afirma que:

Um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa, é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média, para outras cinco pessoas de sua satisfação, e isso é um eficaz efeito multiplicador. (LAS CASAS, 2006, p. 34).

No momento em que a empresa perde um cliente, perde também várias vendas que faria para esse cliente. Tendo tantos concorrentes e fornecedores no mercado, é necessário que as empresas entendam o que move os clientes e faz eles entrarem em uma loja para comprar um produto ou serviço.

Para Kotler e Keller muitas vezes, o cliente escolhe o produto não pelo preço e sim pela satisfação atendida. No momento que o consumidor sair para as compras, ele sai com um objetivo, um desejo que pretende realizar. Cabe as empresas, o papel de atender bem o cliente e fazer com que ele saia satisfeito. Perder clientes lucrativos de alguma maneira pode prejudicar seus lucros, no entanto, para permanecerem lucrativas deverão implementar programas de gestão da qualidade total (KOTLER; KELLER, 2006).

Cada empresa busca a diferenciação no mercado competitivo e, segundo Kotler e Keller,

Pouco pode ser feito com relação aos clientes que deixaram a região ou fecharam as portas, mas muito pode ser feito com relação aos que trocam de fornecedor em virtude de mau atendimento, de produtos de qualidade inferior ou de preços altos. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 157).

Além de atrair e conquistar novos clientes, as organizações têm também o objetivo de que esses clientes voltem a comprar. Logo, a satisfação do cliente é um fator que tem que ser levado a sério, ela influencia diretamente no sucesso, na lucratividade e desempenho da marca de qualquer empresa. Basta saber medir essa satisfação e administrá-la corretamente, pois segundo Cobra “[...] a satisfação do cliente pode ser medida pelo desempenho do produto ou serviço em relação à expectativa que ele tinha do produto ou serviço.” (COBRA, 2000, p. 35).

Assim, a venda de produtos ou a prestação de serviços são realizadas com base nas percepções e nas expectativas de seus clientes. O marketing vem mudando muito ao longo dos tempos, voltando seu foco principal para a relação entre o vendedor com o consumidor, investindo em habilidades, técnicas e serviços, para satisfazer clientes e também fidelizá-los. Segundo Cobra, “[...] para que um cliente seja fiel é preciso que ele esteja envolvido com os produtos da empresa, sentindo mesmo uma lealdade para com ela. Ou seja, cliente leal e envolvido é igual à cliente fiel.” (COBRA, 2000, p. 38).

As empresas precisam determinar quais serão suas estratégias de marketing, pois conforme Cobra,

Uma vez diagnosticado o grau de satisfação dos consumidores em relação aos seus produtos e serviços, uma empresa pode rever as estratégias de marketing adotadas visando, uma nova postura do esforço de marketing como um todo. (COBRA, 2000, p. 49).

Levando em consideração esse fator determinante, o marketing deve voltar suas estratégias para criar maior valor para os clientes, satisfazendo suas necessidades, para torná-los fiéis. Churchill Jr. e Peter afirma que “[...] os programas de fidelização podem fazer com que os clientes consumam mais frequentemente os bens ou serviços oferecidos por essas empresas.” (CHURCHILL JR; PETER, 2005, p. 449).

Diante da preocupação do consumidor em adquirir valor ao invés de uma simples transação, Rosa classifica quatro níveis hierárquicos de valores, e os define como: valores básicos, valores esperados, valores desejados e, valores

inesperados (ROSA, 2004).

Para o autor, os valores básicos referem-se a “[...] tudo aquilo que o cliente considera fundamental que a empresa ofereça.” (ROSA, 2004, p. 43). Assim inclui-se itens como qualidade, preço, condições de pagamento, atendimento, entrega.

Já os valores esperados estão relacionados com as expectativas dos clientes, que de acordo com Rosa podem ser objetivas ou subjetivas. As expectativas objetivas são definidas em função do contato com a empresa e com base no atendimento recebido, conforme Rosa explica, “[...] geralmente são em relação à entrega pontual, datas e prazos determinados e previstos cumpridos em tempo real.” (ROSA, 2004, p. 43) e as expectativas subjetivas são geradas “[...] a partir de demonstrações de atenção, cortesia e disponibilidade do pessoal da linha de frente.” (ROSA, 2004, p. 44).

Para o autor os valores desejados são intrínsecos ao cliente; desejos e expectativas que nem sempre tem a pretensão de realizar por meio da empresa (ROSA, 2004). É uma situação que oportuniza à empresa encantar o cliente.

Finalmente, os valores inesperados são aspectos que nem mesmo o cliente projetou em relação a um produto ou serviço contratado. Rosa salienta que “[...] quando estes valores são atingidos, o cliente se surpreende e se encanta.” (ROSA, 2004, p. 44).

Percebe-se assim a necessidade das empresas terem um programa de relacionamento com seus clientes, de modo a interagir com eles, e assim, identificar sua satisfação com a compra.

Sendo assim, não basta oferecer bons produtos ou serviços, ter diferenciais como qualidade, preços acessíveis, e bons prazos de entrega. Esses fatores sozinhos, já não garantem mais o sucesso, os clientes estão cada vez mais exigentes e querem atendimento personalizado e que atenda às suas expectativas.

2 METODOLOGIA

Os tópicos que fazem parte da metodologia são: categorização da pesquisa, plano de geração de dados, análise e interpretação de dados e apresentação da organização.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, foi considerada aplicada, pois se procurou na teoria conhecimentos e métodos de marketing para aplicar na empresa, sendo de caráter teórico-empírica, já que foram pesquisados dados e informações em autores que tratam sobre o tema estudado, de forma que partindo desta pesquisa teórica se buscou comparar com a realidade existente, e assim, constatar a aplicabilidade da teoria com a prática.

Em relação ao tratamento dos dados, esta pesquisa foi considerada qualitativa, pois foi aplicada uma entrevista com o gestor da empresa objeto deste estudo, buscando identificar aspectos de gestão voltados principalmente às ações de marketing desenvolvidas pela empresa. Vianna define a pesquisa qualitativa como sendo “[...] aquela em que o pesquisador analisa cada situação a partir de dados descritivos.” (VIANNA, 2001, p.122).

Também foi quantitativa, já que foram aplicados questionários aos clientes da empresa, de modo a verificar os níveis de satisfação e fidelização destes em relação à empresa e seus produtos. A pesquisa enquanto quantitativa, segundo Minayo, busca traduzir em números as informações que serão posteriormente analisadas (MINAYO, 1994).

Considerando os objetivos que foram traçados para este estudo, a pesquisa foi exploratória e explicativa. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade comum com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplo.” (GIL, 2002, p. 41).

Já a pesquisa explicativa, conforme Gil, “[...] aprofunda o conhecimento

da realidade, pois tem como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2010, p. 28). Logo, a pesquisa foi exploratória pois buscou a aplicação da teoria das estratégias de marketing, na prática do cotidiano da empresa e explicativa por tornar o problema mais explícito e realizar o estudo de uma situação.

Com relação à forma de pesquisa técnica, fez-se uso de pesquisas bibliográficas, documentais e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi formada a partir de obras literárias, além de artigos publicados na internet, os quais auxiliaram na fundamentação teórica e também permitiram que os acadêmicos ampliassem seus conhecimentos sobre o tema. Gil explica que a pesquisas bibliográficas são desenvolvidas com base em materiais já elaborados, inclusive já publicados, sendo constituído de livros e artigos científicos (GIL, 2010).

Com relação à pesquisa documental, esta foi realizada por meio do uso de documentos que foram disponibilizados pela empresa, como listas de produtos e de clientes. Gil salienta que a pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, destacando que a diferença entre as duas está na natureza das fontes pois a pesquisa documental usa informações e materiais que não recebem um tratamento analítico (GIL, 2010).

E também foi um estudo de caso, pois foi desenvolvido um estudo focado na empresa em questão, buscando pesquisar detalhadamente esta organização e suas particularidades, de modo a obter plena compreensão de como a mesma atua, e quais as possibilidades de intervenção no sentido de alcançar os objetivos propostos e ainda responder a questão problema que norteou esta pesquisa.

Gil explica que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de algumas características do objeto em estudo, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Neste tópico foi aplicada a técnica escolhida para reunir os dados

necessários. Foram utilizados dois tipos de fontes: primárias (questionário com clientes e entrevista com o proprietário da empresa em estudo) e secundárias (livros, relatórios e documentos que descrevam informações importantes para o estudo).

Por isso, primeiramente foi aplicada a técnica da observação do ambiente e da rotina das práticas de marketing que a empresa realiza com seus clientes buscando compreender como esta ferramenta é utilizada na empresa. Em seguida, foi aplicado uma entrevista ao gestor da empresa com a finalidade de verificar qual a percepção que ele tem sobre a importância do marketing e como a empresa o utiliza no seu dia a dia.

Foram desenvolvidas dezoito questões visando compreender a atuação da empresa, o marketing realizado atualmente e a forma de comunicação com os clientes. A aplicação da entrevista foi feita através de um diálogo que durou aproximadamente duas horas, entre os acadêmicos e o gerente proprietário da empresa no dia 20 de maio de 2018, e essa conversa foi gravada para permitir uma análise e interpretação posterior.

A geração dos dados foi realizada ao longo dos meses de abril e maio de 2018, por meio de um questionário elaborado para este fim, contendo quinze questões fechadas onde cada cliente respondia de acordo com sua percepção sobre a seu nível de satisfação com a empresa e seus produtos, bem como atendimento e preços praticados.

Segundo informado pelo gestor, a empresa possui atualmente 61 clientes fixos e destes todos os 61 retornaram a pesquisa, totalizando 100% dos clientes da empresa.

Com relação a documentação direta, foram utilizados documentos fornecidos pela empresa como lista de clientes, controles de estoques, já na documentação indireta utilizou-se teorias em livros, revistas, artigos científicos e demais publicações relacionadas ao tema deste trabalho.

2.3 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada pelo método estatístico. Já a pesquisa

qualitativa foi analisada de maneira comparativa e monográfica.

Em um primeiro momento, o questionário com o gestor foi analisado de forma descritiva e comparado com o referencial teórico estabelecendo uma ligação entre teoria e prática.

Após a aplicação do questionário aos clientes da empresa, estes foram tabulados e em seguida analisados, realizando a comparação dos resultados com o embasamento teórico buscando possíveis soluções para o problema do estudo e permitindo apresentar recomendações à empresa.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos dias atuais as empresas têm procurado, cada vez mais, conquistar novos clientes, bem como encontrar meios de manter aqueles que já possuem. Neste sentido, o marketing contribui intensamente para que os gestores encontrem meios de fidelizar os consumidores por meio da satisfação.

Para satisfazer os clientes é fundamental que a empresa os conheça, que busque saber quais são as suas necessidades, anseios e desejos. E então, com base nestas informações, desenvolva ações que favoreçam à satisfação plena dos consumidores.

Buscando conhecer mais a empresa Dornelles Bier, bem como o seu perfil, e as ações e planejamentos de marketing que vem sendo realizadas, realizou-se uma entrevista com o gestor. A empresa está localizada na Rua Venâncio Aires, 138, em Santa Rosa, RS, e iniciou suas atividades em fevereiro de 2016.

Com base nas informações obtidas na entrevista, constatou-se que o gestor é bastante jovem, tem 21 anos, sua formação é Ensino Médio, e o mesmo atua nesta função à dois anos.

A empresa tem como produto principal o chopp artesanal, no entanto, de acordo com o gestor, também procura disponibilizar, aos seus clientes, outras bebidas que os clientes possam necessitar na realização de eventos, ampliando assim a gama de produtos que fornece.

As vendas, assim como os contatos com os clientes, atualmente estão

sendo realizadas pelo gestor, mas este indicou que tem a intenção de contratar vendedores internos e externos para atuar de modo mais intenso no mercado em que a empresa está inserida.

Em se tratando de vendas realizadas por meio eletrônico, o entrevistado informou que a empresa não possui um site próprio para divulgação e comércio de produtos, sendo que tem utilizado as redes sociais, como o facebook, por exemplo, como uma ferramenta de propaganda, contato e vendas do produto que oferece, além de prestar outras informações, como preço, prazo e forma de entrega, por exemplo.

Com relação à concorrência, o gestor destacou que possui em torno de 6 empresas atuando no mesmo segmento, oferecendo diversas outras marcas e conseqüentemente, preços diferentes também.

Sobre este aspecto, Moreira, menciona que é importante que a empresa escolha um mercado suficientemente grande para suporta-la, permitindo sua expansão, mas outro lado, que seja suficientemente pequeno para que a mesma possa se defender da concorrência (MOREIRA, 2001).

Conforme o gestor, a Dornelles Bier trabalha com produtos a pronta entrega, os quais podem ser retirados pelos clientes na empresa, ou ainda, entregues pela própria empresa no local indicado pelo consumidor.

Kotler salienta que um dos principais objetivos do marketing é agregar valor aos produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos consumidores. É também considerado um meio de comunicação importante para a empresa. Através do processo de marketing criam-se estratégias de produtos, distribuição e negociação para atingir os resultados de satisfação e fidelização de clientes, trazendo o reconhecimento da marca no mercado (KOTLER, 2008).

Em relação às dificuldades enfrentadas pela empresa, o entrevistado afirmou que uma das maiores está exatamente na concorrência, que em sua maioria oferece muitas marcas e assim se mostram mais atrativas aos clientes. A Dornelles Bier tem principal produto o comércio de chopp artesanal, de uma marca nova, destacando-se a dificuldade de inserir uma marca ainda pouco conhecida no mercado.

Com relação ao público alvo que a empresa tem como foco para alcançar,

o gestor informou que a empresa não está voltada à uma classe social, gênero sexual, ou qualquer outra categoria específica, salientando que a intenção é alcançar todas as pessoas que consomem bebida alcoólica, e, obviamente, seja maior de 18 anos, conforme a legislação brasileira determina.

Em se tratando de marketing, o entrevistado destacou que atualmente não existe um planejamento de ações destinadas a este segmento, apesar de utilizarem as redes sociais, como já mencionado. No entanto, o mesmo salientou que existe a intensão de desenvolver-se um plano de marketing para esta organização, o que indica que este compreende a necessidade de uma boa gestão de marketing.

Para Churchill e Peter, gestão de marketing é a responsável por identificar o que as empresas podem fazer de modo a criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos; e explicam que, normalmente, esta envolve o desenvolvimento de planos e estratégias, e ainda a execução de atividades de modo a implementar e executar as ações de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000).

Quando questionado sobre o uso de marketing digital, novamente citou as redes sociais e o facebook, como sendo um recurso que vem sendo usado para a realização de propagandas e divulgação do produto e da empresa.

Sobre o marketing digital, cabe mencionar que este é um segmento que tem avançado especialmente nos últimos anos, com a disseminação da internet, o que, segundo Las Casas, inclusive está influenciando e mudando o perfil de compra dos consumidores, representando mais um recurso a ser explorado pelas empresas que percebem essa oportunidade de expandir os negócios (LAS CASAS, 2009).

Peçanha et al destacam que o marketing digital é uma excelente ferramenta para atrair novos clientes, seja por meio do conteúdo ou de anúncios pagos em mecanismos de busca ou sites. Ele consegue ter um custo de aquisição de clientes cada vez menor em relação à mídia tradicional (PEÇANHA et al., 2017).

O principal diferencial que foi destacado está no atendimento, no qual se busca alcançar excelência, e com isso fidelizar o cliente. Além disso, foi ressaltada a questão da flexibilidade nos horários de atendimento aos clientes,

ja que se dispõe a realizar vendas, entregas, reposição de chopp e manutenção de equipamentos, em finais de semana e feriados, bem como nos mais variados horários, e assim garantir que o consumidor se sinta bem servido e até mesmo especial, para a organização.

Para Las Casas é importante que as empresas procurem proporcionar benefícios aos consumidores através das características adicionais às suas ofertas (LAS CASAS, 2009).

Essa situação indica que o foco desta empresa está totalmente voltado às necessidades dos clientes, agregando valor na prestação dos serviços e diferenciação dos produtos, o que a torna competitiva no mercado em que está inserida.

Kotler e Keller salientam que o cliente deve ser o centro das atenções das empresas, de forma que, a organização esteja comprometida em proporcionar o melhor atendimento visando a satisfação do mesmo. Conforme Kotler e Keller, para empresas centradas no cliente, a satisfação deles é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

A empresa não realiza ações de pós-venda planejadas e com foco em verificar a satisfação dos clientes, no entanto, algumas vezes é entrado em contato com os consumidores após a compra, informando sobre novas promoções, por exemplo, porém nada mais específico em termos de acompanhamento posterior à venda.

A investigação referente a bonificações, premiações e promoções indicou que, por enquanto, ainda são poucas, havendo somente algumas ações voltadas a litragem, ou seja, acumula-se o consumo dos clientes, e quando alcançam uma determinada litragem, recebem litros de chopp de brinde, ou desconto na próxima compra.

Churchill Jr. e Peter salientam que a promoção pode ser considerada uma poderosa ferramenta para a construção de uma marca conhecida e renomada, utilizando de publicidade, que consegue atingir milhares de pessoas (CHURCHILL JR; PETER, 2000).

A perspectiva de mercado para os próximos cinco anos é altamente positiva, e de muito crescimento, sendo que inclusive a ideia é nos próximos

meses abrir uma loja de venda de chopp artesanal localizada no centro da cidade, o que contribuirá para o aumento das vendas, maior conhecimento do produto, e ampliação do mercado que a empresa atinge.

A percepção com relação ao mercado, concorrência, produtos e clientes é de que nos próximos anos a concorrência aumente consideravelmente, em função do crescimento de investidores. O gestor também visualiza a expansão de cervejas artesanais, o que acaba interferindo no mercado do chopp, por se tratar de bebida alcoólica, e inclusive são bastante semelhantes, então atingem os mesmos consumidores. Apesar disso, o entrevistado destaca que não vislumbra problema ou dificuldade neste sentido, acreditando que se trata de um mercado que ainda está em expansão.

Sobre a visão de futuro, Moreira explica que esta é capaz de promover aos integrantes de uma organização, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia; o que repercute na condução da organização, indicando o caminho a ser percorrido (MOREIRA, 2001).

Após a entrevista com o gestor realizou-se uma pesquisa com os clientes da empresa. A pesquisa realizada com clientes entrevistou 61 clientes e buscou primeiramente analisar o gênero, idade e renda obtendo como resultado um público jovem com a faixa etária predominante de até 35 anos, composta em maior número pelo gênero masculino (69%) sendo a grande maioria possui uma renda de até R\$ 4.000,00 (91%). Com relação ao local de residência, a expressiva maioria dos clientes reside na área urbana de Santa Rosa (93%).

É fundamental que a empresa conheça o perfil de seus clientes, isso porque, conforme Maximiano expõe, são vários os fatores que podem influenciar o processo de compra dos consumidores; sendo que o conhecimento desses fatores e das preferências dos consumidores permite a empresa atrair os consumidores que respondam a essas especificações (MAXIMIANO, 2011).

Assim, ainda buscando traçar o perfil dos clientes, investigou-se aspectos referentes aos clientes ouvirem rádio e lerem jornais e/ou revistas, bem como seus hábitos de acesso à internet, ao que se verificou que mais da metade não costuma ouvir rádio (62%); semelhante foi o perfil em relação à não terem o costume de leitura de jornais e/ou revistas (65%). Já em se tratando do acesso

à internet, a expressiva maioria dos clientes (91%) respondeu que está sempre conectado ou acessa diariamente emails, redes sociais e whatsapp.

Essa informação demonstra o quanto o marketing virtual pode ser explorado pela empresa, já que o acesso de seus clientes é grande. Neste sentido, Kotler e Keller destacam que a internet trouxe a comodidade, mudando os hábitos de compra, tornando o consumidor mais exigente pela facilidade de acesso às informações, pois ele procura preço, qualidade, atenção, agilidade e variedade; porém de outro lado, abriu um leque de opções em termos de propaganda e comercialização. E, é preciso empregar essas informações de maneira competitiva, como uma alternativa para a conquista de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

Depois de traçado o perfil dos clientes, buscou-se verificar o nível de satisfação, primeiramente quanto aos produtos, ao que a maioria (62%) destacou que considera os produtos excelentes, e o restante (38%) indicou que os produtos são bons. Este resultado demonstra que a satisfação dos clientes com os produtos fornecidos pela empresa, é bastante alto, já que a empresa presa sempre por oferecer produtos de qualidade a seus clientes.

Com relação ao preço praticado pela empresa, verifica-se que mais da metade dos clientes considera o preço Bom (51%), sendo que 36% referiram que o preço é Excelente; destacando-se que 13% dos clientes consideram os preços da dos produtos da Dornelles Bier similares aos dos seus concorrentes.

A investigação da satisfação relacionada ao atendimento que a empresa oferece, indicou que a maioria dos clientes (75% considera Excelente) está plenamente satisfeita, e o restante (25%) consideram o atendimento de Bom nível.

Finalizando o Eixo Satisfação, questionou-se sobre a qualidade e variedade dos produtos oferecidos pela empresa, a maior parte dos clientes (67%) respondeu afirmativamente, ou seja, estão satisfeitos. Cabe aqui mencionar que atualmente a empresa está fornecendo basicamente o chopp artesanal, de forma que a insatisfação (33%) pode estar diretamente relacionada à variedade de produtos e não, necessariamente à qualidade destes.

Como se pode verificar, o nível de satisfação dos clientes é bastante

elevado em todos os aspectos questionados, o que representa que marketing de relacionamento desenvolvido pela empresa, apesar de o gestor ter afirmado que ainda precisa ser melhor implementado, já vem repercutindo em bons resultados, pois, como afirmam Gonçalves, Jamil e Tavares, dentre os objetivos fundamentais do marketing de relacionamento estão a manutenção da satisfação dos clientes, de forma de ocorra a recompra do produto da mesma empresa; além de mensurar a satisfação dos clientes (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002).

O terceiro e último Eixo da pesquisa com os clientes buscou verificar aspectos relacionados à relação existente entre estes e a empresa. Com base nesta investigação, constatou-se que a maior parte dos clientes (46%) tomou conhecimento sobre a empresa e seus produtos através da indicação de amigos e/ou parentes. A internet, por meio de email, redes sociais e whatsapp, foi responsável pela divulgação da empresa para 21% dos atuais clientes. Destaca-se que 33% dos atuais clientes fixos da empresa, tomaram conhecimento da sua existência e dos produtos que ela oferece, de “outra forma”, que no caso, refere-se situação de que estavam em um evento que teve o fornecimento da bebida por parte da empresa em estudo, e que posteriormente tornaram-se consumidores e clientes da empresa; outra forma diz respeito também, aos contatos realizados pelo gestor, divulgando e oferecendo os serviços e produtos da Dornelles Bier.

Cabe mencionar que os clientes foram unânimes ao afirmar que indicariam a empresa e seus produtos para conhecidos, amigos, e/ou parentes.

A condição de que 46% são clientes a partir de indicação de outros clientes, e 33% se tornaram clientes depois de terem participado em alguma ocasião de um evento, festa ou comemoração em que a Dornelles Bier estava fornecendo seus produtos, além de que 100% dos atuais clientes indicariam tanto a empresa como seus produtos pra outras pessoas, destaca a satisfação que os clientes tem com a empresa e as mercadorias que esta oferece.

Essa situação reforça o entendimento de autores como Lovelock e Wrigth que afirmam que os clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se torna um anúncio ambulante e falante para uma

empresa, o que reduz os custos para atrair novos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2002); assim como de Las Casas que também remete à ideia de que o cliente pode indicar outros clientes e encarregar-se de fazer uma boa propaganda boca a boca da empresa e de seus representantes (LAS CASAS, 2004).

Em relação à frequência de compras, constatou-se que a maioria dos clientes (64%) realizou sua última compra a menos de um mês, o que demonstra que de fato existe um consumo constante dos produtos oferecidos pela empresa, o que pode ser justificado levando em conta que grande parte dos consumidores (62%) responderam considerar o produto excelente, além de indicar um bom grau de fidelização. Situação que vem ao encontro da afirmação de Kotler de que quanto maior for a satisfação dos clientes, maior será o grau de retenção (KOTLER, 2008); e também com o pensamento de Futrell de que se o cliente estiver satisfeito, aumentam as probabilidades de ele voltar a comprar no futuro (FUTRELL, 2003).

Uma expressiva parcela dos clientes (66%) não tem conhecimento sobre as promoções, bônus e brindes que a empresa oferece. Essa condição indica a necessidade que a empresa reforce as ações de marketing voltadas à divulgação das promoções que realiza, procurando alcançar a totalidade dos clientes atuais, assim como os possíveis clientes futuros.

Com base na bibliografia pesquisada e levando em conta as informações obtidas a partir da entrevista com o gestor da empresa e da pesquisa realizada com os clientes, pode-se elaborar algumas ações voltadas ao marketing de modo a captar, reter e fidelizar os clientes.

Sugere-se primeiramente que a empresa invista ainda mais na divulgação por meio da internet, através do uso de redes sociais. Para tanto, a empresa pode criar conteúdos informativos sobre seus produtos, explorando a questão da qualidade dos ingredientes utilizados na fabricação do chopp artesanal (carro chefe da empresa), bem como explicar o processo de fabricação deste produto; e ainda apresentar sugestões de acompanhamentos em termos de carnes e massas para esta bebida. Estes informativos podem ser postados em redes sociais como facebook, instagram ou ainda enviados por email ou whatsapp.

Outra possibilidade é criar materiais de divulgação, que contenham informações sobre litragem e preços praticados pela empresa, assim como, horário de atendimento e serviços que a Dornelles Bier oferece. Estes informativos também podem ser enviados pela internet, além da possibilidade de impressão de encartes destes materiais, os quais podem ser distribuídos em eventos, festas, comemorações que a empresa participa, permitindo assim, a maior divulgação da marca e do produto, bem como da empresa.

