

# REVISTA FEMA

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



AÇÕES AFIRMATIVAS NO PROCESSO DE SATISFAÇÃO E DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS

ANÁLISE EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL

COMO MANTER A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES EM TEMPOS DE CRISE FINANCEIRA

CRISE FINANCEIRA E OS IMPACTOS CAUSADOS EM UMA EMPRESA DE TI

GESTÃO DE ESTOQUE NA TOMADA DE DECISÃO DE GRUPO EMPRESARIAL

GESTÃO DE MARKETING PARA PROSPECTAR E FIDELIZAR CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UM JORNAL IMPRESSO DE SANTA ROSA

NIKE: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DE PRÁTICAS DE SUCESSO EM MARKETING

O SETOR DE RECURSOS HUMANOS COMO MEDIADOR PARA REDUÇÃO DE PASSIVOS TRABALHISTAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

## REVISTA FEMa GESTÃO E CONTROLADORIA

### CORPO EDITORIAL

#### COMISSÃO EDITORIAL

*Prof. Dr. Ernani Ott*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Prof.<sup>a</sup> Ma. Bianca Scaglioni Letzow*  
*Prof.<sup>a</sup> Ma. Cátia Guadagnin Rossa*  
*Prof. Me. João Antonio Cervi*  
*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*  
*Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos*  
*Prof. Me. Nedisson Luis Gessi*  
*Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*

#### 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*  
*Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL/BR*  
*Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC/BR*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lílíana María Dieckow – UGD/AR*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlei Salete Mecca – UCS/BR*

#### PARECERISTAS

*Prof. Ms. José Noronha Rodrigues – UAC/PT*  
*Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI/BR*  
*Prof. Ms. Nery A. D. Franco – URI/BR*

#### COORDENAÇÃO

*Prof.<sup>a</sup> Ma. Cátia Guadagnin Rossa*  
*Coordenadora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis*  
  
*Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*  
*Coordenadora do Curso de Administração*  
  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE*

#### ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

*Guilherme Bonnes*  
*Cheila Maris Guihl*

#### EDITORAÇÃO

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Supervisora*

*Prof.<sup>a</sup> Ma. Mariel da Silva Haubert*  
*Apoio Técnico*

#### EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

*Prof.<sup>a</sup> Ma. Denise Felber*

R454 Revista FEMa Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 6, n. 2, Jul./Dez. 2016.

ISSN: 2236-8698  
Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos Acadêmicos.  
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>03</b>
<b>AÇÕES AFIRMATIVAS NO PROCESSO DE SATISFAÇÃO E DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS .....</b>	<b>06</b>
<i>Elisiane Ines Heimerdinger</i>	
<i>Márcia Adriana Dias kraemer</i>	
<b>ANÁLISE EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL.....</b>	<b>34</b>
<i>Marciane Inês Knob</i>	
<i>João Antonio Cervi</i>	
<b>COMO MANTER A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES EM TEMPOS DE CRISE FINANCEIRA .....</b>	<b>51</b>
<i>Marceli dos Santos Schons</i>	
<i>Liliana Gessi</i>	
<b>CRISE FINANCEIRA E OS IMPACTOS CAUSADOS EM UMA EMPRESA DE TI.....</b>	<b>72</b>
<i>Catiusa Daiane Brum</i>	
<i>Cátia Guadagnin Rossa</i>	
<b>GESTÃO DE ESTOQUE NA TOMADA DE DECISÃO DE GRUPO EMPRESARIAL .....</b>	<b>89</b>
<i>Elisiane Goin</i>	
<i>Claiton José Damke</i>	
<b>GESTÃO DE MARKETING PARA PROSPECTAR E FIDELIZAR CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UM JORNAL IMPRESSO DE SANTA ROSA .....</b>	<b>111</b>
<i>Taciara de Vargas</i>	
<i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i>	
<b>NIKE: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DE PRÁTICAS DE SUCESSO EM MARKETING.....</b>	<b>142</b>
<i>Mônica Sanagiotto</i>	
<i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i>	
<b>O SETOR DE RECURSOS HUMANOS COMO MEDIADOR PARA REDUÇÃO DE PASSIVOS TRABALHISTAS PARA AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>177</b>
<i>Marciele Gresele Baum</i>	
<i>Janice Walter</i>	

## APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* – Ano 6, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores oito 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 *Ações Afirmativas no Processo de Satisfação e de Fidelização de Clientes em uma Empresa Comercial no Ramo de Máquinas e Ferramentas*, de Elisiane Ines Heimerdinger e Márcia Adriana Dias Kraemer, propõe-se a estudar as ações de marketing para a fidelização de clientes em uma empresa comercial do ramo de máquinas e de ferramentas de médio porte de Santa Rosa, com ênfase na análise das estratégias utilizadas para consolidar a satisfação de clientes na prestação de serviços e, por conseguinte, estabelecer a sua fidelização.

O segundo texto, *Análise Empresarial: estudo de caso em organização contábil*, de Marciane Inês Knob e João Antonio Cervi, objetiva tematizar acerca dos impactos internos e externos a serem gerados em uma nova estrutura de atendimento, com enfoque em um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte do ramo contábil, que atua com pontos locados nas cidades de Santa Rosa, Santo Cristo e Horizontina, fundamentando-se nos demonstrativos financeiros do primeiro semestre de 2016.

No artigo *Como Manter a Motivação dos Trabalhadores em Tempos de Crise Financeira*, de Marcieli dos Santos Schons e de Liliana Gessi, discute a motivação dos trabalhadores em tempos de crise financeira, com o objetivo de evidenciar as estratégias motivacionais. Justifica-se o estudo, em virtude de as organizações, hoje,

buscarem lideranças mais democráticas e uma comunicação transparente, para que seja possível a valorização dos trabalhadores e para que estes tenham consciência da importância do seu trabalho, a fim de que a organização atinja resultados positivos de produtividade e consiga manter-se no mercado.

A Crise Financeira e os Impactos Causados em uma Empresa de TI, de Catiusa Daiane Brum e Cátia Guadagnin Rossa, analisa uma instituição de Três de Maio/RS, a fim de verificar em que medida o atual cenário financeiro do Brasil reflete na gestão financeira da empresa objeto de estudo. Para isso, estuda as teorias do sistema de finanças, observando o processo de gestão da empresa, no que tange à crise financeira e em como tem refletido em diferentes áreas no país e em âmbito regional.

*A Gestão de Estoque na Tomada de Decisão de Grupo Empresarial*, artigo de Elisiane Goin e de Claiton José Damke, tem como tema a Gestão de Estoque em um Grupo Empresarial, na área de alimentos na cidade de Santa Rosa- RS, com enfoque no estudo das estratégias de melhoria na geração de caixa. A pergunta de pesquisa que problematiza o estudo é em que medida a gestão e o controle de estoque podem influenciar na tomada de decisão correta, sendo fator determinante no resultado econômico da empresa? O objetivo geral, é analisar as teorias da contabilidade e gestão financeira, a fim de compreender em que medida a gestão e o controle de estoque podem influenciar na tomada de decisão analisando a sensibilidade das variáveis no entorno do estoque.

Taciara de Vargas e Márcia Adriana Dias Kraemer apresentam o estudo sobre a Gestão de Marketing para Prospectar e Fidelizar Clientes: um estudo de caso em um jornal impresso de Santa Rosa. As autoras propõem um estudo de caso de um jornal impresso de tradição em Santa Rosa, Rio Grande do Sul, questionando em que medida a gestão em marketing pode auxiliar na produção de estratégias para agregar valor à marca e fidelizar anunciantes inativos dessa empresa de comunicação. Com efeito, o objetivo geral é estudar a teoria sobre a temática, no intuito de compreender como fortalecer a marca e promover o retorno desses clientes para fidelizarem-se ao jornal.

Outro artigo apresentado é sobre a *Nike: um estudo de caso acerca de práticas de sucesso em marketing*, de Mônica Sanagiotto e Márcia Adriana Dias

Kraemer. A pergunta de pesquisa questiona em que medida a instituição investigada utiliza-se de práticas de marketing para agregar valor à marca, mantendo a fidelização de seus clientes e o reconhecimento internacional. Com efeito, o objetivo geral é compreender as ações publicitárias da empresa, no intuito de perpetuar-se no mercado globalizado.

Por fim, apresenta-se o texto *O Setor de Recursos Humanos como Mediador para Redução de Passivos Trabalhistas para as Organizações*, de Marciele Gresele Baum e Janice Walter. O trabalho aborda a importância do setor de Recursos Humanos para a organização, a fim de reduzir o risco de passivos trabalhistas. Tem como problemática compreender em que medida o setor de RH pode contribuir para diminuir esse problema, em função do crescimento de reclamações trabalhistas.

Com efeito, a *Revista FEMA Gestão e Controladoria* apresenta contribuições salutares para a construção do conhecimento, partilhando saberes acerca de temáticas privilegiadas e atuais, a fim de propiciar discussões e reflexões pertinentes, ao propagar informações decorrentes de estudos científicos.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão  
NPPGE/FEMA

## **AÇÕES AFIRMATIVAS NO PROCESSO DE SATISFAÇÃO E DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS**

Elisiane Ines Heimerdinger<sup>1</sup>  
Márcia Adriana Dias kraemer<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo científico estuda as ações de marketing para a fidelização de clientes em uma empresa comercial do ramo de máquinas e de ferramentas de médio porte de Santa Rosa, com ênfase na análise das estratégias utilizadas para consolidar a satisfação de clientes na prestação de serviços e, por conseguinte, estabelecer a sua fidelização. Dessa forma, a pergunta de pesquisa questiona em que medida é possível garantir a satisfação de seus clientes no intuito de fidelizá-los à organização. Com efeito, o objetivo geral é analisar a teoria acerca da Gestão de Marketing, a fim de compreender o fenômeno delimitado. Justifica-se esta investigação pela importância da temática, pois o trabalho envolve uma pesquisa aplicada, no intuito de melhor entender o que motiva a satisfação dos clientes e sua fidelização. A partir do contexto, fundamenta-se o estudo em teorias de gestão organizacional e de marketing, bem como na investigação da instituição delimitada, caracterizando a metodologia como teórico-empírica, com fins explicativos e caráter quantitativo e qualitativo no tratamento dos dados. A geração de informações acontece por meio de documentação indireta, em fontes primárias e secundárias, bem como por documentação direta, extensiva e intensiva. A análise e a interpretação deste estudo de caso são realizadas pelo método de abordagem principal hipotético-dedutivo, com técnicas de procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. A partir da reflexão acerca do tema, identifica-se que a empresa trabalha com estratégias de marketing voltadas ao segmento em que atua, porém compreende-se que tais ações necessitam de monitoramento constante para otimizar os resultados.

Palavras-chave: Gestão de Marketing - Empresa comercial - Satisfação e Fidelização de Clientes.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Marketing. Faculdades Integradas Machado de Assis. elisiane.rh2013@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Professora do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Marketing. Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

Este estudo trata sobre ações de marketing para a fidelização de clientes em uma empresa comercial do ramo de máquinas e de ferramentas. A pergunta de pesquisa questiona em que medida a organização em estudo utiliza-se de estratégias de marketing para garantir a satisfação de seus clientes no intuito de fidelizá-los?

É possível observar que as estratégias de *marketing* auxiliam na tarefa de fidelizar clientes, direcionando os objetivos da empresa no intuito de reconhecer e valorizar as necessidades dos clientes, no sentido de construir estratégias de fidelização, ou seja, modelos que melhor atendam a empresa e seus clientes.

O objetivo geral é analisar a teoria acerca da Gestão de Marketing, para responder adequadamente à pergunta de pesquisa proposta. Nessa perspectiva, os objetivos específicos são: estudar os fundamentos teóricos sobre a temática; pesquisar estratégias de marketing orientadas à satisfação e à fidelização dos clientes; e investigar ações da empresa direcionadas a essas metas.

Assim, justifica-se esta investigação, pois o trabalho envolve uma pesquisa teórico-prática relevante, no intuito de compreender as ações que satisfazem o cliente da empresa estudada, alcançando suas necessidades com objetivo de fidelização.

Assim, possibilita ampliar e aplicar os conhecimentos sobre a temática, contribuindo e desenvolvendo habilidades acadêmicas e profissionais da pesquisadora. Além disso, torna-se importante para a comunidade, pois o resultado da investigação possibilitará aos gestores da empresa conhecerem melhor o seu negócio e, se necessário, aprimorar técnicas de marketing e fazer crescer as vendas e a lucratividade da organização.

Para a clareza desta produção científica, este trabalho organiza-se em três seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da pesquisa; a segunda, o estudo relacionado às teorias de gestão e de marketing; a terceira expõe a pesquisa de estratégias de marketing orientadas à satisfação e à fidelização dos clientes da

empresa investigada, bem como a percepção dos consumidores preferenciais em relação à organização.

## 1 METODOLOGIA

A metodologia ajuda na escolha da melhor maneira de encontrar as soluções para o problema do estudo. Com ela, será possível definir como será a captação da análise de dados e observar as características dos inúmeros métodos disponíveis para conduzir a pesquisa. Segundo Cervo e Bervian, “[...] o método caracteriza-se como o conjunto de diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa. Esses passos são as técnicas.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 26).

Segundo Marconi e Lakatos, o método é o “[...] conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

Nessa fase da pesquisa, são definidas as formas e os instrumentos utilizados para atingir o objetivo proposto no artigo. A metodologia utilizada é de natureza teórico-prática, com abordagem qualitativa e quantitativa, bem como objetivo explicativo. Atenta-se para que a investigação contenha, de forma detalhada, os critérios que são adotados para percorrer o caminho, a fim de permitir esclarecer e contribuir para o objetivo proposto. Para Gil, “[...] a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles.” (GIL, 2008, p. 134).

Sendo assim, no intuito de construir conhecimentos acerca do tema, são geradas informações em diversas fontes, para melhor conhecer e compreender o objetivo da pesquisa. A maneira para tratá-las é por meio de abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa. O primeiro tipo caracteriza-se pela exploração e pela descrição de informações estatísticas; o segundo tem como perspectiva a construção teórico-prática de informações para a análise e a explicação do fenômeno. Segundo Vianna,

Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente envolve múltiplos aspectos. (VIANNA, 2001, p. 122).

A pesquisa também tem caráter bibliográfico, para obter auxílio e maior conhecimento no ato de descrever o estudo, utilizando-se de livros, artigos, publicações e material disponível na internet para atingir o objetivo proposto. Severino afirma que:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos expressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa documental é uma técnica enriquecedora do trabalho, uma vez que, além das fontes diversificadas de referencial doutrinário sobre Gestão de Marketing e estratégias relacionadas, também são gerados dados relacionados à empresa estudada, sendo que essas informações auxiliam na análise da pesquisa e contribuem sua interpretação. Conforme Gil,

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há de se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos substituem ao longo do tempo, torna-se mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. (GIL, 2008, p.46).

Como se realiza um estudo de caso, desenvolvem-se habilidades do pesquisador quanto à documentação direta extensiva e intensiva, porque é aplicado um questionário para os clientes e entrevista com os gestores, com o resultado tabulado e analisado na última seção deste artigo. Gil afirma que “[...] o estudo de caso é caracterizado [pela análise profunda e exaustiva] de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.” (GIL, 1994, p. 78).

Por meio da entrevista semiestruturada dirigida aos gestores, em especial ao sócio proprietário da empresa, é possível compreender o contexto situacional

vivenciado pela organização no tocante às estratégias para a Gestão de Marketing. O presente estudo foi realizado em uma empresa comercial do ramo de máquinas e de ferramentas da cidade de Santa Rosa, fundada em 1985.

Com mais de 30 anos de atuação no mercado, possui uma ampla linha de produtos, em torno de 15 mil itens, atendendo o Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Nessa perspectiva, é analisada, pelo método hipotético-dedutivo, a estrutura e a realidade da organização, tendo como foco as estratégias de marketing visando à captação e fidelização de clientes na empresa. As informações obtidas pelas observações e pesquisa, são expostas de forma explicativa, utilizando o referencial teórico e os dados empíricos, organizados semanticamente por meio de métodos de procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. Na próxima seção, inicia-se a explanação acerca da construção literária no que tange ao estudo da Gestão de Marketing.

## **2 A GESTÃO EMPRESARIAL E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING: EM BUSCA DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES.**

Por estar inserida nas organizações, para estruturar e dar sentido aos distintos setores existentes, independente do ramo ou da atividade da organização, a administração é importante e relevante no cotidiano. Administração vem do latim, porém com diferentes definições, conforme Chiavenato, “A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação e obediência) e significa aquele que realiza uma função de comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço para o outro.” (CHIAVENATO, 2011, p. 12).

A administração está presente no cotidiano, desde organizar, planejar e definir regras para se alcançar os objetivos estabelecidos e, por esse motivo, a administração é indispensável às empresas, pois desenvolve o trabalho em uma organização. Conforme Chiavenato,

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer estratégias de comportamento, definição de missões e objetivos, tomadas de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação de desempenho, obtenção e alocação de recursos etc. (CHIAVENATO, 2001, p. 14).

As empresas precisam de administradores, pois são peças fundamentais dentro da organização, para Silva “[...] os administradores são pessoas importantes em qualquer empresa ou entidade. São encarregados de fazer planos, organizar, dirigir e controlar as operações, por meio de esforço conjunto de empregados.” (SILVA, 2007, p. 11).

Administrar é o processo de conduzir o desempenho e o desenvolvimento das pessoas e também o bem-estar das organizações. Para que a organização desenvolva-se é preciso que as pessoas cooperem e trabalhem unidas, segundo Chiavenato, “[...] o ser humano cada vez mais necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. Nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais.” (CHIAVENATO, 2011, p. 148).

A partir das metas traçadas e dos objetivos definidos, as empresas atingem os resultados esperados, portanto toda organização deve estar preparada para possíveis mudanças, atualizações constantes para gestores e futuros administradores.

Para encarar os desafios com flexibilidade, é necessário cada vez mais ter uma visão estratégia de mercado, buscando alternativas e criando diferenciais competitivos às organizações. Segundo Chiavenato, as empresas precisam estar preparadas: “Em virtude deste ambiente mutável, toda empresa precisa estar atenta ao que acontece ao seu redor, para poder perceber e interpretar as mudanças que ocorrem em seu ambiente de tarefa.” (CHIAVENATO, 2008, p. 34).

Está explícito que gerenciar qualquer tipo de empresa requer praticar quatro prerrogativas básicas: planejamento, organização, direção e controle. O alinhamento dessas quatro tarefas da administração é imprescindível para o êxito da gestão e, conseqüentemente, sustentabilidade da empresa:

A administração é muito mais do que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar, como diz a maioria dos autores. A administração envolve um complexo de decisões e ações aplicado a uma variedade incrível de situações em uma ampla variedade de organizações. (CHIAVENATO, 2011, p. 13).

Para a empresa sobreviver no mercado atual, é fundamental agregar valor aos seus *stakeholders* que são os colaboradores, clientes, fornecedores, proprietários e sociedade. Conforme Futrell, “O público interessado (*stakeholders*) é qualquer grupo de dentro ou de fora da empresa que tenha um interesse no desempenho da organização. Cada público tem interesse diferente na organização.” (FUTRELL, 2003, p. 59).

Ter claro os objetivos, as metas, o planejamento e as estratégias, é fundamental. Não se pode esquecer de acompanhar o setor financeiro e a apresentação dos resultados em relação às metas traçadas e alcançadas na gestão empresarial. De acordo com Lacombe e Hilborn:

Planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos resumos. Ele engloba decisões, como alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 162).

Em uma organização, cada colaborador tem habilidade para determinadas tarefas, o desafio da gestão empresarial é colocar as pessoas certas no lugar certo. O gestor deve conhecer e perceber o perfil de cada funcionário, pois ela precisa de pessoas comprometidas, inovadoras, produtivas, que buscam desafios diários. De acordo com Lacombe,

[...] tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimento, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativa e agir com forte sentimento de “pertença”. (LACOMBE, 2011, p. 284).

Portanto, uma boa gestão empresarial sempre terá benefícios em troca, sempre haverá mercado para a organização que se impõe no negócio. Entretanto

outro aspecto fundamental é o cliente, quem consome os produtos e os serviços que a empresa oferece. Para Santos e Pasquale,

Quanto mais uma empresa conhece os seus negócios, a tecnologia, os concorrentes, os fornecedores, os clientes, os processos de trabalho e seus outros parceiros, melhores são as suas condições de atendimento das necessidades dos clientes, maximizando o retorno sobre seus investimentos. (SANTOS; PASQUALE, 2004, p. 53).

Desse modo, destaca-se a relevância das pessoas que atuam nesse processo, a importância de um bom planejamento estratégico para precaver-se de situações desagradáveis, evitando comprometer todo o negócio. A fim de ter vantagem competitiva, crescimento, rentabilidade, inclusive sobreviver no mercado nos dias atuais, a empresa deve adotar uma administração correta de estratégias de marketing, sendo ela fundamental para que o administrador trace suas metas da melhor forma, focalizando seu cliente e seu espaço no mercado.

O marketing é um processo que auxilia as organizações a se destacarem no mercado, criando valor e satisfação ao cliente. Conforme Pizzinatto, “Marketing é a área da administração que gerencia relação da empresa com o mercado, entretanto, conceitualmente, vem passando por evoluções derivadas em sua aplicação das quais o foco no cliente é a mais atual.” (PIZZINATTO, 2005, p. 01).

Para identificar as necessidades dos consumidores, são exigidos serviços e produtos de qualidade e que satisfaçam o cliente. Para isso, o marketing precisa estar cada vez mais presente e atuante nas empresas. Segundo Carvalho,

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades referentes às relações de troca de bens entre pessoas ou instituições. Tem como vetor principal buscar a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando assim, alcançar determinados objetivos. (CARVALHO, 2002, p. 205).

O marketing é o principal elo entre as organizações, o mercado e o cliente. Este relacionamento abrange a carência e a tendência do mercado, o atendimento ao cliente, a venda, o pós-vendas, a análise e o desenvolvimento de novos produtos, para agregar valores. Portanto, um marketing bem planejado e trabalhado trará vários benefícios à empresa. Para Dias,

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagens competitivas e duradouras para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, ponto e promoção. (DIAS et al., 2003, p. 9).

O profissional de marketing precisa entender o mercado, planejar e inovar para ser o diferencial no âmbito em que atua, agregando valor aos produtos, clientes e serviços, satisfazendo suas necessidades e desejos. Conforme Kotler,

Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e autoestima. Desejos são carências por satisfações específicas para atender as necessidades. Demanda são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. (KOTLER, 2008, p. 27).

Para que o administrador possa identificar as oportunidades que o mercado oferece, o plano de marketing é uma ferramenta importantíssima que beneficia os aspectos relacionados ao planejamento e a execução de atividades que possam ser implantadas na organização. Segundo Las Casas, para elaborar um plano mercadológico com informações relevantes, são necessários os seguintes passos:

- Levantamento de informações;
- Lista de problemas e oportunidades;
- Determinações de objetivos;
- Desenvolvimento da estratégia;
- Determinação do orçamento
- Projeção de vendas e lucros. (LAS CASAS 2007, p. 326).

Para identificar as falhas e as carências da organização, auxiliando na tomada de decisão, além de trazer benefícios e resultados positivos, toda empresa deve ter um plano de marketing bem elaborado para obter o resultado desejado. As empresas cada vez mais precisam estar atentas às mudanças mercado, inovando, buscando novas tecnologias, sendo competitiva, ofertando valores que agregam ao cliente e, o mais importante, atrair para fidelizar.

Os clientes são a principal razão da existência de qualquer empresa e satisfazê-los deve ser o foco das organizações. Afinal, são eles que possibilitam o

desenvolvimento da empresa em um mercado cada vez mais competitivo. Por isso, estar atento às necessidades dos clientes é imprescindível.

Satisfazer o cliente está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil para as organizações, pois depende de vários fatores para atender as suas necessidades que precisam ser avaliadas constantemente. Para Dias, et al., “[...] cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transição com uma empresa ou organização.” (DIAS et al., 2003, p. 38). A definição de satisfação, segundo Schmitt, é referente a:

[...] uma atitude orientada para o resultado emanada de clientes que compraram o desempenho do produto com suas respectivas expectativas a respeito dele. Se o produto ficar a baixo dessas expectativas, os clientes estão insatisfeitos; se estiver a cima, estão satisfeitos. O modelo de satisfeito do cliente se preocupa muito mais com a funcionalidade do produto que com a experiência do cliente. (SCHMITT, 2004, p. 23).

Um cliente satisfeito é um grande parceiro da empresa, sendo assim, será mais um que ajudará na divulgação da empresa e da qualidade de seus produtos e serviços. De acordo com Futrell:

A satisfação do cliente refere-se a sentimentos em relação a compra[...], a satisfação percebida com a compra é a sensação do cliente a qualquer diferença entre o que é esperado e a experiência real da compra. Se o cliente estiver satisfeito, aumentam as probabilidades de ele voltar a comprar no futuro. (FUTRELL, 2003, p. 344).

Kotler defende que a “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e suas expectativas.” (KOTLER, 2002, p. 42). A principal preocupação das organizações deve ser em relação à satisfação dos clientes, elas precisam ofertar produtos e serviços que satisfaçam as expectativas de seus consumidores.

É imprescindível que o administrador saiba e conheça qual a percepção do cliente em relação aos produtos e aos serviços ofertados, pois são eles os indicadores fundamentais para a tomada de decisão em relação ao seu concorrente:

Além de rastrear as expectativas dos consumidores, a percepção de seus próprios desempenhos e a satisfação do consumidor, as empresas precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes também nessas áreas. (KOTLER, 2008, p. 53).

No intuito de suprir os desejos e as necessidades do cliente, é essencial entendê-los. O bom atendimento faz parte do processo de satisfazer o cliente, pois é um diferencial competidor para as empresas concorrentes. Segundo Cobra:

Excelência no atendimento significa o mais alto grau no atendimento, significa o mais alto grau de desempenho, portanto o atendimento a clientes, para ser excelente precisa ser de superior qualidade, da maneira que a concorrência não ofereça nem possa vir a oferecer. (COBRA, 2001, p. 219).

O atendimento com qualidade é o fator gerador da satisfação dos clientes, transmitindo a boa imagem da empresa para outros consumidores. Não é porque um cliente está satisfeito com um produto ou serviço que ele será leal com a empresa, afinal, um cliente pode nunca estar totalmente satisfeito.

A pesquisa de satisfação faz-se necessária, porque é por meio dos resultados obtidos que se identificam os pontos fortes e fracos no atendimento e, com base nesses dados, faz-se uma análise, maximizando o atendimento. Para o sucesso nesse setor, segundo Cobra:

A qualidade dos serviços prestados ao cliente é básica para o sucesso em vendas. Para se avaliar o atendimento, nada melhor do que a realização de pesquisas periódicas junto aos clientes, buscando identificar se o que é oferecido está agradando. (COBRA, 2001, p. 226).

As empresas precisam constantemente manter o foco no cliente, pois as mudanças contínuas do mercado e a exigência do cliente são cada vez maiores. Marcas, produtos e os preços na maioria das vezes são semelhantes, o diferencial será a forma de atendimento, que fará a organização manter-se firme no mercado. Para isso, deve investir em treinamentos e na busca constante da qualificação dos seus funcionários, tornando seu produto e serviço competitivo, conseqüentemente, provocando a fidelização de seus clientes. Com o intuito de entender melhor essa

perspectiva, apresenta-se, na próxima seção, estratégias de marketing orientadas à satisfação e à fidelização dos clientes

### **3 ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS.**

Entende-se que uma empresa competitiva é aquela que disputa espaço no mercado, tem a sua parcela de clientes satisfeitos, acredita no seu negócio e faz o máximo para mantê-lo em boa posição, passa confiança, credibilidade e tem boa aceitação de seus produtos e de seu atendimento. Para compreender-se em que medida a organização em estudo utiliza-se de estratégias de marketing para garantir a satisfação de seus clientes no intuito de fidelizá-los, realiza-se uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa comercial analisada, bem como se aplica um questionário a parte de seus clientes, em forma de amostragem.

Inicialmente, questiona-se o gestor acerca de aspectos relacionados ao perfil da empresa, número de lojas e localização, bem como seu formato (área, seções, número de itens). Relata que a instituição tem o perfil de uma organização de médio porte, situada em Santa Rosa, sendo do ramo de máquinas e de ferramentas. Com cerca de três décadas de atuação na cidade, possui ampla linha de produtos, em torno de 15 mil itens, atendendo o Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A partir dos dados gerados, identifica-se que a empresa, localizada em uma das principais avenidas da cidade, com 37 colaboradores, possui uma loja em uma área de aproximadamente 3.000m<sup>2</sup>, proporcionando ao cliente em torno de 15 mil itens dentre os diversos segmentos. Conta, ainda, com a parceria de mais de 100 fornecedores que podem atender às necessidades de seus clientes.

Em entrevista com o gestor, são abordados vários aspectos sobre a administração da empresa, com intuito de entender em que medida a organização utiliza estratégias para satisfazer e fidelizar seu cliente (APÊNDICE A, p. 30). Primeiramente, questiona-se ao gestor sobre questões relacionadas ao ambiente físico da empresa, em específico, a capacidade de estacionamento que possui. Relata que deve ser ampliado, pois conta somente com dez vagas e, devido à sua localização, fica impossibilitado de ampliação, por isso, recomenda-se aos clientes

estacionarem nas vias laterais e, ainda, quando necessário, no espaço reservado aos funcionários.

Também, pergunta-se acerca do layout da loja. O gestor responde que, em se tratando de mercadorias grandes e pesadas, normalmente a mudança do layout é feita uma vez por mês ou quando se sente a necessidade de expor alguma mercadoria em lançamento.

Ainda, é questionado sobre a preocupação que a empresa tem com a comunicação visual da parte interna da loja. O gestor argumenta que, pelo fato de ser um comércio que vende basicamente máquinas e ferramentas, tem-se a ideia de que não é necessário preocupar-se com o visual da loja, porém a empresa atenta para isso, principalmente no que tange a expor as mercadorias que são as principais em evidência, uma vez que o número de itens é elevado.

Conforme o gestor, perguntado sobre a preocupação da definição do mix de produtos que a empresa oferece, afirma que o cliente precisa ter a ideia de que tudo o que necessita, na linha de máquinas e de ferramentas, pode encontrar na loja e, ainda, na falta de algum produto, a empresa tem condições de solicitar aos seus fornecedores. Questiona-se também sobre o período e quais as promoções feitas para o cliente. O gestor responde que trabalham com um encarte promocional trimestral e, juntamente com os fornecedores, busca-se trazer as melhores ofertas para ser competitiva.

Quanto à empresa utilizar algum sistema de relacionamento com os clientes, o gestor responde que possuem um serviço de televendas, possibilitando estar em contato com o seu público consumidor. Da mesma forma, os vendedores fazem visitas, principalmente em datas especiais, a fim de estreitar o relacionamento entre empresa e cliente.

Abordado sobre como a empresa oferece serviço de entrega, responde que a maioria é feita por transportadoras, porém, quando necessário, pela empresa. No tocante à política adotada para promoções, ofertas e brindes ao cliente, relatou que, sendo possível, é repassado ao consumidor as melhores políticas de pagamento, com promoções especiais, expostas em pontos estratégicos para que o cliente tenha acesso. Em relação a brindes, na maior parte do ano, ofertam-se brindes aos clientes e, principalmente, nos meses finais, são confeccionadas agendas

personalizadas da empresa e distribuídas entre os clientes. Além disso, é feita uma análise dos clientes preferenciais e ofertado aos mesmos um presente especial de fim de ano.

Ao ser questionado sobre eventos ou ações sociais promovidas pela empresa, o gestor afirma que são realizados em datas comemorativas como dia do serralheiro, do soldador, entre outros. No mês de março, quando se comemora o aniversário da empresa, faz-se, durante todo período, ofertas e condições especiais de pagamento. Outra ação nesse sentido, realiza-se em agosto, como o “Feirão”, em que as vendas de produtos dos principais fornecedores tem superado, nas últimas edições, até 300% de crescimento.

No mês de outubro, além de fazer ações de marketing relacionadas à Oktoberfest, evento tradicional dessa época na cidade, mobiliza-se toda a equipe de colaboradores a apoiar o “Outubro Rosa”. Para isso, decora-se a loja com a cor característica e solicita-se à equipe trajar-se com alguma peça da mesma cor ou com a camiseta que simboliza a campanha. A mesma estratégia é utilizada no mês de novembro, para o “Novembro Azul”, em apoio à Liga Feminina de Combate ao Câncer, encerrando os dois meses com uma campanha de doação de sangue.

Questionado sobre o uso de publicidade para divulgação da marca e de seus produtos, o gestor afirma que se utiliza de propaganda diária em rádio local, mas placas, *baners* e *flyers* são feitos somente em eventos como o Feirão. Em se tratando de programas para fidelizar os clientes, o mesmo relata que a empresa possui uma política de pagamentos e de descontos especiais para o cliente fiel, sendo ele também agraciado no fim do ano com mimos especiais. Contudo, em janeiro de 2016, lança-se o *e-commerce*, pensando em ofertar mais comodidade ao nosso cliente em adquirir nossos produtos.

Na perspectiva de triangular informações, realiza-se também um questionário aplicado aos clientes da empresa, com respostas de 42 deles, a fim de compreender o que os motiva a ser cliente da instituição estudada. Justifica-se esse método de documentação direta, ao resgatar os preceitos basilares de marketing de que uma empresa, para ser bem sucedida, deve prover mais valor aos seus clientes e satisfazê-lo mais do que os seus concorrentes. Para isso, é preciso conhecê-los.

Ao serem questionados acerca da frequência com que compram produtos na empresa em estudo, percebe-se que, conforme a Ilustração 1, 55% dos respondentes relatam que o período do mês não interfere na decisão de suas compras:

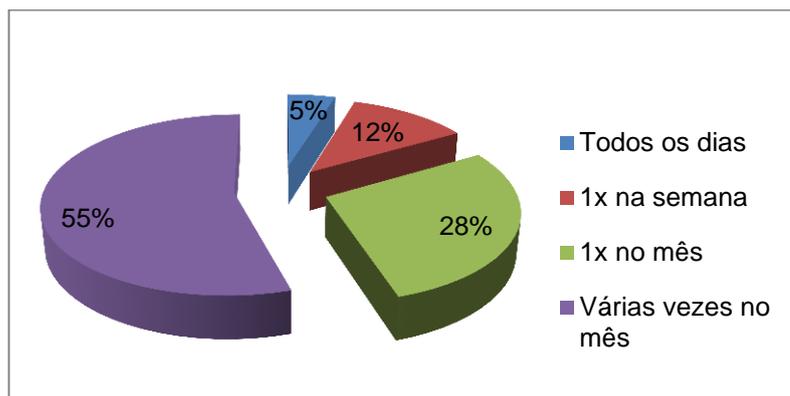


Ilustração 1: Frequência de Compras na Empresa.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Isso demonstra que a empresa pode investir em estratégias de marketing específicas para aumentar vendas em relação, principalmente, aos 28% que compram apenas uma vez por mês, estudando o seu perfil e suas necessidades. Quando questionados sobre qual a forma mais adotada para fazerem suas compras, 51% responderam que preferem ir até a loja para adquirir seus produtos, 41% adquirem suas mercadorias por meio das televendas, 4% pelos representantes comerciais e 4% por meio de vendas externas:

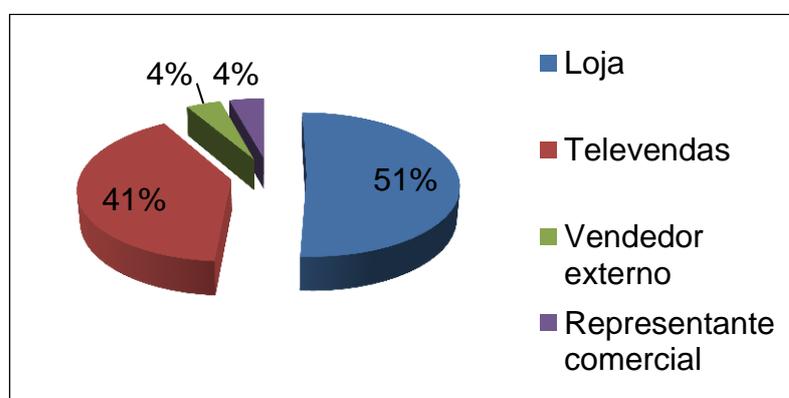


Ilustração 2: Forma Utilizada para Comprar na Empresa.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Analisando esse percentual, pode-se inferir que as compras não presenciais, 49% do total, também podem estar relacionadas ao desconforto de não se ter um estacionamento adequado aos consumidores que, de forma presencial, permitindo ser seduzidos pelo atendimento, pelas ofertas, pela variedade de produtos expostos na loja e, com efeito, ampliar as vendas. É bem possível que, conforme relata o gestor, a empresa deva buscar uma forma de reestruturar e ampliar seu espaço de estacionamento, propiciando maior conforto e tranquilidade ao seu cliente.

Em se tratando de fidelização, os clientes são questionados em relação ao tempo de relacionamento comercial com a empresa estudada: 79% respondem que são fieis à empresa há mais de 4 anos; 12%, há menos de um ano; e 9%, de dois a três anos:

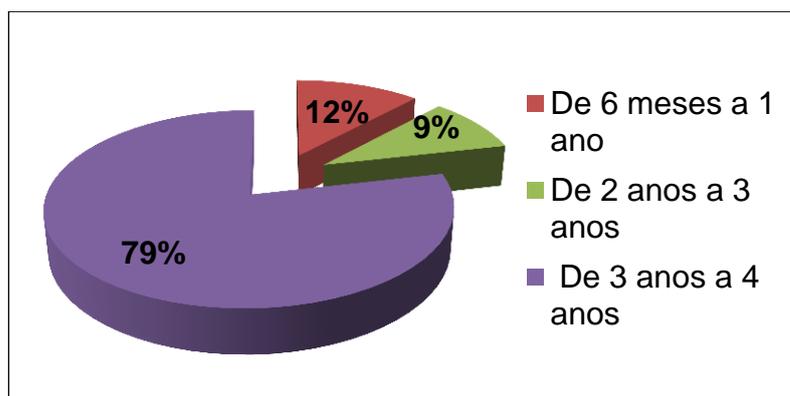


Ilustração 3: Tempo de Relacionamento com a Empresa.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Segundo Bogmann, fidelização de clientes “[...] é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, isto é, aquele cliente que sempre volta à empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos.” (BOGMANN, 2002, p. 21). Fidelizar clientes às vezes é confundido com satisfazer, sendo que fidelização é um relacionamento de longo prazo, enquanto que satisfação pode ser realizada em uma única negociação, o que não impede o fato de o cliente poder procurar uma empresa concorrente

Assim, para a empresa em estudo, é importante entender o que leva o cliente a adquirir produtos e se tornar fiel. As respostas obtidas: 29% mostram-se fiel pelo

atendimento; 27%, pela variedade de produtos e marcas; 22% consideram os preços que a empresa oferta; 20%, a qualidade das mercadorias; e, apenas 2%, as condições de pagamento:

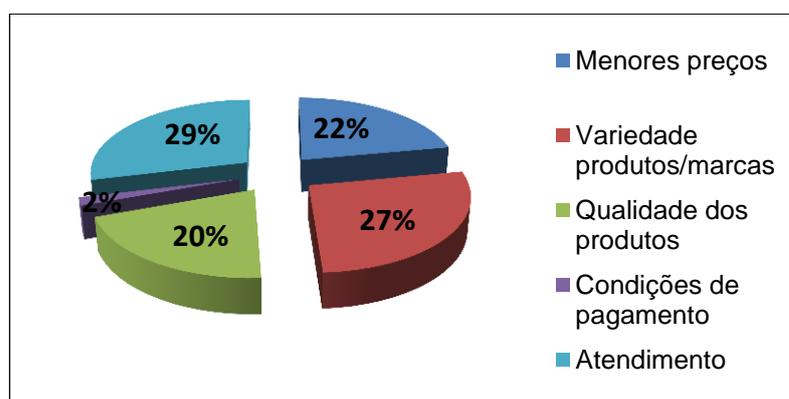


Ilustração 4: Fatores para Comprar na Empresa.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Com efeito, percebe-se pelos dados que a empresa está no caminho do crescimento e desenvolvendo laços de confiança e de credibilidade com seu cliente. Para Las Casas, a fim de “[...] que haja a fidelização, é necessário conhecer o cliente, identificar características, necessidades e desejos [...]” (LAS CASAS, 2010, p.35), fazendo dessas informações um fator positivo para ampliar os laços de relacionamento, criando um elo de confiança e, com isso, possibilitar a fidelização de clientes.

Nas respostas dos clientes, quando questionados se a quantidade e a variedade de produtos atende a suas expectativas, 81% das respostas são que atende completamente e 19%, atende parcialmente:

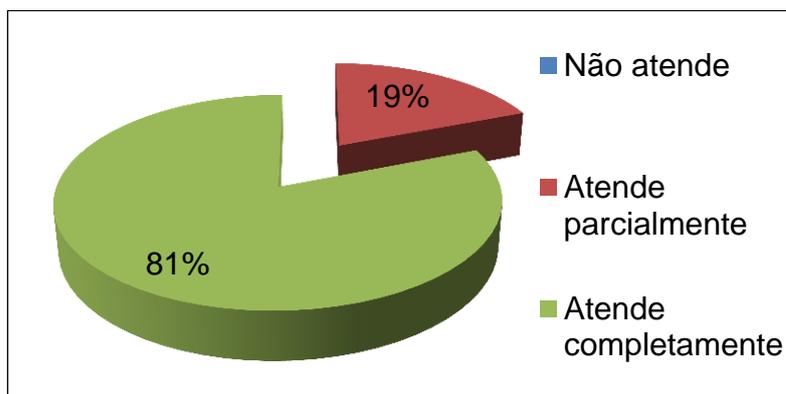


Ilustração 5: Quantidade e Variedade de Produtos Atendem às Expectativas.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Conforme o gestor, existe a preocupação com a necessidade do mix de produtos ofertados e solicitados pelo cliente, atendendo as suas necessidades. Entende que a empresa está sempre em busca de suprir as demandas e as necessidades de seus clientes, sendo importante identificar o motivo de não atender às expectativas e quais as estratégias adequadas para atingir os 19% que não se sentem totalmente satisfeitos com a forma de gestão dos produtos.

Essa questão lembra o fato de que, com as variadas formas de tecnologia e a abertura de novos mercados, o consumidor está mais exigente. A concorrência acirrada força as empresas a desenvolverem um relacionamento que satisfaça seus clientes, investindo em pesquisa de mercado, a fim de manter os atuais e captar novos, ampliando o seu mercado e posicionando-se à frente da concorrência.