Propõe-se que a empresa selecione, contrate e treine pelo menos um vendedor externo, o qual poderá realizar visitas à potenciais clientes, e ainda participar de feiras e eventos, destacando o produto e promovendo a marca, levantando assim, novos negócios.

Com relação às promoções, brindes e bônus, a sugestão é que seja desenvolvido um calendário promocional anual, onde se trabalhem descontos especiais em datas comemorativas, como Ano Novo, Carnaval, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Semana Farroupilha, Natal, dentre outros, assim como, pacotes promocionais para Feriados, por exemplo. Também podem ser explorados descontos especiais para ocasiões mais particulares, como Aniversário do Cliente, Comemorações de Inaugurações e Aniversários de Empresas/Lojas. O que se salienta é que estas promoções precisam ser amplas e continuamente divulgadas, de modo que sejam facilmente lembradas pelos clientes.

Os brindes e bônus, que podem ser os mais variados, desde descontos ou um brinde (copo/caneca de chopp personalizada, porta copos personalizados, bonés, dentre outros), os quais são oferecidos a partir de determinada litragem alcançada, ou da indicação de um novo cliente, por exemplo.

Essas ações tem a intenção de desenvolver um planejamento de marketing, proporcionando um relacionamento mais próximo com os clientes, fidelizando-os cada vez mais. Destaca-se a importância de que o todos os pacotes promocionais sejam amplamente divulgados, de modo que realmente cumpram com sua finalidade que é de captar novos clientes, reter e fidelizar os que já existem.

CONCLUSÃO

Na realização deste estudo, foi possível analisar quais ações seriam mais relevantes para captação, retenção e fidelização de clientes. O primeiro objetivo traçado era, conhecer o atual processo que a empresa estava utilizando em relação ao marketing no qual foi possível compreender através da entrevista realizada ao gestor da empresa.

Buscando-se atingir o segundo objetivo específico que era identificar e analisar o perfil dos clientes e o que eles esperam da empresa, foi aplicado questionário aos clientes.

Por fim, buscando alcançar o último objetivo do estudo que era analisar os objetivos anteriores e assim propor ações de melhoria para a empresa, atingido no terceiro capítulo, no qual, estas melhorias contribuam para a captação, fidelização e retenção de clientes da organização.

O problema de pesquisa buscava identificar: quais as ações mais relevantes a serem tomadas pela Distribuidora de Bebidas para captar novos clientes, bem como reter e fidelizar os atuais?. Percebeu-se que o bom relacionamento com o cliente sempre é um ponto a ser ressaltado, bem como a qualidade e variedade dos produtos, assim, trazendo novos clientes a empresa, e fidelizando os que já possui.

Considerando o aspecto da contribuição do estudo para os acadêmicos, pode-se afirmar que esta pesquisa foi de grande importância já que permitiu, por meio da pesquisa bibliográfica, um maior conhecimento teórico sobre importantes assuntos, como marketing, marketing de relacionamento, o papel clientes para o sucesso das organizações, e outros aspectos relacionados. A entrevista com o gestor permitiu um maior conhecimento sobre o segmento em que esta atua, e sobre suas ações atuais e perspectivas futuras, o que possibilitou aos acadêmicos terem uma melhor visão deste segmento de mercado. A pesquisa com os clientes, oportunizou aos acadêmicos o conhecimento do perfil e outras questões relacionadas ao nível de satisfação destes em se tratando da empresa e do produto, de modo que se pode verificar algumas ações que podem constituir o plano de marketing da empresa.

Para a empresa, o presente foi importante, pois além de apresentar uma

breve análise do perfil e modo de atuação em termos de gestão, também analisou os clientes, considerando sua relação com a empresa e o produto, seu nível de satisfação e fidelização; este estudo também trouxe sugestões de ações voltadas ao marketing, sobretudo digital, que poderão contribuir para o crescimento e maior sucesso da empresa.

Conhecer o mercado em que se está inserido é de extrema importância, mas a pesquisa realizada demonstrou que é fundamental conhecer os clientes, de modo a compreender o que buscam, o quanto estão satisfeitos com a empresa e o que esta oferece, para com base nisso, desenvolver ações que permitam alcançar ainda mais o público alvo.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul; tradução Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moureira. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. J.R.; PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor para os Clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

FUTRELI, Charles, M.. **Vendas Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBE, Antonio Carlos et al.; coordenação Júlio César Tavares Moreira. **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Marketing de Relacionamento: Database Marketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

KOTLER, Philip. Tradução Ailton Bomfim Brandão. **Administração de Vendas: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lani. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Jochen. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARQUES, Wagner Luiz. **Ciências Empresariais**. Livro on line, 2011. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=3SvrY0x5sCwC&pg=PA21&dq=estrat%C3%A9gias+de+fideliza%C3%A7%C3%A3o+de+clientes&hl=pt-BR&ei=iR6hT8edHoLAgQe5l_2fCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CFAQ6wEwAQ#v=onepage&q=estrat%C3%A9gias%20de%20fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20clientes&f=false>. Acesso em: 10 nov. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Org.). **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PEÇANHA, Vitor et al. **Marketing Digital: o guia completo da Rock Content**. E-book. São Paulo: Rock Content, 2017.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o Cliente**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I.; tradução Lenita M. R. Esteves; revisão técnica Rubens da Costa Santos. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIRAISHI, Guilherme. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque da produção científica**. São Paulo: E.P.U, 2001.

LIDERANÇA E COACHING, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ASSESSORIA ADUANEIRA

Daniel Mutzenberg¹

Liliana Gessi²

RESUMO

O presente artigo tem como tema liderança e *coaching*, delimitando-se a empresa Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira, na cidade de Porto Mauá, no Rio Grande do Sul. O problema de pesquisa estudado foi: de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem auxiliar o líder na melhoria da gestão de pessoas? O objetivo geral do estudo foi identificar de que maneira as ferramentas de *coaching* podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas. O intuito do presente artigo é ressaltar o tema liderança e *coaching*, demonstrando como algumas ferramentas podem ser utilizadas na prática. O referencial teórico é composto pelos temas definições do coaching e sua evolução, tipos de coaching e sua aplicabilidade e liderança *coaching* e suas ferramentas. A metodologia do trabalho categoriza-se como aplicada, estudo de caso, bibliográfica, qualitativa e quantitativa. Ao final do estudo verificou-se que a equipe sentiu a necessidade de melhorar pontos como *Feedback*, capacitações e treinamentos e o melhor desenvolvimento do autoconhecimento cujas sugestões estão disponíveis no último capítulo do presente artigo.

Palavras-chave: Liderança – *Coaching* – Gestão de Pessoas – Líder *Coach*.

ABSTRACT

This article aims at its topic of leadership and coaching, focusing on the company Bertol Despachos and Assessoria Aduaneira, in the city of Porto Mauá, in Rio Grande do Sul. The problem in study is: how can coaching tools help the leader in improving staff management? The overall objective of the study was to identify how coaching tools can be inserted into the day-to-day life of the leader in order to help him in managing people. The purpose of this article is to highlight the topic of leadership and coaching, showing how some tools can be used in practice. The theoretical reference is formed by the topics: Definitions of coaching and its Evolution, types of coaching and its applicability and coaching Leadership

¹ Acadêmico do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. daniel@bertoldespachos.com.br

² Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão empresarial. Professora. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

and its tools. The methodology of the work is categorized as case study, qualitative and quantitative bibliographic and applied. At the end of the study it appeared that the team felt the need to improve points such as Feedback, trainings and the best development of self-knowledge whose suggestions are available in the last chapter of this article.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema liderança e *coaching*, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira, que foi realizado na empresa Bertol Despachos e Assessoria Aduaneira, na cidade de Porto Mauá, no Rio Grande do Sul.

Em consequência a mudanças que são frequentemente vivenciadas no cenário das organizações, cabe ao administrador apresentar competência para melhor direcionar a empresa rumo ao alcance dos objetivos almejados. A partir dessa definição, pode-se então designar como questionamento central do presente trabalho: de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem auxiliar o líder na melhoria da gestão de pessoas?

O objetivo geral foi identificar de que maneira as ferramentas de *coaching* podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas. Assim, os objetivos específicos deste trabalho são: conhecer o líder e o atual modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização; identificar junto a equipe, a satisfação destes em relação ao modelo atualmente utilizado pela liderança; sugerir ferramentas de *coaching*, a fim de auxiliar o líder na gestão de pessoas, buscando contribuir para o crescimento tanto profissional quanto pessoal da equipe.

A metodologia adotada no estudo foi classificada como aplicada, qualitativa, quantitativa, estudo de caso e bibliográfica.

Dentro das pesquisas realizadas autores como: Chiavenato, Krausz e Di Stéfano, se fazem presentes com conceitos que vem de encontro ao tema abordado.

O estudo subdivide-se nas seguintes seções: referencial teórico, metodologia análise de dados e por fim a conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente artigo se perfaz com os seguintes títulos: definições de *coaching* e sua evolução, tipos de *coaching* e sua aplicabilidade, liderança x *coaching* e suas ferramentas, resultado das pesquisas aplicadas, análise dos dados coletados e sugestões as problemáticas encontradas.

1.1 DEFINIÇÕES DE COACHING E SUA EVOLUÇÃO

Com o decorrer do tempo, nota-se por parte das organizações, crescente necessidade de adotar um bom posicionamento estratégico, de modo que possa abranger questões de produção e mercado eficiência nos processos desenvolvimento profissional e ao mesmo tempo o autodesenvolvimento, além de compreender o desenvolvimento das pessoas envolvidas e o desempenho das mesmas em busca de alcançar as metas já pré-estabelecidas tanto pela organização quando pelo próprio indivíduo.

Segundo Gaspar e Portásio, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas lideranças consiste no ordenamento de caminhos, preparo e acompanhamento de pessoas, demonstrando visão de maneira integrada frente aos resultados almejados pela empresa (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

O *coaching* para Krausz, constitui de atividade profissional que ainda está em formação, pois essa demanda sutileza ao seu praticante e uso de técnicas cujo sustento encontra-se na expansão do conhecimento de caráter científico, com foco voltado para o comportamento humano, em conjunto aos procedimentos de aprendizagem e de questões socioculturais presentes no contexto que será executado o processo (KRAUSZ, 2007).

Segundo Melo para visar o melhor desempenho perante esse desafio mercadológico, é necessário que haja inovações, por meio de inserção de novas perspectivas no ambiente de trabalho, assim como ampliar os campos de conhecimentos e habilidades. Com esse intuito, o processo de *coaching* torna-se ferramenta de extrema relevância, uma vez que, por meio da metodologia

abordada ocorre o desenvolvimento de competências, que tem por base os princípios de aprendizagem de adultos (MELO *et al.*, 2015).

Chiavenato diz que o papel do líder é muito importante dentro da organização, onde sua liderança pode motivar ou desmotivar a equipe com base na sua forma de se comunicar e utilizar as estratégias. O líder deve estar apto para esclarecer os objetivos e por onde deve seguir o rumo no âmbito organizacional, com o intuito de trazer melhorias e benefícios para a empresa (CHIAVENATO, 2009).

O processo denominado *coaching segundo* Silva e Machado é considerado importante ferramenta, que tem por objetivo desenvolver, motivar e apoiar o indivíduo, para que este saia do atual estado em que se encontra e consiga atingir o estado que deseja, com base em objetivos que estejam claros e bem definidos (SILVA; MACHADO, 2017).

Com o surgimento de diferentes profissões antes pouco conhecidas e o desaparecimento de outras, em função do obsoleto tecnológico, muitos tendem a considerar o *coaching* como uma atividade inovadora e nova no mercado. Contudo, o tempo de existência dessa profissão pode ser confundido com a evolução da humanidade, sendo tão antiga quanto. Para Maher e Pomerantz, 2003, p. 3, *apud* Krausz, 2007, p. 21:

Fica claro que *coaching* não é um modismo e não é novo. *Coaching* tem suas raízes em princípios filosóficos e práticas que remontam a Aristóteles, ao pensamento budista, à teoria da Gestalt e a diversos gurus de ontologia e negócios. [...] A taxonomia do *coaching* executivo abrange uma quantidade de sabedoria antiga e moderna elaboradas numa tapeçaria única, desenhada para produzir resultados reais, em tempo real, para executivos e líderes ocupados. (MAHER; POMERANTZ, 2003, *apud* KRAUSZ, 2007).

O *coaching* atualmente é considerado prática de grande relevância no mundo das organizações. Krausz afirma que sua origem é datada do final do século XX, em consequência a globalização e receio relacionado ao autodesenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Consiste em auxiliar um determinado indivíduo a ser capaz de decidir problemas que o acometem e consequentemente utilizar o que foi repassado em resultados benéficos para si próprio ou para a equipe a qual o mesmo integra (KRAUSZ, 2007).

Já para Melo e Matos o profissional caracterizado como *coach* está apto e qualificado para ajudar outras pessoas a ampliar e determinar valores intrínsecos, como suas competências, o qual tende a conduzir o indivíduo de determinada linha de raciocínio a outra, de modo a assegurar os princípios e valores (MELO; MATOS, 2015).

De acordo com Jesus e Matteu, no âmbito das organizações, existe o *coaching* empresarial ou executivo, por meio do qual o processo é realizado diretamente com profissionais ocupantes de cargos importantes nas empresas, como gestores e líderes. Para melhor funcionamento desse artifício, deve haver parceria entre empresa, executiva e o próprio *coach*. Dessa forma, haverá melhor promoção quanto à capacidade do indivíduo no âmbito profissional e pessoal (JESUS; MATTEU, 2015).

Para Teodoro e Cruz, a apresentação de resultados com demonstrações de competitividade melhores que a concorrência, é considerado o maior desafio vivenciado pelas organizações ao redor do mundo. Dessa forma, o *coaching* é inserido no meio corporativo devido a sua relação direta com a produtividade e desempenho, além de ser caracterizada como interpolação do desenvolvimento humano, sendo utilizada como ferramenta pelas organizações visando ao atingir as metas almejadas (TEODORO; CRUZ, 2016).

Dessa maneira é possível identificar a importância do coaching dentro de uma organização. As ferramentas trabalhadas dentro do processo do *coaching* tem, como principal função o desenvolvimento humano engrenagem de maior importância dentro de uma empresa, potencializando as competências particulares de cada indivíduo integrante da equipe. O *coach* aliado à liderança traz vários perfis de *coach* que podem ser aplicados em organizações diferentes, pois o processo é totalmente personalizado para cada tipo de empresa, atendendo diretamente a necessidade de cada qual.

1.2 TIPOS DE COACHING E APLICABILIDADE

O *coach* em seu vasto campo de atuação dentro de uma organização, traz uma diversificação no aspecto de aplicabilidade de gestão com as pessoas,

trazendo modalidades que se enquadram a cada necessidade de uma organização seja a nível administrativo ou operacional.

Observa-se crescente aumento no processo de *coaching* nos últimos anos, fato decorrente das contínuas mudanças averiguadas em todo o mundo e que tem contribuído para modificações dentro das próprias empresas. O *coaching* então surge como ferramenta que tende a somar o bom desempenho organizacional as necessidades intrínsecas a cada indivíduo (LIMA, 2013).

Para Krauz, o *coaching* pode ser caracterizado como processo que tem por objetivo aumentar o potencial de uma pessoa, contribuindo para que a mesma seja capaz de alcançar os resultados almejados. Consiste ainda em método diferenciado de colaboração, no qual há expansão da consciência e aprendizagem, e proporciona a obtenção de resultados com menor esforço e tempo. Simultaneamente é verificada a relevância em destacar talentos individuais (KRAUZ, 2007).

Através do *coaching*, é possível contribuir com a somatória de efeitos considerados positivos para o *coachee (cliente)*, em vista do seu desenvolvimento e posterior melhoria em diferentes competências como o ato de comunicar a melhora quanto aos relacionamentos interpessoais, que serão bem sucedidas. No âmbito organizacional, esse processo tende a ser categorizado como acompanhamento a um indivíduo ou grupo, visando à necessidade profissional dos mesmos, além do desenvolvimento em potencial, comportamento e conhecimentos técnicos (FERREIRA, 2013).

Com isso, o processo de *coaching* tem por base a não limitação quanto ao nível hierárquico, e pode ser justaposto a todos os níveis encontrados dentro de uma empresa. Contudo, sabe-se que na maioria dos casos, contratos de *coach* nas organizações são destinadas somente aos colaboradores de maior importância, sendo estes considerados como talentos ou potenciais, outras utilizam para áreas específicas, como o caso de vendas (FERREIRA, 2013).

O processo de *coaching* pode ser facilmente confundido com diferentes processos, como terapias, aconselhamento, ensino, treinamento, facilitação, gerenciamento e mesmo a consultoria. Entretanto, em consequência a disseminação e desenvolvimento quanto ao conceito de *coaching*, esse

processo tende a apresentar maior personalização, uma vez que, busca abranger os diferentes públicos e finalidades, que se atém aos múltiplos cenários existentes. Assim, é possível observar a existência de variados campos onde esse processo pode ser empregado (JESUS; MATTEU, 2015).

Inserido as corporações e organizações, há o *coaching* executivo, conforme KILLBURG *apud* OLIVEIRA-SILVA,

O *coaching* executivo é definido como uma relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para conseqüentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de coaching formalmente definido. (KILLBURG, 2000, p. 65 *apud* OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2001).

Esse tipo de *coaching* surgiu com finalidade de auxiliar o *coachee* (*cliente*) a alcançar as necessidades estabelecidas e específicas do meio executivo. Sendo que o maior objetivo concentra-se de forma a extrair de si próprio o potencial que irá contribuir na condução dos liderados (KRAUSZ, 2007).

O *coaching* têm por ênfase o desenvolvimento de talentos conjuntamente com o processo de formação contínuo das organizações, o qual é possível destacar quanto à atualidade vivida pelas empresas. Dessa forma, o *coaching* entra como ferramenta visando a ajudar na gestão do *stress*, além da adaptação ao ritmo de trabalho adotado e exigido nas organizações. O êxito do processo dos profissionais de *coaching* está atrelado diretamente à busca por novos caminhos para solução de determinadas situações (FERREIRA, 2013).

Quanto ao *coaching* no trabalho o processo que ocorre com indivíduos designados empregados não executivos, ou seja, esse é a representação do *coaching on-the-job*, que é carreado por gerentes de linha e/ou supervisores, com finalidade de elevar os níveis de produção e desenvolvimento de cada indivíduo, em suas devidas habilidades, buscando aprimorar a compreensão quanto aos requisitos estabelecidos para o cargo (GRANT, 2001).

Por meio do *coaching* de carreira, é possível compreender a representação de diferentes conversas consideradas colaborativas com

determinado profissional treinado que irá atuar sob código de ética. Esse processo apresenta por base evidências que são incorporadas a teorias e ferramentas sobre carreira, visando a alcance de resultado ideal para o cliente, onde há associação entre a realização pessoal e profissional, tal como as decisões de carreira (YATES, 2014).

Já os *coachings* de liderança e equipes podem ser definidos, respectivamente segundo Killburg, o “Relacionamento no qual um cliente se compromete com um coach visando facilitar sua transformação em um líder mais efetivo.” (KILLBURG, 2000, p.270). Ainda conforme Killburg a “Intervenção de aprendizado projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou time através da aplicação de princípios de coaching baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para mudança.” (KILLBURG, 2000, p. 271).

O *coaching* em si tem o significado concreto de que para a evolução acontecer o individuo necessita enxergar o estado atual em que se encontra e sentir a necessidade real de alcançar um objetivo. Junto a isso o *coach* traz habilidades que podem ser aplicadas em todos os setores de uma organização com o principal intuito de desenvolver todos os indivíduos que se encontram nesse processo de aprendizado e partilha de conhecimentos.

Há utilização de ferramentas específicas que são aplicadas dentro do processo de formação que o *coach* (profissional qualificado) oferece ao coachee (cliente), tem a intenção de agregar valor para o líder e a partir dele trabalhar em conjunto, onde o papel do *coach* vem a complementar o do líder.

1.3 LIDERANÇA X COACHING E SUAS FERRAMENTAS

Para uma boa elaboração de um processo de *coaching* em uma organização, se faz necessário a utilização de ferramentas específicas para cada área ou setor da empresa.

Com adoção do processo de *coaching*, é fundamental o conhecimento quanto aos princípios considerados absolutos e os fundamentos que o compõem, como a suspensão de todo e qualquer tipo de julgamento, definição

da meta a ser alcançada e partilha da mesma com os demais integrantes da equipe, com intuito de manutenção do foco, determinar ações inerentes para o alcance de metas de curto, médio e longo prazo, mantença da ética e confidencialidade de conversas pessoais entre o gestor e o liderado, ampliação quanto a habilidade na arte de fornecer o *feedback* (MARQUES, 2012).

O *feedback* é o momento em que o líder tem oportunidade de compartilhar suas experiências, para poder contribuir com sugestões e melhorias para evolução do liderado. O recebimento de uma análise correta é fator determinante para um bom relacionamento e alinhamento com os valores da empresa (CHIAVENATO, 1994).

Ao se tratar da habitual sequência desse processo, em cada etapa utiliza-se ferramentas e treinamentos considerados adequados, como: construção de mapa do liderado/coleta de dados; constituir conexão pessoal entre *coach* e líder ou liderado; determinar metas almejadas; definição de plano de ação e implementação do mesmo; superação de obstáculos (FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

Com a finalidade de treinar e preparar as pessoas para desempenhar seus cargos atuais ou futuros, a construção de planos de ação e treinamentos tem por objetivo passar conhecimento e habilidades que irão agregar melhores resultados ao desempenho do treinado (CHIAVENATO, 2010).

Ainda dentro do processo de treinamento se tem conclusões de que é um processo de assimilação cultural que ocorre em um curto prazo e seu principal objetivo é inovar, repassar e agregar conhecimentos e habilidades inerentes à execução de tarefas e melhores performances no trabalho (MARRAS, 2000).

Outro ponto que deve ser levado em consideração e que afeta diretamente a produtividade da empresa é a motivação, tida como premissa do comportamento humano, ela pode ser estimulada de formas diferentes associadas às necessidades que se encontram tanto consciente como inconscientemente no indivíduo (CHIAVENATO, 1994).

Para auxiliar os líderes com o processo de treinamento e desenvolvimento do autoconhecimento, são utilizadas ferramentas e técnicas do *coaching* tais como:

- Avaliação 360º: consiste na coleta de informações provenientes de pessoas das diferentes categorias, as quais apresentam interação com o indivíduo que é avaliado, com finalidade de contrastar a imagem que este tem de si mesmo. É necessário que esse procedimento seja realizado pelo próprio *coach*, consultor externo ou mesmo os recursos humanos da organização, em consequência a complexidade e evitando assim o julgamento.

É importante compreender que não existe certo ou errado, uma vez que, esse tem por base opiniões subjetivo de outros indivíduos. Nos critérios de análise dos resultados, estima-se que por meio da avaliação não será mostrada a totalidade da pessoa; esta é de caráter limitado; o avaliado pode vir a discordar dos resultados; através dos resultados é obtida a opinião de outras pessoas; pode haver influência de fatores externos; opiniões tem por base memória de observação, que podem ou não estar vinculado a um padrão de comportamento do indivíduo (DI STÉFANO, 2012).

- Análise comportamental: Incide na utilização de modelo específico para diagnóstico de padrões comportamentais do indivíduo avaliado. Para tanto, podem ser utilizados modelos de mapeamento da dominância cerebral. Essa etapa consiste na realização de questionários pré-definidos, que são respondidos pelos avaliados, e acarretam em relatório pelo qual é possível identificar o padrão dominante ou mais frequente de comportamento, assim como os padrões secundários ou menos frequentes.

Dessa forma, essa etapa é relevante para o autoconhecimento do indivíduo que está sendo avaliado, que poderá utilizar essas informações obtidas para estabelecimento de metas e desenvolvimento (FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

- Mapeamento de valores pessoais: os valores pessoais são inerentes ao ser humano, estes são importantes e contribuem para nortear o comportamento e o estado emocional dos indivíduos, o qual torna importante para reflexão e esclarecimento quanto aos valores mais relevantes para cada pessoa. Dessa maneira, esses tendem a demonstrar e representar o porquê das metas escolhidas (DI STÉFANO, 2012).

- Estabelecimento de missão pessoal ou profissional: é comum que toda organização venha a possuir de forma ideal uma declaração de missão, na qual demonstra os objetivos além da meta financeira. Do mesmo modo, busca-se o estabelecimento a nível pessoal, de modo análogo à missão consolidada da empresa, o qual explana a importância de definir a missão pessoal ou profissional (FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

- *Feedback*: fornecimento de informações é necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a promoção de melhorias nas performances tanto de cada indivíduo como em grupo, onde os gestores recebem as diretrizes e são encarregados de repassá-las a equipe, comumente em forma de palestra ou individual (DI STÉFANO, 2012).

É importante ressaltar que os gestores que tem por objetivo o desenvolvimento profissional, com geração e crescimento em sua carreira e conseqüentemente na dos liderados, precisa constantemente buscar o desenvolvimento, além de aprimorar os conhecimentos e habilidades (MARQUES, 2012; FRAGA JÚNIOR *et al.*, 2017).

É preciso conhecer as principais formas de liderança, autocrática, democrática e permissiva, e utilizá-las de acordo com a situação inerente ao conhecimento obtido sobre seu liderado, podendo usufruir dessa liderança compreensivelmente, levando em consideração os comportamentos diferentes existentes de pessoa para pessoa (MINICCI, 1995).

A partir disso é possível identificar qual ferramenta utilizar e onde a sua aplicabilidade será mais eficaz, para que o resultado almejado seja atingido com sucesso, trazendo o crescimento da empresa e principalmente do indivíduo que é considerado o recurso mais valioso em uma organização. O reconhecimento profissional que parte tanto do líder quanto do liderado, é um ponto muito positivo para empresa, pois tem o intuito de alavancar o crescimento e desempenho do indivíduo (MAXWELL, 2008).

A dedicação do gestor envolvido no dia-dia de seus colaboradores, ajuda no mapeamento e conhecimento a fundo de cada personalidade, ninguém melhor que o próprio líder para avaliar as capacidades, habilidades e competências dos liderados (CARLOS BASSO, 2016).

Ao encerrar o processo de *coaching*, é esperado que o gestor esteja apto ao desenvolvimento de características atribuídas aos líderes, tais como: conhecimento dos liderados e elo de confiança estabelecida entre os mesmos; abertura a inovações; auxílio aos subordinados a liderar o próprio trabalho; *feedback*; fortalecimento da missão e dos valores da empresa; motivação; pensamentos positivos; reconhecimento dos erros; avaliação racional e não emocional; planejamento de ações e estratégias; mensuração de resultados; criatividade e talento; atitudes éticas; tomada de decisões e visões direcionadas ao futuro.

2 METODOLOGIA

A metodologia é composta pela categorização da pesquisa, dados gerados e análise e interpretação de dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho tem por categorização de pesquisa de forma inicial a pesquisa aplicada, comprovada com praticas de ferramentas realizadas na empresa Bertol Despachos e assessoria aduaneira estudada nesse caso. Embasamentos teóricos de autores que versam sobre o assunto em questão, compõem esse referencial teórico que partem de pesquisas classificadas como bibliográficas.

Também considerada como pesquisa quantitativa pelo fato dos dados que foram coletados nos questionário realizados a equipe, apresentarem percentuais mensuráveis tendo a devida importância para análise. E por fim qualitativo que consiste na investigação voltada para questões que não são mensuradas numericamente, podendo se utilizar de exemplos como percepções, análises de sentimentos e comportamentos que são encontrados nos questionários realizados aos líderes.

2.2 DADOS GERADOS

Para geração de dados foi realizado um questionário com perguntas abertas, direcionadas ao líder A, que é responsável pela parte administrativa e ao líder B, que é responsável pela parte operacional que possui uma equipe composta por oito pessoas a aplicação ocorreu no dia 17 de março de 2019. O questionário foi aplicado pessoalmente para cada líder dando a privacidade para cada um responder, após o termino da aplicação sem tempo estipulado, foram recolhidos os questionários para análise.

Já os questionários direcionados para equipe, foram aplicados para oito colaboradores onde todos participaram. O questionário foi realizado no dia 27 de março de 2019, dessa vez por meio eletrônico, através de um link do aplicativo Survey Monkey que os direcionava diretamente para a página do questionário, e de forma anônima cada um respondeu sem limitação de tempo. Ao término do questionário os mesmos enviavam pelo aplicativo para análise.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a geração dos dados, os questionários com os líderes foram transcritos e analisados, buscando embasamento em conceitos de autores que contemplam o referencial teórico do presente trabalho. Da mesma forma foi à pesquisa realizada a equipe operacional, as análises partiram de percentuais que correspondem às alternativas disponíveis respondidas, para que se pudessem acurar melhor os dados coletados, também com intuito de buscar embasamento em conceitos de autores que compõem este referencial teórico.

Após analisados os dados, foram sugeridas ferramentas de coaching a serem implementadas. Uma delas foi a Análise 360º a qual foi aplicada com os líderes no dia 17 de junho de 2019 e posteriormente feita a sua análise.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos estudos acima e buscando responder a problemática do presente artigo, questionários para coletar informações foram aplicados aos líderes e sua equipe operacional, de forma individual e com aplicabilidades diferentes, sendo que para a primeira análise voltada para os líderes se utilizou formulários de perguntas impressos, com intuito de respostas dissertativas para maior acuracidade de informações por parte dos entrevistados. A equipe é composta por dois líderes, onde o líder A é responsável pela parte administrativa, e o líder B responsável por oito colaboradores que fazem parte da equipe operacional.

3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUESTIONARIO LÍDERES

Quando questionado aos líderes a respeito da comunicação interna e como é repassada à equipe as informações e atualizações importantes, ambos responderam que a comunicação interna é clara e coesa, utilizando ferramentas como planilhas online, whatsapp e conversas diretas em situações especiais.

Nota-se que a empresa possui canais de comunicação interna, no entanto existem possibilidades de melhoria, que poderiam facilitar ainda mais a comunicação entre a equipe e seus líderes.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas lideranças consiste no ordenamento de caminhos, comunicação, preparo e acompanhamento de pessoas, demonstrando visão de maneira integrada frente aos resultados almejados pela empresa (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Apesar de possuir uma comunicação interna efetiva, quando questionados a respeito da realização de *feedbacks* com a equipe ambos disseram que é pouco frequente e quando são realizados são em reuniões de forma genérica.

Como mencionado anteriormente, a empresa possui ferramentas que lhes auxilia na comunicação interna de forma genérica e no coletivo. Analisando

desse ponto de vista lacunas podem ser preenchidas com *feedbacks* que trazem mais informações que tem o intuito de melhorar o desempenho organizacional.

O *feedback* é responsável pelo fornecimento de informações, ele é necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a promoção de melhorias nas performances tanto de cada indivíduo como do grupo (DI STÉFANO, 2012).

A respeito de como é o relacionamento do líder com a equipe, ambos responderam que a equipe possui um relacionamento bom e ótimo, justificando a resposta devido à resolução rápida de problemas pontuais onde todos buscam um ajudar ao outro não existindo muitos conflitos entre membros da equipe.

Na visão dos gestores, o bom relacionamento da equipe faz com que o processo operacional se torne mais sólido, pois todos os integrantes que ali se encontram buscam um objetivo comum, onde além do crescimento profissional constroem laços e vínculos que são levados para um caminho na busca de crescimento pessoal, sendo um aspecto positivo para a empresa.

O *coaching* atualmente é considerado prática de grande relevância no mundo das organizações em consequência a globalização e receio relacionado ao autodesenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Essa atividade profissional tem por objetivo auxiliar um determinado indivíduo a ser capaz de decidir problemas que o acometem e consequentemente utilizar o que foi repassado em resultados benéficos para si próprio ou para a equipe a qual o mesmo integra (KRAUSZ, 2007).

Em relação á capacitações extras a sua função ofertadas pela empresa, quando perguntados ambos os líderes responderam que, não fornece ou não recebem capacitações diferentes das que já receberam inicialmente ao ingressarem em suas funções.

Nota-se que capacitações extras como apontado pelos líderes não são oferecidas e não vão além do que lhe é passado ao assumirem suas funções, mostrando que ainda existe espaço para que a empresa possa aprimorar e investir em treinamentos e qualificações que irão melhorar o desempenho da equipe.

O *coaching* executivo ou empresarial, em sua maior parte ocorre dentro do ambiente empresarial, contudo, pode também acontecer em consultorias, conforme solicitado pelo cliente. O investimento feito pelas organizações em *coaching* preza pelo desenvolvimento de habilidades de determinado indivíduo ou grupo, buscando alcance dos melhores níveis de desempenhos e resultados (KRAUSZ, 2007).

A respeito da qualidade de vida que a empresa proporciona para a equipe, ambos os líderes disseram que a empresa aplica práticas para fortalecer a qualidade de vida dos colaboradores, através de investimentos no próprio espaço físico tornando-o mais ergonômico e funcional para que a jornada de trabalho seja agradável e ao fim do dia não seja o último lugar em que os colaboradores queiram estar, além disso a empresa incentiva a prática de esportes fornecendo patrocínio para uniformes e confraternizações para os aniversariantes daquele mês.

Como afirmado pelos líderes, existe na empresa uma cultura onde o estímulo ao bem estar dos integrantes da equipe se faz importante para melhor rendimento no período em que eles se encontram dentro da organização, e isso de fato é importante pois o equilíbrio entre o profissionalismo e o bem estar sempre devem estar alinhados para que todos os objetivos da empresa sejam alcançados.

Sobre o autoconhecimento o líder A, se auto avalia com nota 8,5, numa escala de 0 a 10, já o líder B, nota 8,0, demonstrando que ambos acreditam que ainda há espaço para o seu autodesenvolvimento.

O *coaching* de vida ou pessoal pode ser definido como método ou processo sistemático, que apresenta enfoque em soluções e orientação de resultados. Por meio desse tipo de *coaching*, têm-se por objetivo aprimorar a experiência de vida, assim como a performance do indivíduos em distintos ambientes, sendo acarretado pelo auto direcionamento e crescimento pessoal (GRANT, 2001).

Sobre a substituição da figura do líder quando este precisa se ausentar da empresa, ambos responderam que, em sua ausência existe uma pessoa

treinada e capacitada para suprir as demandas, dando ênfase que nunca os dois líderes estarão ausentes ao mesmo tempo.

Ou seja, tanto o líder A, quanto o líder B, afirmam que a empresa sempre está assistida por um líder independente de qual, em tempo integral. Note-se que existe uma preocupação por parte da empresa em relação ao papel do líder e sua importância na permanência em tempo integral na operação, vindo ao encontro de seus valores.

O coaching têm por ênfase o desenvolvimento de talentos conjuntamente com o processo de formação contínuo das organizações. Dessa forma, o *coaching* entra como ferramenta visando a ajudar na gestão do *stress*, além da adaptação ao ritmo de trabalho adotado e exigido nas organizações. O êxito do processo dos profissionais de *coaching* está atrelado diretamente à busca por novos caminhos para solução de determinadas situações (FERREIRA, 2013).

Sobre a clareza dos papéis que cada funcionário desempenha na empresa, os gestores responderam que atualmente está claro para todos, pois todas as funções que foram delegadas inicialmente estão diretamente ligadas a aptidões específicas de cada colaborador, o líder B ainda afirma que a operação funciona de maneira eficaz, pois todos os objetivos são cumpridos com exatidão, o líder A conclui “como em uma corrente, todos os elos estão conectados e exercem influência nos demais” ou seja, se um elo se romper ou for mais fraco irá afetar toda a cadeia da operação, por isso todos devem cumprir seus papéis de forma correta para que o próximo possa dar continuidade no seu setor.

Analisando a resposta acima, fica claro que apesar de não receberem treinamentos extras como respondido anteriormente, os papéis passados para cada colaborador conforme sua aptidão ou habilidade específica, estão claros e bem definidos, ressaltando também como citado pelo líder A, a importância de cada papel, como o elo de uma corrente, onde um complementa o outro. Ferramentas específicas muitas vezes podem ser utilizadas no caso da não clareza na comunicação, mas como respondido pelos líderes, todos os papéis estão claros.

Com a finalidade de treinar e preparar as pessoas para desempenhar seus cargos atuais ou futuros, o treinamento tem por objetivo passar

conhecimento e habilidades que irão agregar melhores resultados ao desempenho do treinado (CHIAVENATO, 2010).

Sobre os valores da empresa versus os valores que equipe representa, na resposta dada pelo líder A, que é responsável pela parte administrativa, fica claro que ele dá ênfase na clareza em que os valores da empresa são passados para os colaboradores e que em momentos falta certo engajamento da equipe, quando existe uma tranquilidade na execução de uma tarefa, porém todos estão a par dos valores, e ele acredita que não destoem do que foi passado. Já o líder B responsável pela equipe operacional discorda afirmando que não, os valores não estão bem claros, acredita ele que pôr a empresa ser nova e o pessoal inexperiente, e que conforme a empresa for crescendo todos irão crescer juntos, tornando os valores mais claros em objetivos.

Pode-se analisar que ainda existe espaço para que os valores sejam aperfeiçoados, fazendo que todos venham de encontro com os objetivos esperados pela empresa.

Os valores pessoais são inerentes ao ser humano, estes são importantes e contribuem para nortear o comportamento e o estado emocional dos indivíduos, o qual torna importante para reflexão e esclarecimento quanto aos valores mais relevantes para cada pessoa seja ele pessoal ou profissional. Dessa maneira, esses tendem a demonstrar e representar o porquê das metas escolhidas (DI STÉFANO, 2012).

Questionados sobre que aspectos pessoais cada líder acredita que precisa desenvolver para uma boa liderança, o líder A, comenta que precisa de mais autodisciplina e um desenvolvimento maior em relação ao tratamento e comunicação com pessoas. Quando questionado o líder B, sua primeira afirmação é que ele precisa ter mais pulso firme e ser autoritário em determinadas situações em que se demanda mais atenção, e que no restante se sente seguro e acredita estar cumprindo com todos os papéis que são exigidos de um líder.

Analisando as respostas dos líderes é possível perceber que ambos estão abertos ao desenvolvimento pessoal, reconhecendo aspectos que precisam

trabalhar para melhorar seus resultados e conseqüentemente de sua equipe.

Ponto este extremamente positivo, visto que a equipe é reflexo de seu líder.

Do mesmo modo, busca-se o estabelecimento a nível pessoal, de modo análogo à missão consolidada da empresa, o qual explana a importância de definir a missão pessoal ou profissional, desenvolvendo a personalidade e estimulando o autoconhecimento (FRAGA JÚNIOR *et al*, 2017).

Com base nas informações coletadas nesse questionário é possível ter uma noção de quais ferramentas de gestão os líderes utilizam, também informações que irão contribuir para a sugestões de ferramentas que será abordada no tópico 3.3.

3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUESTIONÁRIO OPERACIONAL

Continuando na busca por responder a problemática do presente artigo, em atendimento ao segundo objetivo específico, questionários também foram aplicados para a equipe operacional composta por oito integrantes. Dessa vez os questionários foram elaborados a partir de um aplicativo onde os integrantes da equipe receberam um link que os direcionou para uma página na internet; de forma anônima cada um respondeu o questionário e depois de respondidos, os mesmos enviaram para análise. Uma das questões mais importantes que vem ao encontro das organizações de forma geral é em relação às motivações que norteiam o colaborador a vir trabalhar, quando questionados as respostas foram as seguintes: Segurança e realização pessoal ficaram empatadas com 11% cada uma, já o crescimento profissional ficou com 33% e experiência profissional 44%, como mostra a Ilustração1.

Motivações do colaborador	Resultado
Salário	0%
Segurança	11%
Realização pessoal	11%
Experiência profissional	33%
Crescimento profissional	44%
Aceitação social	0%

Ilustração1: Motivações pessoais.

Fonte: Produção do pesquisador.

Analisando a Ilustração 1, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes se preocupa mais na busca de experiência e crescimento profissional do que salário e aceitação social, e em sequência segurança e realização pessoal, que se faz importante e demonstra que existe satisfação em trabalhar na empresa. Positivamente essa variação nas respostas se dá justamente pelo motivo de cada integrante possuir personalidades e objetivos diferentes, onde um interesse não é menos importante que o outro.

Outro ponto que deve ser levado em consideração e que afeta diretamente a produtividade da empresa é a motivação, tida como premissa o comportamento humano, ela pode ser estimulada de formas diferentes associadas às necessidades que se encontram tanto consciente como inconscientemente no indivíduo (CHIAVENATO,1994).

Já dentro do processo operacional questões pertinentes a funcionalidades do processo e a participação dos líderes, dão continuidade na análise. Sobre a comunicação existente entre a equipe e os líderes, ela é considerada boa? Nas respostas obtidas, 75% concordaram com a afirmação e 25% concordaram totalmente.

Percebe-se que a equipe está de forma geral satisfeita com a comunicação existente entre equipe e líderes. No entanto, sempre existem possibilidades de melhorias, visando aumentar o percentual dos que concordam totalmente.

Se tratando de relacionamentos interpessoais com os líderes, dentro do ambiente de trabalho, 11% disseram que é bom, 22% disseram que é muito bom e 67% disseram que é excelente.

Nota-se uma devolutiva positiva em relação aos relacionamentos existentes dentro da empresa, também observando que a variação na porcentagem das respostas apresentadas, perfazem diferentes intensidades quanto aos relacionamentos existentes. Mesmo assim o mesmo é classificado como bom, ou seja, havendo espaço para uma evolução referente a esse aspecto.

O papel do líder é muito importante dentro da organização onde sua liderança pode motivar ou desmotivar a equipe com base na sua forma de se

comunicar e utilizar as estratégias. O líder deve estar apto para esclarecer os objetivos e indicar por onde deve seguir o rumo no âmbito organizacional, com o intuito de trazer melhorias e benefícios para a empresa (CHIAVENATO, 2009).

Já a satisfação em relação ao processo de gestão que seus líderes utilizam, 11% considerou-se pouco satisfeito e 88% disseram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos em relação ao sistema de gestão utilizado pelo líder. Pode-se ter uma melhor visualização na Ilustração 2.

Satisfação no modelo de Gestão	Resultado
Insatisfeito	0%
Pouco satisfeito	11%
Satisfeito	44%
Muito satisfeito	44%

Ilustração 2: Modelo de gestão.

Fonte: produção do pesquisador.

Observa-se que apesar de a maioria estar satisfeita com o processo de gestão utilizado pelos líderes, existe ainda uma pequena parcela que está pouco satisfeita, cabendo uma análise mais aprofundada para investigar os principais aspectos que estão gerando tal insatisfação.

Dentro do processo de gestão é possível analisar vários aspectos e comportamentos que influenciam na forma de liderar, uma delas é a aptidão do líder em liderar a equipe. De acordo com sua satisfação os integrantes da equipe responderam que, estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a questão abordada.

Ou seja, a equipe considera seus líderes aptos em suas funções trazendo para a empresa pontos positivos pelo fato destes estarem desempenhando um papel que segundo a equipe é satisfatório.

É preciso conhecer as principais formas de liderança, autocrática, democrática e permissiva, e utiliza-las de acordo com a situação inerente ao conhecimento obtido sobre seu liderado, podendo usufruir dessa liderança compreensivelmente, levando em consideração os comportamentos diferentes existentes de pessoa para pessoa (MINICCI, 1995).

Dentro da empresa deve existir harmonia entre os integrantes da equipe e liderança. Em relação à valorização que o os colaboradores recebem de seus

líderes, os dados coletados com base na satisfação foram, 78% satisfeitos e 22% muitos satisfeitos.

Nota-se que os colaboradores sentem-se em sua maioria valorizados pela empresa, fator extremamente positivo, pois influenciam na performance da equipe.

O reconhecimento profissional que parte tanto do líder quanto do liderado, é um ponto muito positivo para empresa, pois tem o intuito de alavancar o crescimento e desempenho do indivíduo (MAXWELL, 2008).

. Procurando resposta pelo questionamento em relação à satisfação aos treinamentos recebidos e comunicação de informações, para a função que lhe foi designada ao entrar na empresa, 11% estão insatisfeitos, 56% satisfeitos e 33% muito satisfeitos.

Fazendo uma análise mais aprofundada em relação a esse aspecto, é possível perceber que há oportunidade de melhorias e pontos a serem explorados, que poderiam trazer bons resultados, em relação, a treinamentos e a comunicação de informações, peças importantes para o desenvolvimento do processo operacional, mostrando que alguns percentuais, mesmo que baixos devem ser analisados.

Dentro do processo de treinamento se tem conclusões de que é um processo de assimilação cultural que ocorre em um curto prazo e seu principal objetivo é inovar, repassar e agregar conhecimentos e habilidades inerentes à execução de tarefas e melhores performances no trabalho (MARRAS, 2000).

Ainda sobre pró-eficiências direcionadas a função, existe orientações e aconselhamentos? O líder atende as necessidades profissionais do liderado? Em resposta, os seguintes percentuais foram analisados, 56% concordam e 44% concordam totalmente que recebem orientações e aconselhamentos em necessidades profissionais.

Com esses dados é possível concluir que a equipe concorda que existem orientações e aconselhamentos, significando que suas necessidades profissionais são atendidas.

A dedicação do gestor envolvido na rotina de seus colaboradores, ajuda no mapeamento e conhecimento a fundo de cada personalidade, ninguém

melhor que o próprio líder para avaliar as capacidades, habilidades e competências dos liderados (CARLOS BASSO, 2016).

Outro ponto abordado no questionário é o *feedback*, ferramenta de grande importância para um bom esclarecimento entre as relações existentes. A satisfação em relação ao *feedback* dado pelo seu líder teve como resultado segundo a Ilustração 3:

Satisfação em receber feedback	Resultado
Insatisfeito	0%
Pouco satisfeito	22%
Satisfeito	67%
Muito satisfeito	11%

Ilustração3: Feedback realizado.

Fonte: produção do pesquisador.

Com base nas informações da Ilustração 3, se conota o maior percentual como satisfeito, e um percentual considerável como pouco satisfeito em relação ao questionado. Em análise a essa informação, ações podem ser tomadas para que a comunicação entre as partes sejam mais efetivas, e a ferramenta possa ser utilizada no seu interim como um benefício para todos, atuando de forma positiva.

O *feedback* é o momento em que o líder tem oportunidade de compartilhar suas experiências, para poder contribuir com sugestões e melhorias para evolução do liderado. O recebimento de uma análise correta é fator determinante para um bom relacionamento e alinhamento com os valores da empresa (CHIAVENATO 1994).

Finalizado os questionários acima, informações importantes foram encontradas e analisadas conforme a visão do entrevistado, partindo de uma interpretação fidedigna das respostas auferidas. Tais dados poderão também ser analisados no tópico 3.3 que traz sugestões e melhorias, que poderão otimizar mais ainda o processo operacional da empresa Bertol Despachos.

3.3 SUGESTÕES DE MELHORIA COM A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE COACHING

Tendo em vista os questionários realizados, dados e informações foram coletadas tornando possível a análise panorâmica do contexto apresentado, o intuito do presente tópico é justamente abordar as principais problemáticas mencionadas e respondidas pelos líderes e liderados, através dos questionários, sugerir práticas da metodologia *coaching*, a fim de auxiliar o líder na gestão de pessoas, buscando contribuir para o crescimento tanto do líder quanto da equipe.

No decorrer das pesquisas um dos pontos salientados foi a comunicação, apesar de possuir uma comunicação interna efetiva, as pesquisas apontaram uma insatisfação a respeito da realização de *feedbacks* com a equipe, líderes e liderados disseram que é pouco frequente e quando são realizados acontecem em reuniões de forma genérica.

Uma das ferramentas muito utilizadas pelo líder *coach* é o *feedback*, com ele é possível analisar e avaliar o estado atual em que se encontra o liderado, realizar sugestões e acompanhar a evolução dele dentro da organização. Para que se tenha a utilização de forma correta dessa ferramenta, sugere-se que sejam realizadas reuniões semanais com toda a equipe, onde devem ser tratados assuntos pertinentes à operação e ações que precisam de melhoria, o líder, enquanto *coach*, deve instigar a equipe a buscar por conta própria, os meios para realizar a ação esperada.

Ainda em relação a implementação de *feedbacks*, outro momento muito importante, é que o líder tenha uma reunião individual com o colaborador, onde faça principalmente o papel de ouvinte, deixando espaço para que o liderado se expresse, o líder deve apenas questionar, deixando que o colaborador busque em si, alternativas para melhorias, fazendo com que se sinta imponderado, lembrando que perguntas bem feitas, são a base do *coaching*.

Para realizar o *feedback* de forma assertiva, sugere-se ao líder, num momento inicial, para inserção desta nova rotina, que monte um questionário com algumas perguntas de apoio para facilitar o processo de conexão com

liderado, e estabelecer um passo a passo para a conversa, conforme sugerido na Ilustração 4.

Passo 1: Preparar (conexão, ambiente seguro);
Passo 2: Elogiar (Elogio ou quebra de gelo, nunca usar Mas ou Porem para avançar no assunto);
Passo 3: Perguntar (Induzir o entrevistado a se conscientizar da questão);
Passo 4: Plano de ação (compromisso entre as partes incentive a mudança, agende o acompanhamento). Estipule um prazo para a realização do mesmo e se reúna sempre para acompanhar a evolução do liderado.

Ilustração 4: Passos para realização de Feedback.

Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC, 2017.

Conforme a Ilustração 4, a última etapa, que é o plano de ação, é parte fundamental do processo, pois através dele que o líder poderá efetivar as respectivas cobranças ao liderado, garantindo que as ações estão sendo realizadas e estimulando a relação de confiança entre ambos. O passo a passo pode ser seguido para facilitar o desenvolver da conversa, o importante é estar preparado e ter controle sobre o norteamto do diálogo para que não se perca tempo nem se desvie do verdadeiro objetivo, ou seja o passo a passo servirá para nortear em qual ponto o líder está dentro do assunto e quanto falta para chegar a conclusão do tema abordado em tempo hábil.

O fornecimento de informações é necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a promoção de melhorias nas performances tanto de cada indivíduo como em grupo, onde os gestores recebem as diretrizes e são encarregados de repassá-las a equipe, comumente em forma de palestra ou reuniões individuais, trazendo uma evolução de forma natural e saudável tanto para o líder quanto para a equipe (DI STÉFANO, 2012).

A respeito de treinamentos, a equipe de forma geral disse que não recebe treinamentos e capacitações extras. Sabendo da devida importância que eles possuem, promover uma cultura onde o aprendizado seja constante, faz com que a equipe desenvolva suas habilidades e competências, incluindo o líder que deve estar em aprimoramento constante para que possa incentivar a equipe.

Sugere-se para o líder que busque treinamentos externos voltados para a área de assessoria aduaneira e, na medida do possível, faça visitas em escritórios que trabalham em outras fronteiras. A troca de experiências renova o conhecimento, tirando o líder de sua zona de conforto e fazendo com que ele analise sob outra perspectiva sua rotina. Além disso, numa linha mais comportamental, tendo em vista que os líderes demonstraram abertura à busca de desenvolvimento pessoal, sugere-se que procurem formações na área de *coaching*, visando aprimorar as ferramentas de gestão, potencializando os resultados da equipe e também aumentando seu nível de autoconhecimento.

O investimento feito pelas organizações em *coaching* preza pelo desenvolvimento de habilidades de determinado indivíduo ou grupo, buscando alcance dos melhores níveis de desempenhos e resultados. (KRAUSZ, 2007).