Pensando nisso, os clientes são questionados em que medida tem conhecimento das promoções que a empresa oferece: as respostas obtidas são de que apenas 31% possui conhecimento das promoções por meio de encarte; 7% por meio de publicidade em rádio; e 62%, por outros meios:

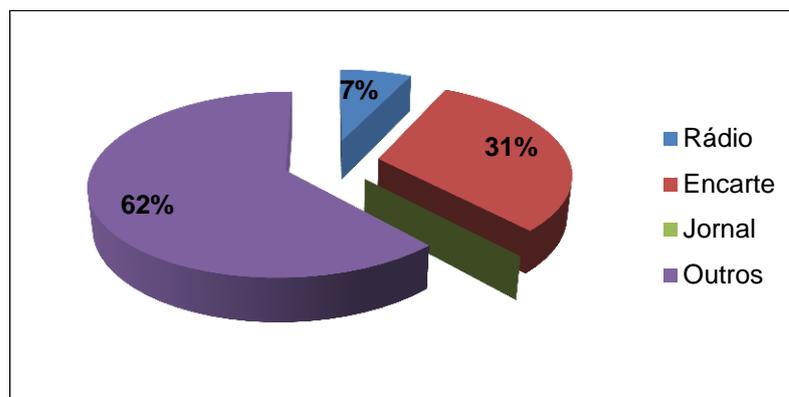


Ilustração 6: Conhecimento dos Produtos e Promoções.

Fonte: produção das pesquisadoras.

O objetivo da retenção de clientes, de acordo com Las Casas, “[...] é o de construir relacionamentos de longo prazo entre as empresas e, principalmente, entre a empresa e seus clientes, desenvolvendo com esse procedimento, lealdade e fidelização.” (LAS CASAS, 2012, p. 83). Dessa forma, é interessante que o gestor identifique as maneiras mais viáveis para atingir a atenção do cliente e otimizar a captação, bem como sua lealdade.

Conforme Kotler, “[...] a lealdade dos clientes com a organização não pode ser considerada tão forte a ponto de não migrarem para outra empresa que oferece proposição de valor mais convincente e vantajosa.” (KOTLER, 2003, p.75). Sabendo dessa possibilidade, as empresas devem sempre focar em fatores que influenciam na satisfação, assim como devem estar atentas à qualidade de preços dos produtos oferecidos, atendendo prontamente o cliente, antes que o concorrente resolva fazê-lo. Para Pizzinatto:

O atendimento é o que supra as expectativas do cliente e satisfaz suas necessidades, que vão além daquelas supridas pelo produto em si, gerando contentamento, confiança e credibilidade. O cliente deve ser atendido com boa vontade, cortesia e amabilidade, lembrando que ele espera receber o produto no prazo certo, local certo e na quantidade certa. (PIZZINATTO, 2005, p.29).

O gestor da empresa relata a sua preocupação em relação ao contato com o cliente, a fim de estreitar o relacionamento entre ele e a organização. Quando questionados em relação ao atendimento dado pela empresa, 93% dos entrevistados respondem que o atendimento satisfaz suas expectativas, entendendo

que esse quesito é relevante para a fidelização; apenas 7% respondem que o atendimento satisfaz parcialmente suas expectativas. Sendo assim, para manter um bom relacionamento e satisfazer as necessidades do cliente é necessário criar valor, personalizando o seu atendimento:

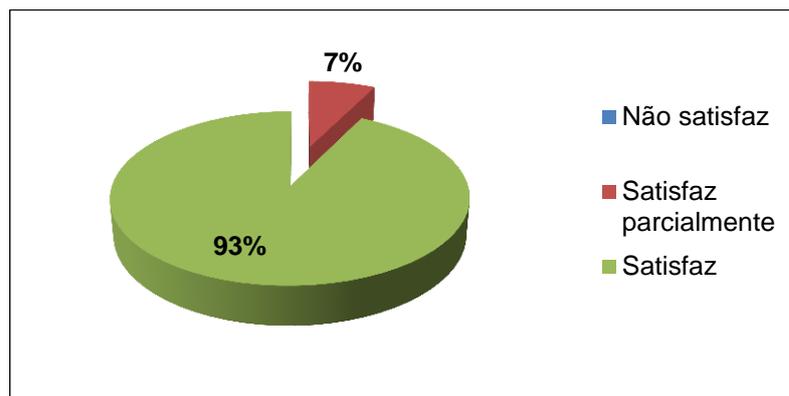


Ilustração 7: Atendimento satisfaz as expectativas.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Para que o marketing possa desenvolver estratégias de vendas, procura-se identificar em que período do mês o cliente mais frequenta e adquire mercadorias na empresa. 93% dos clientes questionados relatam que o período indifere, pois as compras são feitas quando necessárias. Apenas 5% dos clientes adquirem suas mercadorias na primeira quinzena e 2% na segunda quinzena:

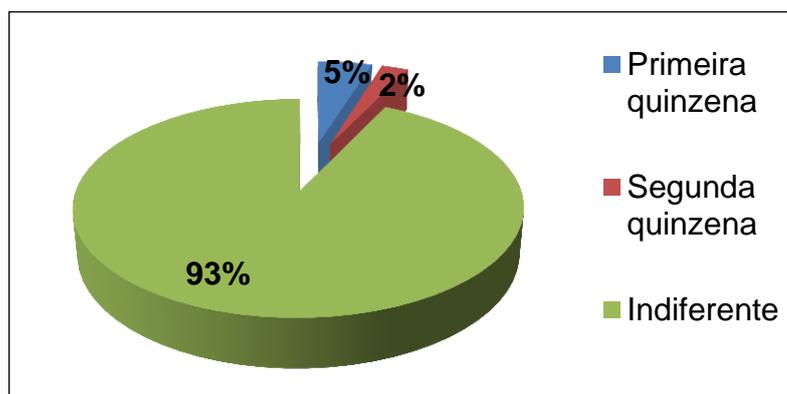


Ilustração 8: Período que mais Compra.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Pode-se, dessa forma, concluir que o consumidor, independente do período do mês, tendo a necessidade, retorna a adquirir os produtos, o que prova que as estratégias da empresa devem ser centrados em outras variáveis para aumentar as vendas.

O gestor da empresa reconhece a importância e o desafio de fidelizar os clientes. Esse “encantamento” é um trabalho de médio a longo prazo e inclui, além da qualidade do que se oferece, uma estratégia capaz de construir um vínculo afetivo entre a empresa e o cliente. Pensando assim, acredita-se que a empresa tem muito a crescer e a melhorar, em busca do crescimento e da melhoria devem ser constantes.

Com esse intuito, os clientes são questionados acerca do que eles não gostam e acreditam que precisa ser melhorado. Dentre as respostas, 64% defendem que devem ser melhorados os preços dos produtos; 29%, ter mais agilidade no atendimento do caixa; 7%, minorar a demora na entrega das mercadorias:

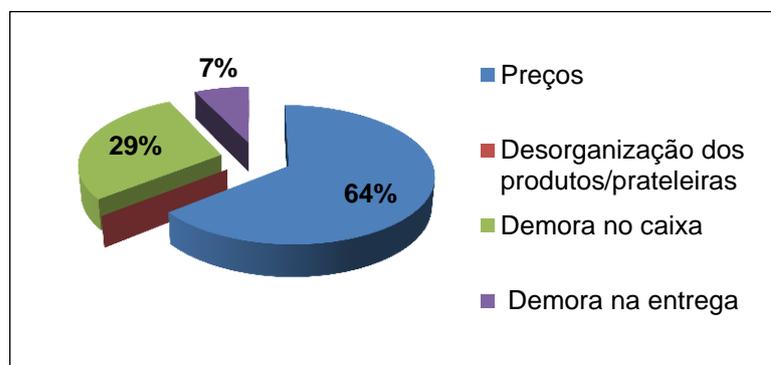


Ilustração 9: O que Precisa Melhorar.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Conforme o gestor, a empresa já possui uma política de preços diferenciados e de descontos especiais, buscando valorizar, satisfazer e fidelizar os clientes. Dessa maneira, é preciso estabelecer estratégias para o atendimento mais célere no caixa e na entrega dos produtos. No mesmo sentido, quando questionados do que desejam que a empresa ofereça como diferencial competitivo, as respostas obtidas são: 57%, promoções e feirões; 41%, preços mais baixos; 2%, bom atendimento:

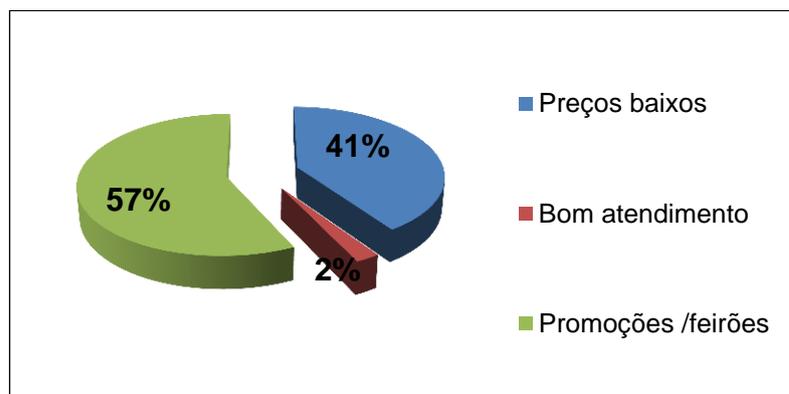


Ilustração 10: O Que o Cliente Espera da Empresa.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Sendo assim, a empresa acredita ter as estratégias adequadas para satisfazer e fidelizar seus clientes. Contudo, a partir da análise das informações geradas, em cotejo com as teorias de Gestão de Marketing, entende-se que toda a ação voltada à captação e à fidelização de clientes, para obter êxito, deve ser monitorada.

Logo, é possível responder a pergunta proposta nesta pesquisa - em que medida a organização apresenta estratégias de marketing para garantir a satisfação de seus clientes no intuito de fidelizá-los? -, compreendendo que as estratégias de marketing apresentam-se como um suporte das ações para a captação e a fidelização dos consumidores, uma vez que possibilitam o reconhecimento e a valorização das necessidades dos clientes. Contudo, pela geração de dados, observa-se que a empresa deve atentar para:

- a) Melhorar a estrutura física da instituição, em especial, o estacionamento dos clientes;
- b) Incentivar os consumidores preferenciais a encaminharem-se à loja para efetuar as compras, porque se demonstra maior propensão ao consumo diante da variedade de produtos e das promoções expostas;
- c) Manter ações voltadas à excelência no atendimento, à variedade dos produtos, aos preços praticados e às condições de pagamento (em especial o último item, por se mostrar o mais frágil na adesão dos clientes);

- d) Identificar estratégias para ampliar o desejo de compra no tocante à quantidade e à variedade dos produtos;
- e) Discriminar as melhores mídias para a atingir o cliente que não o rádio, os encartes e o jornal;
- f) Aprimorar o trabalho com ofertas e promoções para o período do mês que os clientes demonstram menor adesão às compras;
- g) Tornar mais rápido o atendimento no caixa e a entrega dos produtos em domicílio;
- h) Investir em promoções e feirões, bem como nos preços competitivos, mas potencializar a melhoria no atendimento de forma geral.

Com efeito, necessita-se de uma equipe focada em resultados, pois esse monitoramento permite otimizar constantemente as estratégias implementadas e, quanto mais atento, mais conhecimento tem-se do cliente, aumentando a capacidade de criar ações propícias à satisfação e, conseqüentemente, à fidelização do consumidor preferencial da empresa.

## CONCLUSÃO

Neste artigo, define-se, por meio de estudo bibliográfico e também de entrevistas com o gestor da empresa, buscar o conhecimento teórico-empírico acerca de ações afirmativas no processo de satisfação e de fidelização dos clientes, tanto para o entendimento acadêmico sobre a questão, como para a melhoria dos processos da empresa.

Assim, a pergunta de pesquisa estabelecida busca responder em que medida é possível garantir a satisfação dos clientes da empresa, no intuito de fidelizá-los à organização, podendo afetar também nos resultados. Responde-se essa questão tanto por meio da teoria acerca da gestão, como pelo estudo de caso empreendido. Os objetivos específicos também são alcançados, uma vez que se desenvolve o estudo da teoria acerca da Gestão de Marketing; pesquisa-se o processo atual de gerenciamento, com foco na satisfação e na fidelização; e investigam-se as variáveis que condicionam quesitos.

A fidelização de clientes é muito importante para o sucesso das organizações, principalmente em segmentos de mercados competitivos. As mudanças acontecem rapidamente e fica evidente a necessidade de as empresas estarem preparadas para essa constante evolução. O atendimento é considerado um dos diferenciais de competitividade das empresas, pois somente as organizações que oferecem uma qualidade nesse setor conseguem maior potencial de satisfação e, com efeito, da fidelização dos clientes no seu segmento.

O Marketing de Relacionamento constitui-se uma maneira diferenciada das organizações estabelecerem interação com seus clientes, de modo a ouvir e a atender as necessidades e os desejos dos clientes. Também é uma forma de monitorar o desenvolvimento da empresa, julgar o que é realmente importante para tornar o cliente fiel. Contudo, conquistar a lealdade é uma tarefa difícil. Para que a fidelização aconteça, as empresas precisam entender os valores e as necessidades de seus clientes. Nesse quesito, pode ser confirmada a satisfação dos consumidores pela preferência da empresa, quanto ao atendimento e à credibilidade oferecida.

Com este estudo, identifica-se, portanto, que a empresa do ramo de máquinas e ferramentas utiliza-se de ferramentas de marketing para fidelizar seus clientes. Mas o gestor reconhece a necessidade de uso de outras ferramentas ainda não utilizadas e de explorar ainda mais as que já existentes. Clientes fidelizados exigem esforços e, nessa seara, percebe-se que a empresa estudada trabalha, ao longo dos anos, com a organização e o bom desempenho, no intuito de manter a excelência nos produtos e no atendimento, sendo este seu diferencial competitivo para atrair novos clientes e manter os já conquistados.

## REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meier. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Livraria Nobel, 2002.

CARVALHO, Antônio Pires de. **Manual do Secretariado Executivo**. 5. ed. São Paulo: D'Livros Editora, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COBRA Marcos. **Vendas**: como ampliar seu negócio. 3. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z**: 80 conceito que todo profissional precisa saber. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. Thomas Hayes/Paul N. Bloom. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. ed. São Paulo: Brasileira, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: conceitos planejamentos e aplicações a realidade brasileira. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf (Org.). **Marketing**: focado na cadeia de clientes. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. 3. reimpr. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; PASQUALE, Perroti Pietrangelo. **Fronteiras da Administração I**: teorias, aplicações e tendências. São Paulo: Akademia Editora, 2004.

SCHMITT, Brend H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

### **APÊNDICE A – Questionário para os Clientes da Empresa**

1. Com que frequência você compra na empresa?
  - a.  todos dias
  - b.  1x na semana
  - c.  1x no mês
  - d.  várias vezes no mês
  
2. Qual a forma que você utiliza para comprar na empresa?
  - a.  Loja
  - b.  Televendas
  - c.  vendedor externo
  - d.  representante comercial
  
3. Há quanto tempo você é cliente da empresa?
  - a.  Menos de 6 meses
  - b.  De 6 meses a 1 ano
  - c.  De 2 anos a 3 anos
  - d.  De 3 anos a 4 anos
  
4. Quais os fatores que o levam adquirir produtos dessa empresa?
  - a.  Menores preços
  - b.  Variedade produtos/marca
  - c.  Qualidade dos produtos
  - d.  Condições de pagamento

- e.  Atendimento
5. A qualidade e a variedade de produtos atende ou não as suas expectativas?
- a.  Não atende
  - b.  Atende parcialmente
  - c.  Atende completamente
  - d.  Supera
6. Como você toma conhecimento dos produtos e das promoções da empresa?
- a.  Rádio
  - b.  Encarte
  - c.  Jornal
  - d.  Outros
7. Na sua opinião, o atendimento satisfaz suas expectativas?
- a.  Não satisfaz
  - b.  Satisfaz parcialmente
  - c.  Satisfaz
8. Qual o período do mês que você mais compra?
- a.  primeira quinzena
  - b.  segunda quinzena
  - c.  Indiferente
9. O que você não gosta na empresa e acredita que precisa ser melhorado?
- a.  Preços
  - b.  Desorganização dos produtos/prateleiras
  - c.  Demora no caixa
  - d.  Demora na entrega
  - e.  Mau atendimento
10. O que você gostaria que a empresa oferecesse ao consumidor?
- a.  Preços baixos
  - b.  Bom atendimento
  - c.  Promoções/feirões
  - d.  Maior agilidade dos serviços
  - e.  Melhores condições de pagamento

## **APÊNDICE B – Entrevista para o Gestor da Empresa**

1. Nome de sua empresa?
2. Número de lojas e localização;
3. Formato da loja (área, seções, número de itens);
4. Capacidade máxima do estacionamento;
5. Quantas mudanças de layout são feitas durante o mês?
6. Quais as principais preocupações com a comunicação visual interna da loja?
7. Quais as principais preocupações com a definição do mix de produtos?
8. São feitas promoções semanais, mensais? Quais? Em que dias?
9. Vocês utilizam algum sistema de relacionamento com o cliente? Qual?
10. Vocês oferecem o serviço de entrega? Por quê?
11. Qual a política da empresa com relação às promoções, às ofertas e aos brindes?
12. Vocês promovem algum evento ou ação social que envolve os clientes? Qual?  
Em que época do ano?
13. Vocês utilizam placas ou faixas promocionais externas próximas à loja?
14. Quais os tipos de propaganda mais utilizados? Qual a frequência?
15. Vocês desenvolvem algum programa de fidelização de clientes? Qual?

## **ANÁLISE EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL.**

Marciane Inês Knob<sup>3</sup>  
João Antonio Cervi<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Este artigo científico tem como tema os impactos internos e externos a serem gerados em uma nova estrutura de atendimento, com enfoque num estudo de caso realizado numa empresa de pequeno porte do ramo contábil, que atua com pontos localizados nas cidades de Santa Rosa, Santo Cristo e Horizontina, fundamentando-se nos demonstrativos financeiros do primeiro semestre de 2016. A pergunta de pesquisa é qual a viabilidade estrutural e comportamental na concentração de serviços em um ponto de atendimento? O objetivo geral, portanto, é analisar os demonstrativos financeiros do primeiro semestre de 2016 e realizar projeções de custo e receita para o novo cenário, considerando o impacto de atendimento e relacionamento com o cliente. Assim, considera-se importante essa pesquisa, porque auxiliará na tomada de decisão, orientando o melhor processo a seguir e disponibilizando um estudo com uma experiência atual vivenciada no mercado e uma nova estrutura com novos resultados e impactos. A metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos. A geração de dados acontece no período de janeiro a junho de 2016, com tratamento quantitativo e qualitativo das informações. Esse processo é realizado por meio de documentação indireta, bibliográfica e documental, bem como por documentação direta. A análise e a interpretação dos dados realizam-se pelo método hipotético-dedutivo, com procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. A contribuição alcançada foi o resultado positivo com a análise, esclarecendo o cenário atual e a projeção sob uma nova conjuntura estrutural concluindo que a centralização do atendimento traz aumento imediato na margem de lucro da empresa.

Palavras-chave: Gestão em Finanças – Análise Empresarial – Empresa Contábil.

### **INTRODUÇÃO**

O estudo de caso foi realizado numa empresa de pequeno porte do ramo contábil, a qual possui pontos de atendimento nas cidades de Santa Rosa, Santo Cristo e Horizontina, RS, baseando-se nos demonstrativos financeiros do primeiro

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Pós-Graduação Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcianekn@gmail.com.br

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

semestre de 2016. O objetivo do trabalho é identificar a viabilidade estrutural e comportamental na concentração de todos os serviços em um único ponto de atendimento.

O estudo é baseado nos demonstrativos financeiros do 1º semestre de 2016 com projeções de custo e receita para o novo cenário, considerando os fatores e impactos internos e externos. Para entendimento do trabalho aborda-se: estudo da teoria; pesquisa dos indicadores financeiros atuais da empresa; desenvolvimento de estratégias para o novo cenário; cálculo e comparação dos novos indicadores com análise da margem de lucro e impacto no mercado.

O artigo traz análises importantes para a empresa, a comunidade e demais empresários e contadores. O desenvolvimento e conclusão do problema em questão foram possíveis pelo fácil acesso às informações, tanto ao desenvolvimento teórico disponível na Fundação Educacional Machado de Assis, quanto ao estudo prático oportunizado pela empresa. Todo empresário busca a melhor posição no mercado bem como a melhor margem de lucro.

O estudo é organizado em três seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da investigação; a segunda, a construção teórica fundamentada na literatura pertinente à temática; a terceira expõe indicadores financeiros atuais da empresa e desenvolve-se um estudo de caso que calcula e compara novos indicadores com margem de lucro e impacto de posicionamento no mercado.

## **1 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA**

O desenvolvimento da metodologia aplicada no artigo é fundamental para o melhor entendimento do autor e do leitor sobre o estudo apresentado. Essa seção explica os métodos utilizados de abordagem e de procedimento acerca do estudo de caso e traz o embasamento para sua interpretação. O trabalho é fundamentado em uma pesquisa, que para Gil:

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação de resultados. (GIL, 2010, p. 01).

Com base na problematização do artigo, a pesquisa abordada é teórico-empírica, com fins explicativos, uma vez que fundamentada na construção literária referente à temática, presente em estudos científicos e documentais incluindo experiências e relatórios atuais da empresa. No intuito de construir conhecimentos acerca do tema, são geradas informações baseadas em fontes diversas ligadas às demonstrações contábeis e que trazem segurança para o desenvolvimento e conclusão do tema.

A classificação de pesquisa explicativa identifica fatores determinantes para o entendimento dos resultados, conduzindo para a decisão da empresa quanto à nova estrutura de atendimento. Aprofundando o conhecimento da realidade com a finalidade de explicar a razão e o porquê das coisas. Conforme Gil, pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos (GIL, 2010).

De acordo com Fachin, o estudo tem a classificação de dados quantitativos e qualitativos, onde a variável quantitativa é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica e essa variável pode ser quantificada pelo procedimento de mensuração ou de contagem. A variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relacionada aos aspectos descritivos do tema (FACHIN, 2006). No presente estudo, a classificação quantitativa está relacionada ao levantamento dos valores monetários das demonstrações contábeis do período considerado, sendo que a abordagem qualitativa diz respeito à análise dos efeitos que poderão advir pelo entendimento dos clientes com as alterações estruturais a serem implementadas.

O método, estudo de caso, aprofunda o conhecimento do tema através da teoria explicativa e das experiências relacionadas, levando em consideração e buscando a compreensão, num todo, do assunto investigado. Para tanto, o estudo de caso é baseado em documentação indireta através de pesquisa teórica bibliográfica, considerada fonte secundária, e documental considerada fonte primária. Além da documentação indireta, há o desenvolvimento da documentação direta extensiva, aplicando um questionário e intensiva, aplicando uma entrevista, tendo como foco central a empresa contábil estudada.

Para a análise e a interpretação dos dados, o método de abordagem utilizado é o hipotético-dedutivo, porque se parte de um problema – questionar-se qual a viabilidade estrutural e comportamental na concentração de serviços em um ponto de atendimento da empresa que hoje possui três unidades, e neste a investigação científica visa construir e testar as possíveis respostas e até mesmo as soluções para o problema.

Em resumo, o método científico hipotético-dedutível, para Marconi e Lakatos, parte de um problema, oferecendo uma solução provisória, passando depois a criticar a solução, visando à eliminação do erro, dando renovação a si mesmo, pois surgiriam novos problemas (MARCONI; LAKATOS, 2010). O método hipotético-dedutível, de acordo com o pensamento de Gil:

Quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldade expressa no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tentar tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo procura-se a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la. (GIL, 2008, p. 31).

Como métodos de procedimentos, utilizam-se o estatístico, o histórico, o comparativo e o monográfico. O estatístico, como método auxiliar na análise quantitativa; o histórico, na fundamentação bibliográfica; o comparativo, relacionando a teoria com a prática; e o monográfico, por se tratar de um estudo de caso aplicado à empresa, que atua na área de serviços contábeis com três unidades de atendimento na região.

A empresa é relativamente nova no mercado, fundada em 31 de maio de 2012 na cidade de Santo Cristo, onde atualmente mantém sua matriz. No ano 2013, em agosto, ocorreu a constituição de uma filial na cidade de Santa Rosa e em agosto de 2014, na cidade de Horizontina. Visando o melhor atendimento e aproximação com o cliente, a empresa organizou três estruturas na região, com o objetivo de ser um diferencial aos empresários, por meio de atendimento e relacionamento.

Hoje, a empresa tem 21 (vinte e um) colaboradores distribuídos nas 3 (três) unidades de atendimento, equipe que poderia ser concentrada em um único local, eliminando o custo fixo de duas estruturas, porém fechar duas unidades poderá ter consequências, as quais devem ser avaliadas e verificar dessa forma a viabilidade, ou não, de centralização do atendimento.

## **2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Para toda organização é fundamental a análise dos demonstrativos e sua correta interpretação aos gestores, medindo a saúde financeira e possibilitando a tomada de decisão assertiva e em tempo hábil. Tomar decisões tem sido um grande desafio dos gestores e essas decisões estão aliadas e dependem das demonstrações contábeis e seus índices interpretados e resumidos em uma análise gerencial simplificada do negócio. O gestor que não dispor de análises gerenciais terá prováveis dificuldades de tomar decisões assertivas em relação ao mercado e a situação econômico-financeira da empresa.

Identificando a necessidades das teorias a serem abordadas, referenciamos a demonstração de resultado do exercício, a análise gerencial e um pouco da administração na empresa contábil.

### **2.1 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO**

Para entendimento dos resultados apresentados é necessário interpretar a Demonstração do Resultado do Exercício, principal demonstrativo que envolve receitas e custos que são contas fundamentais para reorganização de uma estrutura organizacional. Conforme Assaf Neto,

A demonstração de resultado do exercício (DRE) visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido. O lucro (ou prejuízo) é resultante de receitas, custos e despesas incorridos pela empresa no período e apropriados segundo o regime de competência, ou seja, independentemente de que tenham sido valores pagos ou recebidos. (ASSAF NETO, 2012, p. 76).

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke, a Demonstração do Resultado do Exercício apresenta em forma resumida as operações realizadas pela empresa no período de um ano (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2010). Demonstrada para destacar o resultado líquido do período. Segundo Matarazzo,

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. [...] todas as receitas e despesas se acham compreendidas na Demonstração do Resultado, segundo uma forma de apresentação que as ordena de acordo com a sua natureza; fornecendo informações significativas sobre a empresa. (MATARAZZO, 2008, p. 45).

Segundo ainda Matarazzo, a demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no Patrimônio líquido pelas operações da empresa e as receitas representam normalmente aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações, aumentando o Ativo e por consequência o Patrimônio líquido (MATARAZZO, 2003).

A DRE pode ser definida como um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). Como é usada de forma dedutível, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo). Para Iudícibus, o lucro é classificado em níveis diferentes e pode ser simplificado da seguinte forma:

<b>Lucro Bruto:</b>	<b>Lucro Operacional:</b>
RECEITA BRUTA	RECEITA BRUTA
(-) <u>Deduções</u>	(-) Deduções
(=) Receita líquida	(=) Receita líquida
(-) <u>Custo das Vendas</u>	(-) <u>Custo das Vendas</u>
(=) LUCRO BRUTO	(=) Lucro Bruto
	(-) <u>Despesas Operacionais</u>
	(=) LUCRO OPERACIONAL

Conforme o autor supracitado, “A necessidade de analisar demonstrações contábeis é pelo menos tão antiga quanto a própria origem de tais peças,

independente de qual demonstração ou relatório for, todas podem ser úteis à análise". (IUDICIBUS, 2012, p. 01).

A demonstração de resultados é o modelo de mensuração e informação do lucro, enquanto o balanço patrimonial é um modelo de mensuração do investimento. Portanto, a análise conjunta das informações desses dois modelos decisórios é que deflagra todo o processo de gestão econômica. Dessa forma, a base para análise de balanço é o entendimento dessas duas peças contábeis. (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011, p. 27).

Segundo Padoveze, é possível uma análise de balanço com o entendimento das demonstrações contábeis como um todo, possibilitando a mensuração de lucro e investimento da empresa (PADOVEZE, 2011).

## 2.2 ANÁLISE GERENCIAL

Conforme Assaf Neto, para avaliação da Demonstração do Resultado do Exercício ao longo de um período utilizado no desenvolvimento de um estudo de caso, a Análise Horizontal e a Análise Vertical são fundamentais na análise e comparação de períodos e resultados entre contas.

As duas principais características de análise de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins. Dessa maneira, pode-se afirmar que o critério básico que norteia a análise de balanços é a comparação. (ASSAF NETO, 2012, p. 105).

De acordo com Matarazzo, a Análise Horizontal avalia o aumento ou a diminuição dos valores que expressam os elementos patrimoniais ou do resultado.

Análise Horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série. (MATARAZZO, 2003, p. 245).

Segundo Assaf Neto, a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais (ASSAF NETO, 2006). Matarazzo afirma que a análise Vertical tem o objetivo de

medir os percentuais de cada componente em relação ao todo do qual faz parte e fazer as comparações entre dois ou mais períodos.

Análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras. Para isso se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor-base. Por exemplo, na Análise Vertical do Balanço calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do Ativo. (MATARAZZO, 2003, p. 243).

Por meio da evolução das contas é possível demonstrar o trajeto que a empresa utilizou para atingir a situação ao qual ela se encontra e suas possíveis tendências. Segundo Assaf Neto,

A análise vertical é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificando no mesmo demonstrativo. Desta forma. Dispondo-se dos valores absolutos em forma vertical, pode-se apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo. (ASSAF NETO, 2006, p. 123).

Com a apuração dos resultados do primeiro semestre de 2016, através da Demonstração do Resultado do Exercício comparada ao novo cenário projetado, o cálculo das análises vertical e horizontal fundamenta a análise e calcula um indicador reduzido ou aumentado em um determinado percentual, indicador fundamental para tomada de decisão da empresa.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA CONTABIL

Na maioria das empresas contábeis, percebe-se que existem falhas na gestão da própria empresa. Os proprietários envolvem-se muito mais com o negócio dos clientes e acabam deixando de administrar os negócios de seu interesse. Conforme Rosa e Futida,

Os escritórios contábeis – hoje mais adequadamente chamados de empresas contábeis – nem sempre foram administrados e muitos ainda não o são. Como empresas nascidas usualmente do trabalho de profissionais autônomos, muitas vezes essas organizações caracterizam-se pela

concentração de todo o seu pessoal, incluindo dirigentes, na tarefa de executar o trabalho. (ROSA; FUTIDA, 2009, p. 19).

De acordo com Rosa e Futida, o dirigente de empresa contábil assume vários papéis na organização. Primeiro é visto como contador e com responsabilidades referentes à profissão, segundo é dirigente e precisa de habilidades para gerir o negócio e terceiro, é um profissional do saber de quem espera-se a informação correta e seriedade nas questões de conhecimento (ROSA; FUTIDA, 2009). São responsabilidades diferentes e que exigem muito do profissional, assim por vezes zela como contador junto aos clientes e deixa a desejar como gestor.

Dessa forma, pode-se identificar que o profissional contábil é fundamental para a tomada de decisão dos seus clientes, porém encontra dificuldades para que sua gestão seja bem sucedida e suas decisões assertivas.

### **3 ESTUDO DE CASO**

A análise realizada no estudo de caso é sobre uma empresa do ramo de serviços de assessoria e contabilidade, atendendo cidades diversas da região e com três unidades estruturadas para atendimento. Sua Missão é “Prestar serviços contábeis com ênfase na qualidade, excelência no atendimento ao cliente, eficiência e eficácia, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social” e sua Visão de mercado é “Obter o conceito de descritório modelo em excelência no atendimento ao cliente e prestação de serviços contábeis na Região Noroeste do RS”. O questionamento em questão é qual a viabilidade de centralizar o atendimento em apenas uma unidade, proporcionando uma redução significativa no custo fixo e concentrando a energia de trabalho em um único local.

A empresa dispõe no total de 21 (vinte e um) colaboradores e 207 (duzentos e sete) clientes ativos, sendo a unidade I - Matriz localizada em Santo Cristo com 09 (nove) colaboradores e 66 (sessenta e seis) clientes, a unidade II – Filial localizada em Santa Rosa com 08 (oito) colaboradores e 96 (noventa e seis) clientes e a unidade III – Filial localizada em Horizontina com 04 (quatro) colaboradores e 45 (quarenta e cinco) clientes.

Para iniciar a análise foi realizado um levantamento do demonstrativo de resultado do primeiro semestre de 2016. Na Ilustração 1, está a demonstração sintética das receitas, custos e despesas apurados na estrutura atual da empresa.

DESCRIÇÃO	jan/16	AV%	fev/16	AV%	mar/16	AV%	abr/16	AV%	mai/16	AV%	jun/16	AV%
RECEITAS	R\$ 79.974,95	100%	R\$ 115.696,93	100%	R\$ 101.202,51	100%	R\$ 110.639,23	100%	R\$ 112.156,36	100%	R\$ 94.854,15	100%
DEDUCAO DA RECEITA	R\$ 4.498,17	5,62%	R\$ 7.079,78	6,12%	R\$ 8.009,82	7,91%	R\$ 19.277,46	17,42%	R\$ 7.314,74	6,52%	R\$ 10.682,01	11,26%
DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 50.161,49	62,72%	R\$ 52.267,71	45,18%	R\$ 50.010,70	49,42%	R\$ 55.761,47	50,40%	R\$ 61.393,38	54,74%	R\$ 59.475,77	62,70%
DESPESAS ADM FIXAS	R\$ 9.966,12	12,46%	R\$ 11.913,61	10,30%	R\$ 11.559,21	11,42%	R\$ 11.823,10	10,69%	R\$ 11.440,53	10,20%	R\$ 10.833,83	11,42%
DESPESAS GERAIS	R\$ 6.638,21	8,30%	R\$ 8.429,59	7,29%	R\$ 9.247,85	9,14%	R\$ 12.557,33	11,35%	R\$ 7.203,39	6,42%	R\$ 6.851,73	7,22%
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 2.992,40	3,74%	R\$ 3.447,30	2,98%	R\$ 3.063,76	3,03%	R\$ 3.198,81	2,89%	R\$ 4.185,37	3,73%	R\$ 4.930,23	5,20%
RESULTADO	R\$ 5.718,56	7,15%	R\$ 32.558,94	28,14%	R\$ 19.311,17	19,08%	R\$ 8.021,06	7,25%	R\$ 20.618,95	18,38%	R\$ 2.080,58	2,19%

Ilustração 1: Demonstração de Resultado Consolidado.

Fonte: produção dos pesquisadores.

A Ilustração 1 demonstra o faturamento consolidado da empresa, bem como as despesas e custos relacionados. No cálculo da análise vertical, percebe-se uma grande variação de acordo com a receita, demonstrando uma média de resultado sobre a receita bruta de 13,7% no primeiro semestre.

As despesas com pessoal somam-se em média 54,19%, o que demonstra que a empresa tem capacidade de faturamento com a equipe contratada, sendo que o ideal desse indicador é abaixo de 50%. Numa análise geral do primeiro semestre, os resultados vêm sendo positivos e com margem de lucro, porém aos gestores ainda não é a margem ideal para o negócio e a estrutura disponível.

Após levantamento de dados, realizou-se a interpretação dos mesmos num cenário realista com os gestores de cada unidade, buscando entender a cultura de atendimento e de resultado, o que proporcionou um entendimento amplo do ramo e da estratégia abordada até então pela empresa.

Para centralização de estrutura, foram realizados cálculos em um cenário sem os custos fixos de duas unidades e com uma perda de receita. Em entrevista com o gestor da unidade III, identificou-se que a unidade é privilegiada com um custo fixo relativamente baixo e que não ter uma estrutura de atendimento na cidade pode

impactar em redução de receita. A cultura de atendimento dos clientes faz com que eles exijam maior aproximação em relação aos serviços prestados. Na Ilustração 2, essa interpretação fica demonstrada de forma simples para entendimento:

	<b>CUSTO FIXO</b>	<b>REDUÇÃO DE HONORÁRIOS</b>
ALUGUEL	R\$ 740,00	
ENERGIA ELETRICA	R\$ 111,77	
TELEFONE	R\$ 381,67	
INTERNET	R\$ 174,17	
COMBUSTIVEL	R\$ 300,00	
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 1.787,51</b>	<b>R\$ 3.888,00</b>

Ilustração 02: Redução Unidade III.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Na Ilustração acima, é possível identificar que a empresa perderia demanda na cidade e que a solução mais viável não seria propriamente fechar a unidade e sim buscar mais honorários, uma vez que o custo dessa estrutura é reduzido. O valor da receita reduzido representaria o dobro do custo fixo atual, devido ao perfil de cliente e ainda que o atendimento ficasse a uma cidade mais distante, o que dificultaria o atendimento imediato presencial, que nesse caso é o diferencial.

A outra unidade a ser encerrada seria a unidade I, da mesma forma foram levantados os custos fixos e a demanda perdida. Nessa unidade existe um comportamento oposto, sendo o custo da unidade um pouco superior e a perda de receita praticamente nula, conforme Ilustração 3. Isso ocorre devido à unidade I ficar próxima da unidade II, onde seria centralizada a estrutura.

	<b>CUSTO FIXO</b>	<b>REDUÇÃO DE HONORÁRIOS</b>
ALUGUEL	R\$ 1.698,83	
ENERGIA ELETRICA	R\$ 524,50	
TELEFONE	R\$ 442,50	
INTERNET	R\$ 326,50	
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 2.992,33</b>	<b>R\$ 680,00</b>

Ilustração 03: Redução Unidade I.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Na Ilustração 03, percebe-se que o custo fixo é maior e que a perda de receita é reduzida. Segundo o gestor dessa unidade, não haveria perdas significativas nas receitas, sendo que a logística de documentação e o atendimento, da forma que seria organizado, não impactariam negativamente.

As análises são relativamente simples e a percepção é de que existem vários fatores que influenciam nessa mudança, fatores como cultura de atendimento, logística de documentação, segurança de informação, custos e despesas, concorrência e demais.

Num comparativo de como ficariam os novos resultados em apenas uma estrutura, o demonstrativo sintético da Ilustração 4 traz indicadores para análise.

DESCRIÇÃO	jan/16	AV%	fev/16	AV%	mar/16	AV%	abr/16	AV%	mai/16	AV%	jun/16	AV%
RECEITAS	R\$ 75.406,95	100%	R\$ 111.128,93	100%	R\$ 96.634,51	100%	R\$ 106.071,23	100%	R\$ 107.588,36	100%	R\$ 90.325,15	100%
DEDUCAO DA RECEITA	R\$ 4.498,17	5,97%	R\$ 7.079,78	6,37%	R\$ 8.009,82	8,29%	R\$ 19.277,46	18,17%	R\$ 7.314,74	6,80%	R\$ 10.682,01	11,83%
DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 48.261,49	64,00%	R\$ 50.367,71	45,32%	R\$ 48.110,70	49,79%	R\$ 53.861,47	50,78%	R\$ 59.493,38	55,30%	R\$ 57.575,77	63,74%
DESPESAS ADM FIXAS	R\$ 6.066,85	8,05%	R\$ 8.014,34	7,21%	R\$ 7.659,94	7,93%	R\$ 7.923,83	7,47%	R\$ 7.541,26	7,01%	R\$ 6.934,56	7,68%
DESPESAS GERAIS	R\$ 6.638,21	8,80%	R\$ 8.429,59	7,59%	R\$ 9.247,85	9,57%	R\$ 12.557,33	11,84%	R\$ 7.203,39	6,70%	R\$ 6.851,73	7,59%
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 2.992,40	3,97%	R\$ 3.447,30	3,10%	R\$ 3.063,76	3,17%	R\$ 3.198,81	3,02%	R\$ 4.185,37	3,89%	R\$ 4.930,23	5,46%
<b>RESULTADO</b>	<b>R\$ 6.949,83</b>	<b>9,22%</b>	<b>R\$ 33.790,21</b>	<b>30,41%</b>	<b>R\$ 20.542,44</b>	<b>21,26%</b>	<b>R\$ 9.252,33</b>	<b>8,72%</b>	<b>R\$ 21.850,22</b>	<b>20,31%</b>	<b>R\$ 3.350,85</b>	<b>3,71%</b>

**Ilustração 04: Demonstração de Resultado Nova Estrutura.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

Na Ilustração 4, as atividades estão concentradas em uma única unidade e ocorre a redução de custos fixos de duas estruturas bem como o ajuste de um funcionário. A margem calculada teria um ajuste positivo, o que comprova que a reorganização traria resultado sim. Para finalizar as análises, apurou-se o total do semestre realizado com um novo resultado projetado e chegou-se aos índices da análise horizontal:

DESCRIÇÃO	Realizado	Projetado	AH%
RECEITAS	R\$ 614.524,13	R\$ 587.155,13	-4,45%
	R\$ -	R\$ -	
DEDUCAO DA RECEITA	R\$ 56.861,98	R\$ 56.861,98	0,00%
	R\$ -	R\$ -	
DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 329.070,52	R\$ 317.670,52	-3,46%
	R\$ -	R\$ -	
DESPESAS ADM FIXAS	R\$ 67.536,40	R\$ 44.140,78	-34,64%
	R\$ -	R\$ -	
DESPESAS GERAIS	R\$ 50.928,10	R\$ 50.928,10	0,00%
	R\$ -	R\$ -	
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 21.817,87	R\$ 21.817,87	0,00%
	R\$ -	R\$ -	
<b>RESULTADO</b>	<b>R\$ 88.309,26</b>	<b>R\$ 95.735,88</b>	<b>8,41%</b>

Ilustração 5: Análise Horizontal Resultado Realizado e Projetado.

Fonte: produção dos pesquisadores.

O resultado final com a mudança nesse primeiro semestre de 2016 representaria 8,41%, sendo que mesmo com redução de receita em 4,45%, a redução de despesas fixas representaria em 34,64%. A análise Horizontal na Ilustração 5, evidencia esses resultados com clareza e finaliza o estudo de caso com êxito. Ainda com o resultado positivo, seria prudente, os gestores buscarem aumentar a demanda na região, alcançando essa margem de 8,41% o que justamente vai ao encontro da visão de mercado, que é ser o escritório modelo na região, prezando excelência e qualidade nos processos e no atendimento.

Apresentando os resultados aos gestores, houve a surpresa na diferença de comportamento entre unidades e no resultado da margem final, considerando que o mesmo não foi tão significativo a ponto de reestruturar a empresa. O empenho na estruturação das unidades pode ser representado de forma mais positiva com dedicação à maior demanda que inclusive a mesma estrutura de custos fixos suportaria.

Em uma análise geral, a reestruturação da empresa em uma unidade de trabalho, implicaria em pontos positivos como: centralização de uma única equipe, com troca de conhecimento e ganho de produtividade; os sócios teriam sua mesa de trabalho em uma mesma unidade o que permitiria mais tempo para planejar e organizar em conjunto a estrutura como um todo; a energia de trabalho concentrada

daria mais força a equipe e oportunidade de conhecer todos os clientes; o conhecimento dos gestores e dos colaboradores auxiliaria um número maior de empresas e não apenas a quantidade atendida em cada unidade; o atendimento seria padronizado, o que pode ser visto tanto como ponto positivo por atender de igual forma a todos, como ponto negativo devido as necessidades e a cultura dos clientes mudarem para cada cidade.