O líder como *coach* deve estar atendo aos hábitos de aprendizado da equipe e criar estímulos para emergir a criatividade. Sugere-se que sejam implementadas algumas ações como por exemplo, algum dia da semana um “Café de Conhecimento” estimulando a equipe a trazer temas que são pertinentes a assuntos fronteiriços, legislações que mudaram nesse setor e aspectos da integração das aduanas, estratégias que instigarão a equipe a buscar mais conhecimento sobre o ramo da empresa e conseqüentemente gerar resultados. Outras ações semelhantes, que sejam coerentes com a cultura da empresa, podem ser incentivadas também.

Ainda com relação a capacitação da equipe, sugere-se a implementação da ferramenta Estado Atual x Estado Desejado. Conforme demonstrado nas Ilustrações 5 e 6, tal ferramenta está relacionada com a evolução do liderado, fazendo com que, antes de iniciar o processo de treinamento, ele tome consciência das competências que deseja melhorar e, conseqüentemente foque sua atenção nelas.

ESTADO ATUAL

EU:

Avaliando seu momento atual, qual competência você gostaria de melhorar com este treinamento?	De 0 a 10 qual é a sua Nota atual nesta competência?

Ilustração 5: Estado atual.

Fonte: Instituto Nacional Brasileiro de Coaching – IBC, 2017.

ESTADO DESEJADO

EU:

Projetando para o final deste treinamento, como você gostaria de estar em relação a esta competência? O quê você gostaria de alcançar?	De 0 a 10 que nota você gostaria de alcançar até o final desse treinamento?

Ilustração 6: Estado desejado.

Fonte: Instituto Nacional Brasileiro de Coaching – IBC, 2017.

Os treinamentos possuem processos que tem como principal objetivo inovar, repassar e agregar conhecimentos e habilidades, que são seguidas a exemplo de seus líderes em demonstrações que ocorrem no dia-dia, esses conhecimentos trazem crescimento pessoal e evolução a questões inerentes à execução das atividades (MARRAS, 2000).

Quando questionados sobre a clareza dos valores da empresa versus os valores que equipe representa, nota-se que existe necessidade de uma atenção em relação a esse ponto, onde o líder B discorda do líder A dizendo que os valores não estão bem definidos, também confrontando o questionário que foi realizado a equipe observa-se que eles sentem que os valores precisam ser mais claros assim como aos valores que os mesmos representam para a empresa.

Para que seja possível tal clareza sugere-se que ambos os líderes criem esses valores em conjunto. Se a empresa já tem os valores definidos, mas está com dificuldade de repassa-los para a equipe sugere-se uma ação para

compartilhamento dos valores e aplicabilidade prática. Gestos simples, como expor os valores no ambiente da empresa de formas diversas, muito além dos quadros na parede, faz com que se implemente uma cultura de conscientização e importância do que os valores representam para a organização.

Os valores de uma organização são importantes e contribuem para nortear o comportamento e o estado emocional dos indivíduos, a clareza quanto a eles se tornam importantes para reflexão e relevantes para cada pessoa seja ele pessoal ou profissional. Com o principal intuito de demonstrar e representar o porquê das metas escolhidas (DI STÉFANO, 2012).

Quando se fala de autoconhecimento pode-se dizer que os resultados nas pesquisas apontam que ainda existe espaço para que haja desenvolvimento e os líderes demonstraram-se abertos para tal. Foi sugerido e aplicado aos dois líderes da empresa estudada, a ferramenta de avaliação 360°, conforme ilustrações 7 e 8. Tal ferramenta consiste em uma autoavaliação da pessoa em algumas categorias comportamentais, como comunicação, iniciativa, criatividade, desenvolvimento pessoal, entre outras, podendo ser personalizada para cada situação, nesse caso a roda foi voltada competências importantes para a liderança e o processo de gestão. A partir dos resultados coletados, foi possível direcionar a sugestão de melhoria a nível de desenvolvimento dos líderes. A Ilustração 7, demonstra a aplicação realizada com o líder A.

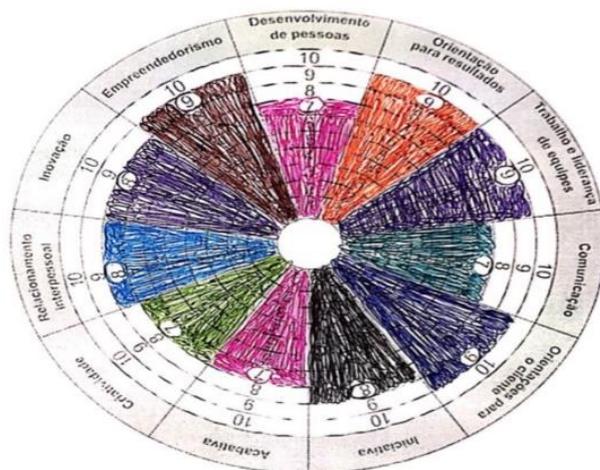


Ilustração7: Análise 360°. Aplicação realizada com o Líder A.
Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC/ Produção do pesquisador, 2019.

Após aplicada a Roda 360º no líder A, foi identificado pontos que ficaram abaixo na sua auto avaliação, tais como desenvolvimento de pessoas, comunicação, acabativa e criatividade. Com intenção de desenvolvimento inicial de apenas uma das competências, foi perguntado ao líder A, qual competência ele acredita que tem mais importância pra se dar inicio no trabalho de desenvolvimento. Em resposta, o líder A disse que acredita ser o desenvolvimento de pessoas sua maior prioridade no momento atual.

Para contribuir com a evolução da competência escolhida sugere-se que seja feito um plano de ação para auxiliar o líder no processo. Após aplicado e sortido efeitos positivos com o plano de ação, pode ser dada sequencia em outra competência que está aquém do esperado e assim por diante.

Da mesma forma a análise 360º foi aplicada ao líder B, conforme Ilustração 8.

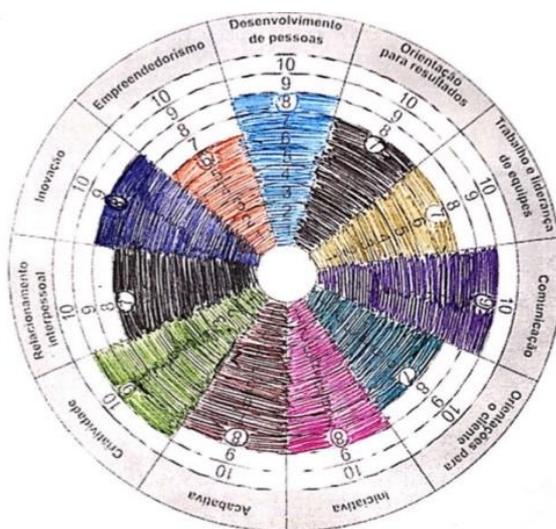


Ilustração 8: Análise 360º Aplicação realizada com o Líder B.

Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC/ Produção do pesquisador, 2019.

Conforme evidenciado na Ilustração 8, os pontos identificados para melhoria foram: empreendedorismo, orientação para resultados, liderança em equipe e orientações para o cliente, e relacionamento pessoal, que foram os que tiveram nota mais baixa atribuída pelo líder. Quando questionado o líder sobre sua prioridade de desenvolvimento, este respondeu que o trabalho e liderança

de equipe são suas prioridades atualmente. Da mesma forma a sugestão parte de montar um plano de ação e após o êxito, que seja dada sequência no desenvolvimento das competências.

O processo feito por meio da Roda 360º tem o objetivo de avaliar as competências da liderança ou da gestão de um determinado profissional, ou ainda em função das competências fundamentais que são estabelecidas, que acontece no caso dos liderados. É importante compreender que não existe certo ou errado, uma vez que, esse tem por base opiniões, subjetivo de outros indivíduos respeitando sua individualidade e analisando os resultados conforme respondidos pelo participante (DI STÉFANO, 2012).

Os líderes podem aplicar as ferramentas com sua equipe, adaptando ao cenário atual das mesmas. Neste tópico foram elencadas sugestões de ferramentas a serem utilizadas; no entanto, cabe a direção da empresa, investigar quais as que se adaptam melhor à sua realidade.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como tema: liderança e *coaching*, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira. O problema de pesquisa girou em torno de: de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem auxiliar o líder na melhoria da gestão de pessoas? Das mais variadas formas. As ferramentas hoje existentes no processo de coaching, se aliadas a um bom processo de liderança, trazem a garantia de melhoria em qualquer setor da empresa desde que a sua aplicação seja correta e monitorada, implementando a ferramenta diretamente na cultura organizacional. Para atendimento dos objetivos inicialmente aplicou-se um questionário com os líderes da empresa, com o intuito de conhecer o líder e o atual modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização, onde identificou-se que existem pontos a serem melhorados no aspecto de *feedbacks*, clareza dos valores da empresa e os valores que os funcionários representam para empresa, juntamente com autoconhecimento. Também foi realizada pesquisa com os colaboradores, a fim de identificar junto à equipe, a satisfação destes em relação ao modelo atualmente utilizado pela

liderança, onde identificou-se que que pontos relacionados e comunicação dos valores da empresa e a realização de *feedbacks* precisam ser analisados e melhorados. Para isto foram feitas sugestões de ferramentas de coaching que constam no item 3.3 do estudo.

Conclui-se que a pesar de uma empresa apresentar bons resultados e possuir uma harmonia operacional, sempre existe espaço para melhorias em pontos que passam despercebidos inicialmente, mas que causam grandes impactos a longo prazo.

As ferramentas aqui sugeridas podem auxiliar na obtenção de melhores resultados. A relevância desse estudo e sua repercussão no meio acadêmico e social têm por enriquecer conhecimentos listados na área do coaching que possui muito ainda a ser explorado, servindo diretamente de apoio aos processos de gestão vinculados aos líderes e gestores operacionais.

REFERÊNCIAS

CARLOS BASSO, **Entenda o Papel do Gestor no Treinamento de suas Equipes**. 2016. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/entenda-o-papel-do-gestor-no-treinamento-de-suas-equipes>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **Iniciação á Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

_____. **Gerenciando Pessoas**, o passo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo –SP: Makron Books, 1994.

DI STEFANO, R. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 2012.

FERREIRA, D. A. C. **Estudo sobre a Atuação de Coaches**. 2013. 119f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Ciências da Vida – Pontifícia Universidade Católica, Campinas. Disponível em: <<http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/323/1/DEBORA%20APARECIDA%20ODA%20COSTA%20FERREIRA.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

FRAGA JÚNIO, J.; PAULINO, H. A.; MAGALHÃES, L. C. *Coaching* para líderes: um método eficaz para o desenvolvimento de competências necessárias aos gestores. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 5, n. 2, p. 2-23, 2017. Disponível em: <http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a174.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2018.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e *coaching*. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-40, 2009. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>>. Acesso em: 19 set. 2018.

GRANT, A. M. **Towards a Psychology of Coaching**: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. 2001. 338f. Doctoral Dissertation. Macquarie University, Sydney, Australy. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Anthony_Grant5/publication/228598134_Towards_a_psychology_of_coaching/links/54f5105b0cf2eed5d736051d/Towards-a-psychology-of-coaching.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

JESUS, T. G. S.; MATTEU, D. O Processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 1, p.43-50, 2015. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/348/327>>. Acesso em: 09 set. 2018.

KILLBURG, R. R. **Executive Coaching**: Developing managerial wisdom in world of chaos. Washington, DC: American Psychological Association. 2000.

KRAUSZ, R. E. **Coaching Executivo e Empresarial**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMA, M. P. R. **Uma Abordagem aos Principais Tipos de Coaching**. 2013. 33f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Tecnologia Aplicada e Ciências Sociais, Centro Universitário de Brasília – Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3967/1/20963395.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2018.

MAHER; POMERANTZ, **Origem do Coaching**: São Paulo: 3. ed. Hammer, 2003.

MAXWELL. **O Livro de Ouro da Liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Do Operacional ao Estratégico**: São Paulo: 3. ed. Futura, 2000.

MARQUES, J. R. **Leader Coach**: Coaching como filosofia de liderança. 1 ed. São Paulo, Editora Ser Mais, 2012.

MELO, L. H.; MATOS, F. R. N.; MACHADO, D. Q.; MELO, L. H. O *coaching* e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. **Caderno de Administração**: revista do Departamento de Administração da FEA, v. 9, n. 1, p. 25-48, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/21892/19683>>. Acesso em: 20 set. 2018.

MINICCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA-SILVA, C.; LEITE, C. D. S. W.; CARVALHO, P. S. F. ANJOS, A. C.; BRANDÃO, H. I. M. Desvendando o *coaching*: uma revisão sob a ótica da psicologia. **Psicologia**: ciência e profissão, v. 38, n. 2, p. 363-377, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SILVA, A. R. L.; MACHADO, A. B. Práticas de *coaching* como ação inovadora para potencializar o aprendizado. **Revista Projeção e Docência**, v. 8, n. 2, p. 14-25, 2017. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao3/article/view/781/813>>. Acesso em: 05 set. 2018.

TEODORO, F. N. F.; CRUZ, H. A. **A Importância do Processo de Coaching Interno no Desenvolvimento do Colaborador e no Alcance dos Resultados**. In: XIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2016. Anais... 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/32724380.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018.

YATES, J. **The Career Coaching Handbook**. Oxfordshire: Taylor & Francis Group. 2014.

CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Gabriela Bordin¹
Gabriela Regina Lorenzet²
Denise Felber Chaves³

RESUMO

Esta pesquisa teve como tema o processo de captação, retenção e fidelização de clientes em uma empresa do ramo alimentício. O objetivo principal foi identificar como são desenvolvidos esses processos na empresa e a sugestão de estratégias para a melhoria. O estudo buscou descobrir qual o atual modelo de marketing utilizado, a satisfação dos clientes em relação à empresa e sugerir melhorias para fidelização. A problemática abordada foi: qual a melhor forma para se desenvolver o processo de captação, retenção e fidelização de clientes na empresa Padaria Zelândia. A pesquisa traz as acadêmicas mais conhecimentos, tanto práticos quanto teóricos sobre o tema e para a empresa uma oportunidade de analisar possíveis melhorias em suas estratégias de marketing. Para elaboração do estudo foram desenvolvidos tópicos como: marketing, marketing de relacionamento e os conceitos de valor, satisfação e fidelização, baseado em autores como Kotler, Keller e Las Casas. A pesquisa foi categorizada como de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, classificada como descritiva e explicativa quanto ao objetivo e, quanto aos procedimentos, classificada como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa desenvolveu-se através de entrevista com o gestor e questionário aplicado aos clientes, feita com base em fontes bibliográficas. Concluiu-se que a empresa é bem vista pelos seus consumidores e utilizar ações de captação, retenção e fidelização de clientes pode aumentar a demanda de consumidores, além de manter fidelizados os que já compram. É necessária uma avaliação constante da empresa, garantindo um desempenho adequado, atendendo as necessidades e os desejos dos clientes.

Palavras-Chave: Marketing - Marketing de Relacionamento – Satisfação - Fidelização.

¹ Acadêmica do Curso de Administração - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabrielabordin@outlook.com

² Acadêmica do Curso de Administração - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabrielalorenzet2402@hotmail.com

³ Mestre em Ensino Científico e Tecnológico. Orientadora. Professora dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Tecnologia da Informação. Faculdades Integradas Machado de Assis. denisef@fema.com.br

ABSTRACT

This research had as its theme the process of capturing, retaining and loyalty of customers in a food business. The main objective was to identify how these processes are developed in the company and the suggestion of strategies for improvement. The study sought to find out the current marketing model used, customer satisfaction in relation to the company and suggest improvements in customer loyalty. The problem addressed was: what is the best way to develop the process of capture, retention and customer loyalty in the company Bakery Zealand. The research brings the more academic scholars, both practical and theoretical on the subject and to the company an opportunity to analyze possible improvements in their marketing strategies. To develop the study, topics such as marketing, relationship marketing and concepts of value, satisfaction and loyalty were developed, based on authors such as Kotler, Keller and Las Casas. The research was categorized as an applied nature, with a qualitative-quantitative approach, classified as descriptive and explanatory regarding the objective and, in terms of procedures, classified as bibliographical and case study. The research was developed through an interview with the manager and questionnaire applied to the clients, based on bibliographic sources. It was concluded that the company is well regarded by its consumers and use actions of capture, retention and customer loyalty can increase the demand of consumers, in addition to maintaining loyalty those who already buy. A constant evaluation of the company is necessary, guaranteeing an adequate performance, attending to the needs and desires of the clients.

Keywords: Marketing - Relationship Marketing - Satisfaction - Loyalty.

INTRODUÇÃO

Em um cenário onde há cada vez mais concorrência é preciso que as empresas busquem formas de atrair, conquistar e também de fidelizar os seus clientes. É vital que a empresa fortaleça a sua marca em meio ao mercado e fidelize os clientes através de estratégias, oferecendo vantagens e buscando estabelecer uma relação duradoura com os mesmos.

O marketing de relacionamento tem o objetivo de fortalecer a marca ao cliente, criar vínculos e estabelecer relações duradouras através da criação de valor aos produtos oferecidos. Desta forma a pesquisa tem como tema o processo de captação, retenção e fidelização de clientes em uma empresa do ramo alimentício da cidade de Horizontina, RS.

O marketing é essencial para a sobrevivência da empresa e para que se desenvolva o processo de atração, captação e fidelização de clientes, então é preciso que a empresa utilize as várias ferramentas do marketing para atrair cada vez mais clientes. Diante disso a problemática que o estudo abordou foi: qual a melhor forma para se desenvolver o processo de captação, retenção e fidelização de clientes na Padaria Zelândia.

Como objetivo geral o estudo buscou identificar como é desenvolvido o marketing para a captação, retenção e fidelização de clientes na Padaria Zelândia e sugerir estratégias para melhorar esses processos. Como objetivos específicos o estudo buscou conhecer o atual modelo de marketing usado pela empresa, identificou qual o nível de satisfação dos clientes em relação a empresa e também propôs melhorias para maior fidelização de clientes.

O presente artigo agrega conhecimentos tanto práticos quanto teóricos sobre o tema abordado, trazendo as pesquisadoras e ao meio acadêmico mais aprendizados e para a empresa uma oportunidade de observar os pontos a melhorar no processo de vendas e relacionamento com os clientes podendo assim melhorar suas estratégias de marketing.

A metodologia usada para o desenvolvimento do estudo quanto à natureza da pesquisa foi aplicada, relacionando conhecimentos teóricos e práticos. Quanto à abordagem foi definida como uma pesquisa quali-quantitativa, desenvolvida através de entrevista com o sócio gestor e questionários com os clientes. Classificada como descritiva e explicativa quanto ao objetivo, e do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa foi classificada como bibliográfica e um estudo de caso.

Como primeira etapa fez-se uma breve introdução ao tema e, dando continuidade, foi desenvolvido o referencial teórico abordando assuntos como marketing, o marketing de relacionamento e valor, satisfação e fidelização baseado em autores como Kotler, Keller, Las Casas, Armstrong, Futrell e Cobra. Na segunda etapa deste trabalho, estão os métodos e técnicas, a categorização da pesquisa, a coleta e tratamento de dados. Na terceira etapa, as informações para a análise dos resultados foram obtidas através de uma entrevista com o gestor da empresa em estudo e uma pesquisa com os clientes.

Por fim, fez-se a análise através dos dados obtidos com o gestor e com os clientes, apresentando também as sugestões para a melhoria nos processos estudados. Em sequência foram expostas as conclusões e apresentaram-se as referências utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A captação, retenção e fidelização dos clientes são processos que devem ser desenvolvidos dentro da empresa, e é importante que se busque estabelecer um relacionamento com os clientes para melhor atendê-los mantendo uma relação vantajosa para as duas partes.

Desta forma, os tópicos abordados no referencial teórico foram marketing, marketing de relacionamento e o conceito de valor, satisfação e fidelização.

1.1 MARKETING

Com o passar dos anos e as crescentes mudanças no mercado às empresas precisaram se adaptar e encontrar formas de se manter competitivas no mercado, buscando captar clientes e superar seus concorrentes. As empresas que antes tinham seu marketing voltado apenas à produção passaram a utiliza-lo como uma ferramenta para a atração dos clientes e criação de valor.

O conceito de marketing surgiu na década de cinquenta, o aumento no número de indústrias na época fez com que a competição entre empresas aumentasse. Conforme Dias, com uma variedade maior de produtos disponíveis era necessário que a empresa oferecesse bens de qualidade a um valor atraente aos consumidores para que seus lucros fossem alcançados (DIAS, 2003).

Conforme Kotler e Keller, pode se dizer que o marketing está presente em todo lugar. De maneira formal ou informal todas as empresas se envolvem em atividades de marketing, que vem se tornando um ingrediente indispensável para a empresa que deseja obter sucesso (KOTLER; KELLER, 2006).

Vários autores apresentaram definições para o conceito de marketing, e no geral marketing pode ser definido como um conjunto de estratégias que tem

como objetivo o aumento dos lucros da empresa, através da oferta de produtos que atendam às necessidades e desejos dos consumidores e tragam algum tipo de valor a eles. Para Kotler, “[...] marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.” (KOTLER, 1998, p. 27).

Las Casas apresenta o conceito de marketing como uma área de conhecimento que abrange todas as atividades relacionadas a trocas orientadas para a criação de valor para os consumidores, procurando alcançar os objetivos definidos pela empresa por meio de relacionamentos estáveis levando em consideração o ambiente e o impacto destas relações no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009).

Para a Associação Americana de Marketing, citada por Kotler e Keller, o marketing pode ser definido como “[...] a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham um valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

Desta forma o objetivo do marketing é o de identificar quais as necessidades não satisfeitas e disponibilizar produtos e serviços que atendam tais necessidades e satisfaçam os consumidores, gerando resultados para a empresa (COBRA, 1992).

Ao profissional do marketing cabe a tarefa de escolher as estratégias necessárias para que se alcancem os objetivos do marketing, cabe a ele também o papel de administrar a demanda e o relacionamento com os clientes da organização, para Dias ele “[...] é responsável pelo planejamento, pela organização e pelo controle das atividades estratégicas e táticas de marketing, visando otimizar o valor para o cliente.” (DIAS, 2003, p. 9).

A administração de marketing, conforme Kotler e Armstrong, pode ser definida como uma forma de realizar a “[...] análise, planejamento, implementação e controle de programas concebidos para criar, desenvolver e manter trocas benéficas com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 8).

A principal função da administração de marketing é praticar as trocas necessárias com o seu mercado-alvo. O mercado, para Kotler, são os consumidores potenciais que tenham a necessidade ou desejo específico, que estejam dispostos a realizar trocas que satisfaçam suas necessidades e desejos (KOTLER, 1998).

Então a administração de marketing pode ser desenvolvida na empresa através de cinco filosofias diferentes, são elas: produção, produtos, venda, marketing e o marketing societal.

O conceito de produção, conforme Kotler, diz que os consumidores irão preferir produtos que estão sempre disponíveis e que tenham preços mais acessíveis. Desta forma os gerentes de empresas com essa filosofia devem empenhar-se em alcançar a alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa (KOTLER, 2000).

As empresas que seguem a filosofia de produto, conforme Kotler, devem concentrar-se em fabricar produtos de qualidade e aperfeiçoá-los com o tempo. O conceito de produto diz que os consumidores irão preferir produtos que tenham mais qualidade, desempenho e características inovadoras (KOTLER, 2008).

A organização conduzida pelo conceito de venda sustenta que os consumidores não comprarão produtos o suficiente de uma empresa se ela não tiver um grande esforço nas suas vendas e promoção, enfatiza Kotler. Neste caso a orientação de vendas é praticada mais agressivamente, geralmente com produtos não procurados que os clientes geralmente não pensam em adquirir (KOTLER, 2000).

O conceito de marketing, segundo Kotler, diz que a empresa que deseja atingir suas metas precisa determinar quais as necessidades e desejos do seu mercado-alvo e oferecer uma satisfação mais eficiente que a de seus concorrentes (KOTLER, 2008).

Ao seguir o conceito de marketing societal torna-se tarefa da organização definir as necessidades do mercado-alvo e atender suas necessidades de forma mais eficiente que seus concorrentes, conforme Kotler, preservando o bem-estar

dos clientes e sociedade. Incluindo as considerações éticas e sociais em suas práticas (KOTLER, 1998).

Diante desses conceitos é necessário que a empresa escolha qual filosofia irá guiar seus esforços de marketing, levando em consideração os interesses da empresa, e a melhor estratégia para atrair seu público alvo.

Outro fator que precisa ser trabalhado é o composto de marketing, também conhecido como 4 P's do marketing ou mix de marketing. Para Dias, "[...] composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição." (DIAS, 2003, p. 9).

O composto de marketing é uma parte importante da estratégia de marketing da empresa, é necessário planejar cada um dos 4 P's de maneira individual e trabalhar para buscar os objetivos aliando os quatro fatores. Segundo Las Casas pode-se dizer:

[...] que a parte mais importante do composto de marketing é o produto. Todas as atividades de uma empresa justificam-se pela sua existência. [...] devido à necessidade de um marketing integrado, todos os demais componentes do composto de marketing são extremamente importantes, mas sem o produto, objeto principal da comercialização, eles seriam até mesmo inexistentes. (LAS CASAS, 2009, p. 186).

Ainda para Las Casas o P conhecido como produto pode ser definido "[...] como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome." (LAS CASAS, 2009, p. 187).

Esse conceito é complementado por Urdan e Urdan que afirmam que os produtos são objetos concretos ou abstratos que satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores, eles possuem atributos que trazem benefícios para o consumidor (URDAN; URDAN, 2006).

A decisão de adquirir um produto ou serviço acontece muitas vezes com base nos preços. Las Casas afirmam que os consumidores, na maioria das vezes, têm necessidades e desejos ilimitados, porém seus recursos são limitados. Alocar tais recursos de maneira eficiente trará ao consumidor uma maior satisfação (LAS CASAS, 2009).

É importante para a empresa analisar se seu preço é justo e atraente ao consumidor e também se condiz com o valor que o cliente vai receber ao adquirir o produto da empresa. Para Futrell, “[...] o preço refere-se ao valor de um produto que possa atrair o comprador no sentido de trocar dinheiro ou outra coisa de valor pelo produto.” (FUTRELL, 2003, p. 38).

Segundo Las Casas, um bom produto e preço adequado não são o suficiente para garantir as vendas da empresa, é preciso que se tenha uma maneira eficiente de levar os produtos da empresa até os consumidores. Os consumidores querem ter os produtos acessíveis e disponíveis a eles quando necessitam (LAS CASAS, 2009).

Desta forma é preciso que a empresa encontre um bom ponto de distribuição para seu produto garantindo que alcance todos os clientes. Conforme Futrell “A distribuição refere-se à estrutura do canal usado para transferir produtos da empresa para seus clientes. É importante ter o produto disponível para os clientes em local conveniente e acessível.” (FUTRELL, 2003, p. 39).

O conceito de distribuição ainda é complementado por Cobra:

A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores dispondo ainda de um inventário de estoque para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transportes convenientes. (COBRA, 1992, p. 440).

O último dos 4 P's é a promoção. Segundo Futrell a promoção além de informar sobre a existência do produto, leva aos consumidores informações como os atributos, vantagens e benefícios do produto (FUTRELL, 2003). Las Casa complementa que:

A propaganda é de extrema importância para a atividade mercadológica. Por meio dela as empresas podem manter cooperação de seus intermediários, familiarizar seus clientes com o uso dos produtos, estimular demanda, criar lealdade de marca, enfatizar características dos produtos, entre outros propósitos. (LAS CASAS, 2009, p. 286).

Analisando o composto do marketing, Futrell afirma que é preciso que a empresa trabalhe para melhorar sua estratégia, buscando disponibilizar o produto certo, a um preço adequado e atraente, que esteja acessível aos clientes, com o esforço promocional adequado para cativá-los (FUTRELL, 2003).

Conhecer o cliente e suas preferências se tornou algo necessário, e estabelecer um relacionamento com o cliente pode trazer vantagens em longo prazo para a empresa. Como cita Las Casas,

A evolução no conceito de marketing passou a considerar o relacionamento como forma de se obter vantagem competitiva em um ambiente comercial cada vez mais concorrido. A satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, os benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles. (LAS CASAS, 2009, p. 7).

A criação de um relacionamento com o cliente pode se tornar um diferencial competitivo importante. Desta forma o próximo tópico abordará o conceito de marketing de relacionamento, uma ferramenta de muita importância para a criação de valor com o cliente e identificação das suas necessidades.

1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A necessidade das empresas se manterem competitivas fez com que o conceito de marketing mudasse através do tempo, o foco agora é na manutenção do relacionamento com o cliente. O marketing de relacionamento é uma ferramenta essencial para a fidelização, pois tem o objetivo de criar uma relação duradoura entre o cliente e a empresa.

O marketing em massa foi muito utilizado no século passado para fazer o maior número de produtos possíveis atingirem o maior número possível de clientes, já nos dias atuais, segundo Madruga, o marketing de relacionamento valoriza a interação com o cliente e procura desenvolver um conjunto de valores para a satisfação e a duração do relacionamento com a organização (MADRUGA, 2010). Essa nova forma de relacionamento combina novas estratégias de marketing, aliadas a uma melhor qualidade no desenvolvimento

de produtos e na prestação de serviços aos clientes. O que segundo Dias, faz com que vá além do tempo de compra mantendo o foco no longo prazo (DIAS, 2003).

Gordon define o conceito de marketing de relacionamento como um “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 2001, p. 31). Kotler complementa que o marketing de relacionamento é a construção de relações que satisfaçam em longo prazo os consumidores, fornecedores e distribuidores, para reter sua preferência e negócios (KOTLER, 1998).

O objetivo da aplicação do marketing de relacionamento é de melhorar o relacionamento com os clientes e estabelecer uma relação vantajosa para todas as partes, a fim de obter a fidelização. Para Las Casas “A fidelização ocorre quando, após um determinado período de tempo tiver havido ou sido planejado uma continuidade nas ações de informação, bens ou finanças entre dois parceiros comerciais.” (LAS CASAS, 2009, p. 28).

Segundo Las Casas, o marketing de relacionamento se baseia em três conceitos chaves: a confiança, o compromisso e a atração. O autor define confiança como “[...] a expectativa que se tem de certos procedimentos considerados previsíveis. Caso a pessoa haja de maneira diferente de uma expectativa, há uma perda de confiança, neste caso dos clientes em relação à organização.” (LAS CASAS, 2012, p. 95).

O compromisso é definido como o interesse entre as partes em manter uma relação duradoura. Quando as pessoas estabelecem um compromisso, sentem-se mais motivadas a manter um relacionamento devido à criação de valor. E por último a atração que, conforme Las Casas se refere “[...] ao interesse que alguém ou alguma instituição pode despertar em outra parte [...] pode ser consequente de uma imagem positiva, de uma vantagem financeira, operacional, entre outras.” (LAS CASAS, 2012, p. 96).

Esses três fatores são importantes para a continuidade do relacionamento entre cliente e empresa, e devem ser trabalhados de maneira constante pela organização. Manter uma relação de confiança deve ser a ideia central da

empresa, manter-se em contato com os seus clientes, ajuda na construção de um relacionamento duradouro.

A empresa que deseja obter uma relação sólida com seus clientes e parceiros tem a necessidade de desenvolver uma comunicação frequente com seus compradores para que se assegure a realização dos objetivos comuns, e também, segundo Dias, que integre os conceitos de marketing de relacionamento ao seu planejamento estratégico para o melhor gerenciamento da necessidade dos clientes (DIAS, 2003).

O uso de ferramentas como o CRM (*Customer Relationship Management*), traz a empresa mais facilidade no gerenciamento das informações dos clientes. Silva define o conceito de CRM como:

[...] a integração de tecnologia e processos de negócios usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços. (Silva, 2002, p. 55 apud Bose, 2002. p. 89).

Ainda segundo Silva e Zambon “O CRM traduzido para o português como Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente pode ser entendido como o gerenciamento dos meios utilizados para estabelecer e mensurar os contatos com os clientes.” (SILVA; ZAMBON, 2015, p. 171).

Assim, o CRM possibilita que as empresas reúnam dados sobre seus clientes, reconheçam quais os mais valiosos ao longo do tempo, podendo aumentar a fidelidade através do oferecimento de produtos e serviços personalizados.

Segundo Silva e Zambon, a gestão do relacionamento com os clientes tem a função de analisar as informações dos clientes com objetivo de entender e influenciar o seu comportamento. Através do CRM as empresas conseguem identificar os desejos e necessidades dos clientes de maneira antecipada, ao saber o que eles esperam a empresa consegue se planejar para satisfazer suas necessidades (SILVA; ZAMBON, 2015). Para os autores:

O CRM, portanto, quando associado ao composto de comunicação mercadológica, auxilia no desenvolvimento de campanhas

promocionais com maior capacidade de interferir no resultado da comunicação (mensagem) de tal forma que o cliente é positivamente induzido/orientado em favor da empresa, que, por sua vez, está compromissada com ele. (SILVA; ZAMBON, 2015, p. 172).

O CRM pode ser uma ferramenta muito útil à empresa; ao identificar às necessidades dos clientes a empresa sabe como agir para satisfazer o cliente. A utilização do *software* de maneira inteligente traz a oportunidade para a organização de administrar melhor suas vendas e seu relacionamento em longo prazo com os clientes.

Segundo Dias conquistar um novo cliente custa em média cinco vezes mais que manter um antigo (DIAS, 2003). Desta forma é preciso então identificar os clientes potenciais para um relacionamento em longo prazo. Kotler define que a empresa precisa identificar quais seus prováveis e potenciais clientes, a fim de convertê-los em consumidores qualificados, depois em novos consumidores e posteriormente em clientes leais (KOTLER, 1998).

Kotler ainda enfatiza que a retenção dos clientes é mais importante que a sua atração, e que a chave para a retenção do consumidor esta na sua satisfação. Pois um consumidor satisfeito é leal por mais tempo, compra à medida que a empresa lança produtos novos e melhora os existentes, faz comentários positivos sobre a empresa e os produtos, é menos sensível aos preços e atende-lo custa menos, pois suas transações de compra já estão rotinizadas (KOTLER, 1998).

Reter um cliente não é uma tarefa fácil, os clientes buscam produtos ou serviços que apresentem algum diferencial, agreguem valor e que os satisfaçam. Cabe então às empresas oferecerem produtos/serviços diferenciados que satisfaçam as necessidades dos clientes. Desta forma o próximo tópico abordará os conceitos de valor, satisfação e fidelização.

1.3 CONCEITO DE VALOR, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Atualmente os consumidores tem disponível uma grande variedade de produtos e serviços que podem satisfazer suas necessidades e o que guia a escolha de compra do consumidor é a percepção de valor que ele tem do

produto. Conforme Kotler e Armstrong, o marketing não pode mais ser somente compreendido como o ato de vender, mas também deve ser entendido como uma maneira de satisfazer as necessidades do cliente e atribuir valor (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

O valor pode ser descrito como a concepção de custo benefício que o cliente tem de um produto ou serviço, uma “[...] somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 9). Nesse sentido, Madrugá complementa que:

O valor do cliente é o que ele espera não só da aquisição de um produto ou serviço, mas também da experiência que terá com a empresa. Assim, um cliente, quando adquire um carro, busca muito mais do que simplesmente um bando de chapas de aço retorcidas em cima de alguns eixos e com um motor. Ele espera que o carro traga valores para sua vida, como maior possibilidade de fazer viagens, crescer no seu emprego ou levar a família para um passeio. O cliente espera ser mais feliz com a aquisição. (MADRUGA, 2010, p. 190).

Quando o cliente adquire um produto ou serviço ele está buscando algo que lhe traga satisfação e algum tipo de valor para sua vida, desta forma, segundo Gilbreath:

[...] quanto mais significado o seu marketing tem para as pessoas, mais dispostas elas estão a pagar pelo que vende e mais fiéis os clientes se tornam a marca. Eles investem emocionalmente em uma marca e ficam mais motivadas a escolher e a divulgar-la. (GILBREATH, 2012, p. 21).

Segundo Kotler e Keller, pode-se dividir o processo de criação de valor em três etapas, na primeira etapa seleciona-se o valor e segmenta-se o mercado para escolher qual o mercado alvo. Na segunda fase fornece-se o valor, definem-se as características específicas, o preço e a distribuição. Por último comunica-se o valor, através de propagandas e outras ferramentas de comunicação para promover o produto (KOTLER; KELLER, 2012).

O processo da entrega de valor se inicia antes da criação do produto e continua após o seu lançamento, todo esse processo gera custos para a empresa. Através da cadeia de valor, identificam-se maneiras de criar mais valor

para o consumidor, analisando e identificando as atividades que criam valor e custos no negócio. Segundo Kotler e Keller, a cadeia de valor analisa atividades como a logística interna, operações, logística externa, marketing, etc., e examinando seus custos e desempenho nas atividades que geram valor e procuram meios para melhorá-las (KOTLER; KELLER, 2012).

A satisfação do cliente depende das suas expectativas, das experiências anteriores, opiniões de amigos e propagandas. A satisfação do cliente refere-se a sentimentos em relação à compra e segundo Futrell “[...] se o cliente estiver satisfeito, aumentam as probabilidades de ele voltar a comprar no futuro.” (FUTRELL, 2003, p. 344).

Segundo Kotler e Armstrong a satisfação é a consequência do desempenho percebido pelo cliente na entrega de valor do produto ou serviço. Quando o desempenho fica abaixo do esperado há insatisfação, quando atende o esperado o cliente fica satisfeito e quando o produto supera as expectativas esperadas o cliente fica encantado (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Para alcançar a satisfação é necessário que a organização busque conhecer os produtos/serviços que oferece e os motivos que fazem o cliente comprar. Segundo Cobra, satisfazer o cliente é saber o que ele quer ou deseja. A grande maioria de pessoas não sabe exatamente o que quer e desta forma é preciso investir em pesquisas motivacionais e tecnológicas, e investir continuamente na melhora dos produtos ou serviços da organização (COBRA, 2009).

É fundamental conhecer o cliente e suas motivações, pois assim é possível definir sua expectativa de valor. O conhecimento do valor percebido pelo cliente ajuda a empresa a definir a melhor estratégia para alcançá-lo, e para Cobra e Ribeiro, ajuda no melhoramento do produto/serviço a fim de atender as suas necessidades e expectativas e melhorar o relacionamento com os clientes (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Um fator muito importante para a satisfação é a qualidade. Para Kotler e Armstrong “[...] qualidade tem um impacto direto no desempenho do produto ou do serviço. Portanto, este conceito está intimamente ligado a valor e satisfação

para o cliente.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 5). Esse conceito ainda é complementado por Bogmann para quem qualidade:

[...] descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes. (BOGMANN, 2000, p. 106 apud BOONE; KURTZ, 1998, p. 32).

Kotler afirma que existe uma estreita ligação entre produtos e serviços, a satisfação e a lucratividade da empresa. Níveis elevados de qualidade resultam em níveis elevados de satisfação, ao mesmo tempo em que mantem preços mais elevados (KOTLER, 2000). O autor ainda complementa que:

Qualidade é a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. As empresas de hoje não tem outra escolha a não ser implementar programas de qualidade total, se quiserem continuar no páreo e permanecer lucrativas. A qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. (KOTLER, 2000, p. 80).

A qualidade focada nos clientes sugere que a qualidade surge a partir das necessidades e termina com a satisfação dos clientes. A qualidade total, assim como o marketing é tarefa de todos, e para Kotler e Armstrong, a Gestão pela Qualidade Total “[...] é uma abordagem pela qual todas as pessoas da empresa estão empenhadas em melhorar constantemente a qualidade dos produtos, serviços e processos [...]” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 5).

Empresas preocupadas com a satisfação de seus clientes medem o nível de satisfação com regularidade, pois a satisfação é o segredo para retê-los. Pesquisas frequentes podem ajudar a monitorar diretamente a satisfação do cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

A fidelização é o objetivo que toda a empresa quer alcançar, ela deve sempre estar em uma constante busca por clientes, e a procura de fidelizá-los. Para Las Casas,

O conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não o abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar. No entanto, a fidelidade deve ser total; além da fidelidade dos clientes, deve incluir todos os funcionários do departamento de uma empresa, como também os acionistas. (LAS CASAS, 2009, p. 28).

Os clientes são a parte mais importante da empresa e o crescimento da organização depende deles. Com o passar do tempo os consumidores se tornaram mais exigentes desta maneira é necessário criar diferenciais para fideliza-los, oferecendo produtos/serviços de qualidade e buscando adquirir a confiança do consumidor para que ele se torne fiel. Conforme Cobra e Ribeiro:

O relacionamento, portanto, é o fator chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido [...] a estratégia do marketing de relacionamento é o que possibilitar a oferta continua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios, tanto para o fornecedor quanto para o cliente. (COBRA; RIBEIRO, 2000, p. 69).

Desta forma é possível perceber como o valor a satisfação e a fidelização são conceitos que estão muito ligados ao marketing de relacionamento, um conceito complementa o outro e todos são essenciais para a construção de uma relação com o cliente.

2 METODOLOGIA

Esta etapa está organizada em três tópicos com o objetivo de ajudar na compreensão e análise das informações: categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser caracterizada quando a sua natureza do estudo como aplicada, pois considera os conhecimentos teóricos e práticos na resolução dos problemas da organização. Gil afirma que a “[...] pesquisa

aplicada, abrange estudos elaborados como a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem [...] e podem contribuir para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões e serem investigadas.” (GIL, 2010, p. 26). Assim essa é uma pesquisa aplicada pois busca analisar qual a melhor forma para se desenvolver o processo de captação, retenção e fidelização de clientes na empresa Padaria Zelândia, localizada em Horizontina, RS.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser definida como quali-quantitativa. A pesquisa qualitativa, foi desenvolvida através de uma entrevista com um dos sócios da empresa e a pesquisa quantitativa feita com os clientes por meio de um questionário, onde os dados coletados foram analisados para o melhor desenvolvimento das atividades relativas ao marketing de relacionamento desenvolvido pela empresa.

Quanto ao objetivo da pesquisa ela pode ser classificada como descritiva, pois descreveu a realidade da empresa Padaria Zelândia sem alterar nenhum dado. A pesquisa desenvolvida também é explicativa, visto que explicou detalhadamente os objetivos do trabalho, apresentando informações para a resolução do problema.

Pelo ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica uma vez que o trabalho esta embasado em fontes bibliográficas, como livros, monografias e outras fontes que auxiliem na elaboração do estudo.

A pesquisa também pode ser classificada como um estudo de caso, já que será desenvolvida na empresa Padaria Zelândia onde serão coletados os dados necessários para o desenvolvimento do estudo.

Depois de identificar quais métodos foram utilizados para a realização da pesquisa, o próximo tópico abordado será a geração de dados.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A metodologia utilizada para a realização do estudo foi a direta e também indireta. Para o desenvolvimento da metodologia indireta foram utilizadas fontes bibliográficas, monografias, trabalhos de conclusão de curso entre outras fontes.

A parte da pesquisa realizada através da metodologia direta foi realizada dentro da organização através de uma entrevista com o sócio gestor da empresa e uma pesquisa com os clientes.

A entrevista com o sócio gestor foi composta de nove questões abertas buscando obter informações sobre os produtos oferecidos, os clientes, o marketing e os diferenciais que a empresa possui. O questionário foi aplicado no dia 15 de outubro de 2018, de forma presencial pelas pesquisadoras.

A pesquisa com os clientes foi realizada ao longo do mês de setembro e outubro de 2018, por meio de um questionário elaborado para este fim, contendo dez questões fechadas onde cada cliente respondia de acordo com sua percepção sobre a seu nível de satisfação com a empresa e seus produtos, bem como atendimento e preços praticados.

Como a empresa não possui um controle de clientes assíduos a pesquisa foi realizada com um número de 150 clientes, ou seja, todos os que realizaram alguma compra na empresa no período da pesquisa.

Após a definição do plano de geração de dados o próximo passo consiste em definir como será feita a análise e interpretação desses dados.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação de dados tem a função de analisar as informações obtidas através da pesquisa e buscar responder o problema do estudo. Para a análise e interpretação dos dados foi usado o método dedutivo. Fachin enfatiza que através desse método surgem conclusões e “[...] é um conhecimento que se obtém de forma inevitável e sem contraposição. Parte do geral para o particular, do conhecimento universal para o conhecimento particular.” (FACHIN, 2006, p. 32).

Através dos dados coletados, realizou-se a análise e interpretação dos dados a partir das respostas obtidas através do questionário aplicado aos gestores da empresa. Realizou-se uma análise das respostas e confrontou-se os resultados com a interpretação dos dados e também o embasamento teórico.

Após a aplicação do questionário aos clientes da empresa, estes foram tabulados e em seguida analisados, realizando a comparação dos resultados com o embasamento teórico buscando possíveis soluções para o problema do estudo e permitindo apresentar recomendações à empresa.

Desta forma todas as informações coletadas na organização foram analisadas a fim de apurar quais mudanças precisam ser feitas para melhorar os processos de captação e fidelização de clientes.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa, foi aplicado no dia 15 de outubro de 2018, em Horizontina, na Padaria Panificadora Zelândia, o questionário com o Gestor, para entender como são realizados os processos e ações da empresa.

A Padaria Panificadora Zelândia, foi fundada no ano de 1992, por dois sócios, na cidade de Porto Alegre, RS. Em 1996 a empresa mudou-se e iniciou uma nova história na cidade de Horizontina, RS, trazendo as experiências adquiridas do local de fundação.

No ano de 2001 houve uma grande reforma na estrutura da Padaria. A empresa instalou-se em um novo endereço onde trabalha até hoje, com um lugar mais amplo e logisticamente adequado. Hoje é uma das padarias mais modernas da cidade onde está instalada, com uma grande variedade de produtos. Atualmente a padaria conta com 12 colaboradores, e três sócios, tornando-se assim uma empresa familiar.

Foram coletadas com o sócio gestor da empresa informações sobre os produtos, clientes e o marketing da empresa. Ao gestor o primeiro questionamento feito foi quais os principais produtos e serviços ofertados pela padaria. Como resposta o gestor expõe que os principais produtos são os pães, bolos, tortas, doces e salgados, produtos de padaria, para lanches rápidos ou também encomendas.

Em seguida foi questionado sobre os principais clientes, ao que ele afirmou que a clientela da padaria são principalmente jovens e adultos que

procuram um lanche rápido, durante o expediente de trabalho, ou um local para *happy hour*.

Ao ser questionado sobre os diferenciais da empresa e quais desses diferenciais fidelizariam os clientes o gestor explicou que como a empresa já está atuando no mercado há um tempo maior que seus concorrentes, os seus produtos já são conhecidos na cidade e indicados pelos próprios clientes. Assim, cada vez mais a empresa busca manter uma boa imagem, cumprindo com a qualidade que os clientes buscam, além de ter um bom atendimento e uma boa organização. Segundo o gestor, no ramo alimentício pode-se perceber que a maioria das empresas não consegue manter a qualidade em longo prazo o que faz com que os clientes procurem outros fornecedores. Então a empresa acredita que a fidelização dos seus clientes vem através do seu comprometimento e sua oferta de qualidade constante.

Quanto às ações de marketing da empresa e os meios digitais para contato com os clientes, o gestor informou que atualmente apenas as redes sociais são utilizadas, abrindo mão da propaganda em rádio, televisão e jornal, pois não traziam grande retorno e tinham um custo elevado. Atualmente a padaria possui uma página no Facebook e Instagram, que são os meios digitais usados para o contato com os clientes.

Perguntado ao gestor se a empresa realiza algum tipo pesquisa de satisfação, sugestões ou reclamações, o gestor afirmou que não, mas que sempre está aberto a sugestões para a melhoria, seja nos produtos ou no atendimento. E ao ser questionado sobre as principais dificuldades da empresa o gestor informou que a empresa tem uma alta rotatividade de funcionários, o que dificulta o investimento em treinamentos e cursos para aperfeiçoamento destes.

Como perspectiva para o mercado para os próximos cinco anos, o gestor disse que quer manter a gestão da empresa na família. Também pretende manter a padaria como uma das melhores da cidade, sempre priorizando a qualidade.

Por fim, foi perguntado ao gestor como ele vê o espaço de atuação, produtos, clientes, e sua empresa dentro do mercado em que atua. O gestor

respondeu que desde o início vem procurando inovar e acompanhar o mercado e suas tendências. Por estar instalada em uma cidade pequena a empresa possui bastante diálogo com os clientes, e para ele é perceptível que no atual mercado a empresa está bem instalada, pois grande parte dos clientes é atraída através do marketing boca a boca, por prezar pela qualidade e o bom atendimento.

Segundo o gestor, houve momentos de crise, onde os clientes que tinham um maior poder aquisitivo mudaram de cidade. Neste período a empresa teve uma grande baixa. Mas hoje o gestor considera que a empresa está estável novamente.

A empresa tem um nome reconhecido na cidade e possui produtos de qualidade. Mas o gestor está ciente de que é preciso acompanhar o mercado e a tecnologia para que a empresa não seja passada para trás pelos concorrentes que surgem a todo o momento e buscar por colaboradores dispostos ao mesmo objetivo da empresa de rentabilidade e credibilidade.

Na segunda parte da coleta de dados foi feita a aplicação do questionário a 150 clientes, durante os meses de setembro e outubro de 2018, com objetivo de obter informações sobre a satisfação deles em relação à empresa.

Verificou-se então que 53% das pessoas que compraram da empresa nesse período são do sexo feminino e 47% do sexo masculino; constatou-se também que a maior parte dos clientes, 34% deles, tem de 24 a 35 anos, 28% está na faixa dos 18 a 25 anos, 14% têm de 36 a 45 anos, 11% dos clientes tem de 46 até 60 anos, 9% possui 61 anos ou mais e 4% dos clientes pesquisados tem até 17 anos.

Diante desses dados é possível observar que a maioria dos clientes são jovens adultos entre 26 a 35 anos, em segundo lugar como 28% da clientela da empresa, tem-se jovens de 18 a 25 anos. Sendo Horizontina uma cidade pequena, onde não há muitas opções para o entretenimento, pode-se pensar que como maior parte da clientela da padaria, os jovens da cidade veem o estabelecimento como uma opção de lazer, uma opção de lugar para encontrar os amigos ou fazer um *happy hour* depois do expediente. Também é necessário levar em consideração tais informações ao investir em estratégias para a

fidelização, pois visto que a maioria dos clientes é jovem eles são um público que ainda trará muitos ganhos a empresa caso sejam fidelizados.

Os clientes também foram questionados sobre como conheceram a empresa, como resposta 40% dos clientes informaram que conheceram a empresa através da indicação de alguém, 40% afirmaram que conheceram a empresa de outra forma, questionados sobre como, informaram que conheceram a padaria, pois está localizada no mesmo bairro onde residem ou trabalham. Outros 17% conheceram a empresa através da internet e apenas 3% dos clientes conheceram a empresa por meio de propaganda em rádio, jornal ou TV. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 1.