Como pontos negativos pode-se citar: a dificuldade do atendimento imediato e presencial que nem sempre seria possível de realizar, pois o cliente tem a necessidade de sentir-se “especial” e com uma distância maior e sem a disposição imediata de seu contador, esse ideal ficaria afetado o que passa a ser um motivo para a busca de um novo contador parceiro; a falta de estrutura para atendimento na cidade também dificultaria o atendimento a novos clientes, justamente por não ter um espaço apropriado para atendê-lo no momento que precisar, a não ser deslocando-se à unidade para ter uma sala de reuniões disponível; a capacidade de atendimento a um número maior de clientes na região poderia ficar afetada justamente pela indisponibilidade de espaço e atendimento.

Portanto, a partir do comparativo de valores em um cenário real chegou-se à conclusão que a centralização demonstrou melhor resultado financeiro, no entanto analisando-se com uma percepção qualitativa, a centralização apresentaria tanto aspectos positivos como negativos, ficando a critério dos gestores pela decisão a ser tomada.

## **CONCLUSÃO**

Entende-se que a contabilidade é uma ciência que propicia informações constantes para a tomada de decisões contribuindo cada vez mais para melhorar a vida econômica e financeira das empresas, e que da mesma forma as organizações contábeis necessitam cuidar da sua administração financeira e estratégica, olhando para seus demonstrativos e analisando sua posição no mercado.

Após estudo e análise com interpretações dos resultados obtidos no primeiro semestre de 2016 e dos impactos internos e externos gerados somente uma

estrutura centralizada de atendimento da organização contábil, conclui-se que a empresa pode melhorar seu resultado final centralizando o atendimento das três unidades em apenas uma estrategicamente localizada. Conclui-se também que o resultado, embora tenha uma melhora, não é de grande impacto, o que pode motivar os gestores a buscar o resultado ideal de outra forma.

Os resultados obtidos na unidade I e na unidade III com a transferência para a unidade II são diferentes, mas no cálculo consolidado a mudança é viabilizada. A unidade III teria grande perda de demanda por não estar com um ponto de atendimento na cidade e seu custo é relativamente baixo, dessa forma a receita perdida seria superior ao custo fixo da unidade. Já a unidade I não teria influência com a perda de demanda devido à unidade ser próxima da unidade II, por outro lado o custo fixo é maior. Na consolidação de resultados, esses números ficam equilibrados deixando claro aos gestores a melhor decisão a ser tomada.

Com a análise final, é possível identificar que a organização contábil é viável em mais de uma estrutura o que inclusive é um diferencial na região, e que é viável também em apenas uma estrutura de atendimento. A sugestão para a empresa é que estude uma forma de aumentar sua carteira de clientes, visando melhorar sua lucratividade com o mesmo custo fixo e que realize uma análise mais crítica de seus custos e despesas variáveis.

O estudo de caso é concluído de forma a mostrar aos gestores que o processo de centralização é viável e traria resultado, porém o crescimento da empresa torna-se mais eficiente e com possibilidade de resultados maiores na distribuição atual das unidades, e que os fatores que necessitam atenção e foco são demanda em relação à capacidade de atendimento.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e Análise de Balanço**: um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FACHIN, Odialia. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDICIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. FIPECAFI. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ROSA, Antônio José; FUTIDA, HonorioTadayoso. **Administração da Empresa Contábil**. 1. ed. São Paulo: IOB, 2009.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário para entrevista com o gestor

- 1) Qual o histórico da organização?
- 2) Quantas unidades a organização apresenta?
- 3) Qual a estrutura de colaboradores apresentada?
- 4) Quantos clientes são atendidos na unidade?
- 5) Qual o comportamento dos clientes em relação ao atendimento?
- 6) A empresa acompanha os demonstrativos mensalmente?
- 7) Qual a receita consolidada?
- 8) Qual a estrutura de custos e despesas?
- 9) Qual o custo fixo reduzido ao fechar a unidade?

- 10) Existe perda de receita com uma reestruturação?
- 11) Quais os fatores de atendimento mais relevantes na unidade?
- 12) Há um contato frequente com o cliente?
- 13) Você acredita ser um diferencial com atendimento presencial?
- 14) Uma reestruturação poderá comprometer a confiabilidade no serviço prestado?

## **COMO MANTER A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES EM TEMPOS DE CRISE FINANCEIRA**

Marcieli dos Santos Schons<sup>1</sup>  
Liliana Gessi<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo de pesquisa tem como tema central a motivação organizacional, tendo como delimitação temática a motivação dos trabalhadores em tempos de crise financeira, com o objetivo de evidenciar as estratégias motivacionais. O Brasil vem enfrentando grave crise econômica e política, situação que acaba afetando as organizações e seus trabalhadores, em geral. O que se faz necessário que as organizações busquem lideranças mais democráticas e uma comunicação transparente, para que seja possível a valorização dos trabalhadores e para que estes tenham consciência da importância do seu trabalho para que a organização atinja resultados positivos de produtividade e consiga manter-se no mercado. Contudo, o estudo caracteriza-se como teórico, o problema foi abordado de forma qualitativa, em relação aos objetivos a pesquisa é explicativa, com tratamento dos dados de modo hipotético-dedutivo, em relação aos objetivos a pesquisa é explicativa e a pesquisa foi realizada de forma bibliográfica. Em virtude do momento vivido pelos brasileiros foi possível perceber que as organizações devem aplicar estratégias de motivação conforme seu negócio, cenário financeiro em que se encontram e o perfil de seus trabalhadores.

Palavras-chave: Crise - Organização - Produtividade - Motivação.

### **INTRODUÇÃO**

O trabalho apresentará estratégias motivacionais preconizadas pelas teorias de gestão organizacional a fim de manter a produtividade da organização em cenário de crise econômica. A atual realidade do Brasil não é nada otimista e, por enquanto, sem perspectivas de reverter esse quadro, por isso, as empresas precisam buscar formas de se manterem no mercado, diante disto a problemática

---

1 Administradora, pós graduanda no Curso de Pós - Graduação em Especialização em Gestão e Legislação Trabalhista, das Faculdades Integradas Machado de Assis. marcieli.schons@yahoo.com.br.

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

que fundamentou a pesquisa foi: como manter os trabalhadores motivados em tempos de crise?

O cenário econômico atual do país é de grave crise econômica e política, situação que acaba atingindo grande parte das empresas do país e com a crise as demissões, geralmente, são previsivas, junto com atrasos em pagamentos de clientes internos e externos e é de extrema importância que as empresas consigam manter sua produtividade, só que para isso precisam manter seus trabalhadores motivados a produzir de forma eficiente e eficaz.

O presente artigo está dividido em quatro capítulos, o primeiro capítulo traz a metodologia utilizada para atender os objetivos do artigo, que será abordado de forma teórica, qualitativa, explicativa e hipotético-dedutiva, por meio de pesquisa bibliográfica. No segundo capítulo será abordada a situação econômica em que o Brasil se encontra e aborda as definições sobre produtividade. O terceiro capítulo adentrará nas teorias e conceitos acerca da motivação organizacional, por meio da visão de vários autores. O quarto e, último capítulo, traz estratégias para manterem os trabalhadores motivados e, conseqüentemente, a manutenção das empresas no mercado.

## **1 METODOLOGIA**

O presente artigo, quanto a sua natureza se classifica em teórico, que de acordo com Vianna, “[...] a fundamentação teórica é um processo que busca de autores ou entidades de diferentes ordens que já publicaram a respeito do tema escolhido.” (VIANNA, 2001, p. 87). O problema foi abordado de forma qualitativa. Na visão de Vianna,

Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos. (VIANNA, 2001, p. 122).

Em relação aos objetivos a pesquisa é explicativa, que segundo Gil, “[...] têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência

de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2010, p. 28).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica. Na visão de Marconi e Lakatos, a “[...] pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166). Após, foram analisados e interpretados os dados, através do método hipotético dedutivo.

No referencial teórico, serão abordados os seguintes assuntos: cenário econômico e produtividade, para que se entenda a situação financeira do país, que acaba atingindo as empresas e sua produtividade, de modo geral; em seguida ressalta-se a motivação organizacional, com a finalidade de trazer as teorias abordadas por diversos autores e verificar a sua importância para a manutenção das empresas no mercado. Na sequência, serão analisadas as estratégias motivacionais que podem ser adotadas pelas empresas para manterem os níveis de produtividade, investindo na motivação dos trabalhadores.

## **2 CENÁRIO ECONÔMICO E PRODUTIVIDADE**

No momento atual, a crise, infelizmente, é uma realidade na vida dos brasileiros. A crise traz consigo péssimas conseqüências, resta às organizações não desanimar e buscar, com o apoio, compreensão e colaboração de seus empregados, se adaptar a atual realidade do país, encontrar estratégias inovadoras para enfrentar os desafios e colher resultados positivos no futuro. Para Sítima,

Vivemos num país em crise, repleto de desafios, perigos e oportunidades. Crise em chinês é uma palavra representada por dois caracteres: risco e oportunidade. É em períodos de incerteza e desconforto que o melhor (e o pior) de nós se revela. As organizações que melhor anteciparem e se adaptarem à mudança, aproveitando o momento para se reinventarem e realizarem as transformações estruturais necessárias, serão aquelas que ganharão o desafio da competitividade e produtividade no futuro. (SÍTIMA, 2016, p.1).

São muitos os fatores que levaram à crise econômica do Brasil, dentre eles estão o descontrole da dívida pública, gastos expressivos com políticas sociais, o crescimento da inflação acima da média prevista, taxa de juros elevada, entre outros.

A dívida pública brasileira vem crescendo em ritmo acelerado e já alcança patamares maiores do que de países com nível de renda semelhante, para piorar a situação essa dívida ainda irá crescer muito, devido às taxas de juros do Brasil ser as mais elevadas do mundo. Pode-se dizer que a dívida deixará de ser administrável, caso não haja uma reforma fiscal, trabalhista e previdenciária no Brasil (MIRANDA, 2016). A Ilustração 1 mostra a evolução da dívida brasileira em trilhões de reais, no período de 2004 a 2015:

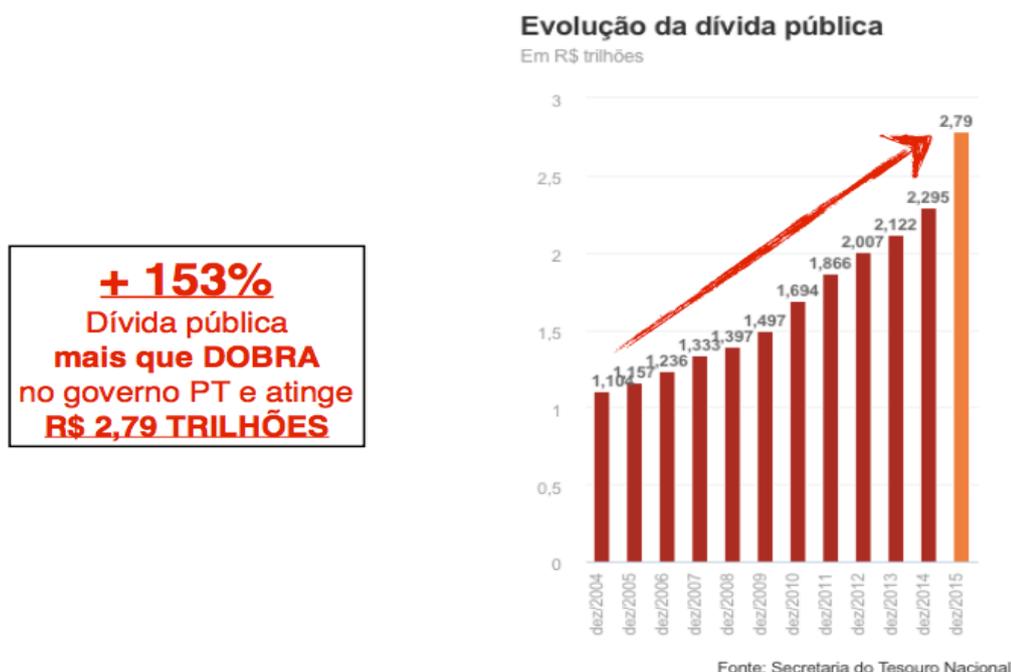


Ilustração 1: Evolução da Dívida Pública.

Fonte: Miranda (2016, p.1).

Pode ser observado, na Ilustração 1, um aumento bem expressivo no valor da dívida, no período de 11 anos a dívida aumentou mais de 153%, em 2015 a dívida aumentou R\$ 0,50 trilhões de reais, comparado a 2014. O governo brasileiro acabou perdendo o controle de seus gastos e os prejudicados acabaram sendo as empresas e os cidadãos brasileiros, que além de estarem enfrentando uma crise financeira,

acabam tendo que arcar com as despesas do governo, por meio de pagamento de juros elevadíssimos, aumento de impostos e a inflação elevada que traz como consequência o aumento dos preços. Além disso, muitos serviços oferecidos pelo governo acabam sendo prejudicados, como saúde, educação e segurança pública. De acordo com Almeida, Lisboa e Pessoa,

Certamente, ocorreu um severo descontrole dos gastos públicos a partir de 2009. Para além dos problemas de curto prazo, porém, existe um desequilíbrio estrutural. Desde 1991, a despesa pública tem crescido a uma taxa maior do que a renda nacional. Diversas normas legais que regulam as políticas públicas, da concessão de benefícios, como no caso da previdência, aos recursos alocados a áreas específicas, como saúde e educação, têm resultado no progressivo aumento dos gastos públicos maior do que o crescimento da economia. Esse desequilíbrio tem resultado na necessidade de aumentos contínuos da receita tributária como fração do PIB, onerando a produção e prejudicando a geração de renda e de emprego, além de ameaçar uma crise aguda decorrente da piora fiscal. (ALMEIDA; LISBOA; PESSOA, 2015, p.1).

A dívida brasileira com políticas sociais é a que provocou o maior aumento nos gastos públicos, devido á uma má administração é considerado o principal motivo para a elevada dívida do país, as aposentadorias concedias para pessoas consideradas jovens, em relação à expectativa de vida dos brasileiros é um dos maiores agravantes.

Os gastos com previdência aumentaram 4,3 pontos percentuais do PIB entre 1991 e 2014, o que é preocupante em virtude da tendência de aumento da população idosa do país, ou seja, atualmente, o número de idosos ainda está sendo compensado pelo número de jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, mas o número de idosos está crescendo a uma taxa quatro vezes maior do que a de adultos, conforme contagem do IBGE, a estimativa é de que em 2015 tenha 9 trabalhadores ativos para pagar a aposentadoria de um idoso, em 2040 terão apenas 4 trabalhadores para arcar com essa despesa se as regras atuais de aposentadoria serem mantidas (ALMEIDA; LISBOA; PESSOA, 2015). Para Garschagen,

A crise política brasileira é o resultado daquele que talvez seja o mais desastroso governo da história do país. Nos últimos sete trimestres, a economia encolheu em seis deles, e ficou estagnada em um. Essa é a pior

marca desde que o índice começou a ser calculado em 1947. De 2014 até o fim de 2016, a projeção é de queda acumulada de 8,7%. A taxa de desemprego está em 8,5%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (GARSCHAGEN, 2016, p.1).

Além disso, a inflação tem sido persistentemente alta, ficando maior do que a expectativa para os últimos 12 meses, isso não é bom para o país, porque com a inflação alta acaba aumentando os preços, o que eleva a taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia) e, conseqüentemente, a taxa de juros a ser cobrada pelos bancos no Brasil (MIRANDA, 2016).

Para piorar a situação do país, está acontecendo uma profunda crise política, com os maiores esquemas de corrupção e desvio de dinheiro da história da política do Brasil (e do mundo), o chamado Petrolão, que tem sido alvo de investigação da Operação Lava-Jato (GARSCHAGEN, 2016).

São muitas as conseqüências da crise no Brasil, dentre elas estão a forte queda das ações, que cai em torno de 20%, aumento das taxas de juro, disparada do dólar, fazendo com que a moeda local perca valor a cada dia, e risco de controle de capitais. Além disso, estão havendo fechamentos dos pontos de trabalho, queda dos salários, piora do padrão de vida das famílias, a inflação está fora da meta em 12 meses e as contas públicas estão assoladas (MIRANDA, 2016).

Outra conseqüência grave da crise é o aumento da taxa de desemprego, que acaba diminuindo a produtividade das empresas, o consumo em geral, o que diminui a arrecadação de impostos, entre outros fatores:

Do total de trabalhadores que passarão a integrar as estatísticas do desemprego em 2016, segundo a OIT, 700 mil serão brasileiros. Os dados estão no relatório *World Employment and Social Outlook – Trends 2016* (Emprego no Mundo e Perspectiva Social – Tendências 2016). A OIT informou que o Brasil, “maior economia da região”, está “entrando em uma severa recessão”. Conforme o organismo, o fenômeno de queda na atividade econômica no país e em outras economias emergentes reflete “uma combinação do declínio em preços de commodities (produtos básicos com cotação internacional) e fatores estruturais”. Como principal problema estrutural na América Latina, foram citados os baixos ganhos em produtividade. (VOCÊ S/A, 2016).

A crise gera efeitos desagradáveis e atinge os trabalhadores de modo geral, muitos acabam sendo demitidos e os que ficam, acabam ficando abalados pelas

inúmeras demissões e pela possibilidade de serem os próximos, além de que as crises geralmente demoram um bom tempo para serem resolvidas e podem ocorrer atrasos nos pagamentos, as perspectivas de crescimento profissional ficam distantes, surgindo com isso, um clima de desmotivação no ambiente de trabalho. Segundo Carvalho,

Um levantamento feito pelo *Korn Ferry Hay Group* com 33 empresas e quase 70 mil colaboradores mostrou que o clima dentro das companhias piorou em 2015, quando comparado ao ano anterior. Algo natural diante do cenário de estagnação e recessão econômica. Entre os profissionais de RH ouvidos, 30% apostam na melhora do clima e 40% acreditam que as coisas devem se manter iguais em 2016. Para 30%, o clima deve piorar. Somando aqueles para quem tudo vai continuar como antes no quartel de Abrantes e os mais otimistas, a previsão que se tem é de sol entre nuvens negras. (CARVALHO, 2016, p. 30).

A dificuldade no trabalho influencia também a vida familiar, resultando em um índice menor de satisfação com a vida, que encerrou 2015 com um percentual mais baixo do que o registrado no mesmo período do ano anterior. Conforme pesquisa da revista *Você S/A*, “[...] o Índice de Satisfação com a Vida encerrou 2015 em 95,1 pontos. Embora tenha aumentado 1,3% entre setembro e dezembro, o valor é 8,1% menor que o registrado em dezembro de 2014.” (VOCÊ S/A, 2016).

No cenário atual, as organizações juntamente com suas equipes de trabalho precisam rever os processos e encontrar estratégias para a redução de custos e eficiência dos resultados. Na visão de Marino, “[...] em momentos de crise e incerteza, a colaboração espontânea torna-se ainda mais fundamental para a busca coletiva da eficiência operacional e soluções criativas de otimização de recursos.” (MARINO, 2016, p. 28).

De acordo com Carvalho, “[...] agora as empresas precisam mergulhar internamente em processos, sistemas, melhores formas de fazer as coisas, inovação, produtividade, desperdícios, retrabalho.” (CARVALHO, 2016, p.34). É o momento de adaptação ao novo cenário e das organizações dar a devida atenção a seus trabalhadores para que se sintam realmente engajados e motivados a encontrarem estratégias eficientes e eficazes de desenvolverem os processos e ajudar a empresa a se manter no mercado até a reversão do quadro atual. Para Marino,

Em tempos de crise econômica e incertezas, a cobrança é ainda maior. E está de todos os lados. De um, as empresas precisam mostrar resultados e pensar em ações que não deixem o negócio ser abalado; de outro, os profissionais precisam bater metas e inovar. Nesse sentido, o engajamento ganha ainda mais força – sem ele não há companhia que se sustente. Apenas funcionários altamente engajados geram melhores resultados, mais lealdade por parte dos clientes e melhor desempenho financeiro. (MARINO, 2016, p.25).

Com a crise, se torna ainda mais necessário que as empresas percebam o tamanho da importância dos seus trabalhadores, pois precisam que estes tenham convicção disso, pois seu trabalho e dedicação são muito importantes para conseguir manter a empresa ativa e dar a volta por cima. Atualmente, inúmeros fatos nos ambientes políticos, econômico e social deixam as pessoas desesperançosas, mas é preciso reverter esta fase negativa e encontrar caminhos para a superação (DONADÃO, 2016).

Mais do que escolha, a superação é considerada uma necessidade para as empresas que tem como foco a sua manutenção no mercado. De acordo com Herrero,

Em tempos de crise é preciso ir além, inovar, buscar novas experiências e olhar para aqueles que estão triunfando. Mais do que isso, é preciso identificar oportunidades em meio às fragilidades econômicas, pois superar não é uma escolha, é uma necessidade atual. (HERRERO, 2016, p.1).

A produtividade tem grande importância quando se fala em manter a empresa no mercado e reverter o cenário econômico, já que é com produtividade eficaz que as empresas conseguirão atingir seus objetivos. Em períodos de crise, é usual os níveis de produtividade serem afetados, devido a demissões e os ânimos dos trabalhadores ficarem abalados, mas a produtividade é uma variável necessária para a reversão do cenário atual, por isso as empresas precisam adotar medidas para, pelo menos, manterem-se os níveis de produtividade. Conforme Schmidt, “[...] a produtividade é uma variável essencial para o crescimento e eficiência de qualquer negócio.” (SCHMIDT, 2016, p.14).

Para Bandeira, “[...] a produtividade absoluta corresponde à razão entre a produção obtida e o tempo destinado à sua realização.” (BANDEIRA, 2009, p. 28).

Conforme Lobo, “[...] produtividade é a relação entre o que se produz (tempo), utilizada para o controle da mão de obra direta, objetivando o aumento da produção, sem necessidade de investimento de capital e mão de obra adicional.” (LOBO, 2010, p. 131).

No cenário atual, a produtividade deve ser voltada, principalmente, para a redução de custos, ideias inovadoras e otimização do tempo e recursos disponíveis. No ponto de vista de Schmidt, “[...] aumentar a produtividade se resume a ajustar o ambiente de trabalho, gerir o tempo de forma eficaz e implantar tecnologias novas e avançadas.” (SCHMIDT, 2016, p. 12).

As empresas precisam tomar cuidado quando se fala na redução de custo, porque muitas erram ao olhar primeiro para os custos com seus trabalhadores e a primeira consequência, usualmente, são as demissões. Mas, existem outros custos que devem ser observados, pois prejudicam a produtividade, afetando o andamento da empresa e a energia das pessoas. Um dos custos que devem ser observados, é o retrabalho, que existe porque os líderes e gestores não dão todas as instruções adequadas para o pessoal. Com isso, as pessoas acabam não fazendo a tarefa da forma correta e depois precisam refazer tudo. Gastando tempo, dinheiro, matéria-prima e afetando a produtividade (CARVALHO, 2016).

A valorização dos funcionários é bastante relevante para que as organizações consigam engajar seus trabalhadores e melhorar os níveis de produtividade. Na visão de Ramos e Ferreira,

A relação entre a valorização e a produtividade está na satisfação do colaborador em trabalhar na empresa, ser comprometido com as políticas internas e procedimentos desenvolvidos, relacionando isso às recompensas que terá pelo desenvolvimento de atividades que colaborarão para uma redução de custos que é hoje tudo que as organizações buscam para enfrentar a crise de maneira criativa e com resultados e ganhos a todos, desde diretoria da empresa até o ajudante geral. (RAMOS; FERREIRA, 2016, p. 78-79).

Os trabalhadores precisam ter ciência da importância de seu trabalho para a organização, para se sentirem à vontade para expor suas ideias e propor mudanças que possibilitem melhorar os níveis de produtividade de maneira eficaz. Para que isso ocorra e as organizações consigam manter seus trabalhadores, precisam ter

coerência entre a comunicação com seus trabalhadores e suas ações. “A forma como a empresa tem trabalhado o seu discurso, sua prática e coerência entre eles serão determinantes para que as pessoas fiquem ou não com elas quando as coisas melhorarem.” (CARVALHO, 2016, p. 32).

Quando as pessoas se sentem motivadas, elas se esforçam mais no desempenho de suas atividades. Para Robbins, “[...] o desempenho das pessoas, no trabalho, ou fora dele, depende não apenas das habilidades individuais, mas também da motivação.” (ROBBINS, 2004, p.45).

De acordo com Sítima, “[...] as pessoas certas, nos lugares certos e motivadas da forma certa, estas sim são o principal ativo de qualquer organização.” (SÍTIMA, 2016, p. 4). Os resultados positivos de produtividade são determinantes para manterem as organizações se manterem no mercado, mas com a crise esses resultados ficam abalados, por isso as organizações precisam investir métodos que motivem os trabalhadores.

### **3 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A motivação dos trabalhadores merece uma atenção especial, porque só funcionários motivados e engajados lutam pelos objetivos da empresa como se fossem os seus. Segundo Jeffrey Pfeffer *apud* Chiavenato, “[...] o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade.” (CHIAVENATO, 2011, p.136).

As pessoas são parte extremamente importante das organizações e merecem ser valorizadas, já que os resultados dependem, principalmente, de seus trabalhadores. Além disso, estes podem ser considerados a porta de entrada das empresas, além de serem parte fundamental para a qualidade dos produtos e serviços prestados. De acordo com Knapik,

As organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses. Um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e os conflitos, mas desencadeia maturidade

emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas. (KNAPIK, 2008, p. 95).

É importante que as organizações façam com que os funcionários se sintam realmente valorizados dentro dela, que entendam a importância do seu trabalho, que ouçam o que eles têm a dizer, já que são eles que estão na produção, então suas opiniões podem ser realmente importantes e necessárias para aperfeiçoar o andamento das atividades. Além disso, os funcionários se sentem mais felizes quando tem reconhecimento pelo seu trabalho, conforme Serra, “o funcionário se sente feliz e realizado quando tem seu esforço e talento reconhecidos.” (SERRA, 2016, p.1).

Os líderes precisam ter ciência que estão trabalhando com seres humanos que possuem sentimentos e que seu trabalho é essencial para que a produtividade da empresa seja mantida. Conforme Chiavenato,

1. Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
2. As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (*turnover*), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho etc.
3. O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.
4. As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas etc). (CHIAVENATO, 2011, p. 112).

De acordo com Carvalho, todo mundo quer segurar a receita, pelo menos no patamar de 2015; ninguém quer perder clientes; todos querem reduzir custo o máximo que puderem; querem mitigar riscos; e todos precisam motivar os ‘sobreviventes’ dos ajustes que foram feitos (CARVALHO, 2016).

Para que as empresas consigam manter-se no mercado, no cenário de crise econômica que o país se encontra, elas precisarão contar muito com seus trabalhadores, tornando-se ainda mais necessário que mantenham a motivação desses trabalhadores, para auxiliá-la na busca de resultados positivos e a reversão do cenário atual.

Para Knapki, “[...] motivar quer dizer ‘mover para a ação’, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto é o que move uma pessoa para uma determinada direção.” (KNAPIK, 2008, p. 96). Os trabalhadores são a porta de entrada das organizações e trazem e levam informações para seus clientes internos e externos e para a sociedade, em geral. Daí da necessidade de manter esses trabalhadores motivados para que não meçam esforços na busca dos resultados positivos.

Segundo Robbins, a teoria mais conhecida sobre motivação é a teoria de Maslow, o qual define que cada ser humano possui uma hierarquia de cinco necessidades, são elas:

1. Fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação, amizade.
4. Estima: fatores internos (como respeito próprio, autonomia e realização) e fatores externos (como status, reconhecimento e atenção).
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo de se é capaz de ser. Inclui crescimento, conquista do próprio potencial e autodesenvolvimento.

À medida que cada necessidade é atendida, a próxima torna-se dominante. (ROBBINS, 2004, p. 46-47).

Robbins traz também a teoria das necessidades de David McClelland, uma definição mais contemporânea sobre motivação e que há documentos para validá-la e embasá-la, ao contrário de definições mais antigas sobre o assunto, segue descrição das necessidades:

1. **Necessidade de realização:** a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
2. **Necessidade de poder:** a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas.

3. **Necessidade de associação:** o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS, 2004, p. 50) [grifo do autor].

Para as empresas buscarem resultados é preciso que se preocupem com as pessoas que nela trabalham, é necessário um trabalho em conjunto entre trabalhadores e gestão. O momento é de preocupação, mas a busca para superar os desafios pode resultar em inovação, aperfeiçoamento e eficiência dos processos. Segundo Herrero,

Os períodos de crise são momentos propícios para as empresas evoluírem. Essas situações estimulam a inovação para vencer os desafios e fazer a diferença diante de cenários desfavoráveis. Em casos mais críticos, as empresas necessitam repensar a sobrevivência do próprio negócio. Estimular os funcionários e colaboradores, trazer a equipe para junto de si, motivar e apostar no crescimento orgânico. (HERRERO, 2016, p.1).

A realidade atual é desanimadora, mas são em momentos difíceis que podem surgir ideias inovadoras, por isso as empresas e todos os seus empregados precisam levantar a cabeça e tentar inovar. Para isso, o ideal é que as empresas busquem estratégias para manterem seus trabalhadores motivados.

#### **4 ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS**

A crise pode ser uma oportunidade para as empresas superarem desafios e terem funcionários mais engajados com seu negócio, por isso é importante que as organizações conheçam seus trabalhadores e busquem estratégias para motivá-los.

Não existe resposta única para a motivação, mas quanto mais você fortalecer os pontos positivos de cada um, melhor. Se as pessoas entendem que estão usando o que têm de melhor no dia a dia de trabalho, ficam mais motivadas. Um dos grandes erros do passado era esperar que todo mundo desenvolvesse plenamente todas as competências e ficava uma loucura – como se alguém dissesse que o Neymar é um jogador incompleto porque não sabe atuar na defesa, só no ataque. Quando trabalhamos a partir das fortalezas, gastamos menos energia e nos sentimos mais engajados. Nos momentos de crise é importante também comemorar cada pequeno ganho. Isso faz com que a gente sinta que está ganhando jogo a jogo em um longo campeonato. (TOZZI, 2016, p.1).

Em tempos de crise os desafios são vencidos diariamente e cada pequena conquista tem que ser comemorada. É uma fase em que os custos precisam ser reduzidos, por isso se torna necessário que as empresas definam estratégias para motivar seus trabalhadores de forma que não seja envolvido custo ou que o valor seja pequeno.

Elton Mayo *apud* Chiavenato, afirma que “[...] o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.” (MAYO *apud* CHIAVENATO, 2011, p.112). Os estímulos financeiros também são importantes, mas em tempos de crise o reconhecimento pelo esforço e dedicação pode ser muito mais gratificante.

Segundo Marino, os “[...] programas de incentivos financeiros são importantes, mas sozinhos não surtem o efeito desejado de engajar e reter os melhores talentos.” (MARINO, 2016, p. 25). Marino, traz a o resultado da pesquisa realizada pela *Korn Ferry Hay Group*, com mais de 500 empresas. Para Marino,

É preciso entender o cenário atual e as expectativas dos colaboradores – o que eles querem e o que os motiva – além de criar uma conexão com aspectos intangíveis da organização, como cultura, qualidade de vida e sistemas de reconhecimento remunerados (ou não). (MARINO, 2016, p. 25).

O tempo passa e assim como as pessoas, os conceitos de motivação também evoluíram, as empresas precisam conhecer seus trabalhadores cada vez mais e buscar saber o que os motiva, se torna necessário a implantação de mais do que uma forma de motivação, porque o que gera resultados para uns pode não gerar os mesmos resultados para outros.

Para Robbins “[...] um dos procedimentos mais conhecidos e mais amplamente utilizados são os sistemas de sugestões. Os trabalhadores fazem sugestões sobre melhoria de processos ou redução de custos e são recompensados com pequenas quantias em dinheiro.” (ROBBINS, 2004, p.65). É uma alternativa bastante interessante, mesmo que envolva um desembolso financeiro, porque, por outro lado, a empresa pode ter um ganho com a redução de custos ou com uma melhor eficiência dos processos.

Povoa *apud* Marino, traz algumas das estratégias de motivação do Grupo *Netshoes*, “[...] diferenciais como clima, autonomia e liberdade de se vestir como

desejar fazem sentido para um mercado como o nosso e para um corpo de funcionários tão jovem.” (POVOA *apud* MARINO, 2016, p. 29). Cada empresa precisa definir estratégias que mais se adaptam ao seu negócio, até a liberdade para ir trabalhar com a roupa que se sente melhor pode ser um método de motivação. É um método simples e que pode fazer a diferença.

Outra alternativa é o rodízio de funções ou tarefas, que possibilita a atuação de profissionais em outros setores da organização, com o intuito de conhecerem outras rotinas, ideia esta, que proporciona um aprendizado maior aos trabalhadores e permite observar aptidões que ficam escondidas (RESENDE, 2016). Como fez a empresa Vale do Rio Doce. Segundo Robbins, Judge e Sobral,

Durante a crise de 2008 e 2009, a Vale transferiu alguns empregados para outras áreas de produção com custos mais baixos, como ocorreu com técnicos que foram realocados no setor de pelotização de minério de ferro. Dessa maneira, a mineradora brasileira conseguiu evitar demissões em sua força de trabalho em virtude de seu compromisso com o treinamento contínuo por meio do rodízio de tarefas, movimentando os funcionários para onde são necessários. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 234).

O rodízio de funções pode ser uma ótima opção, principalmente, em momentos de crise, para evitar as demissões. Além da possibilidade de ampliar a visão do setor e novas ideias surgirem. A visão de uma pessoa que não tem determinada atividade na rotina permite abrir caminho para melhorar o desempenho do setor, bem como a produtividade.

A opinião dos trabalhadores em relação ao desenvolvimento do seu próprio trabalho também pode ser uma ótima alternativa, são eles que estão na produção e sabem realmente como tudo se desenvolve. Ouvir sua opinião em relação ao seu próprio trabalho e lhe proporcionar maior autonomia pode fazer com que ele aprimore seu desempenho, perceba a importância do seu trabalho e se torne ainda mais engajado com a organização. Segundo Robbins,

Um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e que tem por objetivo estimular o comprometimento crescente com o sucesso da organização. A lógica subjacente ao processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos e mais satisfeitos no emprego. (ROBBINS, 2004, p.66).

Outro exemplo de estratégia de motivação é da empresa Daibase, que tem um programa para reconhecimento do funcionário que mais se destaca no mês, que é escolhido por meio de critérios definidos pela empresa, “o reconhecimento dos melhores funcionários é formalizado por meio do programa ‘Colaborador do mês’”. Os critérios para escolha são a assiduidade, o comprometimento e a sugestão de novas ideias.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 249). O que possibilita uma melhor performance do trabalhador.

A fabricante de embalagens Brasilata estimula seus funcionários a darem opiniões referentes aos processos de modo geral, de acordo com Robins, Judge e Sobral,

A fabricante de embalagens metálicas Brasilata incentiva formal e informalmente que seus funcionários proponham melhorias e opinem sobre os processos e produtos da empresa. Acreditando que o capital humano é a principal fonte de inovação, a Brasilata criou um programa de sugestões e promoveu um clima de confiança e comunicação aberta. Graças a essa cultura informal de troca de informações, a empresa desenvolveu uma embalagem metálica com tampa plástica que passou a ser utilizada em diversos produtos, como leite em pó, achocolatados e até tintas. É interessante notar que a ideia para o novo invólucro surgiu em uma conversa de corredor e foi criada por uma funcionária do setor de recursos humanos. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 241).

De acordo com as estratégias citadas, é possível perceber, de modo geral, que as empresas precisam desenvolver a cultura de ouvir seus trabalhadores, o que é muito relevante porque é uma ótima alternativa para motivar os trabalhadores e melhorar seu comprometimento. Conforme pode ser confirmado no resultado da pesquisa realizada por Tozzi,

É preciso ter um comportamento de apoio. Não ser paternalista e passar a mão na cabeça, mas dialogar, fazer o outro sentir que está contribuindo. Fizemos uma pesquisa com 1 200 pessoas e perguntamos que aconteceria se os entrevistados recebessem mais atenção. A maioria respondeu: eu me sentiria mais motivado. E o que é receber mais atenção? Para mais de 40% dos pesquisados é ter um chefe que encontra tempo na agenda para ouvir o subordinado quando ele tem dificuldades de trabalho. O que motiva é estar num ambiente em que o apoio é proporcional ao desafio. (TOZZI, 2016, p. 1).

A gestão e liderança têm papel muito importante na motivação dos trabalhadores, para isso precisam desenvolver algumas competências fundamentais para o bom andamento dos processos diários. Segundo Chiavenato, “[...] o administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização.” (CHIAVENATO, 2011, p.136).

Na visão de Lacombe, “[...] o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Ele é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores.” (LACOMBE, 2011, p. 243). O papel do líder tem grande valia no desempenho das equipes, porque ele que transmite segurança e determina a diretriz a ser seguida.

Na visão de Knapki, “[...] os líderes possuem carisma e conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas, educando e orientando as pessoas para a busca de seus resultados.” (KNAPIK, 2008, p. 63). Carvalho assegura que “[...] na medida em que o líder se transforma em uma pessoa mais aberta, confiável e justa, maior será o seu poder de influência.” (CARVALHO, 2016, p. 27). Para Lacombe,

[...] o bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, necessidades e desejos e fala uma linguagem que eles entendem. Enriquece sua comunicação com exemplos concretos, histórias, símbolos, metáforas e parábolas para tornar claras suas visões abstratas. Outro aspecto importante na comunicação do bom líder é que ele sabe ouvir. As pessoas ouvem com mais atenção aqueles que as ouvem. (LACOMBE, 2011, p. 254-255).

Sobretudo, é essencial que a gestão e liderança das empresas sejam humildes e democráticas para manterem um bom relacionamento com suas equipes de trabalho, que tenham o máximo de transparência e diálogo possíveis, para que as informações sejam passadas com clareza e as tarefas sejam executadas de forma eficaz. De acordo com Jebaili,

A comunicação é uma competência muito buscada e extremamente importante em relação aos conceitos de liderança. Há cada vez mais uma busca por trabalho em equipe, em que as pessoas vão trazer resultados porque se sentem engajadas, motivadas, inspiradas por alguém que exerce a liderança. (JEBAILI, 2016, p. 12).

O administrador, assim como a liderança são fundamentais para as organizações e algumas competências são necessárias para uma boa condução da equipe e o alcance de resultados, dentre elas a capacidade de se comunicar ganha destaque. De acordo com Lacombe, o administrador precisa saber lidar com pessoas e para isso a boa comunicação é fundamental para obter os resultados desejados (LACOMBE, 2011). Ainda na opinião de Lacombe,

Uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja. É também saber se calar no momento certo e estar disponível para escutar o interlocutor, dando-lhe toda a atenção. (LACOMBE, 2011, p. 304).

Para a conquista de resultados e a melhoria dos processos as atitudes da liderança e administração das organizações têm papel muito importante. Uma boa comunicação, em tempos de crise, ajuda a diminuir as incertezas dos trabalhadores e lhes proporcionar uma maior segurança.

Só de ouvir a palavra crise já gera um pensamento negativo, é uma fase muito desgastante, principalmente, emocionalmente, para os trabalhadores e sentimentos de desesperança e insegurança são habituais. A cada dia surgem novos desafios, mas com um trabalho em equipe podem ser transformados em oportunidade e a superação ser conquistada.

São inúmeras as formas de motivação, as empresas precisam buscar e avaliar os métodos que mais se adaptam ao seu negócio e cenário em que se encontram, mas para sua aplicação é preciso uma liderança e administração participativa e que dão voz a seus trabalhadores.

## **CONCLUSÃO**

Em tempos de crise, as incertezas aumentam, o emocional dos trabalhadores fica abalado e a produtividade também é afetada, com isso as organizações precisam encontrar estratégias que a ajudem a melhorar os resultados, diminuir os custos e, principalmente, manterem-se no mercado. Investir em estratégias para motivação de seus trabalhadores é uma ótima alternativa.

Os trabalhadores são a porta de entrada da empresa e são eles que trazem e levam informações para seus clientes internos e externos e para a sociedade, em geral. Além de serem os, principais, responsáveis pelos resultados de produtividade. Diante disso, é importante que sejam valorizados e que tenham ciência que são parte fundamental para a organização.

Em resposta a problemática do presente artigo, quer foi de identificar estratégias para manter a motivação em tempos de crise, concluiu-se que a aceitação da opinião dos trabalhadores ajuda a tornar os processos das organizações mais produtivos e eficazes. Para que se consiga isso as organizações precisam de lideranças mais democráticas e abertas a aceitar novas ideias. Ademais, a postura e comportamento dos líderes têm papel fundamental para que as organizações consigam motivar seus trabalhadores.

Uma comunicação interna eficaz também é de grande valia em momentos de crise. A adoção de diálogos e transparência por meio de programas internos ajuda a dar mais segurança e confiança aos trabalhadores. Além do que informações repassadas de forma clara e concisa ajudam para que as tarefas sejam realizadas de forma correta evitando desperdícios e tempo.

Trabalhadores motivados rendem muito mais e se tornam mais engajados com as organizações. Para tal, existem muitas estratégias motivacionais que podem ser aplicadas, as empresas devem encontrar as que mais se adaptam ao seu negócio, o cenário em que se encontram e o perfil de seus trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JR., Mansueto; LISBOA, Marcos de Barros; PESSOA, Samuel. **O Ajuste Inevitável:** ou o país que ficou velho antes de se tornar desenvolvido. Disponível em: <[https://mansueto.files.wordpress.com/2015/07/o-ajuste-inevitc3a1vel-vf\\_2.pdf](https://mansueto.files.wordpress.com/2015/07/o-ajuste-inevitc3a1vel-vf_2.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2016.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Indicadores de Desempenho:** instrumento à produtividade organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CARVALHO, Gumae. **A Altura da Grama no Jardim:** ou o que o RH pode (e deve) fazer para ajudar a empresa em um período de crise financeira. Revista Melhor Gestão de Pessoas, ed. Abril/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DONADÃO, Dorival. **Estamos na Década Perdida?** Rh precisa influenciar os movimentos de inovação nas organizações. Revista Melhor Gestão de Pessoas, ed. Fevereiro/2016.

GARSCHAGEN, Bruno. **Um Resumo da Crise Política Brasileira:** para os portugueses. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=2362>>. Acesso em: 20 maio 2016.

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

HERRERO, Monica. **Transforme a Crise em Oportunidade**. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/transforme-a-cri-se-em-oportunidade.phtml#.V1DQi9xBTIU>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

JEBAILI, Paulo. **Liderança Expressiva**. Revista Melhor Gestão de Pessoas, ed. Fevereiro/2016.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão de Produção**. São Paulo: Érica, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINO, Caroline. **Eles não Querem só Dinheiro**. Revista Melhor Gestão de Pessoas, ed. Fevereiro/2016.

MIRANDA, Felipe. **O Calote:** algumas verdades (ainda) não reveladas sobre a economia brasileira. Disponível em: <<http://sl.empiricus.com.br/pe33-calote/>>. Acesso em: 8 mai. 2016.

MIRANDA, Felipe. **O Fim do Brasil:** o segundo mandato. Disponível em: <<http://www1.empiricus.com.br/fdb2-mobile/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

RAMOS, Bruno Schmidt; FERREIRA, Camila Lopes. **O Aumento da Produtividade através da Valorização dos Colaboradores:** uma estratégia para a conquista de mercado. Disponível em: <<http://www.revistaret.com.br/ojs-2.2.3/index.php/ret/article/viewFile/53/79>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

RESENDE, Barbara. **O Rodízio de Funções:** como o rodízio de funções deve ser aplicado e quais seus benefícios. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-rodizio-de-funcoes/76133/>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHMIDT, Axel. **Pegar no Batente, de Casa:** como aumentar a produtividade no trabalho remoto. Revista Melhor Gestão de Pessoas, Ed. Abril/2016.

SERRA, Floriano. **Gerenciando Resultados e Sentimento:** é possível ser feliz no trabalho – e ter lucro. Disponível em: <<http://guiarh.com.br/pp18.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SÍTIMA, Luís. **Gerir a Motivação em Tempos de Crise.** O desafio da produtividade: *achieve more with less*. Disponível em: <<https://www.pbs.up.pt/wp-content/uploads/2013/04/ARTIGO-DE-GESTAO.pdf>>. Acesso em: 5 mai. 2016.

TOZZI, Elisa. **4 Lições para os Líderes em um Ano de Crise:** as estratégias para ser um bom chefe mesmo na crise. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/4-licoes-para-os-lideres-em-um-ano-de-crise.phtml#.V1DQzNxBTIU>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

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

VOCÊ S/A. **Medo do Desemprego Aumentou Quase 37% em Dezembro.** Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/mercado/medo-do-desemprego-aumentou-quase-37-em-dezembro.phtml#.V3iAraJSJG5>>. Acesso em: 15 maio 2016.

VOCÊ S/A. **Relatório da OIT Revela que Brasil Terá 700 mil Desempregados em 2016.** Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/mercado/relatorio-da-oit-revela-que-brasil-tera-700-mil-desempregados-em-2016.phtml#.V3iTjKJSJG5>>. Acesso em: 15 maio 2016.

## **CRISE FINANCEIRA E OS IMPACTOS CAUSADOS EM UMA EMPRESA DE TI**

Catiusa Daiane Brum<sup>1</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo científico tem como tema analisar os impactos causados pela crise financeira em uma empresa no ramo de TI, situada na cidade de Três de Maio/RS com investigação e geração de dados no primeiro semestre de 2016. Assim a pergunta de pesquisa que problematiza o estudo é: em que medida o atual cenário financeiro do Brasil reflete na gestão financeira da empresa objeto de estudo? O objetivo geral, portanto, foi analisar as teorias do sistema de finanças, observando o processo de gestão da empresa, a fim de compreender em que medida o atual cenário financeiro no Brasil reflete nas finanças da empresa delimitada. Nesse trabalho foi realizado um estudo das teorias contábeis no que tange a gestão financeira da empresa, bem como investigar o reflexo do cenário econômico brasileiro na gestão de finanças da empresa. Como a crise financeira no Brasil tem abalado diferentes áreas no país e impactando no mercado financeiro, a realização da pesquisa gerou aproveitamento prático do estudo realizado. A metodologia caracterizou-se como teórico-empírica, com fins explicativos. O tratamento dos dados se deu a partir da geração de dados qualitativos. Como ponto de partida para investigação foram utilizados pesquisa por meio de documentação indireta de cunho bibliográfica e documental, bem como direta, por meio da observação e entrevistas. A análise e interpretação dos dados realizaram-se pelo meio hipotético-dedutivo, com procedimento dedutivo, estatístico, histórico e monográfico. Entre os resultados obtidos, evidenciou-se que houve impacto da crise econômica na empresa estudada, porém somente no que se refere aos fechamentos de negócios que se tornaram mais longos. Quanto ao faturamento não houve impacto relevante, o que não levou a empresa a mudanças financeiras drásticas.

Palavras-chave: Impactos – Crise – Financeiro.

### **INTRODUÇÃO**

No atual cenário econômico em que o Brasil se encontra, é imprescindível que as empresas tenham uma boa administração financeira, dessa forma, precisam estar atentas às mudanças econômicas, para que seja possível se antecipar aos

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de MBA em Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis. cati\_brum@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestra em desenvolvimento. Orientadora. Coordenadora Adjunta Curso Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

riscos e não ficar expostas as adversidades do mercado. Por esse motivo, as empresas precisam fazer uma análise para identificar como e onde a crise pode atingir seu negócio, mas também que novas oportunidades podem ser geradas.

Para se manter no mercado as empresas deverão estar dispostas a se reestruturar, inovar e adaptar-se à realidade. Em consequência da instabilidade financeira do Brasil, as empresas são impelidas a alterar suas sistemáticas e procedimentos, na tentativa de superar o momento de crise e até crescer nesse período. Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi analisar em que medida o atual cenário financeiro do Brasil reflete na gestão financeira da empresa objeto de estudo.

Foram conceituadas as ações de finanças usadas pela empresa e quais os benefícios que a utilização correta destas ações pode acarretar em momentos de crise e conseguir aproveitar o momento de turbulência para avançar ou manter o desempenho. Os temas abordados foram de suma importância e estão presentes no nosso dia a dia, e com a evolução tecnológica se tornam indispensáveis para o bom funcionamento de uma empresa.

Este estudo abordou as teorias do sistema de finanças de uma empresa conceituada no mercado, observando o atual processo de gestão da empresa, a fim de identificar e compreender em que medida o atual cenário financeiro do Brasil interfere e reflete nos resultados e no desenvolvimento da organização.

A empresa sobre a qual se realizou os estudos atua no ramo de Tecnologia da Informação sendo especialista em gestão e emissão de documentos fiscais eletrônicos com *know-how* em tecnologia da informação e desenvolvimento de softwares, a mesma tem sede na cidade de Três de Maio (RS) e atua a 11 anos no mercado. Os estudos foram realizados com base na observação e relato das práticas em uso e dos princípios e políticas estabelecidas pela empresa.

O trabalho, na sua estrutura, contempla a delimitação do tema e a definição dos seus objetivos gerais e específicos. Também foram apresentadas a justificativa, a metodologia, a classificação do estudo, o plano de coleta de dados, o plano de análise e interpretação dos dados e a conceituação da organização.

O estudo também apresenta o embasamento teórico que tem por finalidade dar fundamento ao trabalho realizado, com o diagnóstico e a análise dos dados

obtidos junto à empresa estudada. Para encerrar, constam as recomendações com o propósito de oferecer à empresa contribuições resultantes do estudo realizado e que as conclusões levantadas sejam, se julgado apropriado, aplicadas.

## 1 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa teórico-empírica, com fins explicativos por se tratar de um estudo de caso em uma empresa do ramo de TI. Para Gil, “[...] pesquisa aplicada é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.” (GIL, 2010, p. 27). Para melhor entendimento e compreensão das informações, foram geradas informações por meio de análise, no intuito de construir conhecimentos sobre o tema.

O tratamento de dados realizou-se a partir da geração de dados qualitativos, a qual tem se caracteriza por apresentar a percepção e aspecto da construção teórico-prática de informações para a análise dos Impactos da crise financeira na gestão de uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação, com caráter de estudo de caso que de acordo com Vieira e Zouain, “[...] no campo qualitativo, tende-se a utilizar as técnicas de pesquisa para a análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional.” (VIEIRA; ZOUAIN, 2006, p. 15).

Primeiramente foram processadas as informações, após simplificados os dados bibliográficos, possibilitando a análise e transformação dos dados originais em dados organizadas de acordo com os padrões propostos nos objetivos originais da pesquisa. Uma das finalidades da pesquisa foi apresentar o fenômeno estudado de forma explicativa, exploratória e descritiva, pois possibilitou conhecer e analisar todo o processo de finanças, o qual auxiliou na identificação das informações e fatores necessários que contribuíram para desenvolver as recomendações.

Quanto aos métodos adotados para a geração dos dados, como ponto de partida para investigação, foram utilizados pesquisa por documentação indireta de cunho bibliográfico, com abordagem interpretativa das principais contribuições de pesquisadores renomados a partir de dados explicativos, sendo que os materiais utilizados para auxílio durante toda a pesquisa foram livros, jornais, revistas, artigos

acadêmicos impressos e virtuais, entre outros, que serviram de complemento ao estudo.

Além dessas ferramentas, foi utilizada a pesquisa documental, obtidos a partir de documentos e relatórios da empresa em questão. Também se utilizou a pesquisa direta, com entrevista dirigida ao gestor e colaborador do Departamento Financeiro da organização. Para a análise e a interpretação dos dados, o método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, porque se parte de um problema, questionar-se em que medida a o atual cenário financeiro do Brasil reflete na gestão financeira da empresa objeto de estudo. Após a coleta de dados foi necessário fazer a análise e interpretação dos mesmos para que os resultados da pesquisa fossem alcançados.

Dessa forma, no primeiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico abordando os conceitos de Crise Econômica, Gestão Financeira e Tecnologia da Informação. O segundo capítulo é composto pelo diagnóstico e análise, seguido das conclusões.

## **2 CRISE ECONÔMICA**

Pode-se destacar como característica principal de uma crise econômica a perda de credibilidade, não apenas somente do governo, mas também de sua política econômica. O surgimento da crise financeira é consequência das oscilações das fortes economias e da vulnerabilidade do mercado. Wolf relata que:

As opiniões sobre as crises financeiras se distribuem entre dois extremos: ou resultam sempre e completamente de comportamentos irresponsáveis nos mercados ou decorrem sempre e completamente de intervenções governamentais incompetentes. As crises ocorrem quando a pirâmide de promessas começa a desabar e tudo passa a parecer assustadoramente instável. Nessas situações, os investidores correm em busca de dinheiro, diminuindo o preço de todos os títulos arriscados ou ilíquidos e forçando a contração dos balanços patrimoniais das instituições que participam da conversão dos vencimentos. (WOLF, 2009, p. 23).

A partir do século XX e do início do XXI, ocorreram diversas crises econômicas que atingiram diversos países em âmbito internacional. Dentre as principais, pode-se citar a crise de 1929, conhecida como a “Grande Depressão”, que foi marcada pela superprodução de produtos agrícolas e industriais e também a

Crise de 1973, conhecida como “Choques do Petróleo”, que diferente da crise de 1929, não teve origem em fatores econômicos e sim na política.

Apesar da globalização do mercado, a década de 90 também foi marcada por recessões, pois os fluxos monetários desestabilizaram a economia. A última crise que teve grande impacto na economia brasileira e do mundo, foi a crise econômico-financeira de 2007/2008, que teve origem nos Estados Unidos. Segundo narram Portugal; Neto; Barbosa os fatores que colaboraram para a crise financeira dos EUA e a outros países foi:

- 1) Política monetária excessivamente expansionista por parte do FED, que manteve a taxa de juros básica muito baixa por muito tempo;
- 2) taxas de câmbio fixas nos países asiáticos;
- 3) inovações financeiras num cenário de *boom* do mercado imobiliário, fraca e equivocada supervisão e regulação bancária. (PORTUGAL; NETO; BARBOSA, 2009, p.25).

Com o intuito de ampliar o mercado imobiliário, o governo criou programas de financiamento para pessoas menos abastecidas, também chamadas de clientes *subprime*, que em condições normais, não teriam possibilidade de crédito. Para tornar mais fácil o acesso e facilitar o processo, não eram exigidos documentos que comprovassem rendimentos e não havia análises do histórico de inadimplência. Conforme Morris “[...] concedidas sem apresentação da documentação necessária pelos tomadores de empréstimo”. (MORRIS, 2009, p. 39). Ainda Morris,

Os mercados financeiros dos Estados Unidos viviam em grande animação; o gasto dos consumidores aumentava fortemente; o mercado para crédito com grau de investimento crescia de forma explosiva; e os prêmios exigidos para investir em formas mais arriscadas de dívida eram os mais baixos já vistos. (MORRIS 2009, p. 32).

As baixas taxas de juros dos financiamentos atraíam compradores, porém, essas taxas eram válidas por dois anos e após esse período sofriam correções. Para que os investidores tivessem algum ganho, as instituições financeiras realizaram a securitização desses financiamentos, que hipotecavam e rendiam juros altíssimos. Dessa forma, a securitização permitia que o risco fosse transferido totalmente aos bancos comerciais e de investimentos e não aos bancos que financiavam os imóveis.

Após o período de dois anos estipulado em contrato, as correções de juros iniciaram, coincidindo com a alta de juros do Federal Reserve (FED). Inicia-se, então, a inadimplência, os financiamentos imobiliários aumentaram seus valores ficando muito acima do orçamento familiar, resultando em execuções e fazendo com que os preços dos imóveis caíssem.

Como o risco de liquidez era enorme, os investidores que compraram esses títulos securitizados tentaram vendê-los, mas não encontraram mercados para tal, pois já não tinham valor algum. Para Wolf,

O problema era não só a acumulação de passivos ou obrigações em relação ao resto do mundo, mas também a necessidade de que o setor público ou o setor privado americano (na prática, as famílias), ou ambos, se aprofundassem cada vez mais em dívidas algum tempo, mas não para sempre. (WOLF, 2009, p. 7).

De acordo com Portugal, Neto e Barbosa, essa crise financeira pode ser dividida em duas fases: a primeira, do período de agosto de 2007 a agosto de 2008, quando se detectam as dificuldades de liquidez das instituições financeiras. E a segunda, momento da falência do Lehman Brothers em setembro de 2008. Os autores ainda relatam que:

[...] a crise bancária generalizada - ou sistêmica - acaba por se transformar em uma crise de grandes proporções de economia real. Sem crédito, a produção e o consumo são afetados, o que gera desemprego e queda na renda. (PORTUGAL; NETO; BARBOSA, 2009, p. 45).

No Brasil, essa crise chegou em um momento de crescimento acelerado. O país começou a sentir o impacto da crise a partir de setembro de 2008, os efeitos começaram a aparecer com a retratação da atividade produtiva, na redução de emprego, causadas pelas restrições monetárias as quais as empresas foram submetidas. Sobre as consequências da crise no Brasil, Munhoz relata que:

[...] no Brasil, a crise também impactou primeiro o sistema financeiro, mas com os bancos locais pouco investidos em títulos emitidos por bancos americanos (que passaram a constituir créditos podres), e como o passivo externo dos bancos brasileiros (empréstimos contraídos junto a bancos internacionais) era relativamente baixo – em torno de US\$ 50 bilhões -, a crise que aqui ingressou pelo passivo dos bancos – dificuldades em manter

o nível de recursos captados no exterior – ficou restrita a problemas de bancos de menor porte. (MUNHOZ, 2009, p. 78).

Diante disso, o governo brasileiro tomou algumas medidas para reduzir os efeitos da crise no país. A Ilustração 1 apresenta algumas ações realizadas pelo governo e os resultados obtidos em alguns segmentos.

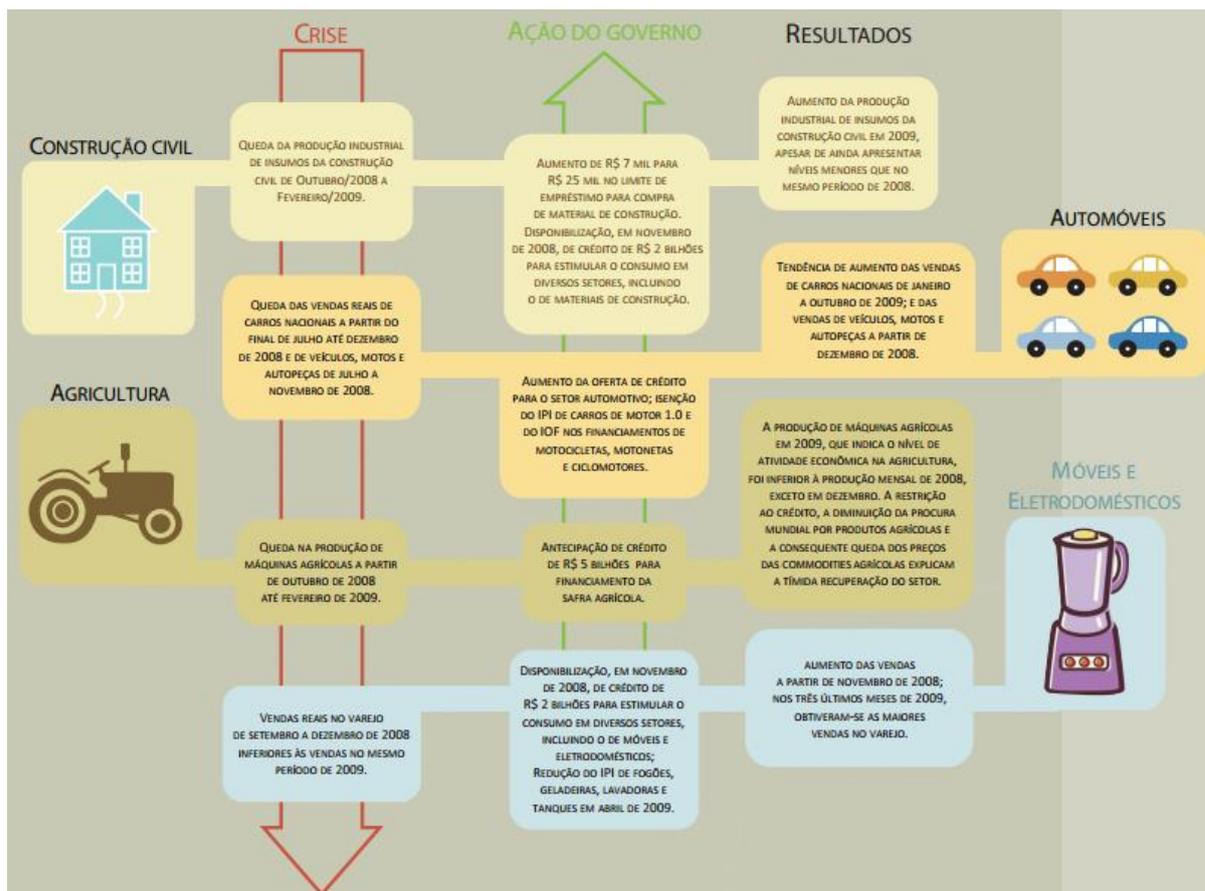


Ilustração 1 – BBC Brasil: Medidas do Governo Brasileiro para Conter a Crise.

Fonte: Portal TCU (2016).

Os efeitos da crise econômica internacional influenciaram no dia a dia do brasileiro. Vários são os fatores, dentre os quais, a redução de crédito no mercado, a alta do dólar, inflação. Por outro lado, houve mais estímulos do governo, possibilitando criação de posto de trabalho. O real valorizou, colaborando ao combate à inflação, uma vez que a entrada de produtos importados no país ajuda a atender a demanda interna. Para Pochmann,

o governo brasileiro tem procurado atuar imediata e convergentemente. As respostas governamentais se diferenciam em dois níveis principais. O primeiro, que atende mais à emergência dos efeitos da crise, compreende, em geral, medidas tradicionais de natureza anticíclica, como a flexibilização das políticas fiscais e monetárias (ampliação da liquidez, queda nos juros, subsídios e isenções tributárias), ajuda a setores econômicos em dificuldades, apoio às famílias pobres e a trabalhadores ocupados (ampliação do programa Bolsa Família e elevação do salário mínimo), entre outras. O segundo nível de medidas implementadas pelo governo tem caráter inovador, comprometido com o médio e longo prazos da economia nacional. Trata-se de ações convergentes com o propósito maior de sustentação do atual ciclo de investimentos que acompanha o Brasil nos últimos 19 trimestres. Para isso, observa-se até agora a priorização dos recursos orçamentários para ações do Plano de Aceleração do Crescimento e reforço financeiro ao Banco de Desenvolvimento Econômico e Social para suprir dificuldades de capital de giro de empresas e, fundamentalmente, fortalecer os investimentos em energia e infra-estrutura, bem como o apoio à reestruturação patrimonial dos grandes grupos econômicos privados em operação no Brasil. (POCHMANN, 2009, p. 63).

O Brasil, apesar de afetado pela crise, reagiu fortemente. A rápida recuperação do país se deu pela força do sistema financeiro, pela flutuação cambial, o compromisso com regime de metas de inflação e responsabilidades fiscal.

A reação do governo brasileiro, segundo Neto, foi manter o tripé da responsabilidade fiscal, metas para inflação e câmbio flutuante. Segundo o autor, “[...] essa reação trouxe resultados rápidos, que foram reforçados por uma fase de extraordinário crescimento global.” (NETO, 2009, p. 41).

### **3 GESTÃO FINANCEIRA**

Diariamente, um administrador ou gestor financeiro precisa tomar decisões para determinar as necessidades de recursos financeiros para sua empresa, porém uma das principais dificuldades dos gestores é obter informações seguras para a tomada de decisão ser a correta. Conforme Gitman:

A administração financeira diz respeito às atribuições dos *administradores financeiros* nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequena, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa. (GITMAN, 2010, p. 4).

Uma boa gestão financeira precisa avaliar a viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio, permitindo que a organização possa realizar estudos sobre a situação financeira e prognósticos sobre seu desempenho no futuro. Também pode maximizar os resultados econômicos e financeiros de um negócio e fornecer suprimentos para que todas as outras áreas. Gitman diz que:

O termo finanças pode ser definido como “ a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. (GITMAN, 2010, p. 3).

Existem várias maneiras de gerenciar as finanças de uma empresa, dependendo do seu porte e tipo de negócio. Wernke diz “[...] quer sejam de pequeno, médio ou grande porte, quer tenham finalidade lucrativa ou não, necessitam dos serviços de um gestor.” (WERNKE 2008, p. 5). Normalmente, as práticas mais avaliadas e utilizadas pelos gestores para controle financeiros são: planejamento, fluxo de caixa, orçamento entre outros.

Para Atkinson “[...] se usados corretamente, os resultados financeiros provêm uma ajuda crucial na avaliação da viabilidade da empresa no longo prazo e na identificação de processos que precisam de melhorias.” (ATKINSON, 2000, p. 612).

Nesse sentido, o planejamento financeiro, possibilita o reconhecimento do cenário atual, auxiliando na determinação dos objetivos e possíveis caminhos para alcançá-los, reconhecendo as melhores oportunidades para direcionar seu negócio, sendo essencial na tomada de decisão. Conforme Gitman,

Estabelece mudanças e crescimento, preocupando-se com uma visão geral com os investimentos e financiamentos, mediante essas informações a empresa pode verificar as diferentes formas de desenvolvimento no planejamento financeiro. (GITMAN, 2010, p. 6).

O fluxo de caixa possibilita a projeção para períodos futuros de todas as entradas e saídas dos recursos financeiros de uma organização. Para Zdanowicz, o “[...] fluxo de caixa é um conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado.” (ZDANOWICZ, 2009, p. 35).

O orçamento empresarial permite anteceder as ações que devem ser executadas e mensura quais os recursos que serão gastos, por isso, é um instrumento de planejamento e controle de grande relevância nas organizações. Segundo Hoji, no orçamento empresarial, “As decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas.” (HOJI, 2010, p. 403).

Dessa maneira, pode-se considerar que uma gestão financeira eficaz e um controle financeiro em longo prazo são de suma importância para que se evitem as dificuldades financeiras e até mesmo a falência das empresas.

#### **4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Existem inúmeras definições para o termo Tecnologia da Informação (TI), a qual abrange vários contextos podendo ser utilizada para produção, transmissão e armazenamento de informações. Conforme Cruz,

Tecnologia da Informação pode ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, que esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada no processo. (CRUZ, 1998, p. 45).

Para Rezende e Abreu: “A Tecnologia da Informação está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações.” (REZENDE; ABREU, 2001, p. 76). Na mesma linha de pensamento, Turban e Volonino dizem que:

O conjunto de sistemas computacionais utilizados por uma organização recebe o nome de Tecnologia da Informação (TI). A TI, em uma definição mais básica, refere-se ao lado tecnológico de um sistema de informação. Muitas vezes o termo *tecnologia da informação* é utilizado no lugar de *sistema de informação*. (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 8).

Com os avanços tecnológicos, a informação se tornou um dos mais importantes recursos das empresas. Essa potencialidade favorece muito às

empresas do ramo de TI, que por sua vez, tendem a se desenvolver e disponibilizar soluções cada vez mais inovadoras para atender seus clientes.

Segundo Molinaro, a “Tecnologia da Informação (TI) apareceu para facilitar o fluxo sistêmico de informação na organização, servindo, inicialmente, como instrumento de apoio ou suporte às rotinas operacionais. Atualmente, a existência da TI é considerada como *commodity* por uns e como fator imprescindível para obter vantagem competitiva por outros.” (MOLINARO, 2008, p. 4).

Rezende relata que “O êxito da tecnologia da informação não está somente relacionado ao uso eficiente e eficaz de hardware, software ou de metodologias e técnicas de programação. Mas ao uso efetivo da tecnologia da informação no alinhamento com as estratégias e os planejamentos privados e públicos.” (REZENDE, 2008, p. 77). O autor ainda afirma que,

Preocupadas com sua plenitude e inteligência, as organizações precisam disponibilizar produtos e serviços de qualidade, praticar bom atendimento, adequar sua política de venda e preços aos clientes (ou atendimento adequado ao cidadão), cumprir prazos predefinidos e estar atentas às mudanças do mercado. Essas exigências forçam as organizações a reverem seus valores de negócios ou atividades, humanos e tecnológicos, o que por si só não garantem os principais objetivos organizacionais e a inteligência organizacional. Esses valores merecem atenção especial com análise estratégica e planejamento efetivo, envolvendo toda a organização, principalmente no que tange à adoção dos sistemas de informação e da tecnologia da informação e respectivos recursos com o objetivo de alcançar seus objetivos organizacionais. (REZENDE, 2008, p. 49).

A TI tem um papel fundamental no comportamento operacional e estratégico das empresas. É a partir dela que se podem ser gerados informações para controlar processos e tomar decisões no negócio.

## 5 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto do estudo foi fundada em 2004 e atua no ramo de TI, sendo especialista em gestão e emissão de documentos fiscais eletrônicos com *Know-how* em tecnologia da informação e desenvolvimento de *softwares* para esse ramo de atuação. No ano de 2014, a empresa lançou uma plataforma denominada Invoicy para atender o mercado brasileiro e uruguaio. Segundo entrevista realizada com os

gestores da empresa, atualmente possui mais de 500 *softwares-houses* integradas aos diferentes módulos de emissão de documentos fiscais eletrônicos, com presença forte em empresas parcerias como John Deere, C&C, Dia%, Zara, Farmácias São João, Ramarim. Seu foco é oferecer soluções tecnológicas inovadoras que complementam ERP's e que permita aos parceiros manter o foco em seu negócio.

Com o intuito de conhecer melhor a empresa, foi realizada uma entrevista com o diretor financeiro, onde relatou o funcionamento da área financeira. O Departamento financeiro é responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa e tem como objetivo assegurar que os ganhos obtidos sejam suficientes para cobrir os gastos diários como também gerar lucros e garantir o seu desenvolvimento futuro.

Na empresa em questão, o departamento financeiro é composto por um diretor e dois analistas financeiros. O diretor financeiro tem a função de supervisionar e monitorar a equipe, orientando pelas estratégias e valores da empresa. Sua atribuição é qualificar os processos organizacionais de sua área, identificando e promovendo inovações e soluções diferenciadas, validando a aplicabilidade de novas tecnologias, conhecimento e práticas.

As funções dos analistas se dividem em operacional e estratégico. Ao analista estratégico, cabe a função de captação e investimentos de recursos, análise e controle do fluxo de caixa, controladoria e custos, identificar problemas e oportunidades para melhorar o desempenho econômico-financeiro da empresa, bem como a prestação de contas do realizado à diretoria da empresa.

O analista operacional tem como atribuição executar atividades e tarefas rotineiras, sendo elas administrativas e operacionais. Também realiza acompanhamento diário de recebimentos e pagamentos, contata devedores, negociações e renegociações de dívidas, controle bancário, entre outros.

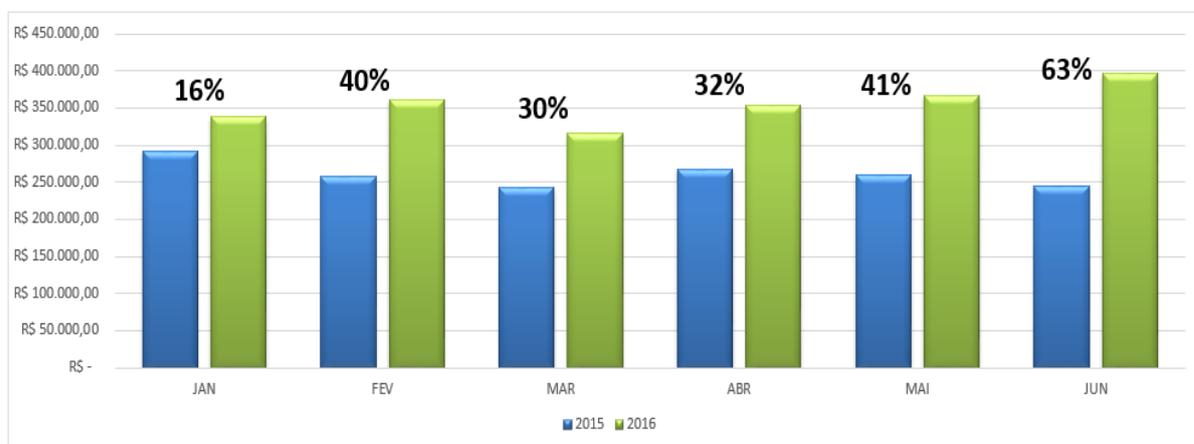
Para minimizar e simplificar as tarefas diárias, a empresa faz uso de um sistema denominado TDA, o qual está totalmente interligado ao sistema de gestão (NL Gestão). Através dessa ferramenta pode-se obter filtros, relatórios gerenciais, resumo e operações bancárias, bem como histórico financeiro de clientes entre outras muitas funções.

O departamento também conta com uma política de crédito e cobrança, realizada por um dos analistas. A empresa não utiliza ferramentas de proteção ao crédito, mas para garantir maior segurança ao processo de recebimento, os clientes são monitorados através de uma ferramenta de gestão, denominada BMS (Business Management System - Sistema de Gerenciamento de Negócio) que possibilita bloqueio ao acesso dos serviços até a quitação dos débitos, por esse motivo o percentual de inadimplência é muito baixo e irrelevante. Conforme relato do Diretor Financeiro, “uma gestão eficaz do Departamento Financeiro torna o setor uma peça fundamental para o bom andamento do negócio.”

Durante um período de economia oscilante, muitas empresas passam por inúmeras dificuldades e até mesmo sofrem mudanças dramáticas, pois um cenário incerto acaba por afetar os negócios e impacta na decisão das empresas. Num momento de vulnerabilidade econômica, decisões precipitadas podem acabar destruindo negócios, contudo, a tomada de decisão a longo prazo pode garantir maior segurança e longevidade para a empresa.

Atualmente, tem-se enfrentado em nosso país um momento bastante delicado em relação à economia. Apesar de não ter fundamento científico, o momento atual é visto como uma crise, de origem política, causada principalmente pela má administração dos recursos públicos. Essa crise tem abalado diferentes áreas e segmentos, algumas sofreram impactos diretos e outros indiretos, mas também se pode ressaltar que houve vários setores que resistiram nesse período.

Na empresa objeto de estudo, houve impactos indiretos, mas não foram relativamente significativos, pois não afetaram diretamente o faturamento da mesma. A Ilustração 2 apresenta, em percentuais, o volume de crescimento do faturamento, fazendo um comparativo entre os anos de 2015 e 2016, no período do primeiro semestre, ou seja, janeiro a junho dos respectivos anos:



**Ilustração 2 – Evolução Faturamento Anual.**

Fonte: produção das pesquisadoras.

A partir desses dados, percebeu-se que o percentual de crescimento entre um ano e outro foi significativo, considerando que o Brasil nesse período passou por uma grande dificuldade financeira.

A justificativa para tal acontecimento se dá pelo calendário de obrigações de emissão fiscal, que é um fator importante no consumo do grupo de serviços que a empresa disponibiliza no mercado, que são emissão de Nota Fiscal Eletrônica, Nota Fiscal de Serviço Eletrônica, Nota Fiscal Consumidor Eletrônica, Manifesto de Frete Eletrônico e Conhecimento de Frete Eletrônico.

Uma vez que, pela legislação atual, os emissores desses documentos fiscais são “obrigados” a atualizar seu modelo de emissão e até mesmo realizar a troca de equipamentos, o serviço/produto prestado pela empresa em estudo se torna essencial e não pode ser cancelado.

A partir de entrevista com gestor da área comercial, destacou-se um ponto negativo, que em época de crise a grande maioria dos clientes está aguardando até a última data possível, ou até mesmo notificações do setor fiscal do governo para realizarem o investimento. O mesmo também relata que as empresas parceiras e compradoras do produto/serviço estão mais prudentes e por isso estão assinando os contratos apenas após firmarem com seus clientes finais, tendo assim a garantia de recursos disponíveis, sem desembolso próprio.

Ainda de acordo com o Gestor da Área Comercial, esses fatores acabam afetando no resultado das vendas, pois diminui a velocidade na contratação de licenças e uso dos serviços por parte dos clientes finais e impacta no tempo de fechamentos de negócios. Apesar disso, essa variação de cenários de fechamentos não tem afetado o faturamento da empresa.

Questionado sobre a atual situação, o colaborador do Departamento Financeiro declarou como fator negativo o prazo de recebimento de seus ativos, pois com o desaquecimento econômico, muitos clientes deixaram de gerar receitas com a mesma frequência. Essa instabilidade ocasionou o atraso nos seus pagamentos, afetando o fluxo da empresa em questão, que precisou reestruturar seus processos internos para cumprir com os pagamentos aos seus fornecedores. De acordo com o Gestor Financeiro, a empresa ainda acredita em um melhor cenário e expansão no mercado, os quais estão dentro das expectativas para o ano.

## CONCLUSÃO

Em tempos de crise, as empresas precisam adotar uma postura diferenciada de gestão dos seus negócios. Esse é um momento de adiar investimentos e decisões estratégicas que envolvam expansão de negócios, e aguardar para que se tenha uma real visão do que está por acontecer.

Diante do cenário atual da economia, as empresas tendem a se reposicionar adaptando-se para enfrentar as consequências desse ambiente conturbado de negócios. O estudo de caso teve como objetivo analisar em que medida o atual cenário financeiro do Brasil reflete na gestão financeira da empresa estudada.

Para que o objetivo fosse atingido, fez-se necessário estudar sobre as principais crises que já aconteceram e os impactos causados por elas de um modo geral. Para identificar os impactos causados na empresa em questão, foi preciso conhecer a estrutura organizacional do departamento financeiro, bem como o ramo de atividade num todo.

De acordo com o estudo realizado, constatou-se que os setores mais afetados foram o Setor Comercial (Vendas), pois alongou o fechamento de negócio e no Setor Financeiro, uma vez que ocasionou a necessidade de conceder maiores

prazos de pagamento aos clientes. Diante dessa situação, foi necessário tomar a decisão de reestruturar internamente a gestão de pagamentos a fornecedores, uma vez que os clientes ganharam mais prazo para evitar o atraso, mas os fornecedores continuam sendo pagos em dia.

Na opinião dos gestores, embora a empresa tenha sofrido impactos durante esse período, eles não foram considerados significativos, a ponto de afetar os rendimentos da empresa, pois não houve redução de faturamento e o crescimento ficou dentro do esperado para o período.

Tendo em vista o estudo realizado, pode-se considerar que esse segmento foi menos afetado por se tratar de um negócio que possui caráter de obrigatoriedade, além da gestão adequada que a empresa realiza, o que possibilitou que ajustes fossem feitos para enfrentar essa fase.

Não há como evitar a crise econômica, mas uma boa gestão financeira faz uma grande diferença, pois a partir dela, é possível avaliar as ações e procedimentos administrativos, analisar e controlar finanças, controlar seus ativos, identificar oportunidades e continuar faturando em tempos de crise.

No intuito de contribuir no processo de gestão da empresa e levando em consideração os pontos estudados, fica como sugestão que a empresa continue investindo em uma boa gestão financeira e em colaboradores capacitados para que isso seja possível.

Dessa forma, conclui-se que todos os objetivos do estudo foram atingidos. Também se considera que a realização desse estudo foi de grande importância para a empresa, pois auxiliou na percepção da importância da Gestão financeira para minimizar impactos de futuras crises econômicas.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BBC Brasil. **Entenda as Medidas do Governo para Estimular a Economia**. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/05/120528\\_entenda\\_medidas\\_gover.no.shtml](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/05/120528_entenda_medidas_gover.no.shtml)>. Acesso em: 05 ago. 2016.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOLINARO, Luís Fernando Ramos: **Gestão de Tecnologia da Informação: governança TI: arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e negócio** – Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MORRIS, Charles R. **O Crasch de 2008: dinheiro fácil, apostas arriscadas e o colapso global do crédito**. São Paulo: Aracati, 2009.

MUNHOZ, Dércio Garcia. A fragilidade brasileira na crise pós-subprime. In: BISPO, Carlos Roberto. et al. (org). **Crise Financeira Mundial: impactos sociais e no mercado de trabalho**. Brasília: ANFIP, 2009, p. 73-83.

NETO, Arminio Fraga. Opções para a Política Macroeconômica. In: BACHA, Edmar L.; GOLDFAJN, Ilan (org). **Como reagir à crise?: políticas econômicas para o Brasil**. Rio de Janeiro: Imago, 2009.

POCHMANN, Marcio. A crise internacional e seus efeitos no Brasil. In: BISPO, Carlos Roberto. et al. (org). **Crise Financeira Mundial: impactos sociais e no mercado de trabalho**. Brasília: ANFIP, 2009, p. 59-69.

PORTAL G1. – **Entenda como a Crise de 2008 Influenciou a Vida dos Brasileiros** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2011/09/entenda-como-cri-se-de-2008-influenciou-vida-dos-brasileiros.html>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

PORTUGAL, Marcelo S.; NETO, Paulo Chananeco Fontoura de Barcellos; BARBOSA, Alexandre Englert. A crise financeira e econômica atual: origens e desdobramentos. In: MORAIS, Igor Alexandre Clemente de; HINGEL, Ricardo Richiniti (Org.). **A Crise Econômica Internacional e os Impactos no Rio Grande do Sul**. Viamão: Entremeios, 2009.

REZENDE, Denis Alcides: **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico**/Denis Alcides Rezende. – Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da Informação para Gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WOLF, Martin. **A Reconstrução do Sistema Financeiro Global** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2009.

## **GESTÃO DE ESTOQUE NA TOMADA DE DECISÃO DE GRUPO EMPRESARIAL**

Elisiane Goin<sup>1</sup>  
Claiton José Damke<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo científico tem como tema a Gestão de Estoque em um Grupo Empresarial, na área de alimentos na cidade de Santa Rosa- RS, com enfoque no estudo das estratégias de melhoria na geração de caixa. Assim, a pergunta de pesquisa que problematiza o estudo é em que medida a gestão e o controle de estoque podem influenciar na tomada de decisão correta, sendo fator determinante no resultado econômico da empresa? O objetivo geral, é analisar as teorias da contabilidade e gestão financeira, a fim de compreender em que medida a gestão e o controle de estoque podem influenciar na tomada de decisão analisando a sensibilidade das variáveis no entorno do estoque. Considera-se importante esta pesquisa, pois é notória a falta de conhecimentos gerenciais na maioria das pequenas e médias empresas da nossa região que carecem de embasamento gerencial, razão pela qual, há muita perda entre o processo econômico e financeiro. A metodologia caracteriza-se como Teórico-Empírica, com fins explicativos. A geração de dados acontece em 2016, com tratamento quantitativo e qualitativo. Esse processo é realizado por meio de documentação indireta, bibliográfica e documental, e por entrevista direta. A análise e interpretação dos dados realizam-se pelo método dedutivo, com procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. Espera-se que a administração tenha maior segurança com os procedimentos adotados, evitando fraudes, desvios e autuações fiscais. Conclui-se que não adianta somente implantar controles, deve-se mantê-los atualizados protegendo o patrimônio e oferecendo facilidades na análise e conferência dos dados.

Palavras-chave: Controladoria e Finanças - Gestão de Estoque - Grupo Empresarial.

### **INTRODUÇÃO**

Este estudo trata do tema Gestão de Estoque em um Grupo Empresarial, com objetivo de estudar a gestão de estoque como estratégia de melhoria na geração de caixa em um grupo empresarial na área de alimentos na cidade de Santa Rosa- RS.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pós-Graduação MBA em Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis. [elisianegoin@hotmail.com.br](mailto:elisianegoin@hotmail.com.br)

<sup>2</sup> Mestre. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis.

Respondendo à questão problema que é: em que medida a gestão e o controle de estoque podem influenciar na tomada de decisão correta para o grupo em estudo, sendo determinante no resultado econômico da empresa?

Considerando a perspectiva para a acadêmica, através da literatura pertinente à temática das teorias contábeis e financeiras com aderência a gestão de estoque, busca-se descrever os processos do entorno dos estoques, analisando os processos da geração de caixa sob a perspectiva da dinâmica circulatória. Nessa perspectiva, acredita-se na importância do envolvimento de profissionais qualificados para desenvolver e disseminar suporte às pequenas e médias empresas.

Este trabalho busca identificar as variáveis objetivas e subjetivas presentes no controle de estoque de um grupo empresarial de médio porte de Santa Rosa. Juntamente com contas a receber, os estoques compõem significativo percentual na composição do ativo circulante, razão pela qual, torna-se um importante variável na composição do ciclo operacional e financeiro.

Busca-se mitigar o capital investido em estoque, sem, no entanto, incorrer em falta de mercadorias, associando diversidade de mercadorias a baixos gastos com encargos financeiros, seja estes efetivos ou de oportunidade. A correlação de estoques altos, normalmente pode ser associada a problemas de gestão e controle. Há de se desvelar as variáveis de natureza tributária envolvidas, especialmente na esfera estadual e federal.

Este artigo busca socializar conhecimento, com o propósito de contribuir com colegas, acadêmicos e empresários, no desenvolvimento de grupos empresariais saudáveis e eficazes.

Quanto à natureza, o presente trabalho caracteriza-se como teórico-empírica, pois inicialmente foi proposta uma revisão bibliográfica dos assuntos relacionados ao tema e posteriormente um estudo de caso, onde foi colocado em prática os assuntos estudados. Levando em consideração os objetivos propostos, a pesquisa é exploratória e explicativa, pois tem o objetivo de levantar informações sobre determinado assunto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse trabalho.