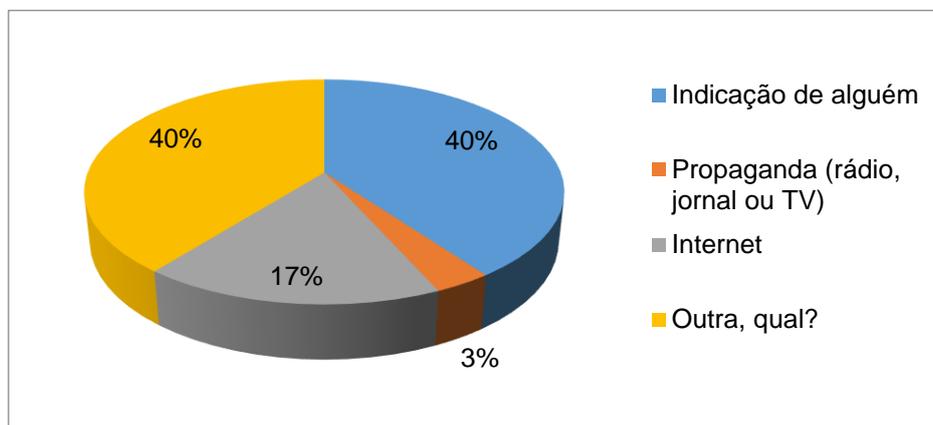


Ilustração 1: Como conheceu a empresa.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Através desses dados é possível verificar que a indicação de alguém, é o meio pelo qual 40% dos clientes conheceram a empresa. A empresa não possui uma estratégia de marketing definida, desta forma, como visto através da pesquisa, o marketing boca a boca é o principal marketing utilizado pela empresa onde os próprios clientes fazem a propaganda. O que também reforça a ideia de que os clientes estão satisfeitos com a qualidade oferecida pela empresa, pois a indicam a outras pessoas. O que aumenta ainda mais o desafio da empresa em manter-se com a qualidade já oferecida para continuar sendo lembrada.

Os outros 40% da clientela conheceu a empresa pela proximidade com sua residência ou trabalho. A empresa possui uma boa localização, próximo a empresas e ao centro da cidade, o que faz com que tenha um diferencial frente

aos seus concorrentes, pois está próxima dos clientes e localizada em um local com grande fluxo de pessoas, tornando a empresa uma opção conveniente aos que próximo trabalham e residem.

Apesar do uso recente das redes sociais para o marketing, cerca de 17% dos clientes conheceram a empresa por meio delas, mostrando o quão eficiente essas ferramentas podem ser para a empresa, o que estimula o investimento no marketing digital. Uma maior divulgação das páginas da empresa pode atrair mais clientes e também ser um canal útil para a empresa buscar um *feedback* sobre os pedidos feitos.

Para analisar o nível de satisfação dos clientes em relação à empresa, foram perguntados aos clientes quais eram seus níveis de satisfação em relação aos produtos, ao atendimento e ambiente da empresa.

Quanto aos produtos oferecidos 56% dos clientes disseram estar muito satisfeitos, 41% disseram estar satisfeitos, 2% responderam indiferente e 1% afirmou estar insatisfeito. Em relação ao atendimento da empresa a maioria dos clientes, 47% deles, afirmou estar satisfeito, 27% disse estar muito satisfeito, 16% respondeu indiferente e 10% disse estar insatisfeito. No que diz respeito ao ambiente da empresa 46% dos clientes disseram estar muito satisfeitos, 35% disseram estar satisfeitos e 19% afirmou ser indiferente ao ambiente da empresa. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 2.

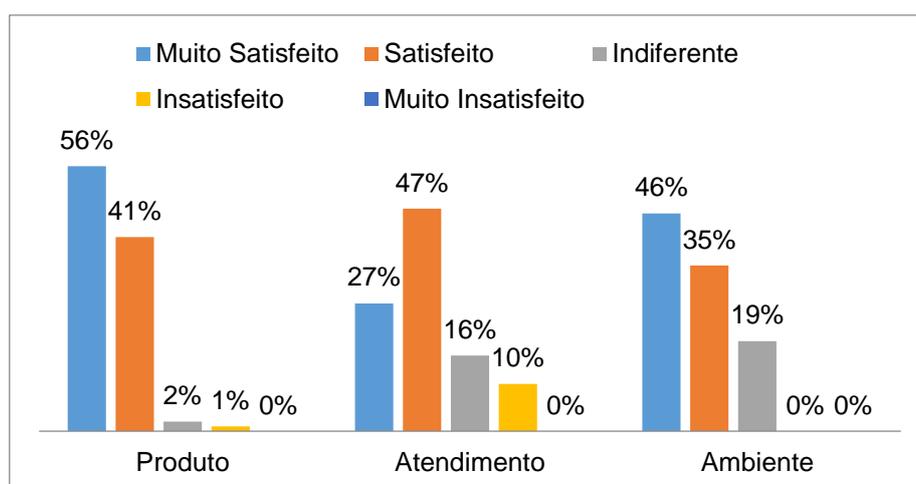


Ilustração 2: Nível de satisfação.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

É possível notar que os clientes em sua maioria estão satisfeitos em relação aos produtos, somando-se os muito satisfeitos e os satisfeitos o resultado é 97% dos clientes. Em relação ao atendimento, apesar da maioria estar satisfeita, é notável que dos três quesitos analisados na satisfação, o atendimento é o que apresenta um maior índice de insatisfação.

A explicação para um nível de insatisfação tão elevado pode estar na alta rotatividade dos funcionários da empresa, sempre há funcionários novos que não conhecem as rotinas da empresa, o que pode gerar algum tipo de transtorno aos clientes, e o receio no investimento em treinamentos também pode contribuir para este nível de insatisfação.

No quesito ambiente, também pode-se constatar que a satisfação é predominante entre os clientes questionados, os 19% que afirmaram ser indiferentes ao ambiente da empresa possivelmente são clientes que não frequentam a padaria para consumo dos produtos, mas que possivelmente realizam encomendas da empresa.

Sobre os preços praticados, o resultado mostra que 64% dos clientes avaliaram como bom, 17% consideram os preços elevados, porém com produtos de qualidade, 14% dos clientes disseram ser igual aos da concorrência e 5% disseram que os preços praticados são elevados se comparados com os concorrentes. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 3.

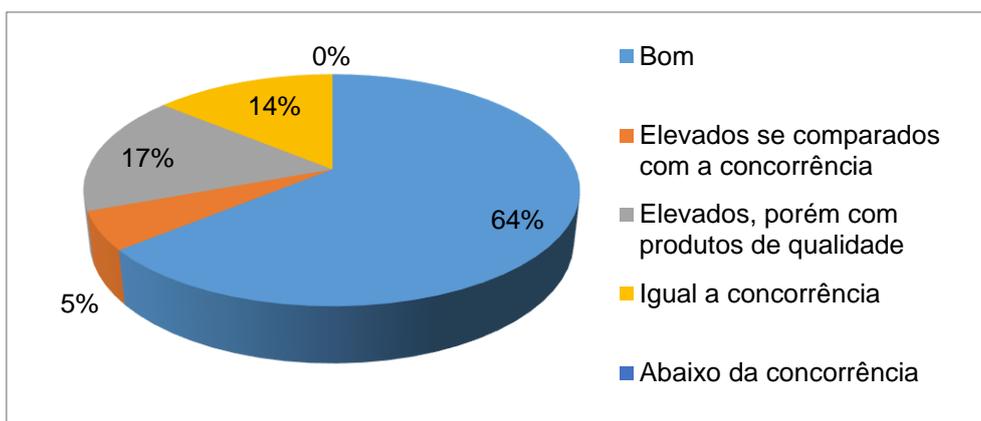


Ilustração 3: Avaliação do preço.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Quanto aos preços praticados pela empresa, a maioria dos clientes avalia como bom, somando os que consideram os preços praticados elevados mais com qualidade ou acima da concorrência temos 22%, desta forma é possível observar que apesar de considerar os preços elevados os clientes se mantem comprando da empresa. Então o preço não é um fator que tem influência sobre a decisão de manter-se comprando ou não, o que não interfere na fidelização dos clientes.

Quando questionados sobre a frequência que compram da empresa, 40% dos clientes informaram comprar da empresa quase todos os dias, 30% afirmou comprar mais de uma vez por mês, 20% disse comprar eventualmente da empresa, 7% disse comprar em média a cada dois meses e 3% afirmou comprar uma vez por mês. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 4.

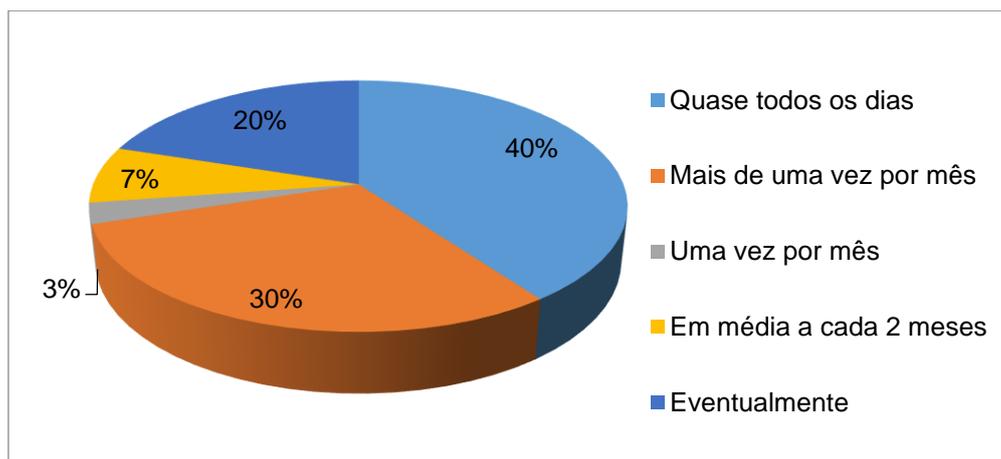


Ilustração 4: Frequência de compra.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Como pode se observar, a maioria dos clientes costuma comprar da empresa quase que diariamente, o que demonstra que esses clientes já estão fidelizados e que a qualidade tem uma influência maior do que os preços dos produtos. Uma vez que o produto satisfaça os desejos e necessidades dos consumidores, estes não se importarão com um preço mais elevado.

Os clientes foram perguntados se recomendariam a empresa a um amigo, todos os clientes afirmaram que recomendariam a empresa. O que confirma a qualidade oferecida pela empresa mais uma vez.

Também foram questionados sobre quais melhorias eles iriam sugerir a empresa, 57% dos clientes respondeu que gostaria que a empresa oferecesse mais promoções, 23% sugeriu que tivesse uma melhoria no atendimento da empresa, 13% dos clientes gostaria de mais variedade nos produtos, 6% gostaria de melhores preços e 1% sugeriu uma melhoria na qualidade dos produtos oferecidos. Os resultados que podem ser visualizados na Ilustração 5.

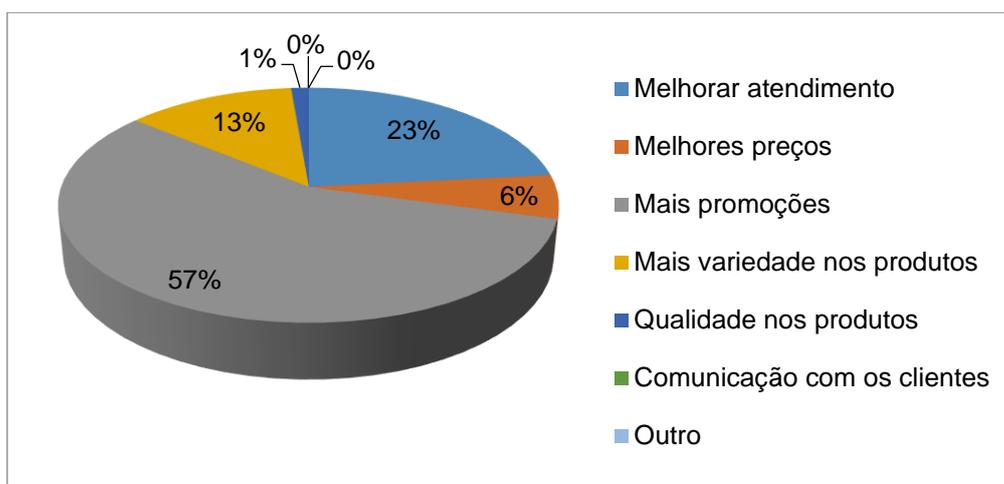


Ilustração 5: Sugestão de melhoria.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Analisando os dados acima podemos ver que mais da metade dos clientes gostaria que a empresa tivesse mais promoções, atualmente a empresa não oferece nenhum tipo de promoção aos clientes. Ter promoções poderia aumentar a fidelidade dos clientes que comprariam da empresa sabendo que poderiam ter vantagens no futuro.

O segundo fator mais mencionado foi a melhora no atendimento, e como já dito o atendimento da empresa é o quesito com maior nível de insatisfação, desta forma é necessário que a empresa invista no treinamento dos seus funcionários para diminuir o descontentamento dos clientes. Buscar investir em treinamentos e em gratificações aos funcionários que tiverem um bom desempenho em suas atividades, ou os que tiverem mais tempo na empresa.

Com base nos dados obtidos com o gestor e os resultados dos questionários aplicados aos clientes, serão feitas algumas sugestões para melhora dos processos de captação e fidelização dos clientes na empresa.

Como primeira medida para a atração de novos clientes, sugere-se que a empresa invista mais em marketing digital, pois como visto nos resultados dos questionários aplicados aos clientes, apesar do uso recente, o marketing nas redes sociais já trouxe clientes para a empresa. Manter uma agenda de postagem, criar *posts* personalizados, incluindo fotos dos produtos, fazer através da página a divulgação de promoções, sorteios, dicas e sugestões de consumo dos produtos podem atrair o interesse do público.

É necessário que a empresa mantenha a sua página atualizada e assim, por meio dela, manterá os seus clientes informados e estará em constante contato com os mesmos. A página da empresa também pode ser utilizada como um meio para receber um *feedback* dos clientes sobre os serviços prestados, os produtos oferecidos e sugestões de melhoria.

Para a diminuição do índice de insatisfação no atendimento, deve-se voltar a investir em treinamentos, também criar algum tipo de gratificação aos funcionários pelo bom desempenho nos treinamentos e em suas atividades na empresa. E aos funcionários com mais tempo de empresa, algum bônus pelo tempo de serviço, buscando assim a diminuição da rotatividade dos funcionários e a melhora no índice de satisfação.

A empresa já possui clientes fidelizados, porém nunca investiu em nenhum tipo de programa de fidelização. Os clientes que compram frequentemente da empresa, fidelizaram-se principalmente pela qualidade oferecida pela padaria.

Investir em promoções, descontos pela frequência de compra, sorteios e brindes são ações que podem aumentar o número de clientes fidelizados, pois são formas de fazer o cliente se sentir mais motivado a comprar sabendo que terá algum tipo de vantagem futura.

Outra prática necessária para melhor desenvolver o processo de fidelização na padaria, é a implantação de algum tipo de controle de compra dos clientes e de informações de contato, pois assim a empresa conseguira oferecer vantagens aos que mais compram da empresa e por meio do registro sobre as compras passadas, a empresa pode analisar que os clientes mais consomem e comunica-los sobre ofertas nestes produtos.

Com base nos estudos das referências bibliográficas, na entrevista realizada com o gestor, e na pesquisa realizada com os clientes pode-se observar que a empresa é bem vista diante dos seus consumidores e o uso de ações de captação, retenção e fidelização de clientes pode aumentar a demanda de consumidores, além de manter fidelizados os que já compram nela. Além disso, é necessária uma avaliação constante da empresa adequando-a as novas realidades, garantindo um desempenho adequado e atendendo as necessidades e os desejos dos clientes, através de soluções diferenciadas.

CONCLUSÃO

Este estudo buscou entender como são desenvolvidos os processos para captação, retenção e fidelização de clientes na Padaria Zelândia de Horizontina - RS, buscado identificar qual a melhor forma para a empresa desenvolver o seu marketing. A pesquisa foi realizada com base em fontes bibliográficas, entrevista com o gestor e pesquisas com os clientes da empresa e desta forma foram identificadas como são desenvolvidas as ações da empresa e feita a análise para possíveis melhorias.

Através da entrevista e pesquisa com clientes, foi possível responder a problemática do estudo e seus objetivos gerais e específicos. A questão problema foi: qual a melhor forma para se desenvolver o processo de captação, retenção e fidelização de clientes na Padaria Zelândia? Está foi respondida no capítulo 3 do estudo através das sugestões baseadas na pesquisa com clientes.

Respondendo ao objetivo geral do estudo, sobre como são desenvolvidos os processos para captação e fidelização, verificou-se que a empresa apesar de ter clientes fidelizados nunca realizou ações específicas para este fim e a empresa também não realiza muitos investimentos em marketing, sendo assim sugeridas algumas ações de marketing que podem auxiliar a empresa.

Para responder aos objetivos específicos do trabalho, sendo o primeiro deles identificar o modelo de marketing utilizado pela empresa, identificou-se que a empresa não possui um modelo definido para sua estratégia de marketing, e

atualmente a empresa utiliza as redes sociais, Facebook e Instagram, para a divulgação dos seus produtos.

Também foi analisada a satisfação dos clientes em relação à empresa e através da pesquisa com os clientes foi possível constatar que em sua maioria os clientes da padaria estão satisfeitos quanto aos produtos, atendimento e ambiente da empresa. No índice de satisfação houve um pequeno percentual de insatisfação com o atendimento, mas é algo possível de ser melhorado, respondendo assim ao segundo objetivo específico do estudo.

Por fim, foram apresentadas sugestões para responder a problemática da pesquisa. Sendo sugerida a empresa que continue investindo no marketing digital, por meio das redes sociais, pois já trouxe resultados a empresa, também deve-se investir no treinamento e em gratificações para os funcionários buscando incentiva-los a permanecer na empresa para assim melhorar o atendimento oferecido.

Para a fidelização de clientes, a empresa deve investir em promoções, brindes, descontos, e implantar algum tipo de controle de compra, para identificar o que os clientes mais compram e a frequência, para poder assim oferecer vantagens.

Desta forma, é possível concluir que a empresa é bem vista pelos seus clientes, e o uso de ações de captação, retenção e fidelização podem aumentar a demanda de consumidores e ainda manter fidelizados os clientes que já compram dela. Também é necessária a avaliação constante da empresa, para que se mantenha com bom desempenho e atendendo as necessidades e desejos dos clientes.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2000.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILBREATH, Bob. **Marketing com Valor Agregado**. A Próxima Evolução do Marketing. São Paulo: M.Books do Brasil, 2012.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

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

_____. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

_____. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Roberto Pessoa Madruga da. **Implementação De CRM para Viabilização de Marketing de Relacionamento**: Um Estudo De Caso. 2002. 126p. Dissertação (Mestrado Em Gestão Empresarial), Escola De Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2015.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Jéssica Horn¹
Denise Felber Chaves²

RESUMO

O planejamento estratégico e a importância de sua implantação é um tema abordado com frequência dentro das organizações pois é através dele que a empresa irá criar estratégias de marketing para obter lucro. Este trabalho tem como tema o planejamento estratégico de marketing no Escritório Contábil União de Santa Rosa/RS, buscando responder à questão problema: como o planejamento de marketing podem auxiliar os gestores a melhorar a visibilidade nos serviços do escritório? Para elaborar o estudo foi preciso desenvolver alguns tópicos como: marketing, o planejamento estratégico de marketing e a profissão contábil, baseados em autores como Kotler, Dias e Keegan, entre outros. Referente à categorização da pesquisa, é classificada como teórica, qualitativa, exploratória, descritiva, pesquisa de campo e estudo de caso. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica que forneceu o embasamento em termos de conceitos e teorias sobre marketing e aplicou-se um questionário ao gestor da empresa para verificar as estratégias de marketing utilizadas pela organização e quais as ações que trazem mais benefícios. Com base nessas informações, realizou-se a análise e discussão dos resultados. Conclui-se que para obter sucesso nas empresas é essencial realizar um planejamento estratégico de marketing com o objetivo de obter melhores resultados e gerar lucros. Além disso, ele é fundamental para conhecer o mercado e o que o cliente deseja suprimindo suas necessidades. Diante disso, os resultados e considerações têm importância do uso de estratégias de marketing como forma de comunicação com os clientes, assegurando a obtenção do maior benefício possível para todos os envolvidos.

Palavras-chave: Marketing em Serviços – Estratégias de Marketing - Clientes.

ABSTRACT

Strategic planning and the importance of its implementation is an issue frequently addressed within organizations because it is through it that the company will create marketing strategies for profit. This work has as its theme strategic marketing planning in the Office Accounting Union of Santa Rosa / RS,

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jessicahorn123.jh@gmail.com

² Orientadora. Professora dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Tecnologia da Informação. Faculdades Integradas Machado de Assis. denisef@fema.com.br

seeking to answer the problem question: how can marketing planning help managers improve visibility in office services? To elaborate the study it was necessary to develop some topics like: marketing, strategic marketing planning and the accounting profession, based on authors like Kottler, Dias and Keegan, among others. Regarding the categorization of the research, it is classified as theoretical, qualitative, exploratory, descriptive, field research and case study. We used the bibliographic research that provided the baseline in terms of marketing concepts and theories and applied a questionnaire to the company manager to verify the marketing strategies used by the organization and which actions bring the most benefits. Based on this information, the analysis and discussion of the results was carried out. It is concluded that to achieve success in the companies it is essential to carry out strategic marketing planning in order to obtain better results and generate profits. In addition, it is critical to know the market and what the customer wants to supply their needs. Therefore, the results and considerations have importance of the use of marketing strategies as a way of communicating with clients, ensuring the greatest possible benefit for all involved.

Keywords: Marketing in Services - Marketing Strategies - Clients.

INTRODUÇÃO

É de grande importância para as empresas adotar um planejamento estratégico de marketing, pois é através dele que a organização irá fazer que seus clientes saiam satisfeitos com os produtos e serviços. Desta forma, é fundamental que a empresa conheça as necessidades e desejos de seus clientes, com o objetivo de satisfazê-los de forma ampla e incessante.

Diante disso, o tema proposto para a realização deste estudo é o planejamento estratégico de marketing em um escritório de contabilidade. O Escritório Contábil União, localizado em Santa Rosa/ RS, foi escolhido como objeto de estudo com a fins de conhecer as estratégias de marketing utilizadas pela empresa, com o objetivo de analisar quais estratégias podem atingir o público-alvo e sugerir novas formas de divulgação para a organização. Sendo assim, com este estudo busca-se responder à questão problema: como o planejamento de marketing podem auxiliar os gestores a melhorar a visibilidade nos serviços do escritório?

O tema justifica-se, uma vez que o marketing mostra-se essencial para os escritórios de contabilidade, pois é através dele que as empresas buscam

clientes, melhoram o atendimento e visam a diferenciação no serviço prestado aos clientes. O marketing na área contábil deve ser elaborado para atingir o público-alvo e para obter um bom resultado na divulgação da empresa.

Este estudo teve como objetivo geral, realizar um planejamento estratégico de marketing em um escritório de contabilidade. Especificamente, buscou-se conhecer o processo de planejamento de marketing adotado pela empresa; identificar quais as estratégias de marketing que trazem mais benefícios para a mesma; e analisar e sugerir mudanças positivas para o marketing da empresa estruturando um plano de marketing contábil.

Com relação à metodologia empregada na realização deste estudo, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa teórica e com relação ao tratamento dos dados esta pesquisa é considerada qualitativa. Levando em conta os objetivos traçados para este estudo, define-se que foram utilizadas as pesquisas exploratória e descritiva, realizando-se uma entrevista com o proprietário da empresa. Com relação à forma de pesquisa técnica, foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo e estudo de caso.

Para o desenvolvimento deste artigo foram utilizadas documentações diretas e indiretas. No caso da documentação direta, explorou-se a observação direta extensiva, através da aplicação de um questionário ao gestor. Com base nos dados coletados fez-se o plano de análise e interpretação, sendo que a abordagem foi feita através do método hipotético-dedutivo; e a pesquisa qualitativa foi analisada de maneira comparativa.

As informações obtidas foram comparadas com o embasamento teórico de modo a estabelecer um melhor entendimento e enriquecimento da discussão do problema proposto. Como embasamento teórico, utilizou-se bibliografias de autores como: Kottler, Dias, Keegan, Keller, entre outros.

Como primeira etapa fez-se uma breve introdução ao tema e, dando continuidade, foi desenvolvido o referencial teórico abordando assuntos como marketing, o planejamento estratégico de marketing, o marketing em serviços, e pôr fim a profissão contábil. Na segunda etapa deste trabalho, estão os métodos e técnicas, a categorização da pesquisa, a coleta e tratamento de dados. Na terceira etapa, as informações para a análise dos resultados foram obtidas

através de um questionário aplicado ao gestor da empresa em estudo.

Por fim, conclui-se que este estudo é essencial para a empresa, pois através da pesquisa foi possível compreender que através do marketing as organizações satisfazem as necessidades dos clientes e despertam seus desejos. Além disso, tendo em vista a importância do tema, é essencial para as organizações o planejamento estratégico de marketing para obter melhores resultados. Não somente para em relação ao lucro, mas a necessidade de conhecer o mercado e a importância de conhecer o que o cliente deseja e suprir suas necessidades. É através do marketing que a empresa constrói uma boa relação entre com o ambiente interno e externo. Como será estudado a seguir, o marketing não é somente a venda de produtos e/ou serviços, mas sim, garantir os benefícios para todos.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para realização deste trabalho científico foram abordados temas como: marketing, o planejamento estratégico de marketing, o marketing em serviços, e assim finalizando com a profissão contábil.

1.1 MARKETING

O marketing é fundamental para as empresas pois é através dele que as organizações satisfazem a necessidade de seus clientes e despertam seus desejos, além de diferenciar-se entre as empresas concorrentes, tendo como objetivo, obter lucro.

Para Dias “[...] marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.” (DIAS, 2003, p. 02). Percebe-se dessa forma que ele está ligado ao dia a dia das empresas e as pessoas e é fundamental para as organizações conseguirem visibilidade.

Segundo Keegan, o conceito de marketing vem mudando com o passar dos anos. Antigamente o foco das empresas era o produto, em como fabricar um produto com qualidade. A meta dos empresários visa o lucro, e o único meio para atingir esse objetivo era vender ou convencer o cliente a trocar seu dinheiro pelo produto, através do marketing (KEEGAN, 2005).

É através do marketing que a organização irá satisfazer as necessidades humanas e sociais de seus clientes, pois segundo Kotler e Keller, o marketing irá buscar meios para sustentar a necessidades dos clientes com o objetivo de vender e gerando lucro para a organização (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Mesquita, o marketing envolve várias técnicas, estratégias, políticas e a prática, ou seja, desde o atendimento ao cliente até a venda ou prestação de serviço de determinado produto, pois tem como um único propósito acrescentar valor aos produtos e/ou serviço das empresas, atingindo o público alvo de cada uma (MESQUITA, 2015).

É importante o conceito de marketing estar claro, para que os demais conceitos sejam compreendidos, pois para Dias, o marketing emprega conceitos de outras ciências como Economia, Estatística Psicologia e Sociologia:

[...] o conceito de marketing pode ser entendido como função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (DIAS, 2003, p. 02).

Segundo Keegan, em 1960 surgiu o novo conceito de marketing, que tinha como objetivo principal a mudança do foco do produto para o cliente (KEEGAN, 2005). Nessa época ainda o propósito era almejar o lucro da empresa, mas dessa forma incluiu-se o composto de marketing ou os 4Ps, como ficaram conhecidos: produto, preço, ponto de venda (distribuição) e promoção (comunicação).

Para Mesquita, no composto de marketing ou 4Ps o preço refere-se ao valor e como será cobrado do cliente o seu produto. Já o ponto de venda ou praça, refere-se ao local onde o produto será comercializado. O produto são as características do serviço/produto que a empresa vende. E por fim a promoção,

que é basicamente as estratégias utilizadas para a venda dos produtos e serviços (MESQUITA, 2015).

Conforme Keegan, já na década de 90 o conceito de marketing estava definido, e o foco deixa de ser o cliente ou o produto, e passa a ser o cliente em um local externo mais abrangente. Outro fato que ocorreu, foi da tendência ao conceito estratégico de marketing, onde seu objetivo principal, que visava o lucro, passou a ser os benefícios para os interessados pelos produtos e serviços (KEEGAN, 2005).

Conforme Dias, a função do marketing integra o conjunto das atividades trabalhadas dentro da empresa, como por exemplo, a produção, as finanças, a logística, os recursos humanos, os sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, etc. (DIAS, 2003). Entretanto, a função do marketing engloba a tomada de decisões, a administração dos recursos, a sistematização dos processos e a avaliação de resultados e para Mesquita seus objetivos são:

1. Vender mais;
2. Fidelizar clientes;
3. Aumentar a visibilidade de marcas, produtos e serviços;
4. Gerenciar uma marca;
5. Construir boas relações com consumidores e parceiros;
6. Educar o mercado;
7. Engajar colaboradores. (MESQUITA, 2015, p. 01).

Conclui-se que o marketing é essencial para as organizações obter melhores resultados. Não somente para em relação ao lucro, mas a necessidade de conhecer o mercado, a importância de conhecer o que o cliente deseja e principalmente, suprir as suas necessidades. Também, é através do marketing que a empresa constrói uma boa relação entre os clientes e funcionários. O marketing não é somente a venda de produtos e/ou serviços, mas sim assegurar maiores benefícios possível para todos os envolvidos.

Assim, um planejamento estratégico de marketing torna-se essencial para as empresas que desejam se destacar e atingir os consumidores.

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O planejamento estratégico de marketing é essencial para as empresas pois além de exercer uma forma de controle, possibilita uma otimização na aplicação dos recursos disponíveis. Permite aos administradores das empresas preparar-se para lidar com diversas situações.

Conforme Limeira o plano estratégico de marketing é um documento onde são esclarecidos os objetivos e as estratégias de marketing que serão implantadas para potencializar determinado produto, ou ainda uma série de produtos, e os serviços da organização (LIMEIRA, 2007).

Uma das estratégias de marketing é a segmentação. Segundo Limeira a estratégia da segmentação consiste em selecionar o público-alvo para o produto ou o serviço por intermédio da identificação dos diversos grupos ou segmentos de clientes, os quais tenham necessidades e características similares (LIMEIRA, 2007). A segmentação permite realizar ações mais específicas conforme os grupos criados na divisão do público-alvo da empresa.

Segundo Las Casas, um plano de marketing é a parte escrita do planejamento. É um manuscrito que contém os detalhes para a ação desenvolvida pelos administradores responsáveis. Este manuscrito é um documento operacional, por isso a escrita deve ser de forma clara e precisa para que todos os que irão manusear entendam de forma exata, além disso, deve ser prático e flexível (LAS CASAS, 2009).

De acordo com Dias, o plano de marketing não é somente para o público interno da empresa, como também para o externo. Para as pessoas de dentro da empresa, o plano de marketing é utilizado para direcionar o trabalho, para coordená-lo com o trabalho dos colegas, para a prestação de contas aos administradores e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução dos planos. Já para o público externo da organização, o planejamento estratégico de marketing pode ser utilizado para convencer investidores a fornecerem fundos para si, inclusive para incentivar os parceiros e a participação de projetos específicos, ou ainda, para convidar outras empresas a estabelecer relações de sinergia (DIAS, 2003).

O processo de planejamento, segundo Las Casas, compreende as seguintes etapas:

- levantamento de informações;
- determinação de objetivos;
- desenvolvimento de estratégia;
- determinação de orçamento;
- projeção de vendas e lucros. (LAS CASAS, 2012, p. 105).

Conforme Las Casas, o primeiro passo para a elaboração de um plano estratégico é a análise da situação ambiental da empresa, as atividades da concorrência, os novos produtos no mercado, as expectativas futuras, entre outros. É essencial saber se há recursos disponíveis, pois, às limitações impedem à execução do planejamento. Já em relação a lista de problemas e oportunidades, é para determinar uma relação de problemas, e de oportunidades para o desempenho da organização. Também, é fundamental determinar os objetivos seja quantitativo ou qualitativos, dessa forma, o planejador deverá colocar em ordem de prioridade, e tornar-se atingíveis e coerentes (LAS CASAS, 2009).

Las Casas argumenta ainda que para o desenvolvimento do planejamento estratégico deverá constar no plano o desenvolvimento da estratégia, ou seja, identificar o mercado alvo a ser atingido, discriminar as estratégias para alcançar os objetivos. Além disso, o autor menciona a determinação do orçamento, ou seja, qual o custo que terá para a empresa ao executar as tarefas, qual os recursos que serão alocados para o desenvolvimento dos produtos ou serviços, para à distribuição ou para à promoção. E por fim, a parte final do planejamento, é a projeção de vendas e os lucros, esta informação é eficaz, pois o administrador necessita conhecer qual será o retorno que ele terá com este plano de marketing, e para que seja convincente, deverá ser apresentado as possibilidades de retorno satisfatórias e em concordância com os objetivos inicialmente acordados (LAS CASAS, 2009).

Para Las Casas, não existe uma regra para realizar o processo de planejamento, entretanto, ele é realizado de acordo com a necessidade da empresa e também do negócio (LAS CASAS, 2012).

Segundo Souza, o planejamento estratégico deverá ter como base as premissas básicas da empresa, como por exemplo: os valores, a missão a visão e os recursos. O planejamento estratégico deve especificar o público alvo inclusive a oferta com base nas oportunidades de mercado. Entretanto, o planejamento tático dá as características do produto, a promoção, a determinação de preço, os canais de venda e serviços (SOUZA, 2014).

Conforme Las Casas, existem três níveis de planejamento, os quais são: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional:

O planejamento estratégico ocorre no nível empresarial com o objetivo de obter um direcionamento da empresa em relação ao seu ambiente de atuação. Exemplo: o planejamento estratégico empresarial. O planejamento tático tem o objetivo de melhorar os resultados de determinada área, ocorrendo em vários níveis organizacionais. Exemplo: o planejamento mercadológico. Já o planejamento operacional constitui-se nos planos operacionais de ação das empresas, como o plano de vendas. Em qualquer nível de planejamento há um processo a ser seguido. (LAS CASAS, 2012, p. 105).

Existem várias formas de analisar quais estratégias de marketing serão utilizadas para gerar maior retorno, portanto, é necessário realizar um planejamento das ações que serão desenvolvidas. De acordo com Las Casas, uma estratégia muito conhecida é 5W2H, que avalia: O que (What), ou seja, Que ação será executada; Quem (Who), ou, Quem irá executar e participar da ação; Onde (Where), ou Onde será executada a ação; Quando (When), ou quando a ação será executada; Por que (Why), ou Por que a ação será executada; Como (How), Como será executada a ação; e Quanto custa (How Much), ou Quanto custa para execução da ação (LAS CASAS, 2012).

As respostas das questões são interligadas e definem as ações tomadas, de que maneira serão realizadas e quais os responsáveis pela execução. Outra ferramenta muito utilizada para o planejamento estratégico de marketing é a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, traduzindo-se: Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A matriz SWOT está dividida

em dois ambientes: o interno que condiz com a parte interna da organização e o ambiente externo, que são os fatores ou efeitos do mercado (DIAS, 2003).

Conclui-se que o planejamento estratégico de marketing não é somente um relatório para a administração, pois é a partir deste relatório que a empresa irá avaliar o planejamento de marketing, pois o que os administradores almejam bons resultados satisfatórios para a empresa, ou seja, resulte em lucro.

Atualmente há uma grande procura pelo setor de serviços. Esses, quando bem prestados, resultam em valor para o consumidor. Daí a importância de estudarmos o marketing em serviços.

1.3 MARKETING EM SERVIÇOS

Os setores de serviços veem crescendo gradativamente. O marketing em serviços tem como objetivo principal obter e servir a demanda por assistência, conforme será abordado a seguir.

Segundo Dias, o serviço é um bem intangível, ou seja, um bem que não é possível pegá-lo ou mensurá-lo; o serviço é uma atividade ou uma ação que cria valor por meio de uma mudança, benefício do cliente. Sendo assim, as principais características dos serviços são:

- são intangíveis;
- há o envolvimento do cliente no processo;
- são perecíveis;
- as pessoas constituem parte do serviço;
- não existe estoque;
- os clientes têm dificuldade de avaliar os serviços;
- o cliente não obtém a propriedade;
- o tempo é relativamente mais importante;
- o sistema de entrega pode ser por meio de canal físico ou eletrônico (Internet). (DIAS, 2003, p. 05).

Para Judd, “[...] serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.” (JUDD apud LAS CASAS, 2012, p. 06).

De acordo com Kotler e Keller, os profissionais de marketing trabalham em diferentes tipos de produtos: bens, serviços, eventos, experiências pessoais,

lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER; KELLER, 2012).

Conforme Dias, para formular as estratégias de marketing em serviços, a empresa deve considerar as variáveis estratégicas, a saber:

1. **elementos do produto** (*product elements*): características do serviço, tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor;
2. **ponto de distribuição e tempo** (*place and time*): canais de distribuição e entrega, que podem ser por meios físicos ou eletrônicos;
3. **processo**: o método e a sequência na qual o serviço é executado, devendo-se avaliar os graus de padronização e de customização dos processos;
4. **produtividade e qualidade**: é uma variável estratégica pois afeta o custo e o tempo de execução do serviço; porém, muitas vezes pode também afetar a qualidade;
5. **pessoas**: diversos são os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e a pessoa prestadora de serviço. A natureza dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;
6. **promoção e informação**: necessidade de informar o cliente para que ele participe adequadamente do processo de execução ou para que possa avaliar os benefícios;
7. **preço e outros custos do serviço**: o cliente paga por um serviço não apenas as unidades monetárias que desembolsou, mas também outros aspectos, como tempo e custo psicológico (ansiedade e incertezas);
8. **evidência física** (*physical evidence*): em virtude da sua intangibilidade o fornecedor procura tangibilizar os serviços pelos aspectos de evidência física, como funcionários, instalações físicas e outros. (DIAS, 2003, p. 108).

Assim, profissional de marketing em serviços precisa conhecer muito bem suas variáveis, ou seja, as pessoas, os processos, as evidências físicas. Para Dias, em relação às pessoas, o profissional deverá estar atento à relação entre os clientes e os funcionários, pois para os clientes é fundamental ter a excelência nos serviços prestados e nos atendimentos. No entanto, os funcionários também precisam estar motivados e envolvidos para realizar o serviço e o atendimento aos clientes. A motivação dos funcionários influencia na capacidade dos atendimentos e na qualidade da realização dos serviços. Por último, a evidência física é o fator estratégico pois através do serviço que o cliente irá reduzir os riscos e valorizá-lo (DIAS, 2003).

Para Las Casas, o marketing em serviços tem diferenças para a sua comercialização. Não basta ser apenas um prestador de serviços, é preciso

decidir as características dos serviços que irá comercializar, entre elas a qualidade, marcas, embalagens, etc. O profissional da área deverá analisar de qual forma a atividade será desempenhada, onde e quem irá oferecer ao mercado o serviço (LAS CASAS, 2012). Para isso, deverá decidir também sobre os 4'Ps dos serviços, que são eles: perfil, processos, procedimentos e pessoas. Segundo Las Casas:

- Perfil: diz a respeito ao local onde será realizado a prestação de serviços. Inclui tudo o que pertencerá ao local, como por exemplo a comunicação a limpeza, os móveis, as máquinas e equipamentos, entre outros. Sendo assim, o administrador ou o profissional de marketing de serviços necessitará selecionar qual o tipo de perfil ou local para realizar os serviços;

- Processos: a empresa prestadora de serviços, também deverá analisar de qual forma administrará a técnica para empreender os serviços. Por exemplo, toda a pessoa que entrará na empresa irá interagir com diversas circunstâncias, sendo assim, esse processo exige que os serviços desempenhados deverão ser organizados e prestados com qualidade, favorecendo sempre o cliente da empresa. O cliente sempre deverá ser bem atendido, independente das circunstâncias, pois quando o cliente é bem atendido ele irá voltar novamente a empresa, caso não tenha gostado do atendimento dificilmente voltará a organização para procurar seus serviços;

- Procedimentos: como vimos, os processos são desenvolvidos para facilitar a prestação de serviços. A forma como é realizado o atendimento ao cliente é essencial, pois o acolhimento sempre deverá ser sem complicações ou algum impedimento do processo. Para isso, as empresas devem investir em treinamentos para os funcionários, para que tenham um bom relacionamento com os clientes e um excelente trabalho;

- Pessoas: a maior parte dos investimentos na área da prestação de serviços é na mão de obra. As prestadoras de serviço comercializam atos, ações, desempenho. Entretanto, para realizar a venda das tarefas, a empresa necessita treinar seus funcionários. Além de treinar, a organização precisa selecionar as pessoas certas para realizar cada função. O pessoal da empresa é fundamental para realizar a prestação de serviços com qualidade, pois as pessoas que

compõem a empresa, auxiliam a divulgar a imagem da organização (LAS CASAS, 2012).

Não existe diferença entre o planejamento no setor de serviços como processos, e o planejamento em outros setores pois segundo Las Casas, quando fala-se em planejamento de serviços é o mesmo que argumentar em planejamento de bens de consumo. Desta forma, a empresa prestadora de serviços interage com seu ambiente, assim como as organizações de outros setores (LAS CASAS, 2012).

Segundo Mesquita, o marketing em serviços aumenta a visibilidade da empresa, ou seja, a organização é conhecida no mercado, quais são os seus serviços, sua estrutura e como executa os serviços. Além disso, o marketing em serviços agrega valor aos serviços, ou seja, conhecendo as necessidades dos clientes é possível que o prestador de serviços irá solucionar com maior facilidade seu problema (MESQUITA, 2016).

Assim, o marketing em serviços favorece a relação entre o cliente e a empresa prestadora de serviços, como por exemplo: a comunicação garante a interação e o reconhecimento das necessidades dos clientes. Para Mesquita, identificar as necessidades dos clientes, permite que a estratégia de marketing seja mais eficaz, pois o cliente sente que a organização está preocupada com ele e que realmente ele está sendo atendido pela mesma (MESQUITA, 2016).

O marketing em serviços é essencial para as empresas prestadoras de serviços, pois é através dele que a organização irá divulgar a sua marca como um diferencial das concorrentes.

Para aplicar o marketing em serviços é preciso conhecer os 4'Ps perfil, processos, procedimentos e pessoas. Conclui-se que, quanto mais desenvolvido o marketing da empresa melhor será a confiança dos clientes na organização e com seus funcionários. A empresa e os funcionários deverão ouvir o cliente, questionar os detalhes e solucionar seu problema. O marketing de serviços pode ser aplicado por profissionais da área contábil.

1.4 PROFISSÃO CONTÁBIL

O profissional contábil, não é um simples executor de contas ou realizador das demonstrações contábeis. Segundo Vieira, o contador é o profissional em que as pessoas físicas ou jurídicas depositam muita confiança, não somente por ter acesso aos dados da empresa, mas principalmente que o contador tem como função o elemento do sucesso da empresa, pois ele auxilia no processo de tomada de decisão. O profissional da área deverá ter as seguintes características: visão, liderança, capacidade de assumir riscos, gerenciar pessoas, construir redes de relacionamento, insistir no próprio desenvolvimento e trabalhar com criatividade na perspectiva da multifuncionalidade (VIEIRA, 2006).

A profissão contábil no Brasil, de acordo com Silva, iniciou por volta do século XVIII, quando surgiu a aula do comércio, na Europa, onde hoje essas aulas estão representadas pelas faculdades, universidades, entre outros (RODRIGUES apud SILVA, 1998). Ainda segundo o autor, no Brasil, “[...] a profissão de Contabilista reúne Contadores e Técnicos em Contabilidade. Esta profissão será regulamentada pelo Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946 e resoluções complementares.” (SILVA, 1998, p. 53).

Conforme Silva, para torna-se um profissional contábil tem como um dos requisitos instruir-se através do curso superior de Ciências Contábeis, que foi instituído através do Decreto-Lei nº 7.988, de 22 de setembro de 1945. No Brasil, a profissão contábil tem prioridade o reconhecimento como profissão liberal. Conforme as disposições expressas no art. 12 do Decreto-Lei nº 9.295-46, além do curso superior em Ciências Contábeis, só poderá exercer a profissão contábil quem possuir seu registro (inscrição profissional) no CRC de sua jurisdição (SILVA, 1998).

Conforme o Decreto nº 9.295, dispõem em seu Capítulo IV, das atribuições profissionais:

Art. 25 São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral; b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações; c) perícias judiciais ou extra-judiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade. (BRASIL, 1946, p. 06).

De acordo Vieira, a função do profissional contábil não é somente realizar as demonstrações contábeis, porém, “[...] o perfil do contador moderno é de uma pessoa que acumula conhecimentos sociais e técnicos em função do amplo mercado que ele tem à sua disposição.” (VIEIRA, 2006, p. 49).

Para Lisboa, além de estar preocupado com as normas tributárias, os princípios fundamentais da contabilidade, os clientes, as normas societárias, entre outras. O primeiro passo do profissional contábil é administrar pessoas, pois para executar seu trabalho o contador relaciona-se com as pessoas, em algum momento ele irá assumir o papel de líder, seja na esfera de líder ou liderado, ou ainda representado terceiros (LISBOA, 2012).

Tratando-se de empresa do ramo contábil, o profissional contador deve ter como base no exercício de sua profissão as resoluções emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade e Conselho Regional de Contabilidade, que constam no Código de Ética Profissional do Contador, criado pela Resolução CFC nº 803/1996:

Art. 1º Este Código de Ética Profissional tem por objetivo fixar a forma pela qual se devem conduzir os Profissionais da Contabilidade, quando no exercício profissional e nos assuntos relacionados à profissão e à classe.

Art. 2º São deveres do Profissional da Contabilidade: I – exercer a profissão com zelo, diligência, honestidade e capacidade técnica, observada toda a legislação vigente, em especial aos Princípios de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, e resguardados os interesses de seus clientes e/ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais. (CFC, 1996, p. 01).

Em relação às propagandas dos serviços, conforme o Código de Ética Profissional do Contador traz algumas proibições, e sabendo que propaganda é

uma das atividades do marketing dentro de uma organização, deve-se haver atenção ao que está estipulado no Art. 3º:

Art. 3º No desempenho de suas funções, é vedado ao Profissional da Contabilidade:

I – anunciar, em qualquer modalidade ou veículo de comunicação, conteúdo que resulte na diminuição do colega, da Organização Contábil ou da classe, em detrimento aos demais, sendo sempre admitida a indicação de títulos, especializações, serviços oferecidos, trabalhos realizados e relação de clientes;
II – assumir, direta ou indiretamente, serviços de qualquer natureza, com prejuízo moral ou desprestígio para a classe. (CFC, 1996, p. 01).

Em relação aos clientes, o profissional também deve ter ética e zelo:

XVI – emitir referência que identifique o cliente ou empregador, com quebra de sigilo profissional, em publicação em que haja menção a trabalho que tenha realizado ou orientado, salvo quando autorizado por eles;

XVII – iludir ou tentar iludir a boa-fé de cliente, empregador ou de terceiros, alterando ou deturpando o exato teor de documentos, bem como fornecendo falsas informações ou elaborando peças contábeis inidôneas. (CFC, 1996, p. 01).

Não há em qualquer outra indicação na Resolução CFC 803/1996 que vede a propaganda ou até mesmo desenvolver atividades de marketing numa empresa contábil. Cita-se apenas alguns cuidados em como proceder corretamente essas ações, para não prejudicar a classe contábil.

Conclui-se que a profissão contábil é muito mais que uma pessoa que realiza informações para o governo. É fundamental que o contador esteja atualizado com as legislações tributárias, contábeis, societárias, para pôr em exercício suas atividades. O contador é um administrador, pois irá auxiliar seus clientes a tomar decisões através de relatórios contábeis. Além disso, sabe-se que o profissional de contabilidade é capaz de realizar auditorias, para verificar fraudes e erros. Mas acima de tudo, deverá ter um papel de líder, pois irá trabalhar com pessoas, onde precisará conquistar a confiança de cada uma delas, para poder exercer a ética profissional.

2 METODOLOGIA

Esta etapa está organizada em três tópicos com o objetivo de ajudar na compreensão e análise das informações: categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Há várias formas de categorização de uma pesquisa relacionadas quanto à natureza, ao tratamento dos dados, aos fins ou objetivos propostos, à conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, este estudo trata-se de uma pesquisa teórica uma vez que busca na teoria a resolução de um problema, ou seja, propor um planejamento estratégico de marketing para a empresa Escritório Contábil União, a qual poderá implementar, visando o aumento do número de clientes e fidelizando-se os. De acordo com Vianna, uma pesquisa teórica é um estudo de diferentes teorias, informações, dados e outras particularidades em relação ao problema da pesquisa, sendo que estas informações são coletadas em fontes bibliográficas, ou seja, livros, revistas, jornais e outros documentos que auxiliam no desenvolvimento da pesquisa (VIANNA, 2001).

Quanto ao tratamento dos dados esta pesquisa é qualitativa e buscou entrevistar o gestor da empresa, comparando os dados com a teoria da pesquisa em autores renomados. Esta pesquisa caracteriza-se em qualitativa, pois buscou-se dados descritivos através de um questionário com o gestor do escritório de contabilidade e o pesquisador, tendo como único objetivo buscar informações e analisá-las para embasar o estudo, e assim sugerindo melhorias para a empresa.

De acordo com Vianna, na pesquisa qualitativa o pesquisador irá analisar cada situação a partir de dados descritivos, tendo como objetivo buscar relações causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outras características fundamentais para compreender o estudo (VIANNA, 2001).

Levando em conta os objetivos traçados para este estudo, define-se que foram utilizadas às pesquisas exploratórias e descritivas, já que tornou o problema mais explícito e se realizou o estudo de uma situação na empresa Escritório Contábil União S/S Ltda. A pesquisa exploratória, segundo Markoni e Lakatos tem por objetivo à formulação de questões em relação ao problema de pesquisa, fazendo com que o pesquisador tenha mais contato com o ambiente, fato ou fenômeno, para uma pesquisa mais exata (MARKONI; LAKATOS, 2010).

Quanto a pesquisa descritiva, segundo Vianna deve prever um estudo detalhado do problema da pesquisa e adota-se o critério como questionários, entrevistas, observação sistemática e outras, que possibilitam uma efetiva coleta de dados necessários à descrição (VIANNA, 2001).

Com relação à técnica utilizada, foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa caracterizou-se em pesquisa bibliográfica, pois o tema da pesquisa é embasado por teorias já publicadas em artigos, livros, jornais, revistas, legislação. O tema da pesquisa não é novo, mas é essencial para as empresas estar em constante crescimento, por isso devem buscar meios para melhorar o seu trabalho.

Conforme Marconi e Lakatos, a pesquisa bibliográfica oferece meios para definir, resolver, não apenas os problemas já conhecidos, mas também serve para conhecer novas áreas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para realizar o estudo, desenvolveu-se uma pesquisa de campo em um escritório de contabilidade com o objetivo de coletar informações de como é realizado o marketing do escritório constando com objetivos pré-definidos que discriminam o que deverá ser coletado. Para Marconi e Lakatos, “[...] pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, [...].” (MARKONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

Por fim, a pesquisa caracterizou-se em um estudo de caso, pois o estudo é situacional, ou seja, procura entender, de forma profunda e significativa o planejamento estratégico de marketing no Escritório Contábil União, localizado em Santa Rosa/RS. Para Vianna, “[...] esta pesquisa objetiva um estudo

detalhado, profundo e exaustivo de um objeto ou situação, contexto ou indivíduo, uma única fonte de documentos, acontecimentos específicos e outras situações, sempre de forma a permitir o entendimento de sua totalidade.” (VIANNA, 2001, p. 140).

2.2 GERAÇÃO DOS DADOS

Para realizar a coleta de dados foi utilizado a técnica de documentação indireta que baseou-se em relatórios, livros, meios eletrônicos e pesquisa direta, pois realizou-se uma entrevista com o gestor da empresa. A entrevista foi composta de quatorze questões abertas buscando analisar quais as formas de planejamento de marketing, como a empresa divulga seus serviços para os consumidores, quais os canais de comunicação com os clientes potenciais e os planos futuros para a organização. O questionário foi aplicado no dia 11 de maio de 2018, de forma presencial pela pesquisadora.