Quanto à pesquisa explicativa, tem como finalidade explicar o motivo pelo qual os dados estão inseridos na pesquisa. Quanto aos procedimentos técnicos, o

desenvolvimento desse trabalho apresenta a pesquisa bibliográfica, incluindo também a pesquisa documental. Com relação à abordagem do problema, o relatório de pesquisa foi qualitativo, pois houve pesquisa e interpretação do referencial teórico pela acadêmica e posteriormente uma análise dos dados obtidos do Grupo em estudo.

Utilizaram-se também as considerações da pesquisa qualitativa e quantitativa que consiste na correlação dos aspectos numéricos dos demonstrativos contábeis que foram compilados e analisados. Este trabalho, quanto a natureza foi teórico-empírico, com relação ao tratamento dos dados será de forma quanti-qualitativa, destaca-se também, quanto aos objetivos propostos à forma explicativa e quanto a conduta estudo documental, bibliográfico e monográfico.

Após a coleta dos dados, o processo de análise e interpretação dos dados, que foram expostos e analisadas com apoio no referencial teórico, na conclusão emitiu-se opinião sobre o estado de solvência da empresa em enfoque. Os índices da análise dos demonstrativos foram confrontados com os indicadores das empresas líderes no cenário nacional.

Este estudo organiza-se em quatro seções: a primeira apresenta o estudo metodológico da investigação; a segunda, a construção teórica fundamentada na literatura pertinente a temática; a terceira expõe informações sobre descrever os processos do entorno dos estoques; na quarta seção, desenvolve-se um estudo de caso para analisar os processos da geração de caixa sob a perspectiva da dinâmica circulatória no Grupo em estudo.

## **1 A CONTROLADORIA E O CONTROLLER**

As empresas atualmente estão se preocupando cada vez mais com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitando assim de uma estrutura organizacional bem delineada para manter sua sobrevivência. Surge então um controle interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas e úteis no processo decisório da gestão.

Para Tung, o Controller é um profissional capacitado para analisar todas as informações necessárias como taxas, investimentos, resgates, despesas, custos,

empréstimos, riscos entre outros, assim conhecendo toda a vida financeira da empresa. É visto como o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa (TUNG, 1993). Conforme Roehl,

Através da controladoria segundo Roehl, a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir a que seus esforços sejam produtivos. É junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscarão informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização. (ROEHL, 1996, p. 85).

Na visão de Padoveze, o principal objetivo da controladoria é obter informações e agrupá-las através de dados para que dessa maneira possa propiciar um suporte tempestivo, visando subsidiar o processo decisório empresarial para a busca de melhores resultados. Com a intenção de que a empresa atinja sua missão, sua visão e seus objetivos, e assegurando aos tomadores de decisão uma maior margem de confiabilidade e menor possibilidade de erros previsíveis, para não expor a organização a riscos de curto, médio e longo prazo.

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade (PADOVEZE, 2003).

No entanto, a controladoria tem um papel gerencial que precisa ser desenvolvida por profissionais contábeis capacitados e com conhecimentos amplos. Em busca contínua por atualização e por novas soluções são apenas o começo de um caminho para quem pretende seguir neste mercado.

## **2 CONTABILIDADE DE CUSTOS E GESTÃO DE ESTOQUE**

A Contabilidade de Custos foi criada para avaliar estoques, e é um importante instrumento na atribuição de custos das mercadorias, sem se preocupar, no entanto

em fornecer informações para o gerenciamento da comercialização. Conforme Martins,

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão gerencial. (MARTINS, 1998, p.21).

No entanto, o planejamento e controle de estoque continuam sendo um grande desafio para as empresas, pois influenciam no mercado competitivo. Conforme Slack,

Existem algumas desvantagens de manter o estoque elevado, pois congela dinheiro, altos custos de armazenamento, pode torna-se obsoleto, ser perdido ou caro para recuperar, danificar-se ou deteriorar-se e envolve custos administrativos e securitários. (SLACK, 2009, p. 360).

Sendo que o principal objetivo de estoque é maximizar o capital investido das empresas. Dias declara que os “[...] estoques não geram retorno, pois o simples fato de aumentar os estoques não provoca o aumento de vendas e nem dos lucros.” (DIAS, 2010, p. 31).

A gestão de estoque é essencial para apoiar os principais propósitos de toda empresa que são o lucro e a satisfação dos clientes. Com um controle eficiente do estoque, consegue-se praticar melhores preços, atende com agilidade e tem mais nas mercadorias comercializadas. A gestão de estoque feita de maneira adequada e correta é aquela que se preocupa com o capital do negócio, correlacionando de forma equilibrada o ativo e passivo corrente.

## 2.1 CUSTOS DE ESTOQUE

Os estoques compõem significativo percentual na composição do Ativo Circulante, razão pela qual, é importante na formação do Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro. Para Dias, todo e qualquer armazenamento de estoque gera determinados custo de capital, pessoal, aluguéis, necessidade de equipamentos para movimentar, deterioração e obsolescência. Ainda existem duas variáveis que

umentam esses custos, que são a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque.

Grandes quantidades em estoque somente poderão ser movimentadas com a utilização de mais pessoal ou, então, com o maior uso de equipamentos, tendo como consequência a elevação destes custos. No caso de um menor volume em estoque, o efeito é exatamente o contrário, com exceção de materiais de grandes dimensões (DIAS, 2010).

Já para Ching e Chain, o principal objetivo do estoque “[...] é minimizar os efeitos dos custos sobre as mercadorias armazenadas. Deve estar simultaneamente relacionado com o planejamento de venda, buscando equilíbrio.” (CHING; CHAIN, 1999, p. 30).

Segundo Slack, na tomada de decisão de quanto comprar, os compradores primeiro tentam identificar os custos que serão afetados por sua decisão. Lembrando que alguns custos que são relevantes deverão ser considerados, o custo de colocação do pedido, custos de desconto de preços, custos de falta de estoque, custo de capital de giro, custos de armazenagem e custos de obsolescência (SLACK, 2009).

Quando a empresa mantém estoques que não são necessários, ocorre um desaproveitamento de estoque, o que vai significar uma perda de espaço físico assim como perdas de investimento e gastos desnecessários.

### **3 CONTROLE INTERNO**

É notória a falta de conhecimentos gerenciais na maioria das pequenas e médias do Brasil e da região. As pequenas organizações carecem de embasamentos gerenciais e controles, razão pela qual, há muita perda de sinergia entre o processo econômico e financeiro, despertando a necessidade de implantação de sistema de controles internos nas organizações.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva, o controle interno é definido por uma série de procedimentos, métodos e medidas que asseguram à proteção do patrimônio, exatidão e fidedignidade dos dados, eficiência operacional, organização das políticas administrativas e o cumprimento de objetivos definidos, quer seja administrativo ou

gerencial. Todas as empresas possuem um sistema de controle interno, algumas de forma adequadas outras não (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2009). Já Attie, afirma que

[...] o controle interno tem significado e relevância somente quando é conhecido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável. (ATTIE, 2011, p. 189).

Em conformidade com Oliveira, Perez e Silva, pela análise da definição de controle interno podemos observar a existência de vários fatores que necessitam estar claramente e objetivamente expostos como, o plano da organização que é o modo pelo qual se organiza um sistema, se estrutura, estabelecem-se os caminhos, meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, resultando num sistema eficiente, prático, econômico e útil, para proteger, salvaguardar o patrimônio da empresa, gerando exatidão e fidedignidade nas informações contábeis e eficiência operacional nas informações geradas pela empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2009).

A administração da empresa, no entendimento de Almeida, é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-los às novas circunstâncias. Assim, as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, para assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados, erros e irregularidades detectados apurando as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa (ALMEIDA, 2012).

Attie afirma que os controles podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração, portanto, os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e fidedignidade dos registros contábeis e o controles administrativos compreende o plano da organização e todos os outros métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma

indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempos e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade (ATTIE, 2011).

Um controle interno pode ser bem simples e flexível, desde que atenda às necessidades da empresa e é uma garantia que evita a ocorrência de fraudes ou irregularidade, minimizar riscos de erros para proteger o patrimônio da empresa.

#### **4 ADMINISTRAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES**

As empresas utilizam de estratégias importantes para identificar o nível ideal de disponibilidades levando em conta sempre que cada decisão estratégica vem acompanhada de seus respectivos custos.

Sanvicente afirma que os recursos contidos nestas contas são aqueles que permitem à empresa efetuar pagamentos imediatos. De um lado, caixa representa o dinheiro vivo, em notas papel-moeda metálicas, enquanto o item bancos, refere-se aos saldos mantidos em contas bancárias movimentáveis à vista contra a emissão de cheque. Também afirma que nenhum dos dois itens tem um rendimento direto; além disso, perdem valor numa economia inflacionária. Precisamos saber, portanto, por que uma empresa deve sempre manter um certo nível de investimento nestes tipos de ativos correntes (SANVICENTE, 2013).

As disponibilidades, no entendimento de Braga, compreendem o numerário mantido em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidez imediata. Se as disponibilidades forem mantidas em níveis muito baixos, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da empresa. Por outro lado, o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade. A administração das disponibilidades buscará um equilíbrio entre extremos, mas esta não é tarefa fácil devido à dinâmica e aos descompassos dos fluxos de pagamentos e de recebimentos (BRAGA, 2008).

Na visão de Sanvicente, há fatores que afetam e determinam os saldos de numerários mantidos por uma empresa, que são as discrepâncias previsíveis entre as entradas e as saídas de caixa; as imprevisíveis discrepâncias entre entradas e saídas de caixa, como incêndios, falência e disponibilidades em recorrer aos

proprietários, instituições financeiras e obtenção de mais crédito de fornecedores (SANVICENTE, 2013).

Braga afirma que as projeções de fluxos de entradas e saídas de numerário constituem um instrumento imprescindível na administração das disponibilidades. É fundamental conhecer antecipadamente qual será o montante de recursos que irá sobrar ou faltar amanhã, nos próximos dias e assim por diante. Através desse processo consegue-se perceber a falta ou sobra de recursos em tempo hábil para a tomada de decisões necessárias para possíveis imprevistos para os fluxos de numerários (BRAGA, 2008).

Na administração das disponibilidades, Sanvicente define que o controle das entradas de caixa tem como objetivo básico a obtenção da maior liquidez possível, sem provocar a inatividade de recursos excessivos, parece lógico dar atenção a meios de aumentar as entradas por unidades de tempo. Enfocado em minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimentos através de registros de cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos e acelerar os processos de recebimentos como depósitos imediatos dos valores recebidos, emissão e entrega de faturas rápidas (SANVICENTE, 2013).

Quanto ao controle das saídas de caixa, Sanvicente afirma que o objetivo continua sendo preservar o maior nível de liquidez possível, desde que não haja prejuízos por manutenção de saldos excessivos. Do ponto de vista de uma boa administração de disponibilidades deve-se levar em conta a liberação de recursos disponíveis para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente, os processos de recebimentos, pagamentos devem incluir precauções para evitar desvios ou fraudes e quando há a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser usado integralmente. Ainda, destaca-se que uma boa administração de disponibilidades, completa-se com o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações que ofereçam algum rendimento (SANVICENTE, 2013).

As demonstrações das entradas e saídas de caixa, de acordo com Gitman, permite que o administrador financeiro ou outras partes interessadas analisem o fluxo de caixa da empresa, onde deve dar uma atenção especial para detectar se têm surgido acontecimentos contrários à política financeira da empresa. Além disso

pode ser usada como demonstração para avaliar o processo em direção a metas projetadas, ou para isolar pontos de ineficiência (GITMAN, 2010).

Isso demonstra a grande importância da elaboração do fluxo de caixa para as empresas, sendo que em muitas delas, o fluxo é ignorado, fazendo com que, sem ter controle das entradas e saídas de caixa, levem a empresa à falência. Salienta-se que além do fluxo de caixa, é muito importante que a empresa sabia gerenciar suas contas a receber e a pagar através do ciclo financeiro e o giro das suas compras pelo ciclo operacional, citados a seguir.

#### 4.1 CICLO OPERACIONAL E CICLO FINANCEIRO

No dia a dia é normal que os empresários se concentrem em tarefas relacionadas ao atendimento e satisfação do cliente, como as de vendas ou de entrega de suas mercadorias e serviços. Também é bastante comum que tenham uma sensibilidade em saber se estão tendo lucro ou prejuízo nas operações da empresa. No entanto, esse foco no cliente e a mera sensibilidade acerca do lucro ou do prejuízo podem levar a empresa a operar a maior parte do tempo no vermelho, a diminuir sua rentabilidade e a recorrer a empréstimos, mesmo tendo vendido todo o seu estoque. O problema está no controle dos ciclos econômico, financeiro e operacional da empresa e na forma como ela negocia e interage com seus fornecedores e clientes.

A mensuração contábil dos econômicos e financeiro de uma empresa, no entendimento de Padoveze, é feita através das demonstrações contábeis do balanço patrimonial e da demonstração de resultado, transformando os dados dos elementos do giro inter-relacionados em indicadores de atividades ou prazo médios, indicados em dias ou em número de giro (PADOVEZE, 2003).

Braga afirma que o ciclo operacional corresponde ao intervalo de tempo compreendido desde a compra das mercadorias até o recebimento da venda, portanto, de um período médio em que são investidos recursos nas operações sem que ocorram as entradas de caixas correspondentes, parte desse capital é financiada pelos fornecedores que concederam prazo para pagamento. Já o ciclo financeiro é o termo médio, o prazo que se inicia a partir dos pagamentos aos

fornecedores e termina com o recebimento das vendas, ou seja, é o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação de fornecedores. Quanto maior for o ciclo financeiro, mais recursos próprios e de terceiros estarão temporariamente aplicados nas operações, provocando custos financeiros e afetando a rentabilidade (BRAGA, 2008).

De acordo com Lemes Jr, Rigo e Cherobim, o capital circulante, que tem também outras denominações, como capital de giro e ativo circulante, representa o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar seu ciclo operacional, que compreende o espaço de tempo que vai desde a entrada da mercadoria no estoque da empresa até a venda e o respectivo recebimento. Nas empresas comerciais, o capital circulante compreende o montante de recursos aplicados no caixa, na aquisição de mercadorias para venda e na concessão de prazo de pagamento para os clientes. Já o ciclo financeiro compreende o período de tempo em que os recursos da empresa foram utilizados para pagamento de mercadorias até o recebimento pela venda das mercadorias (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Toda empresa deverá efetuar uma análise criteriosa de seus Ciclos: Operacional e Financeiro para que tome suas decisões administrativas e financeiras procurando reduzir a sua dependência de capital de terceiros e assim aumentar o retorno financeiro de suas atividades. Conforme citado abaixo.

#### 4.2 ADMINISTRAÇÃO E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

No cenário atual, é comum que empresas deixem de realizar uma adequada gestão financeira. Muitas vezes, as atividades são iniciadas com pequena dimensão e, conforme os negócios se desenvolvem a administração não consegue acompanhar sua situação financeira da empresa.

Para Gitman, o termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças dizem respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. A maioria dos adultos

se beneficiará ao compreender esse termo, pois isto lhe dará condições de tomar melhores decisões financeiras pessoais. Aqueles que atuam fora dessa área também se beneficiarão ao saber interagir de forma eficaz com administradores, processos e procedimentos financeiros da empresa (GITMAN, 2010).

Na visão de Lemes Jr, Rigo e Cherobim, o principal objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e pela mitigação de riscos e, para isso, se envolve nos negócios como um todo. Dessa maneira, a função financeira, de modo geral, está organizada em duas áreas: gerência financeira e controladoria. A gerência financeira abrange a atividade de administração de caixa, crédito e cobrança e a controladoria engloba atividades de administração de custos e preços, auditoria interna, avaliação de desempenho, contabilidade, orçamento, controle patrimonial, planejamento tributário, relatórios gerenciais e sistemas de informação financeira (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Braga diz que a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de estratégia voltada para otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2008).

De acordo com Gitman, as atividades de finanças e contabilidade estão intimamente relacionadas e, via de regra, se sobrepõem. Na verdade, muitas vezes é difícil distinguir a administração financeira da contabilidade. Nas empresas de pequeno porte, o controller com frequência executa a função financeira e, nas maiores, muitos contabilistas estão fortemente envolvidos com diversas atividades financeiras. Mas há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: ênfase nos fluxos de caixa e na tomada de decisões. O administrador financeiro, por outro lado, enfatiza os fluxos de caixa, as entradas e saídas de dinheiro, mantém a empresa solvente, planejando os fluxos de caixa necessários para que ela honre suas obrigações e adquira ativos necessários para realizar suas metas (GITMAN, 2010).

Lemes Jr, Rigo e Cherobim destacam que todas as empresas elaboram quadros de fluxos de caixa em planilhas ou software de gestão empresarial, que são os documentos de uso interno da empresa para controle de entradas e saídas de recursos. A DFC assume as características padronizadas por métodos contábeis normalmente aceitos e reflete o fluxo de recursos para dentro e fora da empresa. Descaracteriza o princípio da competência e prioriza a visualização de recursos efetivamente disponíveis para a empresa e para seus acionistas, por meio do denominado regime de caixa.

Para a elaboração da DFC, são levados em consideração os recebimentos e pagamentos operacionais que são vendas à vista e a prazo, dividendos recebidos, rendimentos de aplicações financeiras e os investimentos ativos e passivos compreendendo as aplicações financeiras a médio e curto prazo, empréstimos concedidos, imobilizados, empréstimos bancários e debêntures, financiamentos, leasing, recursos próprios e dividendos pagos (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Braga ressalva que a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) que não é mais obrigatória, mas revela as mudanças estruturais ocorridas na posição financeira da empresa, permitindo que sejam conhecidas e avaliadas as inversões permanentes e as correspondentes fontes de recursos da empresa, a capacidade de gerar recursos adicionais através de suas operações, o investimento de novos recursos próprios e de terceiros, onde estes foram aplicados, aumento ou redução do capital circulante líquido e a adequação da política de dividendos em face da geração interna de fundos (BRAGA, 2008).

Para realizar a análise das demonstrações financeiras, é fundamental que o analista tenha pleno conhecimento das demonstrações contábeis, técnicas de análise, de como elaborar e interpretar uma análise a partir dos dados coletados.

#### 4.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

O objetivo da Análise de Balanço é oferecer um diagnóstico sobre a real situação econômico-financeira da organização, utilizando relatórios gerados pela

Contabilidade e outras informações necessárias à análise, relacionando-se prioritariamente a utilização por parte de terceiros.

Para Lemes Jr, Rigo e Cherobim, a análise das Demonstrações Financeiras é um instrumento utilizado por acionistas, credores efetivos e potenciais e administradores da empresa para conhecer, através de índices financeiros, grandezas comparáveis obtidas através de valores monetários absolutos, a posição e a evolução financeira da empresa.

Após a obtenção dos Índices Financeiros, utilizando-se as Demonstrações financeiras, principalmente o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, os Índices são analisados por comparação com padrões de históricos como as análises históricas e prospectivas, análises setoriais com as análises horizontais e verticais. Através da análise das demonstrações financeiras entende-se o fluxo dos recursos utilizados pela empresa, apontar as origens e aplicações mais importantes e destacar possíveis ineficiências gerenciais (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

A análise das demonstrações financeiras, também conhecida por Análise de Balanço, conforme Braga, costuma ser desenvolvida mediante a aplicação de técnicas simples e bastantes difundidas, como a Análise Horizontal, Análise Vertical e os Índices Econômico-Financeiros. A análise horizontal é realizada a partir de um conjunto de balanços e demonstrações de resultados consecutivos e através dela podemos aferir melhor a evolução das vendas, lembrando que sempre deve ser levada em conta a inflação, pois caso contrário os dados calculados estarão distorcidos.

Já a análise vertical é aplicada sobre o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado e a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos fornecem indicadores que facilitam a avaliação da estrutura do ativo e das suas fontes de financiamentos e possibilita avaliar a participação de cada elemento na formação de lucro ou prejuízo do período, sempre considerando o valor da receita operacional líquida (BRAGA, 2008).

Sanvicente entende por análise horizontal de demonstrações financeiras, o acompanhamento da evolução, no tempo, de um dado item de uma demonstração e é interessante relacionar variações como vendas, patrimônio, lucros, custos de

produtos vendidos. Já com a análise vertical é dado enfoque aos valores contidos na demonstração contábil-financeira, passamos a nos preocupar com a participação relativa de cada item no total, ou seja, com a composição percentual de uma demonstração (SANVICENTE, 2013).

As demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa, na visão de Gitman, também podem servir para a construção de índices, destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos, os principais são os de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Basicamente, os índices de liquidez, atividade e endividamento medem risco; os de lucratividade medem retornos; os de valor de mercado capturam tanto risco quanto retorno (GITMAN, 2010).

De acordo com Zanvicente, a liquidez corrente se relaciona através de um quociente, os ativos e passivos de um mesmo prazo de vencimento, é uma das formas mais usadas para avaliar a capacidade de uma empresa para saldar os seus compromissos em dia. Já a liquidez seca é um índice que corresponde a uma tentativa de sanar as deficiências do índice de liquidez corrente, excluindo do ativo circulante o estoque, ou seja, o ativo de realização mais problemática dentro dessa categoria.

A liquidez imediata representa mais um passo na direção de uma medida satisfatória da liquidez de uma empresa, comparando as obrigações de vencimento em curto prazo, com o que a empresa possui em dinheiro ou pode prontamente transformar em dinheiro. E o capital de giro líquido fornece um valor monetário absoluto, corresponde à mesma noção subjacente ao índice de liquidez corrente, ou seja, à proporção de ativos transformáveis em dinheiro da empresa para saldar os compromissos com vencimentos em curto prazo (SANVICENTE, 2013).

Os índices de atividade, para o autor Gitman, medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa. No que se referem às contas do circulante, as medidas de liquidez costumam ser inadequadas porque as diferenças entre a composição dos ativos circulantes e os passivos circulantes podem afetar significativamente sua real liquidez. Assim, é importante ir além das medidas de liquidez geral e avaliar a atividade das contas específicas do circulante. Há diversos

índices disponíveis para medir a atividade das principais contas do circulante, inclusive estoque, contas a receber e contas a pagar.

O em giro do estoque pode ser obtido através da divisão do custo da mercadoria vendida dividido pelo estoque; prazo médio de recebimento, avalia as políticas de crédito e cobrança, pode ser obtido dividindo-se o saldo de contas a receber de clientes pelo valor diário médio das vendas; prazo médio de pagamentos é calculado dividindo-se o saldo de fornecedores a pagar pelo valor diário médio das compras e o giro do ativo total indica a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar venda, obtém-se através da divisão das vendas pelo ativo total (GITMAN, 2010).

A situação de uma empresa, segundo Gitman, indica o volume de dinheiro de terceiros usados para gerar lucros. Quanto maior o endividamento, maior o risco de que ela se veja impossibilitada de honrar as obrigações. De modo geral, quanto mais dívida uma empresa usa em relação ao seu ativo total, maior a sua alavancagem financeira, que é a amplificação do risco e do retorno por meio do uso de financiamentos a custo fixo, como dívida e ações preferenciais.

O grau de endividamento mede o montante de capital de terceiros em relação a outros valores significativos do balanço patrimonial; a capacidade de serviço de dívidas demonstra se a empresa tem capacidade de fazer os pagamentos de acordo com o cronograma de vencimentos das dívidas; o índice de cobertura mede a capacidade de pagamento de certos encargos fixos pela empresa; o índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais financiados pelos credores da empresa; índices de cobertura de juros, mede a capacidade da empresa de fazer frente a suas despesas financeiras contratuais; índices de cobertura de obrigações fixas analisa a capacidade de pagamento de todas as obrigações fixas da empresa (GITMAN, 2010).

Neste grupo de informações, para Braga, se encontram dois conjuntos de índices que expressam as margens de lucratividade das vendas e as taxas sobre os recursos investidos. A margem de lucratividade das vendas pode ser margem bruta que indica a porcentagem da receita operacional líquida após a dedução do custo das vendas; a margem operacional que mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas, após a dedução de todos os custos e despesas, exceto os

juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais, obtém-se lucro operacional dividido pela receita de venda e a margem líquida que é a receita líquida que sobrou após serem deduzidas todas as despesas e computada os resultados não operacionais, a provisão para o imposto de renda e as participações (BRAGA, 2008).

O retorno sobre capital dos acionistas, no entendimento de Sanvicente, mede o rendimento obtido pela empresa como remuneração do investimento do acionista, compara-se o lucro gerado em todo um período ao capital do último dia desse período, poderá ter variações devido a aumentos de capital, incorporações de reservas; já o retorno sobre o ativo operacional identifica a rentabilidade das operações básicas da empresa em face dos recursos aplicados nessas operações, importante saliente da exclusão para o cálculo de incentivos fiscais investidos (SANVICENTE, 2013).

É de suma importância que toda empresa mantenha, de maneira regular e clara, o hábito de produzir demonstrativos financeiros periodicamente. Com os números desses levantamentos em mãos, será possível analisar criteriosamente pontos fortes e fracos na gestão e estratégia da organização, corrigir falhas e traçar novos planos.

## **5 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS**

Por meio da entrevista obtiveram-se os seguintes resultados: a avaliação dos estoques é realizada por meio do método Custo Médio e conta com um sistema informatizado para o controle dos mesmos. Em relação à precisão das quantidades em estoque é utilizado um sistema de inventário rotativo; sendo que anualmente são contados todos os itens. Para aquisição das mercadorias o setor de compras, adquire conforme a necessidade, não levando em consideração as informações contidas no sistema utilizado. Na entrada das mercadorias na empresa realiza-se a conferência das quantidades recebidas, integridade física (grau de conservação) e o preço negociado na compra.

A empresa não trabalha com o conceito de estoque mínimo/segurança. O administrador ressaltou que a atividade de controle de estoque é essencial para o

desenvolvimento das empresas e para uma melhor gestão comercial e financeira. Destaca também a necessidade de um controle rigoroso no estoque para que não sejam feitos investimentos desnecessários, gerando custos financeiros e realizar a compra de volumes adequados ao giro para que não ocorra o vencimento das datas de validade dos produtos, tanto no estoque como nos pontos de vendas dos clientes. Com as mudanças na legislação e exigências da fiscalização tributária, essa atividade passou a ter uma importância sob o aspecto contábil/legal, sendo essencial a correta gestão para evitar autuações e falhas na contabilidade.

Quanto ao controle de caixa, a empresa o utiliza parcialmente as informações geradas pelo sistema. As contas a pagar são controladas pelos boletos arquivados por data de vencimento. Já as duplicatas a receber, são controladas pelo sistema e os recebimentos das vendas com cartões de crédito não são controlados.

Analisando o contexto da empresa verificou-se que ela possui uma grande preocupação com a gestão do controle de seus estoques, demonstrativos do fluxo de caixa, onde a empresa demonstrou o interesse de implantar um fluxo de caixa correto, para diminuir a utilização de capital de terceiros e conseguir melhorar seus resultados, pois pagando menos juros, mais lucro terá.

De acordo com a Ilustração 1, em 2015, o endividamento aumentou muito, o prazo de recebimento diminuiu, demonstrando que a empresa antecipa os seus títulos a receber. Quanto ao estoque busca capital de terceiros para mantê-lo:

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ativo circulante</b>	624.256,21	623.967,11	811.910,07	1.473.180,57	1.932.731,97
Disponibilidades	179.895,04	64.695,82	404.250,71	451.179,14	673.721,56
Créditos	193.909,86	272.879,40	92.372,47	219.069,24	193.909,86
Estoques	250.451,31	286.391,89	315.286,89	802.932,19	585.001,75
Despesas antecipadas	4.097,26	4.049,15	4.080,64	706,41	494.983,41
<b>Ativo não circulante</b>	213.954,21	360.171,84	357.838,88	288.265,20	408.387,79
Investimentos	6.648,64	16.753,65	17.553,65	17.853,65	19.453,65
Imobilizado	203.315,57	343.418,19	340.285,23	270.411,55	347.427,97
<b>Total ativo</b>	<b>838.210,42</b>	<b>984.138,95</b>	<b>1.169.748,95</b>	<b>1.761.445,77</b>	<b>4.663.076,83</b>
<b>Passivo circulante</b>	810.997,22	1.463.979,89	1.689.329,38	1.766.450,70	1.456.452,96
Fornecedores	306.972,44	449.910,93	507.842,88	398.923,60	401.163,88
Empréstimos e financiamentos	386.960,55	842.612,16	1.026.491,58	1.199.280,51	866.795,88

Continuação da Ilustração 1

Obrigações tributárias	5.952,06	30.317,88	21.197,99	21.707,41	59.168,58
Obrig. Trab e Prev	111.112,17	141.138,92	133.796,93	146.539,18	129.324,62
<b>Passivo não circulante</b>	<b>581.924,88</b>	<b>99.693,97</b>	<b>78.894,48</b>	<b>56.677,92</b>	<b>868.721,40</b>
Empréstimos	461.456,11		0,00	0,00	868.721,40
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>(554.711,68)</b>	<b>(579.534,91)</b>	<b>(598.474,91)</b>	<b>(61.682,85)</b>	<b>15.945,40</b>
Capital	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00
<b>Total passivo</b>	<b>838.210,42</b>	<b>984.138,95</b>	<b>1.169.748,95</b>	<b>1.761.445,77</b>	<b>4.663.076,83</b>

Ilustração 1: Balanço Patrimonial.

Fonte: produção dos pesquisadores.

De acordo com Gitman, a liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas. Diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa, a facilidade com que pode pagar as suas contas em dia. Como um percurso comum de dificuldades financeiras é liquidez baixa ou em declínio, esses índices podem fornecer sinais antecipados de problemas de fluxo de caixa e insolvência iminente do negócio. As duas medidas fundamentais de liquidez são o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca (GITMAN, 2010).

Assim, conforme Ilustração 2 demonstrada abaixo, conclui-se que o ano de 2015 foi o melhor, conforme o item 4 E, a empresa em estudo não teriam recursos suficientes para liquidação das obrigações. Já quanto ao item 2 E, demonstra que as duas empresas em estudo têm condições cumprir com suas obrigações a curto prazo. Os índices estão todos calculados como decimais, pois tem indicadores que não podem ser convertidos para percentuais:

	A	B	C	D	E
1-liquidez imediata	0,22	0,04	0,24	0,26	0,46
2-liquidez corrente	0,77	0,43	0,48	0,83	1,33
3-liquidez seca	0,46	0,23	0,29	0,38	0,93
4-liquidez geral	0,45	0,40	0,46	0,81	0,83
5-imobilização do PI	(38,57)	(62,15)	(59,79)	(467,33)	25,61
6-giro do estoque	19,58	20,46	21,34	8,95	11,14
7-idade média do estoque	18,65	17,84	17,11	40,78	32,77
8-prazo médio de recebimento	9,25	11,47	2,11	6,17	0,83

Ilustração 2: Indicadores.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Analisando a Ilustração 3, observa-se que a empresa de 2012 a 2015 sempre melhorou seu resultado, observando-se que de 2011 para 2012 teve um aumento no prejuízo, e também no ano de 2012 foi o maior prejuízo conforme demonstrado a seguir:

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Receita bruta</b>	6.297.968,60	7.830.411,19	9.107.016,13	9.682.116,45	8.853.334,18
Deduções Rec	(414.595,45)	(458.354,03)	(351.078,85)	(314.972,08)	(496.840,96)
<b>Receita líquida</b>	<b>5.883.373,15</b>	<b>7.372.057,16</b>	<b>8.755.937,28</b>	<b>9.367.144,37</b>	<b>8.356.493,22</b>
	2011	2012	2013	2014	2015
CMV	4.902.589,43	5.858.802,35	6.727.624,23	7.186.051,70	6.515.710,45
<b>Resultado bruto</b>	<b>980.783,72</b>	<b>1.513.254,81</b>	<b>2.028.313,05</b>	<b>2.181.092,67</b>	<b>1.840.782,77</b>
Resultado financ	(1.001.203,77)	(1.538.078,04)	(2.047.253,05)	(2.148.767,67)	(1.742.358,36)
<b>Resultado antes da Csl e IRPJ</b>	<b>(20.420,05)</b>	<b>(24.823,23)</b>	<b>(18.940,00)</b>	<b>32.325,00</b>	<b>98.424,41</b>
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>-20.420,05</b>	<b>-24.823,23</b>	<b>-18.940,00</b>	<b>24.567,00</b>	<b>77.628,25</b>

Ilustração 3: Demonstração do Resultado.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Referente à Ilustração 4, item 3 E indica a capacidade da empresa em usar todos seus ativos para gerar vendas, ou seja, a empresa usa de todos seus patrimônios financeiros e busca a melhor alternativa de investimento, fazendo com que esse giro proporcione melhores e eficientes lucros, quanto menor pior, ou seja, 2015 foi o pior ano para buscar alternativa de investimento. Já o item 4 e, significa o retorno sobre os investimentos totais efetuados na empresa, independentemente de sua procedência seja dos proprietários, das operações da empresa ou de terceiros, onde o indicador da empresa em 2015 é o melhor. A margem de lucro melhorou em 2015, mesmo com as despesas de capital de terceiros:

	A	B	C	D	E
1-Margem lucro operacional	15,57	19,33	22,27	22,53	20,79
2-Margem líquida	(0,35)	(0,34)	(0,22)	0,35	1,18
3-Giro ativo	7,02	7,49	7,49	5,32	1,79
4-Rentabilidade do ativo	(2,44)	(2,52)	(1,62)	1,39	1,66

Ilustração 4: Indicadores.

Fonte: produção dos pesquisadores.

## CONCLUSÃO

Nesse trabalho, identificou-se que uma boa gestão de estoque na atualidade é de extrema importância, pois é através dela que se obtém retorno dentro da empresa. Os estoques agirão como amortecedores entre a demanda e o suprimento, podendo proporcionar economia de escala nas compras e consecutivamente agindo como protetor contra aumento de preços e contingências. A competitividade das empresas exige uma correta manutenção desse ativo, sendo fundamental manter apenas as quantidades necessárias para venda. No entanto, a decisão de quanto e quando comprar é uma das mais importantes na gestão de estoques.

O problema da pesquisa foi verificar como a gestão e controle de estoque pode influenciar na tomada de decisão, sendo determinante no resultado econômico da empresa, respondido de forma clara que a empresa que implantar um controle interno eficaz, segregando funções, evitará fraudes, desfalques, perdas e, conseqüentemente, mudará os índices do resultado final do faturamento da empresa e dependerá menos de capital de terceiros, pois o estoque está sendo gerenciado evitando desperdícios nas compras.

## REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHING, Hong Yuh. CHAIN, Supply. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras - aplicações e casos nacionais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

ROEHL, Anderson; BRAGG, Steven M. **Manual del Controler**: funciones, procedimientos y responsabilidades. Tradução: Gloria Hillers de Luque. Bilbao: Deustro, 1996.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2013.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TUNG, Nguyen Huu. **Controladoria Financeira das Empresas**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Edusp, 1993.

## **GESTÃO DE MARKETING PARA PROSPECTAR E FIDELIZAR CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UM JORNAL IMPRESSO DE SANTA ROSA.**

Taciara de Vargas<sup>1</sup>  
Márcia Adriana Dias Kraemer<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo científico estuda estratégias de marketing para a fidelização de clientes, em um estudo de caso de um jornal impresso de tradição em Santa Rosa, Rio Grande do Sul. Dessa forma, a pergunta de pesquisa trata em que medida a gestão em marketing pode auxiliar na produção de estratégias para agregar valor à marca e fidelizar anunciantes inativos dessa empresa de comunicação. Com efeito, o objetivo geral é estudar a teoria sobre a temática, no intuito de compreender como fortalecer a marca e promover o retorno desses clientes para fidelizarem-se ao *Jornal Noroeste*. Justifica-se esta investigação pela importância da temática, uma vez que o aprimoramento da atuação mercadológica nessa seara é imprescindível ao crescimento da organização. A partir do contexto, fundamenta-se o trabalho em teorias de estratégias administrativas e de marketing. A metodologia caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos e caráter quantitativo e qualitativo no tratamento dos dados. A geração de informações acontece por meio de documentação indireta, em fontes primárias e secundárias, bem como por documentação direta, extensiva e intensiva. A análise e a interpretação dos dados deste estudo de caso são realizadas pelo método de abordagem principal hipotético-dedutivo, com os de procedimento estatístico, histórico, comparativo e monográfico. A partir da reflexão acerca do tema, identifica-se a necessidade de promoção de novos produtos do Jornal como combos de mídias tradicionais integradas mais web.

Palavras-chave: Gestão de Marketing - Jornal Impresso – Fidelização de Clientes.

### **INTRODUÇÃO**

As mudanças que estão ocorrendo na sociedade têm exigido grande esforço das organizações para eficiência de sua gestão. O grau de exigência dos

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Marketing. Faculdades Integradas Machado Assis. [taciara@jornalnoroste.com.br](mailto:taciara@jornalnoroste.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Orientadora. Professor do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Marketing. Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. [marciakraemer@uol.com.br](mailto:marciakraemer@uol.com.br)

consumidores faz com que haja uma busca constante pela modernidade, eficiência, satisfação momentânea e rapidez. Isso tudo requer habilidade e percepção visionária para uma nova forma de gestão, pois a sociedade está vivendo um período de desenvolvimento rápido da tecnologia, tornando a competitividade ainda mais acirrada.

Nessa perspectiva, este estudo trata de uma investigação acerca de anunciantes inativos de um jornal impresso de tradição em Santa Rosa, com o intuito de verificar a possibilidade de atendimento de suas necessidades pela empresa, subsidiando-a com informações pertinentes à definição de estratégias de marketing adequadas ao retorno desses investidores e sua fidelização como clientes, por meio do fortalecimento da marca. Com efeito, a pergunta de pesquisa é: em que medida estabelecer uma gestão de marketing pode fortalecer a marca e promover o retorno de anunciantes inativos a fidelizarem-se ao Jornal Noroeste?

A hipótese provável é a de que haja lacunas no processo de estabelecimento de ações para manter clientes, uma vez que a demanda de anunciantes ainda não alcança um patamar condizente com o potencial da empresa e da região. Isso demonstra que é preciso um estudo para diagnosticar as necessidades dos anunciantes inativos, a fim de traçar estratégias que criem necessidades não supridas a esses clientes, encontrando na instituição um incentivo para o investimento (KOTLER, 2009).

O objetivo é estudar os pressupostos teóricos sobre Gestão de Marketing, no que concerne à marca e à fidelização de clientes, para compreender em que medida é possível fortalecer a marca e promover o retorno de anunciantes inativos a fidelizarem-se ao Jornal. Nessa perspectiva, os objetivos específicos preconizam: a) Examinar as teorias de Gestão e de Marketing sobre o tema; b) Pesquisar o perfil dos clientes anunciantes inativos do Jornal impresso em relação ao atendimento de suas necessidades.

Assim, justifica-se esta investigação pela importância da temática, uma vez que o aprimoramento da atuação mercadológica para fidelização de clientes do Jornal Noroeste é imprescindível ao crescimento da organização. Dessa forma, por meio do estudo, os gestores da empresa podem ser instigados a viabilizar a

implementação de estratégias de marketing inovadoras que possam garantir a lealdade de clientes, agregando valor à marca.

Também, a proposição do trabalho é convergente com a proposta do Curso MBA em Gestão de Marketing, pois almeja desenvolver um estudo para o aprimoramento da gestão do Jornal Noroeste com fins de ampliar o grau de satisfação dos seus clientes. A partir do contexto, fundamenta-se o estudo em teorias de estratégia de marketing e de gestão em marketing.

Para a maior clareza da estruturação do estudo, organizam-se em duas seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da pesquisa; a segunda, as teorias de gestão e de marketing; e a terceira expõe o perfil dos clientes ativos e inativos do jornal impresso, por meio da descrição e da análise de informações geradas por documentação direta extensiva.

## **1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção, apresentam-se o tipo de pesquisa, o método de abordagem e os métodos de procedimento para a construção do conhecimento acerca da temática que é estudar o perfil dos anunciantes inativos do Jornal Noroeste, possibilitando um diagnóstico de suas necessidades e contribuindo à empresa para definir estratégias de marketing adequadas à fidelização dos clientes, por meio do valor agregado à marca.

Assim, evidencia-se a categorização de estudo, além da geração de dados e de sua interpretação, a fim de orientar o percurso adotado para a investigação. De acordo com Vianna, compreende-se a metodologia como o relato aprofundado e minucioso dos processos de campo ou de laboratório utilizados, bem como dos materiais e de recursos humanos envolvidos, dentro do universo de pesquisa, dos critérios para seleção da amostra, dos recursos de coleta, métodos de tratamento dos dados, dentre outros fatores envolvidos (VIANNA, 2001).

Nesse viés, entende-se que a pesquisa bibliográfica é de suma importância ao estudo, por se tratar de uma investigação teórica e por se utilizar de inúmeras bibliografias e pesquisas referentes ao tema desenvolvido no artigo. Para Kauark:

É no conhecimento científico que o homem descansa sua busca por verdades. É nele ou por ele que alcança respostas, tem suas intuições e experimentações comprovadas. O conhecimento científico é aquele que tem natureza formal e obtém na experiência o seu conteúdo. (KAUARK, 2010, p.32).

Propõe-se um estudo de caso na empresa estudada, uma organização que atua no segmento de comunicação social, denominada de Empresa Jornalística Noroeste Ltda – EJN, em Santa Rosa, Noroeste do Rio Grande do Sul. Sua primeira edição impressa é em 08 de julho de 1971, ano em que adquire a Rádio Sul Brasileira AM, atualmente denominada Rádio Noroeste AM. Em 2.005 apresenta seu portal eletrônico, <[www.jornalnoroeste.com.br](http://www.jornalnoroeste.com.br)>, por meio do qual é possível acessar informações regionais e globais, bem como os áudios de suas emissoras (APÊNDICE A, p. 140).

A Empresa Jornalística Noroeste, que se localiza na rua Praça da Bandeira, Centro de Santa Rosa, possui dois sócios proprietários, um no cargo de diretor e o outro, de administrador. A seleção do quadro de funcionários é realizada pelo departamento de Recursos Humanos, com poder decisório da gestão diretiva. A equipe do Jornal Noroeste é composta por 10 colaboradores, tem circulação semanal, sextas-feiras, com a tiragem de 4.500 exemplares, abrangendo as cidades de Santa Rosa, Tuparendi, Tucunduva, Novo Machado e Porto Mauá (APÊNDICE A, p. 140).

Pelo fato de se propor um estudo de caso, com fins explicativos, a pesquisa tem caráter, além de teórico, prático. Esse método revela grande valor por possibilitar construir o conhecimento referente aos investidores do Jornal em foco e os resultados propiciam estabelecer estratégias de marketing para futuros negócios.

Yin afirma que: “[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.” (YIN, 2001, p. 33). Com essa afirmação, Kauark “[...] reforça a ideia de que o racionalismo (razão) e o empirismo (intuitivo e experimental) juntos, passíveis de leis, teorias e sistemas, formam conhecimento científico.” (KAUARK, 2010, p.32).

A autora faz referência a Kant, o qual descreve a relação necessária do teórico com o prático para o conhecimento científico quando afirma: “[...] os

conceitos sem as intuições são vazios, e as intuições sem os conceitos são cegas.” (KANT apud KAUARK, 1998, p. 20). Gil referencia Yin, reforçando que:

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.(YIN apud GIL,2008 p.58).

Um dos métodos de análise é a abordagem qualitativa, que trabalha com o universo dos significados, para “[...] compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto.”(SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 376). Oliveira caracteriza a pesquisa qualitativa como um “[...] processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.” (OLIVEIRA, 2013, p. 37).

No que diz respeito ao método quantitativo, de acordo com a própria denominação, distingue-se pelo emprego da quantificação, tanto na coleta de informações, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções na análise e interpretação, para que haja maior segurança nas inferências sobre a realidade investigada (RICHARDSON, 1999).

Assim, os dados são gerados por meio de documentação indireta, bibliográfica e documental, e direta, a partir de informações decorrentes da aplicação de uma entrevista com o gestor do Jornal Noroeste e de questionários aplicados aos clientes anunciantes inativos do Jornal Noroeste. O questionário passa por um pré-teste, a partir do qual se ajustam as questões para a aplicação efetiva.

Segundo Gil, “[...] construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas.” (GIL, 2008, p.121). De acordo com o autor, o *feedback* às perguntas é que possibilitarão as informações requeridas para relatar as particularidades da população investigada. Gil compreende que,

quando se elabora um questionário, é necessário reconhecê-lo como um sistema técnico, de forma que seja relevante uma série de cuidados, como:

Constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário. (GIL, 2008, p.121).

Para a análise e a interpretação dos dados, prevê-se o método hipotético-dedutivo. Este parte de um problema - *em que medida estabelecer uma gestão de marketing pode fortalecer a marca e promover o retorno de anunciantes inativos a fidelizarem-se ao Jornal Noroeste?* -, para o qual se cria uma hipótese - *há lacunas no processo de estabelecimento de ações para garantir clientes, uma vez que a demanda de anunciantes ainda não alcança um patamar condizente com o potencial da empresa e da região* -, recorre-se à geração de informações de maneira direta e indireta, na tentativa de comprovar as pressuposições iniciais ao final da investigação.

Além disso, utilizam-se os métodos de procedimento estatístico, para descrever e mensurar os dados; histórico, para explorar a teoria pertinente à temática; comparativo, para cotejar a teoria à prática e o resultado da pesquisa empírica; e monográfico, por se tratar de um estudo de caso. Para iniciar a descrição dos dados gerados por documentação indireta, apresenta-se, na próxima seção, a construção do referencial teórico que subsidia a investigação.

## **2 GESTÃO DE MARKETING E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Considera-se que as maiores preocupações das organizações na atualidade estão relacionadas às áreas do marketing, da negociação e de vendas (SILVA, 2014). Profissionais da área do marketing reconhecem estar perdidos quanto à real missão do departamento, da negociação e das vendas. De acordo com especialistas, a criação de valor é sabotada no cotidiano das operações.

Segundo Kotler, situações como a globalização, mídias sociais, maximização na competitividade e ciclo de vida dos produtos encolhido, transformam as atividades dos gestores da área. Atualmente, esses profissionais devem reproduzir a

voz dos clientes na organização; supervisionar as mudanças na conjuntura dos negócios e adquirir o máximo de *insights* possíveis com os consumidores; edificar e administrar as marcas das empresas; trabalhar, criar o portfólio de produtos das entidades com esses *insights*; modernizar tecnologias e aptidões, competências de marketing de toda a corporação; mensurar e prestar contas do comportamento financeiro da área (KOTLER, 2010). Tavares reitera que,

A qualidade não será mais um diferencial competitivo. É apenas o preço de ingresso no mercado. Tem significado para o momento e para a criação de reputação. Para o futuro, há necessidade de se criar novos negócios, produtos e serviços. (TAVARES, 2000 p. 38).

Portanto, diante desse contexto, os gestores que pretendem atingir um diferencial, impulsionar e agregar valor à marca em suas empresas precisam considerar que é de extrema importância estabelecer a gestão de marketing e traçar estratégias, para o melhor desempenho em suas atividades, atingindo seus objetivos.

De acordo com Las Casas “[...] o desenvolvimento da estratégia é a parte do planejamento em que o administrador do marketing de serviços determina como atingir as metas e objetivos estabelecidos.” (LAS CASAS, 2012 p.111). Dias descreve que as empresas prospectam relevância em focar suas estratégias, propiciando uma organização direcionada, definindo o mercado alvo e fidelizando clientes (DIAS, 2003).

Johnson afirma que, “[...] estratégia é a orientação a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*.” (JOHNSON, 2001, p. 25). Portanto, é pertinente que os administradores de empresas compreendam que, para haver a gestão de marketing e que seja possível projetar estratégias em longo prazo, é de extrema importância que as atividades aconteçam ininterruptamente e sejam integradas.

É relevante ressaltar que toda decisão deve ser tomada diante da análise de satisfação do cliente. Kotler reitera que qualquer decisão que não contemple ou não propicie o real destaque ao público-alvo está equivocada (KOTLER, 2010). É notório

que as inovações remodelam o cenário mercadológico, pois a competitividade e a concorrência estão mais disputadas. As empresas precisam ter a preocupação em atender e até superar as expectativas de seus clientes com qualidade e tecnologia.

A inquietação translada as mudanças, pois elas estão ocorrendo com a velocidade acelerada, devido à informação estar ao alcance dos consumidores. As organizações tratam de aprofundar seus conhecimentos, compreender e suprir esse mercado que se torna cada vez mais exigente. À medida que as mudanças acontecem, conseqüentemente, surge a necessidade de desenvolver e criar diferenciais. Conforme Dias, o marketing tem como objetivo criar constantemente valor ao consumidor, gerando benefícios competitivos e duradouros para a organização por meio da gestão estratégica (DIAS, 2003).

Kotler faz referência a Peter Drucker, para quem o marketing tem como finalidade tornar desnecessário o esforço da venda (KOTLER, 2009). Assim, a função do marketing é criar necessidades não supridas e gerar resultados satisfatórios. Quando o marketing é bem executado, o cliente agrada-se da novidade e propaga, dispensando o esforço de vender.

É importantíssima a continuidade do trabalho de marketing dentro das organizações, para a antecipação das necessidades e da satisfação do cliente. Segundo Dias, “[...] a prática contínua, eficaz e competente da função de marketing possibilita o crescimento sólido das receitas e dos lucros da empresa, bem como a realização plena de sua contribuição social.” (DIAS, 2003, p.02).

Ter uma visão de que o marketing propicia vastas oportunidades de crescimento, transforma a organização e torna seus produtos atrativos ao mercado. Na visão de Kotler, “[...] definimos oportunidade de marketing como uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo.” (KOTLER, 2009, p. 55).

Com as facilidades da tecnologia e das informações disponíveis, torna-se desafiador estar atualizado ou até mesmo entender as necessidades do cliente que busca, além do melhor atendimento, também as novidades. Com isso, há maior atenção para o marketing nas empresas, conforme reconhece Dias,

Marketing é a 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.2).

Para Chiavenato, “[...] o marketing veio para substituir o tradicional foco no produto pelo foco no cliente.” (CHIAVENATO, 2011, p.182). Muitas empresas ainda acreditam que marketing é vender, certamente é uma afirmação um tanto errônea, pois está além do troca-troca. É o atendimento e o entendimento do mercado consumidor, é criar necessidades. Kotler expõe,

Marketing não pode ser o mesmo que vender porque começa muito antes de a empresa ter o produto. Marketing é a tarefa, assumida pelos gerentes, de avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade de determinar se existe oportunidade para lucros. (KOTLER, 2009, p.33).

Porter afirma que estratégia é a concordância mútua dos esforços dentro de uma organização (PORTER, 2009). Para que ocorra êxito, há uma dependência no desempenho de muitas atividades e não somente de algumas e da integração entre elas. Tavares entende que,

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças necessárias para a sua implementação dos vários níveis organizacionais envolvidos em processos decisórios. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.(TAVARES, 2000, p.33).

Na concepção de Chiavenato, estratégia implica essencialmente um olhar globalizado (CHIAVENATO, 2011). De acordo com o autor, os pormenores são relevantes, desde que ajustados e interligados em sua totalidade para que se atribua a real importância.

Dentro de uma organização, deve haver harmonia entre as ações e os colaboradores, para o funcionamento e para implementação de estratégias. Tavares defende que é imprescindível haver a atuação e o comprometimento na mesma perspectiva, isso significa que todos os integrantes devem partilhar da conjectura e dos propósitos de maneira idêntica. Para o autor, “[...] a gestão estratégica é uma

atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais.” (TAVARES, 2000, p.136).

Vale destacar que, segundo Toaldo e Luce, a elaboração e a operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade de a organização gerenciar suas ações e de buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo (TOALDO; LUCE, 2006 apud PIRES; REICHELDT, 2016). Segundo os autores, uma estratégia é constituída pela sua formulação e sua implementação, que são apresentadas separadamente, para fins de estudo e de análise, mas que precisam estar inter-relacionadas na prática empresarial.

Por meio da estratégia, o administrador trabalha como o *almirante* que orienta o *timoneiro* no *leme* do negócio, decide sobre a *condução da rota* e atua na direção de todas as atividades internas e externas que fazem parte do *navio*, representando a empresa (CHIAVENATO, 2011).

Reitera o autor que o objetivo principal da estratégia empresarial é conglomerar os procedimentos e as aptidões e conduzi-los aos propósitos a serem atingidos pela organização (CHIAVENATO, 2011). Para Dias, “Estratégia é a seção do plano de marketing que traz a maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano.” (DIAS, 2003, p. 485).

Já a implementação, para Toaldo e Luce, é constituída de ações organizacionais como: mobilização dos recursos internos necessários; adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação, sistema de informações e fluxo de comunicações entre os grupos; gestão das pessoas envolvidas, buscando comprometimento e envolvimento de todos e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo (TOALDO; LUCE, 2006 apud PIRES; REICHELDT, 2016).

Noble e Mokwa certificam que as pesquisas sobre a implantação de estratégias, a partir de outros campos, podem ser agrupadas em três categorias: 1) perspectivas estruturais, que incluem pesquisas sobre os efeitos da estrutura organizacional, sistemas de controle e de processo; 2) perspectivas de processos interpessoais, que incluem estudos sobre efeitos de consenso e da autonomia, inovação, liderança e a comunicação sobre a performance; e 3) perspectiva

individual, como cognição, regras organizacionais e comprometimento (NOBLE; MOKWA, 1999 apud PIRES; REICHEL, 2016). Chiavenato expõe que:

A atuação estratégica da empresa impõe que se tenha em mente a missão do presente, assim como a visão do futuro do negócio e a busca do comportamento pautado por normas éticas e de responsabilidade social, financeira e ecológica, a fim de que se possa assegurar a sustentabilidade do negócio a longo prazo. (CHIAVENATO, 2011, p. 24).

Conforme o autor, “[...] o conceito de marketing envolve ações como vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir marca, atender o cliente e, sobretudo, encantá-lo e fidelizá-lo.” (CHIAVENATO, 2011). Dias, reconhece que a fidelização e a preservação do consumidor são a consequência do resultado de uma estratégia de marketing em que o cerne é gerar periodicidade de compra, crescer o volume de vendas por freguês e bonificar-lhe pelas compras reprisadas (DIAS 2003).

Tratando-se da marca de uma organização, exige-se conhecimento e atenção ao que se quer transmitir ao consumidor. Na visão de Kotler, “[...] marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.” (KOTLER, 2000, p. 393).

De acordo com o autor, a marca contém várias características reunidas, pois os clientes não compram características e sim, benefícios. A marca anuncia os valores de um estabelecimento, de certa forma representa cultura, prospecta personalidade. Os significados mais consistentes de uma marca são seus valores, sua cultura e sua personalidade. Dias comprova:

Quando o objetivo principal é divulgar a marca, construir relacionamento, reter o cliente, mudar a percepção sobre a empresa ou o produto e gerar lead para a força de vendas, um dos fatores importantes é fornecer canais de comunicação para que os clientes atuais e potenciais possam se relacionar convenientemente com a empresa, chegando ao objetivo principal, que é a compra. (DIAS, 2003, p. 427).

Kotler argumenta que “[...] para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira

diferenciação.” (KOTLER, 2010 p.39). Conforme o autor, o DNA refletirá a personalidade da marca nas redes sociais dos clientes.

Um programa de fidelização deve ser considerado como uma marca em si mesma, ir além da divulgação da empresa e expressar para os clientes algo especial, que realmente seja percebido como de valor agregado (DIAS, 2003). Segundo o autor, o programa de fidelizar clientes os torna fiéis, pois se constitui essencialmente pelo relacionamento incessante e personificado, por meio de diversas atuações.

A implementação, portanto, de uma gestão empresarial que também focaliza o marketing é relevante, encaminhando os profissionais que atuam nessa área da empresa a estabelecerem estratégias para entender o consumidor e suas necessidades em um mercado cujas mudanças ocorrem rapidamente. Na próxima seção, apresentam-se as informações geradas pelo estudo de caso na empresa jornalística investigada, no intuito de responder à pergunta de pesquisa proposta no início deste estudo.

## **2 ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA: O PERFIL DOS CLIENTES INATIVOS.**

Este estudo de caso investiga o perfil dos anunciantes inativos do Jornal Noroeste em Santa Rosa, a fim de verificar a possibilidade de atendimento de suas necessidades pela empresa, produzindo informações pertinentes à definição de estratégias de marketing adequadas ao retorno desses investidores e sua fidelização como clientes. A partir dessa perspectiva, objetiva-se compreender em que medida estabelecer uma gestão de marketing pode fortalecer a marca e promover a adesão e a fidelização desses anunciantes ao Jornal?

A hipótese que se pretende falsear é a de que *haja lacunas no processo de estabelecimento de ações para garantir clientes, uma vez que a demanda de anunciantes ainda não alcança um patamar condizente com o potencial da empresa e da região*. Para atingir a meta da investigação, estudam-se, na segunda seção do

artigo, alguns pressupostos teóricos sobre Gestão de Marketing, no que concerne a estratégias para agregar valor à marca e fidelizar clientes.

Nesta seção, por conseguinte, descreve-se a geração de dados, para identificar as necessidades desses anunciantes em potencial. Contudo, no intuito de compreender a perspectiva da Empresa Jornalística Noroeste em relação a questões pertinentes ao estudo investigado, realiza-se uma entrevista com o Diretor da organização, a fim de construir o contexto problematizador.

Questionado sobre quem é responsável pela gestão do marketing da empresa, o entrevistado responde que não há um departamento específico na instituição e cabe aos gerentes de veículo, da rádio e do jornal, conduzirem o processo, conforme sua análise das necessidades. Também afirma que não há um planejamento estratégico em relação ao marketing e nem consultoria externa para a realização de ações nessa seara (APÊNDICE A, p. 141). O Diretor relata que,

Em eventos, criamos uma equipe específica para cobri-lo, em conjunto com o núcleo comercial, que tenta viabilizar um produto de venda. Há também a confecção de produtos com conteúdo específico, como cadernos. Estes agregam também o conteúdo/venda [...] A equipe de vendas [...] identificam as oportunidades de mercado para, então, definir algum conteúdo específico que possa gerar ações de vendas de mídia. (APÊNDICE A, p. 141).

Quanto a ações para propiciar a consolidação da marca, o entrevistado afirma que a empresa concentra-se na avaliação positiva da comunidade como uma estratégia de manter-se no mercado, por isso, preocupa-se em ter um relacionamento próximo com o público alvo, mas não descreve quais são as formas de estabelecer esse vínculo. Em relação às decisões sobre as ações de marketing para o jornal impresso, narra que “[...] os produtos são desenvolvidos pelo núcleo comercial, com envolvimento de alguns participantes da área de conteúdo.” (APÊNDICE A, p. 141).

Logo, destacam-se algumas percepções a partir das informações do entrevistado: não há equipe de gestão de marketing nem o estabelecimento de ações coordenadas entre os responsáveis pelo processo, caracterizando-se como um ponto de melhoria na organização. Reitera-se, neste tópico, que não há planejamento estratégico de marketing para essa questão, uma vez que não existe a

concentração de *procedimentos* e de *aptidões* para atingir esse propósito (CHIAVENATO, 2011; DIAS, 2003).

Outras inferências são: por não ter o planejamento estratégico, não há, por conseguinte: a mobilização dos recursos internos necessários à criação de demandas de necessidade não suprida nos clientes e sem gerar resultados satisfatórios (KOTLER, 2009); a adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação, dos sistemas de informações e do fluxo de comunicações entre os responsáveis; a gestão das pessoas envolvidas, no intuito de fomentar o comprometimento e o envolvimento de todos; a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo (PIRES; REICHELDT, 2016).

Diante dessas constatações, compreende-se que não existe a continuidade sólida do trabalho de marketing nessa organização, uma vez que as atividades são realizadas de forma isolada e esparsas, provavelmente não resultando na antecipação das necessidades e da satisfação do cliente de forma apropriada (DIAS, 2003). Conseqüentemente, não se cria a oportunidade de materializar-se o marketing, identificando-se com eficiência e eficácia o interesse do comprador, para atingir suas expectativas e ter desempenho lucrativo (KOTLER, 2009).

Por meio dessas informações, é possível triangular os dados com o perfil dos clientes, com o fim de identificar as estratégias pertinentes ao retorno dos investimentos desses anunciantes e a sua fidelização. Dessa forma, apresenta-se a descrição da pesquisa realizada com anunciantes inativos, por meio de documentação direta extensiva, tendo como base um questionário proposto a cinquenta deles. Segundo Gil, elaborar um questionário representa compreender, ou seja, capturar peculiaridades, por meio de questões com objetividade no estudo. Para o autor, o *feedback* às questões é que relatará com afinco as características dos investigados (GIL, 2008).

Nas proposições de análise, será descrito o perfil dos clientes pesquisados e suas necessidades para ativarem novamente seus investimentos no Jornal Noroeste. Das cinquenta empresas questionadas, consideradas não anunciantes, trinta e uma responderam ao questionário, com o seguinte ramo de Atividade e de Atuação:

<b>RAMO DE ATIVIDADE</b>	<b>Quantidade</b>
Comércio	26
Prestação de Serviço	10
Indústria	1
<b>RAMO DE ATUAÇÃO</b>	<b>Quantidade</b>
Comércio Varejista /Vestuário	3
Tapetes e cortinas	1
Comércio varejista de artigos de óptica	1
Peças e serviços automotivos	3
Transporte e reciclagem de resíduos	1
Arquitetura e urbanismo	1
Filmagem	1
Entidade de classe	1
Rede de supermercados	1
Acessórios femininos	1
Cooperativa	1
Confecções e calçados infantis	3
Lingeri	1
Farmácia e drogaria	1
Bazar/ Presentes e Brinquedos	1
Informática e tecnologia	1
Telefonia	1
Telecom	1
Internet	1
Concessionária de veículos	1
Revenda de veículos	1
Comércio de madeira	1
Comércio de pneus	1
Não informou	3

Ilustração 1: Ramo de Atividade e de Atuação.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Pode ser constatado que há diversidade nos ramos de atuação, percebendo que as empresas tem potencial para anunciar no jornal impresso, havendo assim a possibilidade de criar e propor novos produtos a essas entidades, podendo estreitar laços com o veículo de comunicação, por meio de um planejamento estratégico de marketing que antecipe as necessidades desses clientes.

No que se refere ao tempo de atividade das empresas, 64,51% estão a mais de oito anos no mercado, sendo que 9,37% atuam há menos de dois anos. Das

organizações estudadas, que estão de quatro até seis anos atuando, são 6,25% e, entre dois até quatro anos e seis até oito anos, são 9,37%:

<b>Tempo de Atividade da Empresa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Até 2 anos	3	9,37%
De 2 até 4 anos	3	9,37%
De 4 até 6 anos	2	6,25%
De 6 até 8 anos	3	9,37%
Mais de 8 anos	20	64,51%

**Ilustração 2: Tempo de Atividade da Empresa.**

Fonte: produção das pesquisadoras.

Observa-se que a maior parte das empresas já está consolidada no mercado e, portanto, deve ter recursos financeiros para poder investir em marketing, almejando aumentar suas vendas e seus lucros. É necessário entender qual é o foco dessas instituições para prever as suas necessidades, definindo as oportunidades de marketing e tornando atraente a volta do investimento no Jornal (KOTLER, 2009).

No que tange ao número de colaboradores, atenta-se para a existência de dois extremos, sendo que 31,25% possuem mais de 20 colaboradores e 31,25% que possuem até cinco colaboradores. De seis até 10 colaboradores, são 18,75% e de 11 até 15 colaboradores, 15,62% empresas:

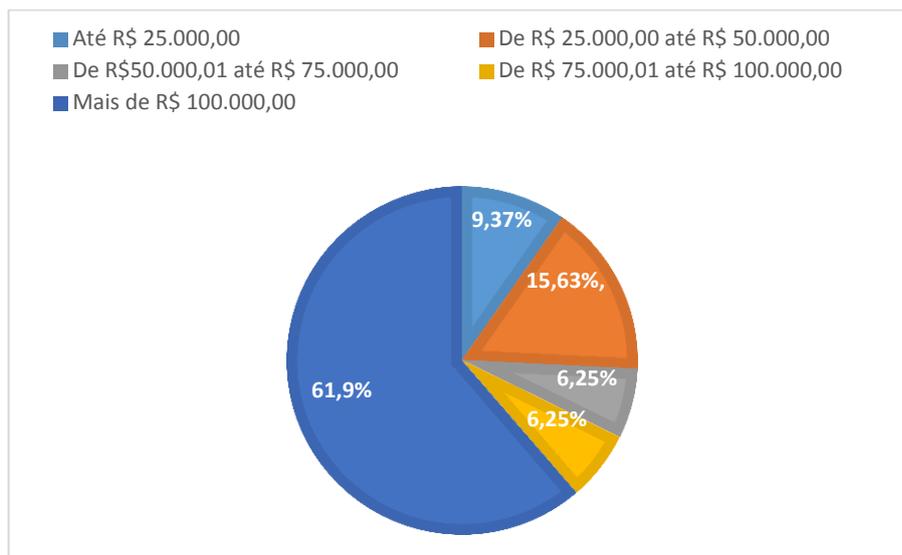
<b>Número de colaboradores atuando na empresa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Até 5 colaboradores	10	31,25 %
De 6 até 10 colaboradores	6	18,75%
De 11 até 15 colaboradores	5	15,62%
De 16 até 20 colaboradores	0	0%
Mais de 20 colaboradores	10	31,25%

**Ilustração 3: Número de Colaboradores.**

Fonte: produção das pesquisadoras.

O que se percebe, por meio desses dados, é que o Jornal Noroeste pode explorar novos clientes, considerando que as empresas que possuem entre 11 e 15 colaboradores provavelmente tenham potencialidade financeira para serem anunciantes. Dessa forma, é preciso criar interesse para que sintam-se instigados a investir no jornal.

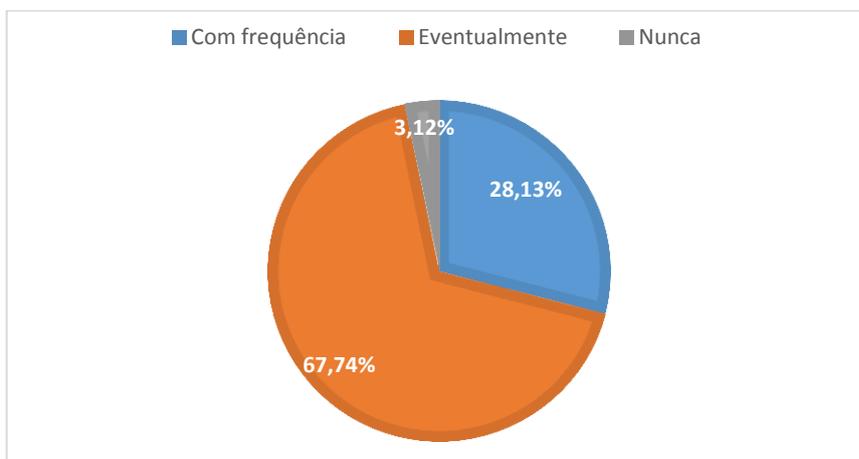
A Ilustração 4 permite elucidar, em relação ao faturamento mensal, que 9,37% têm o faturamento de até R\$ 25.000,00, 15,63% possuem entre R\$ 25.000,00 até R\$ 50.000,00, 6,25% aos que faturam de 50.000,01 até R\$ 75.000,00 e R\$ 75.000,01 até R\$ 100.000,00:



**Ilustração 4: Faturamento mensal.**

Fonte: produção das pesquisadoras.

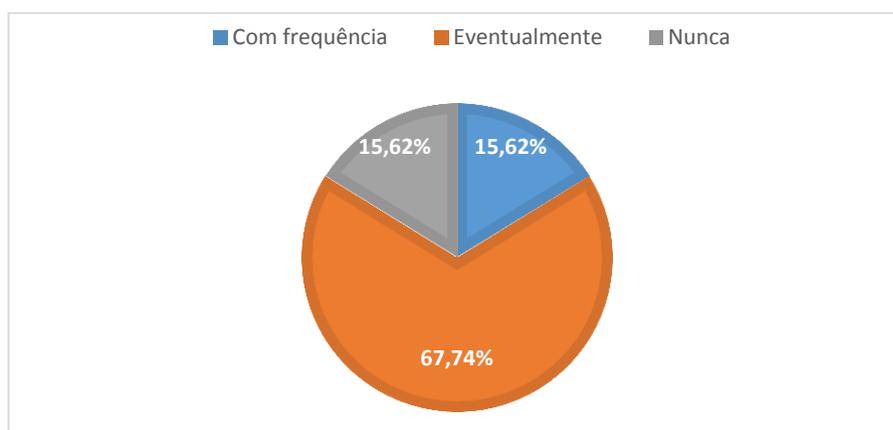
Portanto 61,9% são organizações que faturam mensalmente mais de R\$ 100.000,00. Entende-se que existe um potencial muito grande para investimento no periódico, exigindo estratégias específicas para a captação e fidelização desses clientes. Quando a pergunta se refere à realização de anúncios em periódicos impresso - tanto jornal quanto revista -, 67,74% respondem que fazem eventualmente anúncios; 28,13%, com frequência; e 3,12% nunca realizam qualquer tipo de publicação de sua marca, produtos ou serviços:



**Ilustração 6: Divulgação em Revistas e Jornais.**

Fonte: produção das pesquisadora.

Pela análise dos dados, compreende-se que há possibilidades de buscar novos anunciantes para o jornal pesquisado, atentando para os que se consideram anunciantes eventuais e especialmente para os 3,12% que nunca anunciam. Nesse sentido, é preciso entender qual o foco de interesse dessas empresas, a fim de poder persuadi-los a investir no Jornal. Aos 67,74% que anunciam eventualmente no Jornal Noroeste, há a possibilidade de trabalhar com estratégias para fidelizá-los. Contudo, considerando que 15,62% nunca anunciaram nesse periódico, é importante atentar para esse percentual:



**Ilustração 6: Divulgação no Jornal Noroeste.**

Fonte: produção das pesquisadoras.

Nesse sentido, Chiavenato expõe que marketing circunda ações de venda, anúncios, articular, partilhar, criar e fortalecer a marca, atender o cliente, mas, acima

de tudo, encantá-lo, tornaálo fiel (CHIAVENATO, 2011). Quando questionados se fazem a leitura do Jornal Noroeste, 70,96% afirma que com frequência; 21,87% leem eventualmente; e 6,25% nunca fazem a leitura:

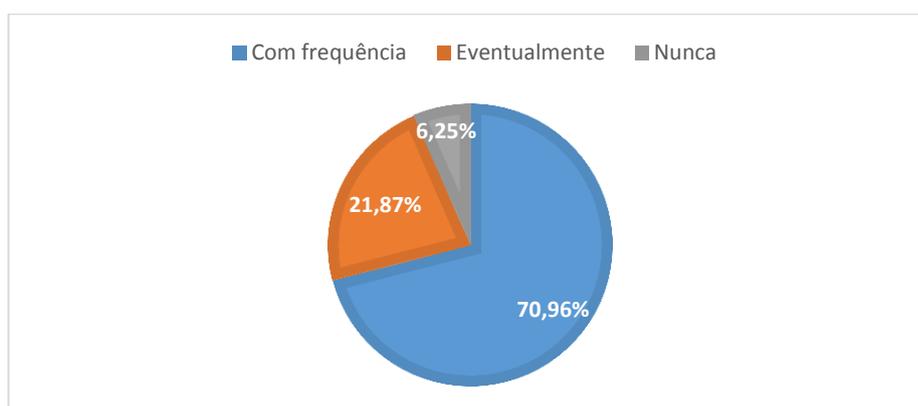


Ilustração 7: Leitura do Jornal Noroeste

Fonte: produção das pesquisadoras.

Atentando à Ilustração 7, pode-se inferir que 92,83% conhecem o jornal e os conteúdos abordados, porém existe um percentual considerável de 6,25% que não costuma ler esse impresso, podendo assim ser a causa de não ser um possível anunciante. Sobre os motivos que o levam a não ser um anunciante do jornal impresso fica evidente que as alternativas ilustradas não são relevantes quanto à decisão, pois consideram a área de abrangência e o número de tiragem de exemplares entre bom e regular:

Sobre os motivos que o levam a NÃO anunciar no Jornal Noroeste	Muito Bom	Bom	Regular	Muito Ruim	Ruim	Não Opinou
Abrangência e cobertura/geográfica	7	12	9	0	0	0
Tiragem de 4.500 exemplares semanais	10	11	7	0	0	0
Quantidade de aproximadamente 3.200 assinantes	6	14	6	0	2	0
Conteúdo do Jornal	8	16	4	0	0	0
Escrita do Jornal	7	16	5	0	0	0
Formato do Jornal (diagramação)	5	21	2	0	0	0
Marca Jornal Noroeste	16	11	0	0	1	0
Influência do Jornal Noroeste na comunidade regional	10	15	2	0	0	1
Não respondeu nenhuma alternativa	-	-	-	-	-	3

Ilustração 8: Motivos que o Levam a não Anunciar no Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Quanto ao conteúdo e a escrita do Jornal, a maioria dos dezesseis respondentes concordam que é bom, avaliam que a influência e a marca do Jornal Noroeste é muito boa e boa. Ao questionar-se quanto aos valores pagos, 45,16% julgam ser valores condizentes; 35,48% declaram que são valores relativamente altos e 19,35% opinam que são valores muito altos:



Ilustração 9: Quanto aos Valores Pagos para Anunciar no Jornal Noroeste.  
Fonte: produção das pesquisadoras.

Nessa conjuntura, tem-se a percepção de que não há uma relação equivalente entre faturamento mensal e percentual de investimento em mídia impressa, uma vez que 62,5% faturam acima de R\$ 100.000,00, mas não necessariamente anunciam em proporções iguais. Por isso, é preciso atentar para o que preconiza Kotler, afirmando que uma das atividades dos gestores de marketing é conferir as alterações no contexto dos negócios e resgatar o máximo de *insights* com os consumidores (KOTLER, 2010). No que se refere à recomendação para anunciar no jornal estudado, 38,71% concordam totalmente e 35,49% concordam parcialmente:

Recomenda anunciar no Jornal Noroeste	Quantidade	%
Não concordo totalmente	0	0
Não concordo parcialmente	0	0
Indiferente	8	25,8
Concordo parcialmente	11	35,49
Concordo totalmente	12	38,71

Ilustração 10: Recomenda anunciar no Jornal Noroeste.  
Fonte: produção das pesquisadoras.

Nesse viés, infere-se que, para 25,8%, é indiferente recomendar o impresso, ou seja, não há envolvimento com a marca. Dias faz referência a Kotler, afirmando que “[...] a marca atrai o público cuja auto-imagem real ou projetada se encaixa na imagem percebida da marca” (KOTLER apud DIAS, 2003). Portanto, segundo o autor, as marcas são formas de o consumidor identificar-se. Na concepção de Kotler “[...] os consumidores voltam-se para o boca a boca como maneira nova e confiável de propaganda”. (KOTLER, 2010). Logo, é preciso desenvolver estratégias para esse percentual de anunciantes inativos fidelizarem-se à marca.

No que tange ao interesse em voltar a anunciar no jornal: 37,5% concordam totalmente; 34,37% concordam parcialmente; 12,5% são indiferentes e 6,25% não responderam. As perguntas *não concordam totalmente* e *não concordam parcialmente* no que se refere ao interesse em voltar a ser um parceiro do periódico representam 3,12% respectivamente:

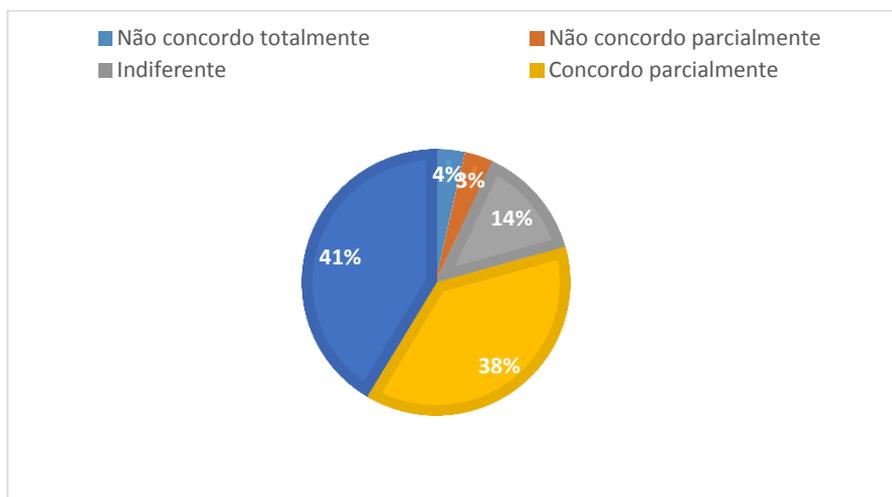


Ilustração 11: Quanto ao Interesse em Voltar a Anunciar no Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Diante da Ilustração 11, compreende-se que há um número relevante de entidades com interesse em voltar a divulgar suas marcas, produtos e serviços no impresso. De acordo com Chiavenato, o marketing consolida a substituição da antiga forma de se vender, em que o produto era o centro essencial, sendo que as organizações depositavam total concentração nos produtos. Na concepção do autor,

hoje, além do produto, a empresa precisa atender para o consumidor (CHIAVENATO, 2011).

Relacionado ao que o Jornal publica, a questão proposta é sobre o interesse na apresentação das informações. Ocorre que 67,74% concordam parcialmente que é interessante e 9,68% concorda totalmente. O percentual de 9,68% dos pesquisados respondem que não concordam totalmente; 6,45% demonstram indiferença e 3,22% não informam nenhuma resposta. Os que não concordam parcialmente são 3,22%:

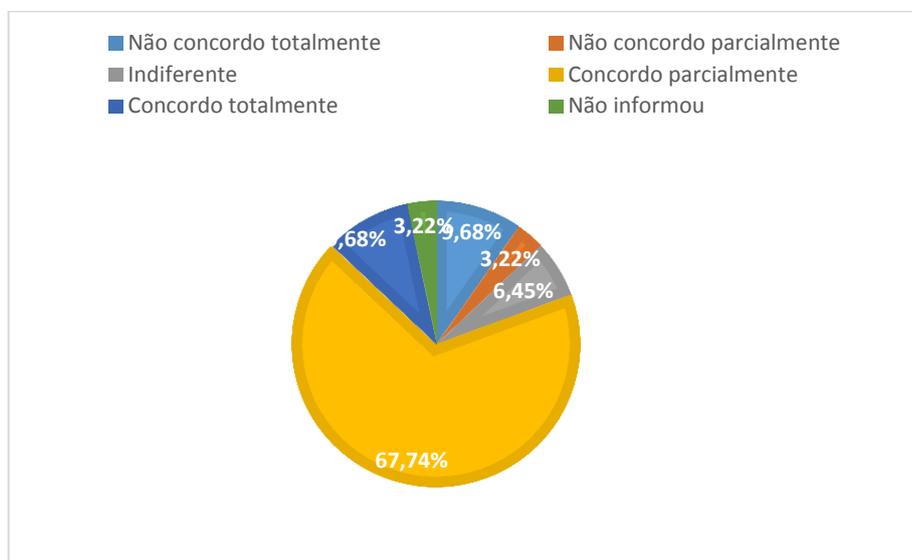


Ilustração 12: Quanto as Publicações do Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Percebe-se que diante das informações geradas, há uma média de 77,42% dos leitores que consideram interessante todas as publicações. Quando se trata da avaliação sobre assuntos específicos abordados, há aproximação com o resultado da Ilustração:

Como você avalia os assuntos abordados no Jornal Noroeste	Muito Bom	Bom	Regular	Muito Ruim	Ruim
Política	5	19	7	0	0
Polícia	5	22	4	0	0
Esporte	4	19	4	0	4
Lazer	6	18	7	0	0
Agricultura	2	17	12	0	0

Continuação da Ilustração 13

Economia	1	21	8	0	1
Social	5	17	9	0	0
Cadernos Especiais	5	19	7	0	0

Ilustração 13: Quanto aos Assuntos Abordados no Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Assim, entende-se que há, em média, satisfação quanto aos conteúdos que estão sendo abordados. Chiavenato reforça que é necessário “[...] localizar, entender e interpretar o cliente para conhecer a maneira como ele pensa, decide e compra”. (CHIAVENATO, 2011 p. 183). O autor também enfatiza que se devem criar empatia com o comprador, para saber como ele enxerga o produto. Quanto ao relacionamento com o Jornal Noroeste, o percentual de clientes que consideram bom e muito bom é significativo e relevante:

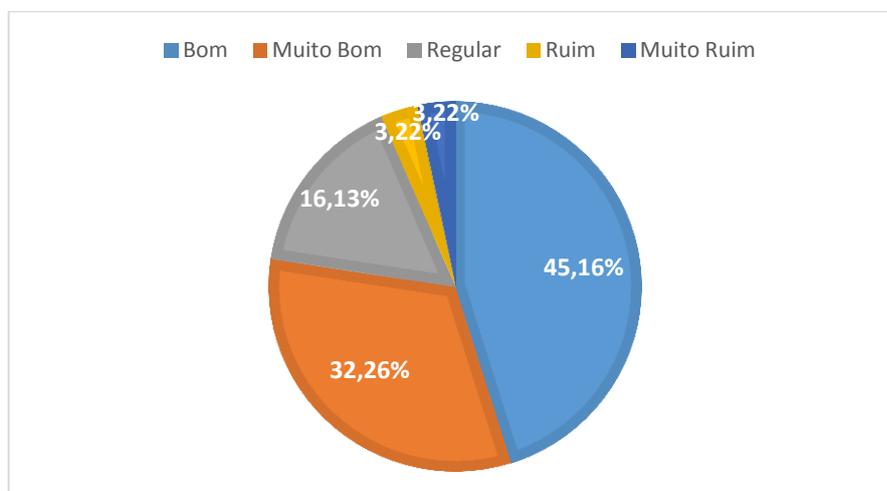


Ilustração 14: Quanto ao Relacionamento com o Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Contudo, existe um percentual mínimo que considera *ruim* e *muito ruim*, mas que, se somados aos que escolheram *regular*, totalizam 22,57%, ou seja um número considerável de entrevistados insatisfeitos quanto ao relacionamento com o Jornal. Las Casas, relata que a excelência no contato do colaborador com o cliente é primordial, o bom procedimento só estará integralmente concluído, quando o grau de relacionamento for satisfatório pelo cliente (LAS CASAS, 2012).

No que tange às melhorias consideradas importantes ao jornal, 48,38% expõem o tratamento na qualidade das fotos; 38,71% relatam necessário melhorar a personalização da editoria, ou seja, especificação na agricultura, economia, política, dentre outros; 29,03% mencionam que os cadernos especiais necessitam melhorias e 25,8% referem-se à continuidade e ao aprofundamento dos assuntos abordados em edições anteriores; 16,12%, em matérias mais completas; e 12,90%, jornalismo investigativo:

%	As melhorias julgadas necessárias no Jornal Noroeste	Quantidade
38,71	Editoria Personalizada: Agricultura/Economia/Política	12
12,90	Diagramação: o formato em que está disposta as matérias e anúncios	4
48,38	Qualidade nas fotos	15
16,12	Matérias mais completas	5
29,03	Jornalismo investigativo	9
12,90	Comprometimento com a comunidade	4
9,68	Coberturas jornalísticas	3
29,03	Relacionamento com o cliente	9
9,68	Atendimento	3
25,80	Continuidade nos assuntos abordados nas matérias de edições anteriores	8
29,03	Mais cadernos específicos	9
0	Receptividade	0
19,35	Páginas Sociais	6

**Ilustração 15: Melhorias Julgadas Necessárias ao Jornal Noroeste.**

Fonte: produção das pesquisadoras.

De acordo com a Ilustração 15, 29,03% julgam necessária a melhoria no relacionamento com o cliente, o que se entende como o desejo pelo atendimento diferenciado. Aos percentuais demonstrados, compreende-se que o anunciante em potencial está mais exigente, quer continuidade na exposição dos assuntos abordados e procura conteúdo de qualidade. Dessa forma, os questionamentos permitem ter uma concepção pertinente do perfil dos anunciantes inativos. Las Casas ressalta que é importante a criação de instrumentos que possibilitem ao contratante pronunciar sua insatisfação com atendimento personalizado inadequado, pois os consumidores geralmente não reclamam (LAS CASAS, 2012).