O pesquisador relatou suas respostas para mais tarde realizar a análise da entrevista. Portanto, a entrevista foi constituída por uma variedade de perguntas, relacionadas ao marketing do escritório de contabilidade, que tornaram essenciais para embasar o estudo.

Já referente à documentação indireta, foram utilizadas fontes primárias, através da pesquisa em documentos, registros e cadastros próprios da empresa em estudo, além de fontes secundárias, compostas por livros, revistas, artigos científicos e demais publicações pertinentes aos assuntos que o tema deste estudo envolve.

Através da realização desta coleta de dados foi possível realizar o plano de análise e interpretação dessas informações.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este estudo possui um problema de pesquisa que foi analisado a fins de encontrar soluções para resolvê-lo. Para isso foi usado o método hipotético-dedutivo, no qual, segundo Vianna, o pesquisador deve partir da análise do

problema escolhido para buscar as alternativas possíveis e viáveis para explicá-lo (VIANNA, 2001).

A análise e interpretação dos dados foi utilizada o método comparativo que conforme Vianna, permite ao pesquisador buscar semelhanças, diversidades, contradições ou convergências, fatos, procedimentos, entre outros aspectos. Neste tipo de pesquisa engloba a definição do problema, identificação dos aspectos a serem comparados, confrontação dos aspectos escolhidos e após realizar a conclusão do estudo (VIANNA, 2001).

Através dos dados coletados, realizou-se a análise e interpretação dos dados a partir das respostas obtidas através do questionário aplicado ao gestor da empresa. Realizou-se uma análise das as respostas do questionário, onde foi feita uma análise de forma descritiva, utilizando-se o método comparativo, ou seja, confrontou-se a realidade com a interpretação dos dados e também o embasamento teórico.

Após à aplicação do questionário ao gestor, as respostas foram tabuladas e em seguida analisadas. Os resultados foram comparados com o embasamento teórico para estabelecer melhor entendimento e enriquecimento da discussão do problema proposto e, permitindo que fossem apresentadas recomendações à empresa.

3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa, foi aplicado no dia 11 de maio de 2018, em Santa Rosa, no Escritório Contábil União S/S Ltda., o questionário com o Gestor da empresa, para entender como são utilizadas as estratégias de marketing dentro do escritório de contabilidade.

O pesquisador utilizou-se de questões descritivas para conhecer as estratégias do marketing do escritório, onde perguntava ao entrevistado as questões e seguidamente anotando suas respostas. Desta forma, surgiu a primeira questão, com o intuito de conhecer o gestor da empresa, ou seja, o entrevistado, contador e administrador, formado na instituição Faculdades

Integradas Machado de Assis – FEMa, em 1978 e atualmente tem como experiência 34 anos na atual empresa com o mesmo tempo no cargo de gestão.

A pesquisa buscou abordar como é realizada a venda dos serviços da empresa. Conforme o gestor, a venda dos serviços do escritório é diretamente ao cliente, na grande maioria das vezes é por indicação de outros clientes pela satisfação dos serviços prestados.

Las Casas aborda que o marketing em serviços tem diferenças para a sua comercialização. O profissional da área deverá analisar de qual forma a atividade será desempenhada, onde e quem irá oferecer ao mercado o serviço. Para isso, deverá decidir também sobre os 4Ps dos serviços, que são: perfil, processos, procedimentos e pessoas (LAS CASAS, 2012).

Ainda segundo o gestor, é visível que uma parte considerável dos clientes vem até o escritório por indicação. Há uma necessidade na empresa de desenvolver a comercialização do marketing em serviços e, para isso, é fundamental conhecer os processos da empresa, de qual forma ela administrará a técnica utilizada para realizar o serviço. Deverá também observar os procedimentos adotados para realizar o atendimento ao cliente, irá necessitar treinar os seus funcionários para ter um excelente atendimento e deverá ter as pessoas certas para realizar cada função.

Hoje em dia, as pessoas trocam ideias e opiniões em diversos lugares, ocasiões, conversam sobre o trabalho, clima, política, entre outros assuntos. É uma das necessidades básicas do ser humano, a comunicação. De acordo com Thomé, o marketing boca a boca ocorre entre as pessoas que desejam compartilhar informações e as buscam com pessoas em quem querem acreditar, inclusive obter informações de compra sobre determinado produto e serviços (THOMÉ, 2015).

Questionou-se ainda qual é o maior diferencial da empresa, e se estes diferenciais fidelizam os clientes. De acordo com o gestor, o diferencial da empresa é o atendimento personalizado, instantâneo e eficiente. O entrevistado argumenta ainda que este diferencial fideliza os clientes.

De acordo com Mesquita, a função do marketing engloba a tomada de decisões, a administração dos recursos, a sistematização dos processos e a

avaliação de resultados e para Mesquita seus objetivos são: aumento das vendas, fidelização de clientes, aumento da visibilidade de marcas, produtos e serviços, gerenciamento de marca, construção de boas relações com consumidores e parceiros, educação do mercado consumidor e engajamento de colaboradores (MESQUITA, 2015).

Analisando as informações é notável que a empresa utiliza como diferencial o atendimento aos clientes, mas o marketing vai além disso. É fundamental todos os processos estarem engajados para construir o diferencial entre os concorrentes, fidelizar os clientes e conquistar novos. Entretanto, nesta área da contabilidade é fundamental seguir o código de ética profissional, pois há peculiaridades como não realizar divulgação em qualquer gênero menosprezando os serviços de colegas da área contábil, além disso, é proibido disputar os serviços de contabilidade desonrando a classe contábil.

Desta forma, questionou-se também como é realizado os contatos com os clientes e quais as formas que a empresa utiliza para ouvir e atender seus clientes. Segundo o gestor da empresa, o contato com o cliente é verbalmente, seja com visitas nos clientes ou no escritório. Além disso, o escritório utiliza-se de meios como telefone, e-mail, e também o whatsapp.

Segundo Dias, o serviço é um bem intangível, ou seja, um bem que não é possível pegá-lo ou mensurá-lo; o serviço é uma atividade ou uma ação que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente, em benefício dele. Sendo assim, as principais características dos serviços são: intangibilidade; perecibilidade, as pessoas constituem parte do serviço; não existe estoque; os clientes têm dificuldade de avaliar os serviços, estão envolvidos no processo e não obtém a propriedade; o tempo é relativamente mais importante; o sistema de entrega pode ser por meio de canal físico ou eletrônico (Internet) (DIAS, 2003).

Como o serviço não é um bem, ou seja, não é possível mensurar, e neste caso de um escritório de contabilidade a prestação de serviços é transmitir seus conhecimentos nas áreas fiscais, contábeis, entre outras. A empresa preserva o atendimento ao cliente fisicamente, verbalmente e utiliza-se de alguns meios de comunicação para prestar o seu serviço.

Outra questão buscou abordar quais são as estratégias de marketing que a empresa utiliza inclusive se utiliza-se algum tipo de planejamento de marketing. Quanto ao marketing tradicional, a empresa não utiliza os meios tradicionais de marketing em programas de rádio, televisão, publicações em revistas, entre outros, e também não há o planejamento de marketing.

Conforme Farias, quando não há a comunicação com o mercado, fica difícil os clientes conhecerem a empresa e todos os benefícios que ela tem à disposição. O mercado pode não ter conhecimento sobre o serviço e também não conhecer a empresa, sendo assim, para a organização conquistar mais clientes ou ser reconhecida no mercado ela precisa informar e educar o mercado, lembrando sempre que a comunicação deverá ser adequada a cada público (FARIAS, 2015).

Desta forma, para a empresa seria fundamental divulgar em alguns meios de comunicação seja em rádio, televisão, outdoors, entre outros, com o objetivo de divulgar a marca e os serviços, para que o mercado tenha conhecimento sobre os serviços e venha a procurar a empresa.

Quanto ao marketing digital, segundo o entrevistado a empresa não utiliza nenhum tipo de marketing digital, mas a Domínio Sistemas¹, sistema de contabilidade utilizado hoje pela empresa, tem uma ferramenta disponível para os escritórios de contabilidade utilizar com os clientes chamado de Domínio Atendimento e também a ferramenta para o desenvolvimento de Websites. O escritório tem pensado em utilizar estes mecanismos, mas não foi ainda implantado, apenas surgiu a ideia.

De acordo com a Domínio Sistemas, a ferramenta da Domínio Atendimento é um módulo onde o escritório de contabilidade se comunica com o cliente, pois além de você se comunicar, a empresa evita as falhas na comunicação, pois a partir dele a empresa tem o protocolo digital que é a confirmação de leitura do cliente. Funciona como um portal em que o cliente tem um acesso de login e senha e o escritório poderá postar as guias e demais documentos que sejam enviados pelo portal. Nesta ferramenta ainda, o escritório

¹ Sistema desenvolvido pela empresa de mesmo nome com matriz em Criciúma -SC que desenvolve softwares para a área contábil.

mantém todas as certidões específicas de cada órgão atualizados, o cliente só imprime quando faltar-se-á necessário. Já em relação aos Websites, é uma ferramenta da Domínio Sistemas que o escritório pode utilizar para manter um site, sendo que a empresa configura o layout do site, utiliza recursos essenciais para um escritório de contabilidade e o negócio ganha mais visibilidade com o site posicionado nas pesquisas do Google (DOMINIO SISTEMAS, 2018).

Para o escritório contábil, seria fundamental utilizar mecanismos de marketing digital, levando em conta sempre as normas do profissional de contabilidade. Considerando que em caso da implantação da Domínio Atendimento, iria beneficiar muito mais o trabalho do escritório, pois além de diminuir os custos mensais e levar pessoalmente todos os documentos para os clientes, iria agilizar os processos de envio de documentos, e de todos eles teria o protocolo de entrega de documentos, os funcionários aproveitariam melhor o tempo, em outras atividades. Hoje, além dos escritórios crescerem juntamente com o ramo da tecnologia é fundamental inclusive os clientes adaptarem-se aos novos meios digitais trazendo facilidade para empresa e cliente. Já em relação aos Websites, a empresa poderia utilizar para publicar artigos sobre as atividades mensais e anuais do escritório; além disso, estaria divulgando a marca da empresa como também iria auxiliar aos clientes a entender o processo de cada atividade do escritório. Para estas atividades, apenas teria que ter um funcionário responsável ou gestor, para realizar o controle destas ferramentas, mas o processo demandaria menos tempo e custo do que a entrega pessoal dos documentos.

No decorrer da pesquisa, questionou-se também se a empresa utiliza-se das redes sociais para a comunicação com os clientes. O gestor da empresa respondeu que não são utilizados os recursos das redes sociais.

De acordo com o autor Halt, as redes sociais são um sistema social onde as pessoas e demais empresas tem um perfil virtual e estão conectadas por diversos tipos de relações sociais, elas podem ser facebook, instagram, twitter, entre outros. O principal objetivo em comum entre todas as redes sociais, é o compartilhamento das informações, conhecimentos, experiências, interesses, e esforços em busca de um objetivo comum entre elas (HALT, 2014).

Compartilhar informações para clientes e para atrair novos clientes, é essencial para as empresas. Sugere-se ao escritório criar páginas nas redes sociais e divulgar seus serviços, mensais e anuais, sendo está uma forma para atrair novos clientes, e disponibilizar informações aos clientes já existentes. Também é uma forma de divulgar a marca e as publicações poderiam ser de marketing de relacionamento, com o objetivo de fidelizar os clientes.

Prosseguindo a pesquisa, interpelou-se se a empresa utiliza-se de estratégia de premiação estratégica espontânea para os clientes, como por exemplo, bônus, descontos, brinde aos clientes. Segundo o entrevistado, a empresa não utiliza-se deste tipo de estratégia, apenas é utilizado algum desconto quando o cliente solicita.

Segundo Farias, o marketing de relacionamento é composto de processos e ações que aproximam o cliente e a empresa (FARIAS, 2015). Para a empresa seria essencial utilizar-se de estratégias de marketing de relacionamento, pois com isso manteria a fidelidade dos clientes já existentes e traria novos clientes para a empresa. Como por exemplo, a empresa poderia utilizar as ferramentas como cartões de aniversários para os clientes, distribuiria brindes para os mesmos, como por exemplo itens personalizados com a marca da empresa em datas comemorativas, e ainda caixa de coleta de informações, onde o cliente iria dar sugestões de melhoria para o escritório.

Ainda, conforme o gestor da empresa, o escritório auxilia os clientes esclarecendo as dúvidas, comunicando as alterações e inovações diretamente a cada cliente, segundo a sua área de atuação e suas necessidades.

Para Lisboa, além de estar preocupado com as normas tributárias é preciso dedicar atenção especial aos princípios fundamentais da contabilidade, a atividade da empresa de seus clientes, as normas societárias, entre outras. O primeiro passo do profissional contábil é administrar pessoas, pois para executar seu trabalho o contador relaciona-se com as pessoas, e em algum momento ele irá assumir o papel de líder, liderado, ou ainda representando terceiros (LISBOA, 2012).

Conforme as obrigatoriedades que as empresas têm no dia-a-dia, é fundamental que o escritório de contabilidade esteja atualizado com essas

obrigações. Principalmente, é essencial passar as informações aos clientes para não ocorrer equívocos na hora de exercer qualquer atividade. Com isso, o contador precisa assumir a liderança sobre os clientes e distribuir as tarefas de acordo com a legislação vigente, levando em conta cada peculiaridade de cada cliente.

Prosseguindo com as questões, quando questionado sobre a maior dificuldade que a empresa encontra hoje, conforme o entrevistado, apesar de estar em constante atualização, tanto em termos de legislação, sistemas de informática e outros, é difícil a execução de um planejamento de marketing.

Não existe diferença entre o planejamento no setor de serviços e seus processos e o planejamento em outros setores, pois segundo Las Casas, quando fala-se em planejamento de serviços é o mesmo que argumentar em planejamento de bens de consumo. Desta forma, a empresa prestadora de serviços interage com seu ambiente, assim como as organizações de outros setores (LAS CASAS, 2012).

Para as empresas de escritório de contabilidade é essencial o planejamento estratégico de marketing, pois isso permite um engajamento com os colaboradores, para que estes possam assumir seus papéis e estarem preparados para realizar o atendimento aos clientes e principalmente conhecer as necessidades e peculiaridades de cada um. Além disso, favorece a relação entre o cliente e a empresa, como por exemplo, a comunicação que garante a interação e o reconhecimento das necessidades dos clientes. Desta forma, o planejamento estratégico de marketing, faria com que o escritório interagisse com o ambiente externo e interno da empresa, ou seja, aumenta a visibilidade do escritório.

Finalizando a pesquisa, questionou-se qual é a perspectiva para o crescimento da empresa para os próximos anos, e de acordo com o entrevistado, a empresa tem como perspectiva de crescer em 15% (quinze por cento) em termos reais a cada ano, nos próximos 5 anos.

É através do marketing que a organização irá satisfazer as necessidades humanas e sociais de seus clientes, pois segundo Kotler e Keller, o marketing

irá buscar meios para sustentar a necessidades dos clientes com o objetivo de vender e gerando lucro para a organização (KOTLER; KELLER, 2012).

Sendo assim, para a empresa é essencial introduzir um planejamento estratégico de marketing, buscando ferramentas para atingir a perspectiva de crescimento para os próximos anos, pois além de estar cuidando dos clientes já existentes, estará buscando novos clientes para a empresa.

De acordo com Las Casas, uma estratégia muito conhecida é 5W2H, que avalia: o que (*what*), ou seja, que ação será executada; quem (*who*), ou, quem irá executar e participar da ação; onde (*where*), ou onde será executada a ação; quando (*when*), ou quando a ação será executada; por que (*why*), ou por que a ação será executada; como (*how*), como será executada a ação; e quanto custa (*how much*), ou quanto custa para execução da ação (LAS CASAS, 2012).

Segundo Farias, o plano de marketing de determinada empresa é um manuscrito referente às ações que a organização irá traçar, ou ainda um manual de implementação, avaliação e controle do marketing de uma empresa, sendo um dos elementos que compõem o seu planejamento estratégico. É compreendido ainda como o plano da área funcional ou do departamento de marketing de uma empresa. (FARIAS, 2015).

É possível analisar, que o planejamento estratégico de marketing é um documento no qual a empresa traça as ações da empresa de acordo com as suas necessidades. Ou seja, é no plano de ação que a organização descreverá quais as ações que irá realizar, qual a pessoa que será responsável pelas atividades, valores, entre outros recursos necessários para analisar cada ação. É a partir dela que a organização irá tomar as decisões, se o planejamento estratégico é viável para a empresa.

Sabendo-se da necessidade para a empresa da criação do planejamento estratégico de marketing, sugere-se então para a empresa um plano de ação onde descreve as ações que o escritório poderá realizar, quantas pessoas que irão desenvolver as ações valores, entre outras formas para realizar a fidelização aos clientes. Desta forma, foi elaborado um plano de ação com base no 5W2H com o intuito de auxiliar a empresa em suas ações de marketing.

Plano de Ação

Meta de Melhoria: Fidelização e atração de clientes

What (O que)	Who (Quem)	Where (Onde)	When (Quando)	Why (Por que)	How (Como)	How Much (Quanto)
Cursos de capacitação	Empresa contratada	Na empresa	Janeiro e Junho	Para melhor a área de atendimento e comunicação com o cliente.	Através do atendimento diário.	R\$8.000,00
Divulgações anúncios	Gestor da empresa	Rádio, TV, redes sociais, Domínio WebSites	Janeiro à Dezembro	Trazer visibilidade	Através dos canais tradicionais de marketing e da Fanpage que será criada.	R\$ 5.000,00
Uso de sistema Domínio Atendimento	Colaborador da empresa	Na empresa	Janeiro à Dezembro	Fidelização, melhorar o atendimento ao cliente, redução de custos	Utilizando a ferramenta para melhorar o atendimento aos clientes	R\$ 0,00 (já está incluso no pacote do escritório).
Desenvolvimento de um Website	Gestor da empresa	Na empresa	Janeiro e Fevereiro de 2019	Trazer visibilidade	Realizando publicações sobre a empresa na ferramenta.	R\$1.000,00
Confecção de brindes	Colaborador da empresa	Na empresa	Janeiro à Dezembro	Fidelização e trazer visibilidade.	Criação de materiais como: camisetas, canecas, canetas.	R\$5.000,00
Parabenizar os aniversariantes	Colaborador da empresa	Na empresa	Janeiro à Dezembro	Fidelização, melhorar o atendimento ao cliente.	Ligações telefônicas ou mensagens no whatsapp.	Tempo do funcionário (1h de trabalho diária).
Planejamento semestral de ações de marketing.	Gestor da empresa	Na empresa	Janeiro e Junho.	Fidelização, melhorar o atendimento ao cliente e trazer visibilidade.	Através de todas as ações listadas nesse plano de ação.	Tempo do gestor (5h de trabalho).

Ilustração 1: Método 5W2H.

Fonte: Produção da pesquisadora.

Com base nos estudos das referências bibliográficas e na entrevista realizada com o gestor, pode-se observar que, para a empresa, o uso de um planejamento estratégico de marketing torna-se uma ferramenta de fidelização

de clientes e o meio mais viável para aumentar a demanda de consumidores, porém, é necessário nesse caso, revisar as estratégias utilizadas.

Além disso, olhar para fora da organização é essencial, se adequando às novas realidades, garantindo um desempenho adequado e acompanhando as ações da concorrência e demais segmentos do mercado. Desta forma, a empresa consegue atender as necessidades e os desejos dos clientes, além de oferecer soluções diferenciadas.

CONCLUSÃO

O sucesso de grandes empresas está ligado a forma como realizam seus planejamentos em geral. Ele é fundamental para um sucesso de médio e longo prazo da empresa.

Através deste estudo foi possível desenvolver o planejamento estratégico de marketing em um escritório de contabilidade, o Escritório Contábil União, localizado em Santa Rosa - RS, sendo que para tanto, o primeiro objetivo foi conhecer o processo de planejamento de marketing adotado pela empresa, o qual foi atendido através da entrevista com o gestor da empresa.

Na sequência, buscou-se atingir o segundo objetivo que era identificar quais as estratégias de marketing que trazem mais benefício para a mesma o qual foi atingido através do estudo do referencial teórico e análise da empresa Escritório Contábil União.

Além disso, tinha-se como objetivo, analisar e sugerir mudanças positivas para o marketing da empresa estruturando um plano de marketing contábil, o qual foi sugerido do terceiro capítulo deste artigo.

O problema de pesquisa visava identificar: como o planejamento de marketing podem auxiliar os gestores a melhorar a visibilidade nos serviços do escritório? E foi solucionado com o plano de ação sugerido no terceiro capítulo deste estudo, de modo a satisfazê-los e fidelizá-los cada vez mais.

O presente estudo buscou realizar um planejamento estratégico de marketing em um escritório de contabilidade, o Escritório Contábil União, de Santa Rosa - RS. Para isso, aplicou-se uma entrevista com gestor da empresa,

o qual demonstrou que a mesma está buscando sempre a satisfação dos clientes em primeiro lugar além de visualizar o crescimento da empresa no futuro. Também foi construída a tabela com o plano de ação 5W2H da mesma. Dessa forma, verificou-se algumas deficiências na empresa, em relação ao marketing do escritório de contabilidade e a partir disso, foram feitas recomendações e algumas sugestões para a empresa para o planejamento estratégico de marketing.

Sendo assim, identificou-se necessidades de implantar na empresa o planejamento estratégico de marketing, pois além de permitir o controle das ações, possibilita uma otimização na aplicação dos recursos disponíveis. Permite aos administradores do escritório preparar-se para lidar com diversas situações no dia-a-dia da empresa, possibilidade de aumento do número de clientes, criação de formas de fidelização dos clientes e melhora da visibilidade do escritório.

Considerando o aspecto da contribuição do estudo para a acadêmica, pode-se afirmar que esta pesquisa foi de grande importância pois permitiu vivenciar na prática os métodos de planejamento estratégico de marketing, como é a realidade das empresas e a extrema importância para a administração delas a implantação de um planejamento.

Para a empresa, o estudo é de grande importância, pois poderá utilizar todas as sugestões abordadas ao longo do estudo, e com isso, ser reconhecida no mercado, e alcançar seus principais objetivos.

Conclui-se que dentro dos objetivos específicos, se obteve um conhecimento bastante aprofundado dos processos de planejamento de marketing adotados, e identificando as estratégias que trazem maior benefício.

A partir do estudo apresentado, percebe-se que através do marketing as organizações satisfazem as necessidades dos clientes e despertam seus desejos. Além disso, é essencial para as organizações o planejamento estratégico de marketing para obter melhores resultados. Não somente em relação ao lucro, mas a necessidade de conhecer o mercado e a importância de conhecer o que o cliente deseja e suprir suas necessidades. É através do

marketing que a empresa constrói uma boa relação entre com o ambiente interno e externo.

Desta forma, o presente estudo pode ser de grande relevância pois com a pesquisa é possível compreender como o planejamento estratégico de marketing é essencial para as empresas prestadoras de serviços, uma vez que através dele a organização divulga a sua marca como um diferencial das concorrentes. Desta forma, o estudo proporciona apreender na prática como funciona o marketing em serviços e qual a melhor maneira de aplicá-lo.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Decreto-Lei nº 9.295**, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guardalivros, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9295.htm>. Acesso em: 09 maio 2017.

CFC nº 803/1996. **Código de Ética Profissional do Contador**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res803.htm>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

DOMINIO SISTEMAS. Desenvolvido pela Thomson Reuters. **Apresenta o Módulo Domínio Atendimento**. Disponível em: <<http://www.dominiosistemas.com.br/solucoes/contabil-premium/modulos/atendimento/>>. Acesso em: 27 maio 2018.

_____. **Apresenta o módulo Domínio WebSites**. Disponível em: <<http://www.dominiosistemas.com.br/solucoes/contabil-premium/modulos/websites/>>. Acesso em: 27 maio 2018.

DIAS, Sergio Roberto (Cod.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIAS, Claudio (Cod.). **Marketing Aplicado** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2015.

HALT, Glauber. **O que são Redes Sociais?**. Publicado em: 17 fev. 2014. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/marketing-pessoal/o-que-sao-redes-sociais>>. Acesso em: 27 maio 2018.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Tradução Adriano de Jonge e Maurício de Andrade. Revisão técnica José Augusto Guagliardi. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, Tania M. Vifigal. **E-marketing**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

LISBOA, Lázaro Plácido (Cod.). **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras; direção geral Eliseu Martins. 2. ed. 13 reimpr. São Paulo, 2012.

MARKONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MESQUITA, Renato. **O que é Marketing**: tudo o que você precisa saber sobre o assunto. Publicado em: 11 dez. 2015. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>>. Acesso em: 18 de abr. 2017.

_____. **Afinal de Contas, o que é Marketing de Serviços?** Publicado em 2016. Disponível em: <<http://saiadolugar.com.br/marketing-de-servicos/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

SILVA, Tania Moura da. **A Profissão Contábil e a Necessidade da Equivalência de Títulos no Mercosul**. Porto Alegre, 1998.

SOUZA, Clarice de. **Planejamento Estratégico de Marketing na Prática**. Publicado em: 30 de julho de 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/3-2-1-planejamento-estrategico-de-marketing-na-pratica/79395/>>. Acesso em: 04 de mai. 2017.

THOMÉ, Felipe. **Marketing Boca a Boca**: seus clientes são melhores vendedores. Publicado em 27 de agosto de 2015. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2015/08/27/marketing-boca-a-boca-seus-clientes-sao-seus-melhores-vendedores/>>. Acesso em: 31 maio 2018.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

VIEIRA, Maria das Graças. **Ética na Profissão Contábil**. São Paulo: IOB Thomson, 2006.