Quando questionados quanto à diagramação - o formato em que estão dispostas as matérias e os anúncios -, 12,90% acreditam que precisa ser melhorada; 12,90% referem-se ao comprometimento com a comunidade; 9,68% citam a cobertura jornalística e 19,35% sugerem melhorias nas páginas sociais. Referente ao questionamento direcionado à atribuição de nota ao Jornal Noroeste, 71,87% consideram bom; 19,35% muito bom e 3,22% avaliam como regular:

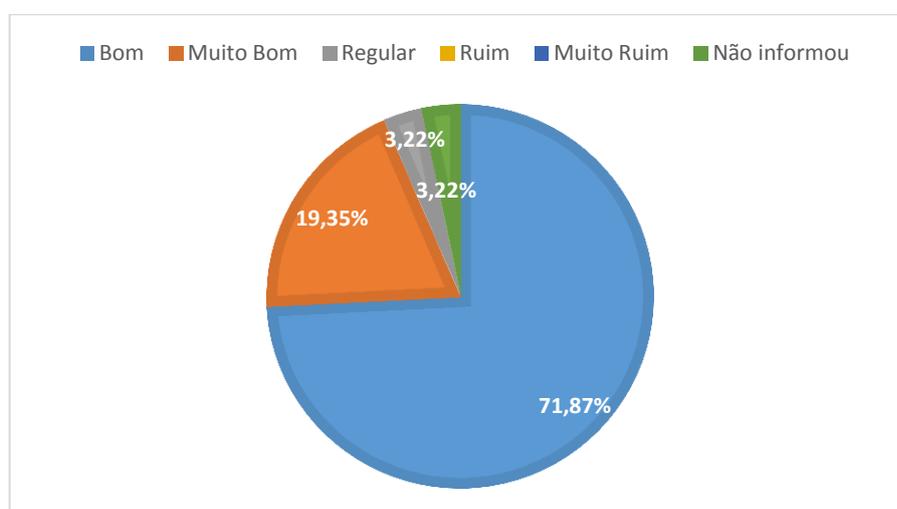


Ilustração 16: Nota Atribuída ao Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Nesse sentido, pode-se retomar Kotler que menciona o marketing como a área que deve perceber e atender as carências do mercado. O autor descreve que essa é ação notável do marketing, “[...] é quando existe uma necessidade, de fato, e uma empresa a identifica e prepara uma solução cabível.” (KOTLER, 2009, p. 35). Quando os não anunciantes são questionados referente ao site, se costumam acessá-lo, 38,71% afirmam que eventualmente; 19,5%, com frequência. Contudo há um número expressivo de 38,71% que nunca acessa:

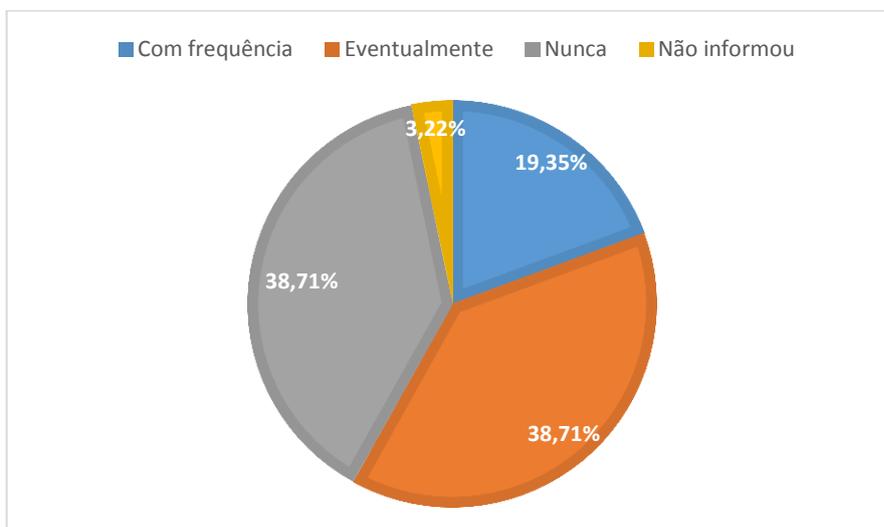


Ilustração 17: Costuma Acessar o Site do Jornal Noroeste.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Percebe-se que há necessidade de elaborar uma ação de marketing, em torno do site, possibilitando a formalização de uma futura construção de combos, pois constata-se que o site precisa ser mais divulgado. No caso de acessar o site por meio das redes sociais, 45,16% respondem que o fazem eventualmente e 12,9% com frequência:

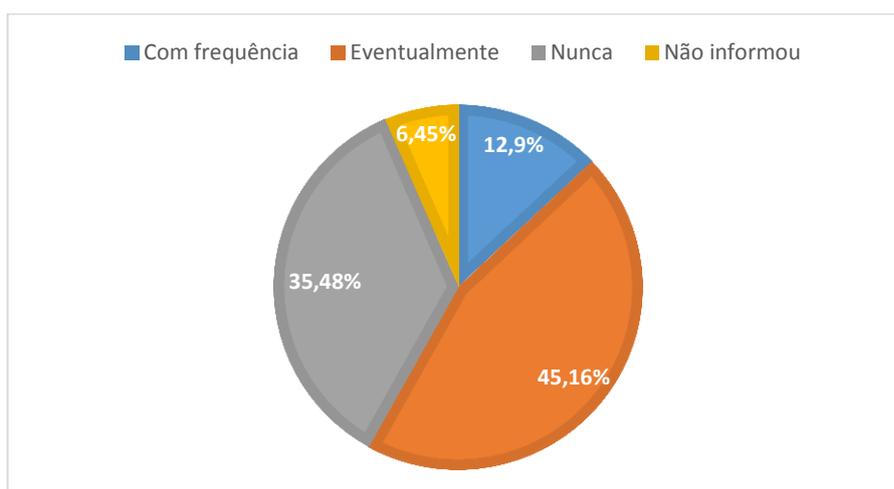


Ilustração 18: Acessa o Site por meio das Redes Sociais.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Contudo, 35,48% nunca acessam por meio das redes sociais, sendo interessante criar formas criativas e atrativas de alcançar tais internautas. Na

possibilidade de um jornal online, a questão é se seria assinante: 38,71% dizem ser indiferentes; 12,9% concordam totalmente; 25,81% concordam parcialmente; 12,90% não concordam totalmente; e 6,45% não concordam parcialmente:

<b>Na opção de um jornal online com mais de 5.000 acessos diários você seria um assinante</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Não concordo totalmente	4	12,90
Não concordo parcialmente	2	6,45
Indiferente	12	38,71
Concordo parcialmente	8	25,81
Concordo totalmente	4	12,90
Não informou	1	3,22
<b>Na opção de um jornal online com mais de 5.000 acessos diários você seria um anunciante</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Não concordo totalmente	1	3,22
Não concordo parcialmente	3	9,68
Indiferente	5	16,13
Concordo parcialmente	15	48,39
Concordo totalmente	5	16,13
Não informou	2	6,45

Ilustração 19: Seria Assinante e Anunciante de um Jornal Online.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Em caso de ser um possível anunciante, 48,39% dos estudados respondem que concordam parcialmente; 16,13% concordam totalmente; 16,13%, são indiferentes. No que se trata da publicação em mídia integrada, mídias tradicionais, mais web, 64,52% o fariam eventualmente e 25,81% com frequência. Diante desses dados, é perceptível o interesse destes combos:

<b>Você anunciaria em um pacote de "Mídia Integrada", ou seja, mídia tradicional (rádios e jornal)+ web?</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Com frequência	8	25,81
Eventualmente	20	64,52
Nunca	1	3,22
Não informou	2	6,45

Ilustração 21: Anunciaria em Pacote de *Mídia Integrada*.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Apenas 3,22% nunca o fariam e 6,45% não responderam. Na medida em que existe essa adesão ao produto, pode-se viabilizar o interesse pelos anunciantes inativos em efetuar divulgações de suas marcas, produtos e serviços. Kotler afirma que “[...] qualquer decisão que não contemple a satisfação do público-alvo tem chance de ser equivocada” (KOTLER, 2010). Portanto, é possível investir nessa nova forma de divulgação, porque há interesse do público alvo.

Mediante os dados apurados, percebe-se que há uma vasta diversidade nos ramos de atividades dos clientes estudados e que a maioria deles fazem frequentemente a leitura do periódico pesquisado. Constata-se que existe uma ampla possibilidade em buscar novos investidores, os com menos de seis anos atuando no comércio e os que possuem acima de vinte colaboradores, que se pressupõe serem empresas com maior receita. Entre os questionados, 28,13% anunciam com frequência em revistas ou jornais, sendo que 67,74% o fazem eventualmente, ou seja, a maioria anuncia em algum impresso.

A marca Noroeste demonstra ser forte na Região e influencia no momento em que o anunciante faz sua escolha para a divulgação da sua empresa, de seus produtos e serviços. Quanto à implementação de mídias integradas, há relevante interesse entre os compradores, pois 25,81% demonstram ser adeptos dos combos e 64,52% tem interesse em fazer a aquisição do produto.

## CONCLUSÃO

O grande desafio das organizações no mercado atual é manterem-se competitivas, diante de situações como a globalização, as mídias sociais e a rapidez na informação. A pesquisa revela que há necessidade e perspectiva de novidades no ramo de comunicação, pois o público alvo busca cada vez mais mídias direcionadas ao seu ramo de atividade com o menor custo.

Os objetivos propostos de estudar a teoria da Gestão de Marketing, no que concerne à marca e à fidelização de clientes, para compreender em que medida é possível fortalecer a marca e promover o retorno de anunciantes inativos a fidelizarem-se ao Jornal, são alcançados. Verifica-se que as necessidades dos clientes anunciantes inativos do Jornal impresso não estão sendo focalizadas pela

empresa de comunicação, principalmente porque não possui um departamento exclusivo para tratar do marketing e nem planejamento estratégico específico para prospectar novos clientes e reativar os inativos.

Embora o veículo pesquisado realize atividades direcionadas a essa meta em eventos, com ações de uma equipe jornalística em conjunto com o núcleo comercial, mesmo assim não é o suficiente para atingir todos os clientes em potencial. Portanto, no que tange a compreender as necessidades dos investidores inativos do Jornal Noroeste, entende-se que, apesar de os mesmos conhecerem o periódico, considerarem a marca e a sua influência, ainda não se sentem convencidos de investir novamente, uma vez que a empresa não cria necessidades suficientes para gerar essa atração.

Infere-se que, no momento em que o marketing é realizado com sucesso, o cliente agrada-se da novidade e adere ao investimento. Assim, no que tange a sugestões de melhoria ao Jornal Noroeste, apontam-se ações de maior comprometimento com a comunidade; a criação de um departamento que gerencie o marketing da organização; a elaboração de novos produtos; a integração dos veículos de comunicação: rádio, jornal impresso e eletrônico.

Logo, este estudo permite agregar conhecimento tanto acerca da importância da Gestão de Marketing em uma empresa como a necessidade de compreender as necessidades dos clientes, para reativar antigos e prospectar novos investidores. Além disso, a partir desta pesquisa, podem-se realizar novos estudos com intuito de comprovar as sugestões apresentadas, bem como identificar outras questões problemas não tratados no referente trabalho.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, Ana Maria. **Somos uma Indústria do Conhecimento**. São Paulo: Cecom: Centro de Estudos da Comunicação, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não Administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing/Coordenação**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fabiana Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 9. impr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 32. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, M. M. DE. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PIRES Diogo Simões; Valesca Persch Reichelt. A Gestão do Conhecimento e as Estratégias de Marketing: um estudo exploratório sobre seus pontos de contato e de convergência. **International Journal of Business & Marketing (IJB MKT)**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 19–32, 2016.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández.; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Sandra Regina da. Os Maiores Desafios dos Próximos Anos. **HSM Management**, Dossiê Educação Executiva, São Paulo, 107. ed. nov./dez. 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: E.P.U., 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Entrevista ao Gestor

ENTREVISTA AO GESTOR	
<b>1- Como é a estrutura administrativa do Grupo Noroeste?</b>	A Empresa Jornalística Noroeste opera com três veículos de comunicação social e dois portais. Seus 38 colaboradores dividem-se para atuar nas diversas mídias em que opera. O meio jornal, conta com 10 pessoas, sendo três na área de conteúdo, dois na montagem/diagramação e cinco na comercial/vendas.
<b>2- A empresa possui uma área/direção/gerência que cuida da parte específica do marketing?</b>	Não
<b>3- Quem é responsável pela gestão do marketing da empresa?</b>	Cada gerente de veículo (rádios e jornal) faz sua gestão de marketing.
<b>4- Existe um planejamento estratégico de marketing para a empresa?</b>	Não. Ainda não fizemos especificamente de marketing.
<b>5- A empresa possui auxílio externo para tomada de decisão e realização de ações de marketing?</b>	Não
<b>6- E para o jornal impresso?</b>	Não.
<b>7- São realizadas atividades específicas de marketing para o jornal impresso?</b>	Em eventos, criamos uma equipe específica para cobri-lo, em conjunto com o núcleo comercial, que tenta viabilizar um produto de venda. Há também a confecção de produtos com conteúdo específico, como cadernos. Estes agregam também o conteúdo/venda.
<b>8- Como são elaboradas e implementadas?</b>	A equipe de vendas [...] identifica as oportunidades de mercado para então definir algum conteúdo específico que possa gerar ações de vendas de mídia.
<b>9- O que é feito para dar continuidade à consolidação da marca?</b>	Como nossa empresa é focada na informação comunitária, nosso principal marketing é estar presente na comunidade, informando e auxiliando no seu desenvolvimento.
<b>10- Como são tomadas as decisões sobre o marketing do jornal impresso?</b>	Nossos produtos são desenvolvidos pelo núcleo comercial, com envolvimento de alguns participantes da área de conteúdo.

## **NIKE: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DE PRÁTICAS DE SUCESSO EM MARKETING.**

Mônica Sanagiotto<sup>1</sup>  
Márcia Adriana Dias Kraemer<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo científico estuda as ações de marketing desenvolvidas pela Empresa Nike nos últimos anos. A pergunta de pesquisa questiona em que medida a instituição investigada utiliza-se dessas práticas para agregar valor à marca, mantendo a fidelização de seus clientes e o reconhecimento internacional. Com efeito, o objetivo geral é compreender as ações publicitárias da Empresa no intuito de perpetuar-se no mercado globalizado. Justifica-se esta investigação pela importância da temática, uma vez que este trabalho proporciona a socialização de um assunto relevante pelos estudiosos de marketing, podendo ser análogo a outras situações empresariais. A partir do contexto, fundamenta-se o estudo em teorias de gestão organizacional e de marketing, com metodologia de natureza teórico-prática, fins explicativos e caráter de abordagem quantitativo e qualitativo. A geração de informações acontece por meio de documentação indireta em fontes secundárias, com análise e interpretação dos dados pelo método hipotético-dedutivo, procedimentos secundários estatístico, histórico, comparativo e monográfico. A contribuição esperada é do estudo servir como fonte de conhecimento no que tange à Gestão de Marketing. A conclusão alcançada é a de que a empresa Nike não se restringe a comercializar produtos, ela vende representações mentais de ação e de superação, tornando-se modelo de sucesso e mantendo-se longa em um mercado de extrema competição global.

Palavras-chave: Gestão de Marketing – Nike - Campanhas Publicitárias.

### **INTRODUÇÃO**

Este estudo trata da análise das ações de marketing desenvolvidas pela Empresa Nike. A pergunta de pesquisa questiona em que medida essa organização

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação MBA em Gestão de Marketing. Faculdades Integradas Machado de Assis. monica\_sanagiotto@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Professora do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Marketing. Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@uol.com.br

multinacional utiliza-se de práticas de marketing para agregar valor à marca, mantendo a fidelização de seus clientes e o reconhecimento internacional. A hipótese que orienta o percurso da pesquisa pressupõe que a instituição tenha, nas campanhas publicitárias, seu maior diferencial no tocante à manutenção da imagem positiva da Empresa para seus clientes, garantindo sua fidelidade e conquistando novos adeptos.

Dessa forma, o objetivo geral é estudar as teorias de marketing, a fim de compreender as ações publicitárias da Empresa Nike para se garantir no mercado e acrescentar valor agregado à marca e manter reconhecimento internacional. Nessa perspectiva, possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Pesquisar as teorias sobre gestão, planejamento estratégico, marketing e ações de marketing, com enfoque no valor agregado à marca do produto;
- b) Investigar as estratégias de marketing utilizadas pela Nike no que concerne ao reconhecimento no mercado global.

Justifica-se, com efeito, esta investigação, pelo fato de a Empresa ser de grande porte, longeva no mercado e com potencial para acrescentar perspectivas diferenciadoras ao universo acadêmico. Certamente, realizar o presente estudo de caso é um privilégio, pois propicia conhecer o *Planeta Nike* e o legado deixado por seu fundador e pelos demais gestores, em uma significativa contribuição às teorias de marketing.

Nesse sentido, o estudo pode servir como uma referência à formação aos pares acadêmicos, pela oportunidade de aplicar o conhecimento construído nas aulas de gestão de marketing. Apesar de a Empresa não permitir o acesso direto às informações, por ser uma instituição reconhecida globalmente e estar no mercado há muitas décadas, a geração de dados torna-se viável, pelos registros publicados de suas campanhas publicitárias, desde a sua fundação.

Com efeito, as informações geradas por meio de documentação indireta, permitem alcançar o objetivo da pesquisa, agregando valor à temática. Assim, o presente artigo pretende enriquecer o conhecimento na área e repercutir de forma positiva no meio acadêmico.

Este trabalho científico organiza-se em três seções: a primeira apresenta o percurso metodológico da pesquisa; a segunda, as teorias de gestão de marketing,

incluindo importantes ações recomendadas para agregar valor à marca do produto e fidelizar clientes; a terceira investiga as estratégias de marketing utilizadas pela Nike para manter o reconhecimento no mercado global.

## **1 METODOLOGIA**

Para que a pesquisa seja bem-sucedida e os resultados esperados alcançados, é indispensável que a metodologia utilize métodos e técnicas adequadas na obtenção de informações necessárias à elaboração do artigo, além de encontrar os materiais necessários para as finalidades do estudo.

Conforme Marconi e Lakatos, “A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.(LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 221). Assim, a metodologia é o caminho que orienta esta pesquisa, sendo fundamental para responder aos objetivos pretendidos, ao permitir a geração de informações adequadas, por meio de documentos e de bibliografias.

Este estudo de caso tem caráter de investigação teórico-prática e permite analisar um exemplo de sucesso que pode ser análogo a outros de diferentes áreas. Utiliza também, para a análise e a interpretação dos dados, de abordagem quantitativa e qualitativa.

A forma quantitativa de análise e mensuração das informações é utilizada para construir o panorama da problematização. De acordo com Vianna, deve “[...] envolver dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação específica.” (VIANNA, 2001. p. 121). A aplicação dessa técnica no estudo serve para demonstrar, por meio de números, alguns dados da Empresa, como faturamento, investimentos, crescimento ao longo dos anos.

A pesquisa, com fins explicativos, é de cunho também qualitativo, a qual “[...] deve refletir um diálogo entre investigador e os sujeitos de pesquisa, buscando identificar as formas como eles sentem e explicam sua realidade.”(VIANNA, 2001, p.124). Esta analisa cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências e juízos de valor. Por meio da pesquisa

qualitativa do estudo de caso da Empresa Nike, pretende-se identificar e conhecer as decisões que a Empresa defende ao longo de sua história, tornando-a importante e reconhecida globalmente. Existem várias técnicas usadas para a geração e a mensuração de dados. Conforme Lakatos e Marconi “[...] o levantamento de dados é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 176). Neste estudo, opta-se pela documentação indireta em fontes secundárias, a fim de fundamentar teoricamente a pesquisa, com ênfase para autores como Castor, Las Casas, Martins, Maximiano, entre outros (CASTOR, 2009; LAS CASAS, 2006; MARTINS, 2005; MAXIMIANO, 2008).

O método de abordagem principal é o hipotético-dedutivo, porque se parte de um problema - em que medida a Nike utiliza-se de práticas de marketing para manter o valor agregado à marca e o reconhecimento internacional? – para o qual se produz a hipótese de que a organização tem em suas campanhas publicitárias seu grande diferencial, mantendo uma imagem positiva, fidelizando e conquistando novos clientes.

Gil explica que “[...] o método hipotético-dedutivo foi definido por Karl Popper a partir de críticas à indução.” (GIL, 2008, p.12). Este processo passa por algumas etapas, conforme explica Lakatos e Marconi: expectativas ou conhecimento prévio; problema, conjecturas e falseamento (LAKATOS; MARCONI, 2009). Como procedimentos técnicos secundários, privilegia o método estatístico, para construir o cenário problematizador da pesquisa; o histórico, para produzir o referencial teórico, no intuito de subsidiar a investigação; o comparativo, para cotejar teoria e prática; bem como o monográfico, por se tratar de um estudo de caso.

Em se tratando deste último método de procedimento, a pesquisa conta com estratégias pertinentes a este recorte do microcosmo social, “[...] caracterizado [pela investigação profunda e exaustiva] de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.” (GIL, 2008, p. 57). Nesse sentido, focaliza na Empresa Nike por ser uma *gigante* em seu ramo, com muitas informações para serem exploradas.

A americana Nike pertence àquele escasso time de companhias reputadas por revolucionar o setor em que operam. Fundada em 1964, maior fabricante

mundial de artigos esportivos, a Nike é pioneira no movimento de terceirização da produção, criando um padrão global. Sem fábricas próprias, a Empresa concentra-se na inteligência de marketing, no design e na inovação. Também transforma sua marca em um ícone mundial ao casar cultura popular com esportes e elevar o culto ao atleta (PORTO, 2009). Nesse processo, cria o marketing esportivo moderno e produz uma legião de milionários. O maestro, com auxílio de Bill Bowerman, é seu fundador, Phil Knight, artífice de uma cultura extremamente informal, baseada nos princípios de ampla autonomia e responsabilidade.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DE TEORIAS ACERCA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES PARA AGREGAR VALOR À MARCA E FIDELIZAR CLIENTES.**

O cenário competitivo que vigora atualmente faz com que os empresários procurem a expansão dos seus negócios, aperfeiçoando os processos existentes em suas empresas e a utilização da gestão estratégica. Para Martins “[...] o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa ato de gerir, gerência, administração.” (MARTINS, 2005, p. 13). Para Castor, “[...]a estratégia é definida como a escolha das metas e objetivos a longo prazo de uma organização, assim como da determinação das ações e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.” (CASTOR, 2009, p. 13).

Maximiano lembra que o termo *estratégia* advém do discurso de combate em guerras, significando estabelecer ações para superar um concorrente (MAXIMIANO, 2008). Pacheco também explica sua versão:

Gestão Estratégica é definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos. (PACHECO, 2008, p. 18).

Portanto, gestão estratégica trata da definição das atitudes e das ações que são desenvolvidas em longo prazo, tendo por objetivo alcançar os resultados esperados e tentar ultrapassar a concorrência. A gestão estratégica é exercida e

definida com base na situação atual que a Empresa se encontra e na posição que ela quer alcançar no futuro.

Na visão de Maximiano, estratégia empresarial é “[...] o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho – como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado.” (MAXIMIANO, 2008, p. 134). A gestão estratégica é uma tarefa muito complexa, cuja maior responsabilidade cabe ao gestor da empresa. Nela são determinadas medidas extremamente importantes, envolvendo todo contexto da empresa e as medidas adotadas futuramente, a médio e longo prazo.

Embora o uso da gestão estratégica popularize-se e torne-se cada vez mais presente nas organizações, faz somente algumas décadas que ganha força perante o cenário empresarial:

[...] não é uma teoria que surgiu por acaso. Ela é uma evolução de outras práticas administrativas, as quais já vinham sendo aplicadas nas organizações desde a década de 50 [...] e que foram evoluindo [...] conforme a necessidade das organizações e das mudanças impostas pelo mercado. (PACHECO, 2008, p. 24).

Ainda que não com este nome, o pensamento estratégico já existe há muito mais tempo na mente de grandes empresários talentosos que obtêm sucesso e êxito nas suas empresas aplicando medidas irreverentes para sua época. Contudo, o estudo sobre o assunto é recente e seu uso não se torna apenas recomendado, mas necessário no cenário competitivo em que as empresas se encontram atualmente. Ferreira, Reis e Pereira, comentam que

[...] a estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. A partir da década de 80 o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à *administração estratégica*. Os administradores passaram a perceber que com a definição clara da missão e da estratégia empresariais seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 115).

Hoje a gestão estratégica é uma questão de sobrevivência para as organizações, é como se a empresa e o seu gestor possuíssem sempre uma estratégia pronta, para corresponder à expectativa e à necessidade do cliente, bem como as alterações na condição do mercado, conforme a explicação dos autores:

O gestor nestes novos tempos deverá atentar para a capacidade de reagir, dado que o tempo de reação passará a constituir elemento fundamental para a definição de estratégias e capacitação da administração das organizações para que se possam tornar mais claramente orientadas ao mercado. (TACHIZAWA; CRUZ JR; ROCHA, 2006, p. 208).

Um dos pontos mais marcantes na aplicação da gestão estratégica é a realização de um planejamento, por meio do qual são definidos claramente quais os objetivos que se pretende alcançar. O planejamento estratégico determinará as ações que a empresa realizará no futuro de acordo com o patamar que almeja chegar. De acordo com Las Casas, “[...] planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento.” (LAS CASAS, 2006, p. 12).

A finalidade do planejamento estratégico é justamente saber como reagir frente à determinada situação e ter posições definidas, antecipando-se e sendo proativo perante as *surpresas* do mercado. Segundo Las Casas “[...] o planejamento estratégico refere-se ao planejamento da empresa como um todo.” (LAS CASAS, 2006, p. 15).

Nesse sentido, concorda Maximiano, afirmando que “[...] o processo do planejamento estratégico se aplica à organização em sua totalidade (estratégia corporativa) e também a cada uma de suas partes [...]” (MAXIMIANO, 2008, p. 135). Conforme Las Casas, o planejamento possui três dimensões: estratégico – que envolve toda a empresa; tático – que se refere a cada função da empresa (setor); e operacional – que corresponde ao plano detalhado de cada divisão. A integração desses três tipos de planejamento é realizada de acordo com as mudanças ambientais e com os objetivos empresariais (LAS CASAS, 2006).

Quanto maior a extensão de tempo planejado, maior é a tendência de acontecer imprevistos, causando alterações nas estratégias já decididas. A

economista Mônica Carvalho apresenta o seguinte conceito sobre planejamento estratégico de longo prazo:

Na forma de funcionamento do mundo contemporâneo, o planejamento de longo prazo, ainda que necessário para o sucesso organizacional, deve ser adaptável ao ambiente competitivo. Da mesma forma, conceitos de planejamento estratégico e a noção de planejamento de longo prazo continuarão sendo partes integrantes da gestão responsável; entretanto, eles agora demandam uma reformulação substancial para que se mantenham relevantes. Por exemplo, eles devem ser aplicados de forma mais seletiva, dependendo de fatores tais como a indústria, a natureza da concorrência e a velocidade com que o ambiente de uma determinada organização está mudando. (CARVALHO, 2013, p. 01).

Para deliberar sobre o planejamento estratégico que a empresa seguirá, deverá observar as necessidades e as potencialidades que cada setor possui e, principalmente, o que a empresa ainda não possui e que ações terá que programar em busca de melhores resultados:

Planejamento Estratégico é a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência, com base na análise sistemática do ambiente de atuação prevista para um determinado período [...] a obter sucesso em situações de crescimento ou de reestruturação para superar crises. Entre outros pontos, ele auxilia as empresas a definir as estratégias de crescimento, de determinação do preço de venda de seus produtos e/ou serviços, de análise da rentabilidade do negócio, da elaboração de orçamentos e da administração do caixa. (MARTINS, 2005, p. 16).

O planejamento estratégico é uma forma de resolver ou pelo menos tentar minimizar as dificuldades que a empresa possui, determinando estratégias para que possa fortalecer-se no mercado e praticar políticas operacionais em conformidade com a concorrência:

Em suma, planejamento estratégico é escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los. Implica tomar decisões no presente, no sentido de escolher entre diferentes alternativas disponíveis e viáveis que afetarão o resultado de períodos futuros, o que, em última análise, configura-se no planejamento empresarial, desde que se constitua em um processo contínuo e integrado, isto é, não seja um ato isolado. (MARTINS, 2005, p. 16).

De acordo com Las Casas, o planejamento pode ocorrer de duas formas: informal - quando não é usada nenhuma metodologia específica e acontece mesmo sem estar escrito -, e formal, que possui uma metodologia e é documentado, formalizado, como o próprio nome já diz (LAS CASAS, 2006). Para Maximiano, as organizações precisam necessariamente de estratégias ou de planos formais ou informais, tradicionais ou inovadores, para *aplicar recursos e aproveitar oportunidades ou enfrentar desafios* (MAXIMIANO, 2008, p. 135).

É importante que o planejamento estratégico seja levado muito a sério e cumprido por aqueles que assumiram a tarefa de fazer acontecer o que é idealizado anteriormente. A responsabilidade é mútua entre o administrador da empresa e os seus colaboradores para que o planejamento estratégico não se transforme na formalização de metas que sucedem ano após ano. Segundo Martins, o plano estratégico não deve tornar-se em

[...] algo como *transcreva para o ano que vem tudo aquilo que este ano não conseguimos executar*. Conceber a estratégia de uma empresa é bem mais que isso. É questionar se a finalidade da empresa deve continuar sendo a mesma, se o foco nos mercados onde atua deve ser alterado ou permanecer como está e, principalmente, o que ela deve fazer hoje para conseguir conquistar o que deseja no futuro. (MARTINS, 2005, p. 16).

Conforme Martins, geralmente o planejamento estratégico é definido como um processo gerencial pela alta administração, sendo competência do empresário, auxiliado por um profissional da área (MARTINS, 2005). Contudo, a responsabilidade de atingir os objetivos propostos é de todos que estão envolvidos com a empresa, que se preocupam com o alcance das metas e com os benefícios oriundos dos bons resultados:

Um plano bem elaborado representa um salto qualitativo para quem busca um norte para seus negócios e sofre com a natural dificuldade em organizar ideias e objetivos de forma clara. Com um planejamento bem delineado, as empresas obtêm ferramentas necessárias para uma melhor gestão dos recursos disponíveis e conhecimento mais amplo de seu mercado de atuação. Isso possibilita antever o comportamento do setor (concorrentes, sazonalidade, etc.) e adequar as ações à sua realidade. (MARTINS, 2005, p. 17).

No planejamento estratégico, as estratégias de marketing são fundamentais para que a empresa conquiste seus objetivos e obtenha crescimento global. O marketing envolve todos setores da empresa para engajá-los em prol de um objetivo comum. A área de marketing desempenha uma função importante nas empresas, relacionando diversas atividades e fazendo parte das decisões estratégicas.

Kwasnicka afirma que “[...] de todos os campos da administração, o de marketing parece ser o mais vital para toda empresa que tenha o lucro como objetivo.” (KWASNICKA, 1995, p. 124). Existem muitas definições para o termo marketing: “O objetivo básico da função marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo.” (MAXIMIANO, 2008, p. 08).

O marketing sempre procura atender aos anseios dos clientes. Essa será a atividade permanente do marketing em uma organização, desenvolvendo e aperfeiçoando os produtos e serviços para, dessa forma, atingir os objetivos da empresa. Kotler defende que

O marketing, mais que qualquer outra função do negócio, lida com os clientes. Criar valor e satisfação para o cliente é o ponto central do pensamento e da prática do marketing moderno. [...] A meta do marketing é atrair novos clientes prometendo um valor superior e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação. (KOTLER, 1997, p. 02).

Todas as atividades que a empresa desenvolverá referente ao marketing farão parte do composto de marketing, também chamado de mix. Segundo Kotler, o mix de marketing é “[...] como um grupo de ferramentas táticas controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.” (KOTLER, 1997, p. 29). Ele será combinado por alguns dos principais fatores que a organização trabalhará e desenvolverá para atingir seu público-alvo.

O mix de marketing é também conhecido como 4 Ps e, segundo Futrell, contempla quatro elementos principais: “[...] produto, preço, promoção e ponto de distribuição, usados para a comercialização de bens e serviços.” (FUTRELL, 2003, p. 37). Kotler comenta que “[...] a estrutura dos quatro Ps exige que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço,

decidam como distribuir seu produto e escolham os métodos para promovê-lo.” (KOTLER, 2009, p. 126).

Em outras palavras, “[...] o objetivo de se elaborar um composto de marketing é simples. O pessoal de marketing da empresa procura criar um composto de marketing que contenha o produto certo, pelo preço certo, na hora certa, como o esforço promocional certo.” (FUTRELL, 2003, p. 40). É fundamental que aconteça a perfeita integração desses quatro elementos de marketing, para que os clientes sejam atraídos, não somente pela boa propaganda ou pela correta distribuição, mas também pela inovação, qualidade dos produtos e pelo seu bom preço.

É por isso que, no conceito atualizado de marketing, já se descarta a visão tradicional de que somente fazer uma boa propaganda efetiva grandes volumes de vendas. O axioma é muito mais complexo e envolve outras estratégias de planejamento. Para Cobra, a concepção de marketing significa “[...] desenvolver de forma inusitada produtos e serviços que realizem desejos explícitos e ocultos dos clientes distribuidores e seus consumidores.” (COBRA, 2001, p. 10).

Kwasnicka ainda menciona “[...] podemos definir marketing como sendo a interação de múltiplas atividades organizacionais como o objetivo de satisfazer específicos desejos e necessidades do consumidor.” (KWASNICKA, 1995, p. 124). Por isso, pode-se afirmar que a visão de marketing é muito ampla. Um dos mais relevantes objetivos é proporcionar satisfação às pessoas, atendendo todas as suas necessidades, não sendo tarefa fácil, mas um grande desafio para as empresas.

O marketing possui um papel relevante nas organizações. Para Futrell, é ele o fator-guia do planejamento a curto e a longo prazo no desenvolvimento de produtos. Apenas fazer um bom produto não garante o sucesso nas vendas. Antes da produção, é preciso ter conhecimento do mercado em que determinado produto será comercializado, de modo que seu pleno valor seja percebido (FUTRELL, 2003).

O marketing faz a ligação entre os envolvidos com as organizações, conforme explica Futrel: “[...] o marketing é o elo entre os clientes e a empresa. As organizações existem e são criadas em razão dos clientes, para atendê-los e criar novas necessidades.” (FUTRELL, 2003, p. 36). Conforme Kotler, o marketing na contemporaneidade contribui para as empresas entenderem a importância “[...] da

mudança na organização do modelo centrado no produto para aquele centrado no mercado e no cliente.” (KOTLER, 2009, p.12).

Logo, o mundo dos negócios dinâmico faz com que as empresas tenham que reformular constantemente suas estratégias e com o marketing não é diferente. De acordo com Kotler “[...] as mudanças rápidas podem tornar as estratégias de sucesso de ontem rapidamente desatualizadas.” (KOTLER, 1997, p. 12). Para o autor,

Atualmente, o marketing está se tornando uma batalha com base na posse de informações, mais do que na de outros recursos. Os concorrentes podem copiar os equipamentos, os produtos e os procedimentos uns dos outros, mas não são capazes de copiar as informações e o capital intelectual da empresa. O conteúdo de informações da empresa pode constituir sua principal vantagem competitiva. (KOTLER, 2009, p. 100).

Assim, as estratégias de marketing têm papel fundamental no planejamento estratégico da empresa, na concepção de novas formas para conquistar os clientes, de gerar valor agregado, para que a empresa torne-se altamente competitiva. A fim de traçar uma estratégia de marketing de sucesso, a empresa deve planejar várias medidas a serem adotadas, focando não somente em um ponto principal, mas pensando na organização holisticamente, tornando-se preparada para enfrentar as variadas situações do mercado:

Sem dúvida, não existe um mapa do marketing para a riqueza. Em vez de se basear em uma única diferenciação ou impulso principal, a empresa deve tecer sua tapeçaria exclusiva, de qualidades e atividades de marketing. Não basta fazer as coisas um pouco melhor do que os concorrentes. (KOTLER, 2009, p.23).

Por mais que a realidade seja altamente competitiva, sempre haverá novas oportunidades de marketing a serem desenvolvidas. Kotler assegura que “[...] onde houver a necessidade, há uma oportunidade.” (KOTLER, 2009, p. 55). Sucessivamente, existirá novas gerações de clientes a serem atendidas, cada uma com seu estilo, suas preferências. Sempre terá espaço para o mercado absorver um novo produto, porque os consumidores cansam-se logo de suas aquisições e prontamente dispõem-se a experimentar inovações:

[...] as tentativas de seduzir a geração *emoji* são muitas vezes recompensadas por uma indiferença ensurdecadora. Enquanto as empresas tentam lançar produtos diferenciados, usando *hashtag* em suas campanhas, isso está repercutindo de forma negativa, pois é como se os pais estivessem tentando se conectar com seu filho usando as mesmas gírias da turma de amigos do filho, ficando apelativo e pouco autêntico.(KAPLAN, 2016).

Nessa conjuntura que o marketing deve atuar, fazendo o que for necessário para descobrir e desenvolver aquilo que os clientes desejam. Por esse motivo, Kotler comenta que “[...] marketing é a arte de encontrar e desenvolver oportunidades, e lucrar a partir delas.” (KOTLER, 2009, p. 56). O autor ainda explica que marketing é uma área de desenvolvimento de potencialidades, no intuito de alcançar a necessidade e o interesse do comprador, confirmando-se como uma maneira pela qual a empresa pode atuar em prol de ações lucrativas, atingindo as expectativas do consumidor preferencial.

De acordo com Futrell, os elementos fundamentais da diligência de marketing de uma empresa são sua capacidade de, em primeiro lugar, identificar as necessidades de seus clientes e, em segundo, criar e manter um efetivo mix de marketing que atenda às necessidades deles (FUTREL, 2003). Assim, o marketing é “[...] a ciência e a arte de encontrar, conservar e cultivar clientes rentáveis.” (KOTLER, 2009, p.181).

A carteira de clientes de uma empresa compõe um dos seus maiores patrimônios, pois sem eles de nada adianta estar no mercado, desenvolver novos produtos, novas estratégias. Cobra enfatiza: “Um cliente é a pessoa mais importante de uma empresa.” (COBRA, 2001, p. 111). Quase tudo que é planejado e produzido em uma organização é em razão dos *idolatrados* clientes. São eles também os maiores *chefes* que existem hoje nas instituições, porque um cliente que se sente insatisfeito ou mal atendido não retorna e, geralmente, persuade outros a fidelizarem-se à concorrência:

A probabilidade de que o novo cliente volte a comprar está amplamente relacionada ao nível de satisfação com a primeira compra. Ele será um “cliente perdido” se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou até indiferente. É provável que volte a comprar se ficar satisfeito, e existe uma grande probabilidade de voltar a comprar se ficar muito satisfeito. (KOTLER, 2009, p. 170).

Da mesma forma como a conquista de um cliente no mundo empresarial é comemorada, a sua eventual perda é lamentável e representa um grande dano para a organização. É importante que a empresa não se preocupe somente com a conquista de novos clientes, mas também com a manutenção daqueles que já possui, desenvolvendo um relacionamento lucrativo para ambos:

A retenção e o cultivo dos clientes são fundamentais. A empresa gastou muito dinheiro conquistando cada um de seus clientes atuais, e os concorrentes estão sempre procurando arrebatá-los. Um cliente perdido representa mais do que a próxima venda; a empresa perde o lucro futuro durante o tempo de vida desse cliente. (KOTLER, 2009, p. 159).

A literatura especializada na área costuma usar tanto o termo *cliente* como *consumidor* para descrever o mesmo significado, porém essas duas palavras apresentam uma considerável diferença. De acordo com Rios, o consumidor é aquele que compra esporadicamente e somente para seu próprio consumo, já o cliente tem habitualidade de comprar na mesma empresa, tornando-se um *freguês* (RIOS, 2001).

Assim como os consumidores querem ser tratados como clientes, as empresas dedicam-se para atender todos aqueles que transitam pela organização, fidelizando o maior número possível, para que comprem, voltem e ainda recomendem os produtos e a empresa a outras pessoas. O significado da palavra cliente é “[...] uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização.” (DIAS et al., 2004, p. 38).

O que as empresas almejam é que seus clientes sejam fiéis e potenciais. Clientes fiéis, conforme Dias et al., são aqueles que estão satisfeitos, têm atitude favorável em relação à marca e que repetem a compra; os clientes potenciais, por sua vez, são pessoas ou empresas capazes de se tornarem clientes do produto ou serviço, em razão de terem manifestado predisposição de compra ou sobre os quais existem informações suficientes no banco de dados da empresa para causar estatisticamente uma propensão de compra (DIAS et al., 2004).

Essas ações resultam do fato de as organizações não desejarem simplesmente um cliente momentâneo, mas um cliente de longo prazo, que compre agora e também no futuro: “A empresa deseja demonstrar para o cliente que tem capacidade para atender suas necessidades da melhor maneira possível, particularmente se uma relação de compromisso puder ser formada.” (FUTRELL, 2003, p.343).

Para que as organizações consigam alcançar esses objetivos, elas deverão desenvolver uma relação amigável e duradoura com seus clientes, o que é conhecido como marketing de relacionamento, conforme explica Futrell:

O marketing de relacionamento é a criação de fidelidade e retenção de clientes. As organizações usam combinações de produtos, preços, distribuição, promoções e serviços para alcançar essa meta. O marketing de relacionamento baseia-se na idéia de que clientes importantes precisam de atenção contínua. (FUTRELL, 2003, p. 343).

Nesse sentido, é válido salientar a importância do bom marketing de relacionamento, que facilita as negociações com o cliente, ajudando-o a encontrar os produtos certos para satisfazer seus requisitos específicos. O responsável por essa fundamental tarefa geralmente são os profissionais de vendas que atuam na linha de frente das empresas, indo ao encontro dos clientes e mantendo constante contato com eles.

Por esse motivo, é importante que, além de prestar um excelente atendimento, os vendedores tenham um grande conhecimento dos produtos que são apresentados e principalmente conheçam as características e o comportamento de cada cliente. No caso de um cliente novo, precisam saber a melhor forma de identificar essas informações:

Como você pode adequar os benefícios de seu produto às necessidades de um comprador, se não conhecer seus clientes? Se você estiver vendendo para alguém que nunca viu antes – como uma loja de varejo –, terá de perguntar sobre as necessidades do comprador. (FUTRELL, 2003, p.138).

A preocupação com os clientes está aumentando cada vez mais em todas as empresas do mundo, porque sabem que o sucesso de seus negócios e de seus empreendimentos depende deles. Kotler afirma que “[...] as empresas inteligentes

atuais não se veem como vendedoras de produtos. Consideram-se como criadoras de clientes lucrativos. Não só querem criar clientes como também *tê-los* por toda a vida.” (KOTLER, 2009, p.169). Embora vender sempre tenha sido uma tarefa difícil, torna-se ainda mais complexa com a nova geração de consumidores. Dearo explica:

[...] a geração Y (nascidos entre 1987 e começo dos anos 2000) pode ser um grande desafio para as marcas, geração essa que viveu grandes mudanças de paradigmas no mundo digital, nas novas tecnologias e nas redes sociais. Por isso seguem algumas dicas para as empresas se aproximarem deste público, como: promover a marca nas redes sociais (*Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter*) com tópicos atrativos, informações, conteúdos diversos, pois este público está sempre conectado; criar anúncios que fujam da publicidade tradicional e de preferência que não pareçam anúncios, pois eles não gostam de propaganda forçada e apelativa; e outra sugestão para as empresas é criar sistemas de recompensas, como por exemplo um aplicativo que oferece promoção e desconto (DEARO, 2016).

Os clientes, por diversas vezes, são o maior motivo de disputa entre as empresas e se realizar um negócio no cenário competitivo contemporâneo é bom, conseguir conquistar um cliente, que fique satisfeito e que esteja disposto a ser parceiro da empresa, é excelente. É o melhor resultado que uma organização deseja e precisa ter para sobreviver ao sistema capitalista e competitivo atual.

Se o cliente é o maior foco das organizações, a propaganda oferece um grande impulso ao negócio, uma vez que o cliente só terá conhecimento de um produto se receber a devida informação. A divulgação não deve se restringir somente há uma parcela de pessoas, deve atingir o maior número possível de indivíduos. A partir da divulgação, cada negócio que for efetivado, trará retorno para a empresa e a conquista de um cliente (LIMEIRA, 2008).

A propaganda é uma das ferramentas do mix de marketing – promoção – e desempenha um papel cada vez mais importante dentro das organizações: promover vendas, conquistar e manter clientes. É um setor vital que precisa pulsar continuamente para manter as empresas ativas e gerando resultados. Para Limeira,

[...] na literatura de marketing, a propaganda ou publicidade [...] é definida como a forma impessoal de comunicação persuasiva, que é paga por um patrocinador identificado e veiculada pelos meios de comunicação, visando convencer o público sobre os benefícios e significados dos produtos. (LIMEIRA, 2008, p. 22).

Pinho explica que a publicidade, como uma disciplina, promove a capacidade persuasiva, contribuindo “[...] para mudar hábitos, recuperar uma economia, criar imagem, promover o consumo, vender produtos e informar o consumidor.” (PINHO, 2008, p. 10). O mesmo autor ainda complementa que não pode ser isolada do marketing, uma vez que a mensagem publicitária deve emergir dos objetivos daquele, extrapolando a mera comunicação:

[...] nos dias atuais, em que produtos e serviços estão disponíveis em variedades e quantidades consideráveis, a publicidade desempenha um importante papel para preencher as necessidades relativas aos bens disponibilizados pelas indústrias nacionais ou multinacionais. Nesse sentido, a publicidade tem entre suas tarefas a divulgação e a promoção de empresas, marcas e serviços, bem como a criação, expansão, correção, educação, consolidação e manutenção de mercados. (PINHO, 2008, p. 174).

Segundo Limeira, “[...] a propaganda é uma das mais utilizadas ferramentas da comunicação de marketing. É também o tema de muitas pesquisas, que visam, principalmente, avaliar a sua eficácia, haja vista que é um grande desafio conhecer a reação do consumidor diante da propaganda.” (LIMEIRA, 2008, p. 122). Uma mensagem publicitária exibida pela mídia, muitas vezes, pode marcar uma empresa para sempre, positivamente ou negativamente. É por isso que os investimentos em propaganda tornam-se cada vez mais importantes e maiores no planejamento estratégico das organizações:

A função da propaganda, e o objetivo do anunciante, é a persuasão, a tentativa explícita de provocar mudanças nas crenças, atitudes e intenções de comportamento do consumidor. A propaganda pode desempenhar um papel em cada etapa do processo de decisão de compra e consumo, alterando ou reforçando a percepção do consumidor em relação à marca ou ao produto. (LIMEIRA, 2008, p. 122).

Logo, o marketing é muito mais amplo que somente a propaganda, mas quando se pensa em tudo que tenha a ver com o universo de marketing, é a propaganda que será lembrada por primeiro. Sobre a origem dessa prática, comenta Pinho que

A propaganda não é uma atividade recente, pois existe desde os tempos mais remotos. Entretanto, com os novos recursos tecnológicos hoje disponíveis, a propaganda transformou-se e ampliou consideravelmente o seu campo de atuação. Também os meios de comunicação de massa propiciam um suporte adequado para a propaganda influenciar a atitude fundamental do homem, modificando as suas crenças, os comportamentos, as convicções religiosas e filosóficas e, naturalmente, as políticas. (PINHO, 2008, p. 129).

De acordo com Pateloski, outra função relevante da propaganda é mostrar às pessoas como perceber uma marca e não apenas por que motivo ela deve ser comprada. Sem essa sensibilização, as pessoas podem não perceber que a marca existe, mesmo quando se deparam com ela, já que a percepção é seletiva, ou seja, percebe-se aquilo que se conhece e o que é importante para o consumidor (PATELOSKI, 2004). Para Pinho,

Em nossos dias, o acelerado desenvolvimento tecnológico dos processos industriais de desenvolvimento de produtos resulta em produtos semelhantes em suas especificações técnicas e, portanto, apresentando os mesmos padrões de qualidade, o que elimina suas diferenças físicas. Os canais de distribuição são praticamente os mesmos e até os preços cobrados nos pontos-de-venda acabam ficando muito próximos. Os investimentos em comunicação mercadológica são quase iguais e acabam produzindo pressões idênticas nos consumidores. Por sua vez, o consumidor, está cada vez mais seletivo, sensível e consciente dos seus direitos [...] tudo isso combinado leva, inevitavelmente, a uma grande valorização da marca como principal elemento de diferenciação entre produtos e serviços. A publicidade assume um papel central na sua construção e manutenção, pois alguns dos seus principais propósitos são criar, desenvolver e expandir marcas. (PINHO, 2008. p. 178).

Um fator interessante é que a propaganda faz muitas vezes, com que a empresa tenha, não somente clientes, mas verdadeiros fãs, apaixonados por seus produtos, valores e pela sua marca. Segundo Kotler, “[...] uma vez que as pessoas formaram em suas mentes a imagem de uma determinada marca, elas tendem a perceber seletivamente as informações posteriores, ou seja, elas percebem apenas o que é consistente com a imagem que já possuem. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998. p. 88). Conforme Limeira:

A imagem de marca pode ser definida como o conjunto de crenças, ideias e associações que uma pessoa mantém em relação a uma marca ou a um produto. A imagem da marca é difundida pela propaganda e reforçada pelas experiências do consumidor com o produto. A propaganda vincula ao

produto ou à marca um conjunto de imagens que possuem significado cultural e social. Em outras palavras, ela constrói para os produtos ou as marcas um sentido (razão de ser) e um significado (representar algo) que são compartilhados pela sociedade. Assim, os produtos de consumo são símbolos, porque são meios de auto-expressão (expressar para outros quem eu sou, o que eu penso e o que desejo), distinção pessoal (construir identidade, estabelecendo diferenças em relação a outras pessoas) e integração social (ser igual, pertencer à comunidade, fazer parte do grupo de referência). (LIMEIRA, 2008, p. 123-124).

Infere-se, portanto, que o produto oferecido precisa ser diferenciado, os valores da empresa precisam estar de acordo com o que o cliente considera adequado. Além disso, compreender-se que o produto, por muitas vezes, tem de ser personalizado e exclusivo e precisa trazer a sensação de bem-estar a quem compra. Deve-se ressaltar que, no caso do não cumprimento do proposto na *propaganda*, as redes sociais estão à disposição dos consumidores para serem usadas, podendo tanto expor elogios ao produto e à empresa quanto denegrir sua imagem, por meio de *hashtags*, marcações e compartilhamentos.

Com efeito, é possível afirmar que a organização que deseja manter-se no mercado, precisa ser muito mais que uma criadora de bons produtos; precisa de gestão estratégica para planejar, inovar, conhecer seu cliente, desenvolver o marketing interno e externo, ter os melhores canais de divulgação e de distribuição, estar atualizado e atento às tendências e ao comportamento do mercado, para captar, fidelizar e reter o cliente, por meio, também, de publicidade e de propaganda para agregar valor à marca. Apresenta-se como um grande desafio, mas que privilegia o sucesso quando bem executado. Para analisar empiricamente essa construção lógico-semântica acerca da temática, apresenta-se, na próxima seção, o estudo de caso sobre as estratégias de marketing da Empresa Multinacional Nike.

### **3 ESTUDO DE CASO: INVESTIGAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELA NIKE PARA MANTER O RECONHECIMENTO GLOBAL.**

Para realizar a análise e a interpretação dos dados construídos no referencial teórico acerca da temática, nesta etapa do relatório investigativo, apresenta-se um estudo de caso sobre a Empresa Nike, fundada em janeiro de 1964, pelo atleta de trilha Phil Knight, atual Presidente, e seu treinador Bill Bowerman.

Estadunidense, atua na esfera de calçados, de equipamentos desportivos, de roupas e de acessórios, com sede em Beaverton, no estado de Oregon. É patrocinadora de nomes mundialmente reconhecidos no esporte como os jogadores de futebol Cristiano Ronaldo (Real Madrid Club), Neymar da Silva Santos Júnior e Andrés Iniesta (Futbol Club Barcelona), além de Eden Hazard (Chelsea Football Club), Wayne Rooney (Manchester United Football Club) entre outros:



Ilustração 1: Jogadores de Futebol patrocinados pela Nike.  
Fonte: Nike (2016).

Adota, desde sua origem, várias estratégias para conquistar seus clientes e impõe-se como uma organização competitiva no panorama global. É considerada a marca de roupas mais valiosa do mundo, segundo o ranking BrandZ da consultoria Millward Brown, avaliada em 37.472 milhões de dólares:

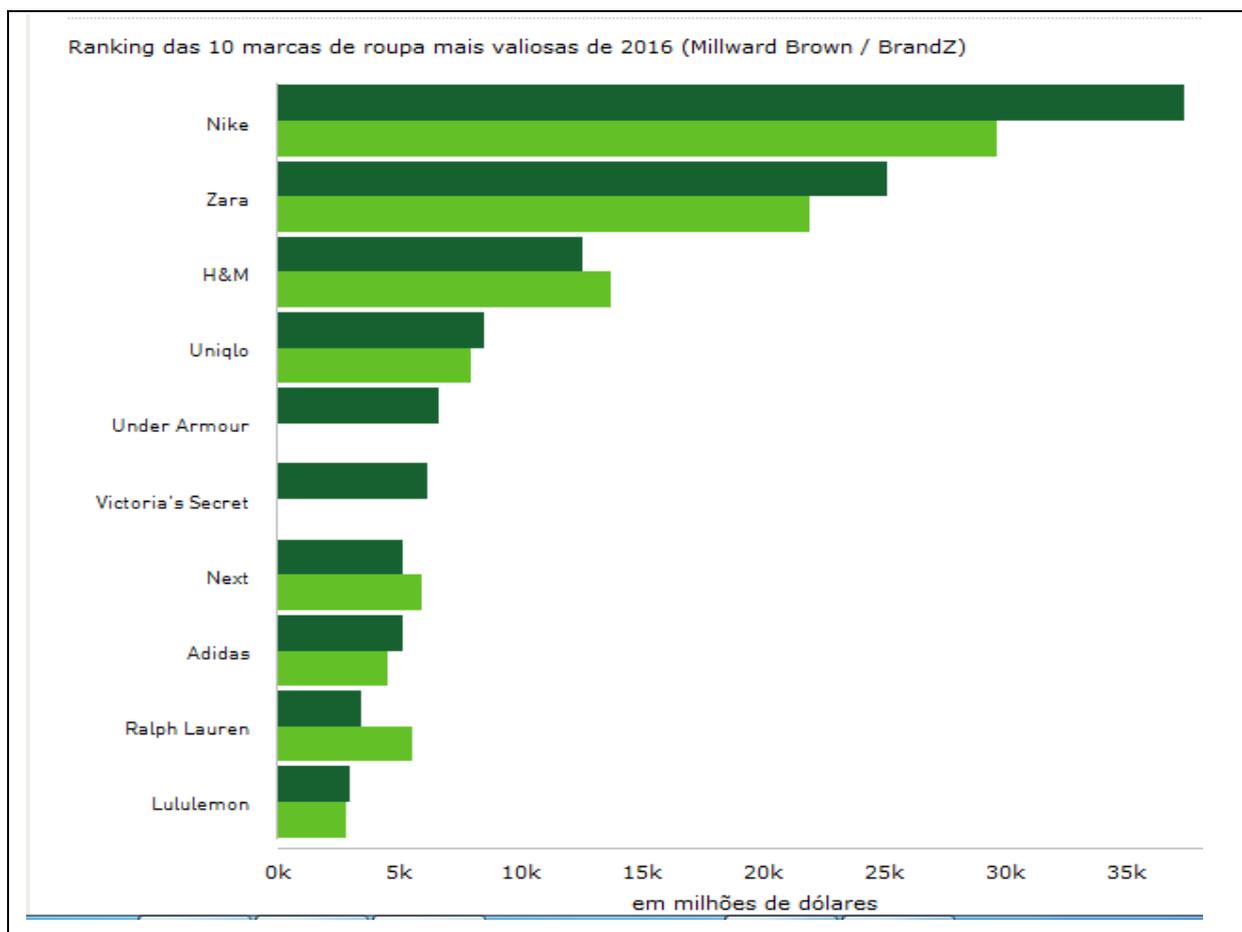


Ilustração 2: Ranking das Marcas de Roupas mais Valiosas do Mundo de 2016.  
Fonte: Lafloufa (2016).

Desde a sua denominação, percebe-se a preocupação da Empresa com a imagem de si no discurso. Nike deriva de *Niké*, Deusa grega da Vitória, representada como uma jovem alada. Cultuada principalmente pelos atenienses, são erguidos templos em sua honra para marcar as suas vitórias militares:

Consta que os Atenienses, quando ganharam a Batalha de Maratona (490 a.C.), enviaram o seu melhor corredor, [...] Filípides, para levar a notícia da vitória [...] A velocidade era urgente, pois os Persas tinham prometido que, quando chegassem a Atenas, destruiriam a cidade, violariam as mulheres e torturariam até a morte todos os que encontrassem. Por isso, tinha ficado decidido que, se os soldados atenienses perdessem a batalha, as mulheres matariam os seus próprios filhos e se suicidariam em seguida, evitando colocar o seu destino nas mãos dos Persas. O mensageiro percorreu os cerca de 42 quilómetros que separavam Maratona de Atenas – razão para a distância da atual prova olímpica da maratona [...] - tendo parado somente quando chegou à acrópole [...] de Atenas de onde gritou *Nike!!!* (Vitória), anunciando assim aos atenienses que tinham ganhado a batalha contra os Persas. (SOUSA, 2010).

Com inspiração e alusão direta à Deusa grega da Vitória, a Nike cria sua marca, cujo símbolo é alusivo não só às asas dessa mesma divindade, mas também ao modo como é representado o seu vestido ao vento com um friso que ainda hoje se encontra na cidade de Éfeso na Turquia:



Ilustração 3: Baixo-relevo em Nice em Éfeso.  
Fonte: Sousa (2010).

Além disso, também, na antiguidade clássica, utiliza-se, como saudação ou gesto de vitória, um sinal com a mão aberta unindo todos dedos à exceção do polegar, formando uma espécie de V assimétrico, algo muito parecido com o atual símbolo da conhecida marca esportiva:



Ilustração 4: Símbolo e Slogan da Marca Nike.  
Fonte: Nike (2016).

Outra curiosidade é o significado do Slogan que adere à percepção da marca e sofre variações, pois depende do contexto em se insere, geralmente usado nas publicidades com a mescla de linguagem verbal e não-verbal, para criar sempre novos sentidos ao leitor. Pode ser traduzido como *faça simplesmente* ou *apenas faça* ou qualquer outra expressão sinônima que se alinhe com a intencionalidade da propaganda em cada contexto sócio-histórico e cultural:



Ilustração 5: Símbolo e Slogan da Marca Nike.  
Fonte: Nike (2016).

O slogan, embora curto, tem grande impacto de marketing. Procura estimular a automotivação das pessoas, pois pretende mostrar que, mesmo existindo barreiras, é preciso agir, é preciso fazer o que se objetiva. Só aquele que tenta, potencializa suas chances de sucesso e a Nike pode auxiliar, por meio de suas *ferramentas*, no caminho para a vitória, uma vez que conhece as necessidades de seus clientes (NIKE, 2016).

Essa ideia de marketing perpassa todos os setores da empresa. De acordo com Porto, uma das ações implementadas de maior sucesso está relacionada aos altos escalões da Empresa: o diretor de design acompanha jogadores e jogos, no intuito de compreender como melhorar os produtos e conhecer as necessidades dos

atletas (PORTO, 2009). A estratégia de estar cada vez mais perto dos consumidores faz com, ao longo dos anos, a Empresa considere o setor de marketing um dos seus pilares.

O autor Kwasnicka concorda afirmando que, “[...] de todos os campos da administração, o de marketing parece ser o mais vital para toda empresa que tenha o lucro como objetivo.” (KWASNICKA, 1995, p. 124). Nesse mesmo sentido, Carvalho explica que o marketing “[...] tem como vetor principal buscar a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando, assim, alcançar determinados objetivos.” (CARVALHO, 2002, p. 205).

De acordo com Schmitt e Simonson, a Nike supera seus principais concorrentes esportivos com estratégias como a de criar lojas próprias, chamadas de Nike *Town*, instaladas nos Estados Unidos. Além de pontos de vendas, são espaços experimentais. Com o logotipo Nike aplicado em toda loja, desde calçados, roupas, maçanetas e corrimões, a Empresa impulsiona a marca. Os autores ressaltam ainda que empresas como a Nike têm conseguindo destaque em mercados amadurecidos, sendo eficazes em deixar o marketing tradicional para os concorrentes e chamando atenção para experiências estéticas (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Ainda explanam que foi criada uma expressão para explicar essa experiência com a marca, a chamada *estética do marketing*, que se refere ao resultado do marketing de experiências sensoriais de empresas ou marcas que contribuem para a identidade da organização ou da marca. Os ambientes são multimídia, multicanal, multissensorial e digital (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Segundo Porto, uma das estratégias bem-sucedidas usadas pela Nike é contratar atletas de renome internacional para suas campanhas publicitárias. Depois de passar muito tempo sem grandes orçamentos publicitários, em meados da década de 80, a Nike começa a reescrever a história do marketing esportivo e dos comerciais televisivos:

Em 1987, Phil Knight, presidente da Nike, um homem que na época afirmava não acreditar em propaganda, contratou a agência de publicidade Wieden & Kennedy e formou uma parceria que faria história, com comerciais de TV e anúncios clássicos, carregados de emoção, como o que apresentou ao público um Michael Jordan ainda desconhecido voando para

166

uma cesta de basquete: *Quem disse que o homem não pode voar?*. Campanhas dirigidas pelo cineasta Spike Lee também ajudaram a colocar o logo da companhia no imaginário popular do planeta. Data dessa época o slogan *Just Do It*. Knight encapsulou a lógica em uma frase: *Você não pode explicar muito em 60 segundos, mas, quando você mostra Michael Jordan, você não precisa. É simples assim*. (PORTO, 2009).

Essa medida adotada pela Empresa mostra que as organizações estão sempre criando e reinventando suas estratégias de marketing, devido às exigências do mercado e dos clientes. O foco das organizações está deixando de ser o produto ou serviço que fornecem para ser a sua clientela, uma das fundamentais características do marketing contemporâneo. Nesse sentido, Castor define que

As estratégias de marketing compreenderão entre outras as ações de venda, publicidade, promoção, fixação de preços, canais de distribuição etc. Outras dimensões que interessam ao marketing, como planejamento de produtos e o gerenciamento de marca e imagem, podem, segundo muitos estudiosos, fazer parte dele. Em qualquer dos casos, tratados de maneira comum ou separada, as diferentes funções do marketing exigem uma visão integrada entre diferentes aspectos, pois extrapolam simplesmente o esforço de convencimento do consumidor ou do cliente. (CASTOR, 2009, p. 139).

Porto acredita que, graças à publicidade da Empresa, o atleta Michael Jordan torna-se o primeiro atleta a alcançar uma posição antes só ocupada por atores de Hollywood e astros da música pop. Em seus comerciais, repletos de *closes* e de cenas de salto em câmera lenta, o esporte passa a ser retratado como puro entretenimento, remetendo à ideia de que são os calçados da Nike que permitem a Jordan flutuar em quadra (PORTO, 2009).

O sucesso dos comerciais e das parcerias com atletas, extremamente rentáveis, estabelece um novo padrão de marketing, seguido pela indústria cultural por décadas. Conforme Trevor Edwards, vice-presidente de marca global e o homem forte do marketing na Nike, esse modelo, agora, está em transformação: “[...] os dias das grandes propagandas, com os grandes atletas e os grandes tênis, não funcionam mais. A forma que as pessoas consomem histórias está mudando [...] A principal influência é obviamente a internet.” (EDWARDS apud PORTO, 2009).

Porto explica que, na visão da Empresa, as pessoas têm uma opção cada vez maior de escolha, de conexão e de colaboração, principalmente por causa da rede

mundial e da ampliação da concorrência, o que na opinião do atual presidente-executivo da Nike, Mark Parker, claramente coloca o *poder na mão dos consumidores* (PORTO, 2009). As ações citadas mostram que a Empresa faz e muito bem seu planejamento estratégico, como “[...] a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência.” (MARTINS, 2005, p. 16).

Esse planejamento estratégico deve ser realizado como um processo constante nas organizações, visando a determinar objetivos a serem atingidos e adequar-se às mudanças do mercado e às práticas da concorrência. Os autores Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha comentam sobre a importância de as empresas estarem preparadas para responderem imediatamente ao que o mercado exige

A velocidade de entrada no mercado, de responder às necessidades de cliente e de se corrigir os problemas organizacionais, são todas fontes potenciais de vantagem competitiva. Num ambiente empresarial global em rápida mutação, o excesso de análise e a lentidão nas decisões podem ser tão prejudiciais ou custosos quanto às decisões incorretas. (TACHIZAWA; CRUZ JR; ROCHA, 2006, p. 208).

Além disso, há um excelente uso do seu poder de publicidade, de acordo com a afirmação de Pinho de que, atualmente, momento em que “[...] produtos e serviços estão disponíveis em variedades e quantidades consideráveis, a publicidade desempenha um importante papel para preencher as necessidades relativas aos bens disponibilizados pelas indústrias nacionais ou multinacionais.” (PINHO, 2008, p. 174).

Ressalta-se que, segundo Limeira, a propaganda é ferramenta das mais visadas no tocante à comunicação de marketing, “[...] É também o tema de muitas pesquisas, que visam, principalmente, avaliar a sua eficácia, haja vista que é um grande desafio conhecer a reação do consumidor diante da propaganda.” (LIMEIRA, 2008, p. 122). Com o passar dos anos, a Nike tem reforçado seus investimentos em marketing, especialmente na propaganda:

O orçamento de marketing tem girado em torno de 11% a 13% do faturamento, algo por volta dos US\$ 2 bilhões anuais (dados de 2009). A empresa não divulga detalhes de como distribui essa verba, mas dados de agências de publicidade americanas são um forte indicativo. Nos últimos

dez anos, a média dos gastos com anúncios de televisão nos Estados Unidos caiu da casa dos 55% para um patamar próximo dos 30%. O dinheiro está sendo investido numa miríade de áreas que envolvem internet, eventos, serviços e em alternativas que misturam tudo isso. (PORTO, 2009).

Caetano comenta a respeito da grande ideia do fundador Knight que revoluciona o mercado publicitário. Em uma entrevista ao *Jornal The Globe and Mail*, em 1998, afirma que

Durante anos nos consideramos uma empresa orientada para a produção. Mas agora entendemos que a coisa mais importante que fazemos é divulgar e vender o produto. Passamos a dizer que a Nike é uma empresa orientada para o produto, e o produto é o nosso mais importante instrumento de marketing [...] (CAETANO, 2014).

Em grande parte, a afirmação está correta, pois Carvalho ressalta que o produto é o responsável por gerar os resultados do negócio, a posição da empresa no mercado e os lucros (CARVALHO, 2002). Contudo, além de preocupar-se com o produto, a empresa deve estar atenta também com a organização, com a distribuição e a forma com que o produto encontrará o cliente.

Porto explica que a Nike cria várias categorias de produto em diferentes esferas: futebol, basquete, corrida, esportes de ação, roupas esportivas e itens para mulheres. Essas áreas ganharam autonomia e funcionam virtualmente como núcleos, com equipes dedicadas de designers e pessoal de marketing, de vendas e de promoções:

Ao ganhar agilidade, diversidade e ampliar a conexão com o mercado, espera-se alimentar com ideias a estrutura de inovação da Nike e mantê-la como uma fábrica de novidades em todas as áreas, dos produtos ao marketing. Os executivos da Nike sabem que a abertura de canais cada vez mais sofisticados de conexão com os consumidores não terá o retorno esperado se a empresa não for capaz de produzir inovações contínuas (PORTO, 2009).

Outra atitude é a terceirização e o corte de mão de obra direta, com reorganização das regiões geográficas, desta forma, o caminho das principais filiais até o topo também é encurtado:

O corte atingiu principalmente camadas intermediárias de gerenciamento e diminuiu a distância entre o topo e a base. O número de regiões cresceu de quatro para seis, com a criação de áreas exclusivas para a China e o Japão, e um agrupamento de países de mercados emergentes, do qual o Brasil faz parte. (PORTO, 2009).

Nessa perspectiva, percebe-se que a Empresa cuida da distribuição dos seus produtos, uma das ferramentas do mix de marketing. Futrell ressalta que “a distribuição se refere 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 produto certo, no lugar certo e na hora certa propiciará ao cliente efetuar a compra e fidelizar-se à instituição.

Outra preocupação constante da Empresa é com o setor da inovação. Um dos mais importantes laboratórios que a Nike cria, ao longo de sua história, é batizado de *Cozinha da Inovação*, em que surge a maioria das novidades relevantes geradas nos últimos anos:

E é também um dos redutos mais secretos e reclusos do campus, o que não é pouco, para uma empresa que proíbe fotos em 75% dos prédios de sua sede. A entrada é vetada até para funcionários de outras áreas. Clientes só podem entrar na Cozinha depois de assinar um contrato de confidencialidade. O centro foi criado para juntar talentos que estavam dispersos e estimular saltos radicais de inovação. Uma regra não escrita da Cozinha é que todos que ali trabalham precisam gastar parte de seu tempo sonhando. Na estrutura da matriz, o laboratório opera como área de apoio às várias categorias de esportes, vinculando a cada modalidade um especialista. Mas, numa empresa que lança até 1,8 mil produtos por trimestre, em mais de 160 países, os pesquisadores da Cozinha não poderiam ser responsáveis por todas as novidades que chegam às prateleiras. Sua função principal é definir o futuro e ajudar a refinar processos de inovação de outras áreas. Nessas tarefas, um dos maiores parceiros é o Laboratório de Pesquisas Esportivas, que fica no mesmo prédio. (PORTO, 2009).

A exemplo do que acontece com a área de desenvolvimento, uma espécie de *Santo Graal* do mundo dos calçados esportivos é a customização em massa, de interesse da geração jovens em relação a produtos diferenciados. Grande parte das companhias desse setor – incluindo a própria Nike e a rival Adidas – tem perseguido essa ideia há décadas.

O mais perto que a Nike chegou desse desejo pode ser visto nos estúdios ou no site do programa *NikeiD*, que permite às pessoas customizarem as

cores e os detalhes de centenas de itens do catálogo. Mas o plano de customização que está sendo cozinhado na Nike é o de um calçado para cada pé. Seus pesquisadores afirmam ter encontrado uma maneira de viabilizá-lo graças a um novo sistema batizado de *Flywire*. Essa tecnologia consumiu sete anos para ser desenvolvida e se inspirou em pontes suspensas. Em vez de se apoiar em camadas de tecidos para estruturar o calçado, o sistema usa a costura de fios finos e super-resistentes. Além de permitir a combinação de leveza com resistência, o *Flywire* utiliza um método de produção com máquinas de costura automatizadas – fabricar calçados ainda é uma atividade de mão de obra intensiva. Em uma indústria muito automatizada, o sonho da customização se torna mais fácil (PORTO, 2009).

Em sua visão mais atualizada, a Nike já não só quer comercializar produtos esportivos, mas qualidade de vida. Isso significa *vender* um paradigma: melhorar a vida e a forma física das pessoas pela prática esportiva. Com efeito, a inovação está sempre presente na organização e adaptar-se a essa tendência de mercado é uma demonstração de que a Empresa está se reinventando para oferecer o desejo a seus clientes. Nesse sentido, Esteves comenta sobre a relevância da inovação no ambiente empresarial:

Inovar é encontrar soluções para pequenos ou grandes problemas. Não significa necessariamente *inventar a roda* ou ter uma ideia que cinco milhões de dólares a cada semana. Significa quebrar padrões. Encontrar novas maneiras de fazer algo que já é feito há muito tempo, sempre do mesmo jeito. É resolver problemas ou se antecipar a eles. É cuidar para que as organizações permaneçam competitivas, os negócios permaneçam vivos e o planeta mais sustentável. A meu ver, estamos em um momento de transformação. Antes, inovação nas empresas era algo voltado para fora, para a criação de novos produtos ou serviços. Hoje é parte integrante das organizações e ganhou um novo significado. Inovar é um modo de operar, de pensar e de estar no mundo. (ESTEVES, 2014, p. 01).

Os investimentos e as inovações são constantes na Multinacional. Victor Caputo conta que a Nike quer ser a *personal trainer* de seus clientes, com uma nova versão de aplicativo de exercícios físicos, o *Nike + Training Club*. Trata-se de um aplicativo de bolso com intuito de auxiliar o usuário em suas metas esportivas, por meio de um treino personalizado (CAPUTO, 2016). Esse aplicativo é criado em 2009 para atingir especialmente o público feminino, mas, atualmente, é voltado para todos os públicos.

Isso mostra que a Nike está preocupada em conhecer o cliente, uma das melhores maneiras de garantir uma relação de longo prazo. Nesse aspecto, as

empresas evoluem muito, pois, com um simples cadastro e histórico do cliente, é possível conhecer parte do seu perfil: “Empresas de marketing inteligente aperfeiçoam seu conhecimento sobre o cliente, as tecnologias de conexão com ele e a compreensão de como funciona a economia do cliente.” (KOTLER, 2009, p.27).

Um ponto extremamente interessante é a atuação da Nike em grandes eventos esportivos como Copa do Mundo e Olimpíadas, em que a Empresa atua como patrocinadora de equipes, em testes de novos produtos, com contribuição social para muitas pessoas e comunidades e, o principal, como um grande veículo de divulgação para o acesso ao público.

Na reportagem a Reuters Brasil, a Nike se posiciona sobre sua atuação nas Olimpíadas realizadas no Rio de Janeiro, em agosto de 2016, em que a Empresa apresenta suas principais ações de marketing, com novos produtos e tecnologias utilizados pelos atletas e, posteriormente, popularizados a outros consumidores. Mark Parker faz a seguinte afirmação: “[...] eu acho que as Olimpíadas [de 2016] serão uma das melhores, se não a melhor de todas para a Nike. Eu nunca vi uma linha de inovação tão completa. E nós estaremos prontos.” (REUTERS, 2015).

Segundo a Reuters Brasil, a companhia lança também, em novembro de 2015, um projeto social voltado para a prática de esportes que pretende atingir pelo menos 50 mil crianças em 21 Vilas Olímpicas no Rio de Janeiro:



Ilustração 6: Evento para Atletas e Ex-atletas da Nike em prol da Campanha às Olimpíadas 2016 no Rio de Janeiro.

Fonte: Nike (2016).

Além do projeto social, a Nike também divulga uma plataforma para corridas de rua que, juntos, recebem investimentos multimilionários (REUTERS, 2015). Contudo, não só da construção de imagens positivas a Empresa é conhecida. A marca Nike também não fica ausente para se manifestar em situações de escândalos que envolvem o esporte e, segundo Porto, por diversas vezes assume sua posição contra a corrupção de dirigentes importantes, representantes do esporte internacional, e contra a exploração de atletas por agentes esportivos que destroem *o espírito puro do esporte*, obviamente, representado pela Nike (PORTO, 2009).

Sobre alguns dados financeiros, Guimarrães cita informações relevantes como o registro: no primeiro trimestre de 2013, de um lucro líquido de 1,5 bilhões de reais; dos mais de 40 mil funcionários no mundo todo; da atuação em 160 países e em seis continentes; de um projeto para dobrar de tamanho no Brasil até 2018 (GUIMARRÃES, 2013).

A Nike é uma Empresa que pode inspirar ideias, por possuir uma cultura inovadora que encontra no esporte sua razão econômica de existir, revolucionando seu ramo de atuação e fidelizando seus parceiros e clientes. Conforme a origem grega da identificação da marca Nike, que remete à vitória, a sua história prova, ao longo de várias décadas, que a escolha para identificar a Empresa é muito acertada:



Ilustração 7: Publicidade da Marca Nike.  
Fonte: Nike (2016).

Durante toda a história da Nike, o uso das ferramentas e ações relacionadas ao marketing sempre estão presentes, sendo que, pelas informações elencadas neste estudo, são responsáveis, em grande parte, pelo reconhecimento obtido de seus clientes, relativos a sua evolução. Isso contribui para que a marca Nike materialize-se como um império da indústria econômica e cultural, com influência mundial para o ramo em que atua, ao criar modelos não só comerciais, mas de diferentes estilos de vida.

## CONCLUSÃO

Após a realização da pesquisa, entende-se que a análise das ações de marketing desenvolvidas pela Empresa Nike, delimitação deste estudo de caso, propicia refletir acerca da ligação desse comportamento organizacional com as teorias de marketing.

Questiona-se, ao longo da investigação, em que medida a Nike utiliza-se de práticas de marketing para manter o valor agregado à marca e o reconhecimento internacional. A hipótese sugerida para orientar o direcionamento da pesquisa pressupõe que um dos grandes diferenciais da instituição está em suas campanhas publicitárias, além das diversas ações de marketing, à manutenção da imagem positiva da Empresa, gerando fidelização e conquista de clientes.

Percebe-se que, de acordo com a trajetória da instituição, o uso das ferramentas e de ações relacionadas ao marketing sempre estão presentes e isso contribui para que a marca constitua-se como influenciadora de opinião no ramo em que atua, ao criar modelos não só comerciais, mas de diferentes estilos de vida. Essa premissa é comprovada, considerando-se o estudo das teorias de marketing, o qual possibilita compreender as ações publicitárias da Empresa no intuito de perpetuar-se no mercado globalizado.

Os objetivos específicos também são convalidados, uma vez que se estuda as teorias sobre gestão, planejamento estratégico, marketing e ações de marketing recomendadas para agregar valor à marca do produto e fidelizar clientes; bem como investigam-se as estratégias de marketing utilizadas pela Nike para manter o

reconhecimento no mercado global de maneira satisfatória, garantindo a viabilidade e a coerência da investigação.

Entretanto, observa-se uma limitação para desenvolvimento do estudo, constituído pela falta de acesso direto às informações referentes à Empresa Nike que, mesmo contatada, não disponibiliza os dados documentalmente, restando à pesquisadora acesso bibliográfico a diferentes fontes secundárias de informações, principalmente artigos e revistas.

Considera-se que a contribuição alcançada pelo presente artigo é a socialização de um assunto relevante pelos estudiosos de marketing, possuindo importância, por possibilitar a oportunidade de aplicação do conhecimento teórico ao prático, preconizado pelo estudo de caso de uma empresa de grande renome mundial. Além disso, o estudo pode ser considerado enriquecedor pela construção do conhecimento nessa esfera do saber, repercutindo de forma positiva no meio acadêmico e possibilitando verificar que a Nike não se restringe a comercializar produtos: ela vende representações mentais de ação, de superação e de vitória! Talvez seja esse o sucesso para manter-se tão longeva em um mercado de extrema competição global.

## REFERÊNCIAS

BRETZKE, Miriam. O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva. In: DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CAETANO, Rodrigo. Nike no Ataque, Adidas na Defesa. **IstoéDinheiro**, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140404/nike-ataque-adidas-defesa/144322.shtml>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

CAPUTO, Victor. Nike Quer ser seu Personal Trainer com Nova Versão de App. **Revista Exame**, Editora Abril, jun. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/nike-quer-ser-seu-personal-trainer-com-nova-versao-de-app>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Manual do Secretariado Executivo**. 5. ed. São Paulo: D'Livros Editora, 2002.

CARVALHO, Mônica. O Planejamento Estratégico de Longo Prazo ainda é Relevante?. **Época Negócios**, Editora Globo, out. 2013. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2013/10/o-planejamento-estrategico-de-longo-prazo-ainda-e-relevante.html>>. Acesso em: 11 jul. 2016

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

COBRA, Marcos. **Vendas: como Ampliar o seu Negócio**. 3. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 2001.

DEARO, Guilherme. 3 Dicas para as Marcas Atraírem a Geração Y. **Exame.com**, São Paulo, maio 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/3-dicas-para-as-marcas-atrairem-a-geracao-y>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ESTEVES, Sofia. O que é Inovação? **Exame.com**, São Paulo, maio 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2014/05/24/o-que-e-inovacao/>>. Acesso em 01 ago. 2016.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

GARATTONI, Bruno. **Cadarnços Automáticos**. Super Interessante, São Paulo, Edição 360, Editora Abril, p. 15, mai/2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARRÃES, Saulo Pereira de. Nike x Adidas: duas gigantes que estão brigando pelo Brasil. **Exame.com**, São Paulo, dez. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/nike-x-adidas-duas-gigantes-que-estao-brigando-pelo-brasil#3>>. Acesso em 15 jun. 2016.

KAPLAN, Jennifer. Geração Y está Destruindo Sonhos dos Diretores de Marketing. **Revista Exame**. São Paulo, abr. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/geracao-y-esta-destruindo-sonhos-dos-diretores-de-marketing>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como Criar, Conquistar e Dominar mercados**. São Paulo: Ediuoro, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAFLOUFA, Jaqueline. Nike lidera ranking das marcas de roupa mais valiosas. **Kantar Brasil Insights**. Disponível em: <<http://br.kantar.com/m%C3%ADdia/marcas-e-propaganda/2016/junho-top-10-marcas-de-roupa-mais-valiosas-brandz/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINS, Orleans Silva. **O Planejamento em Micro e Pequenas Empresas Comerciais: Planejamento Através da Controladoria**. Universidade Estadual da Paraíba, 2005. Curso de Bacharel em Ciências Contábeis. Monografia. 2005. 125f. Campina Grande: Universidade Estadual da Paraíba, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MKT Esportivo. **Investimentos da Nike no Esporte Chegam a US\$ 6 Bilhões em 2015**. Ago. 2015. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com/2015/08/investimentos-da-nike-no-esporte-chegam-a-us-6-bilhoes-em-2015/>>. Acesso em: 07 ju. 2016.

NIKE. Site Oficial. Disponível em: <<http://www.nike.com.br/?ref=https%25253A%25252F%25252Fwww.google.com.br%25252F>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão Estratégica I: livro didático**. 8. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

PATELOSKI, Alessandro. Subsídios para uma Teoria de Comunicação Digital. **Revista Textos de laCiberSociedad**, 4, 2004.

PINHO, J. B., 1951. **Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica** – Campinas, SP: Papirus, 2001. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=3l\\_wbJ\\_XkR4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=related:5RQMTV19nzcJ:scolar.google.com/&ots=6kvnCFOWsb&sig=HeVTIly0tHfuSD0C7N0XO5VuKN0#v=onepage&q=publicidade&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=3l_wbJ_XkR4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=related:5RQMTV19nzcJ:scolar.google.com/&ots=6kvnCFOWsb&sig=HeVTIly0tHfuSD0C7N0XO5VuKN0#v=onepage&q=publicidade&f=false)>. Acesso em 02 ago. 2016.

PORTO, Edson. Por Dentro do Planeta Nike. **Revista Época**, Beaverton (Oregon), dez. 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT113186-16380,00.html>>. Acesso em: 25 maio 2016.

REUTERS BRASIL. **Nike mira Olimpíada do Rio e Reforça Estratégia de Longo Prazo no Brasil**. Rio de Janeiro, nov. 2015. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/sportsNews/idBRKCN0T01SG20151111>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

RIOS, Dermival Ribeiro. **Dicionário Global de Língua Portuguesa**. São Paulo: DCL, 2001.

SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing**. Tradução Lúcia Simonini. São Paulo: Nobel, 2002. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=-ZrrkxDb5mcC&oi=fnd&pg=PR994&dq=marketing+nike&ots=V8HWLghUoq&sig=T\\_zviFFUvONHeOh6s18FitYqeHE#v=onepage&q=marketing%20nike&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=-ZrrkxDb5mcC&oi=fnd&pg=PR994&dq=marketing+nike&ots=V8HWLghUoq&sig=T_zviFFUvONHeOh6s18FitYqeHE#v=onepage&q=marketing%20nike&f=false)>. Acesso em: 05 jul 2016.

SORDI, Chantal. O Bom Filho. **Elle**, São Paulo, edição 338, ano 28, p. 96-101, jul./2016.

SOUZA, Micael. Nike: uma deusa grega que deu origem a uma marca famosa. **A Busca pela Sabedoria**. 15 set. 2010. Disponível em: <<http://abuscapelasabedoria.blogspot.com.br/2010/09/nike-uma-deusa-grega-que-deu-origem-uma.html>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ Júnior, João Benjamim da; Rocha, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização**. 3.ed. São Paulo.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: um Enfoque Didático da Produção Científica**. São Paulo: E.P.U, 2001.

## **O SETOR DE RECURSOS HUMANOS COMO MEDIADOR PARA REDUÇÃO DE PASSIVOS TRABALHISTAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Marciele Gresele Baum<sup>1</sup>  
Janice Walter<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho abordará o tema a importância do setor de RH - Recursos Humanos para a organização, a fim de reduzir o risco de passivos trabalhistas. Tem como problemática compreender em que medida o setor de RH pode contribuir para diminuir o risco de passivos trabalhistas. O objetivo geral é analisar a importância do setor de recursos humanos nas organizações. A importância de se estudar esta temática para as organizações está relacionada ao aumento do número de reclamações trabalhistas na atualidade. O crescimento de reclamações trabalhistas na Justiça está ligado à consciência dos profissionais por seus direitos trabalhistas. A geração de dados se deu por meio de literatura especializada na área, e por meio de estudo de caso realizado em uma empresa do setor de prestação de serviço, no período do 1º semestre de 2016. Foi utilizado como metodologia pesquisa teórico-empírica, com fins explicativos, método hipotético dedutivo, comparativo e monográfico, tratamento qualitativo dos dados, coleta de dados e através de bibliografia e entrevista. Alguns autores que serviram para o embasamento teórico foram Chiavenato, Lacombe, Marras, que em suas obras abordam a importância do setor de recursos humanos, processos de gestão, rotinas trabalhistas e legislação trabalhista, como conjunto de fatores correlacionados, como forma da organização atingir seus objetivos e diminuir o risco de passivos trabalhistas. O estudo irá contribuir na compreensão da forma como a organização deve desenvolver métodos adequados a sua realidade e programar ações para o desenvolvimento humano a fim de reduzir o risco de passivos trabalhistas.

Palavras-chave: Recursos Humanos – Gestão – Organização – Passivo Trabalhista.

### **INTRODUÇÃO**

As diferentes estruturas das empresas no Brasil são muito grandes, dentre elas, empresas que não dão a devida importância há gestão de pessoas e o

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Especialização em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis. marci\_gb@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento - UNIJUI, Bacharel em Administração/Comércio Internacional - FEMA, Especialista em Gestão de Pessoas - UNINTER. Docente nas Faculdades Integradas Machado de Assis, cursos de Ciências Contábeis, Tecnólogo em Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. janice@sommacontabilrs.com.br

desempenho do RH – Recursos Humanos, como forma de evitar gastos desnecessários com processos trabalhistas. O tema deste trabalho vem analisar justamente a importância do setor de recursos humanos para organização. A delimitação temática trata da análise acerca da importância do setor de RH nas organizações, para reduzir o risco de passivos trabalhistas. Para responder ao problema que originou este artigo: em que medida o setor de RH pode contribuir para redução dos riscos de passivos trabalhistas nas organizações?

O objetivo geral é analisar a importância do setor de recursos humanos nas organizações para compreender em que medida pode contribuir para a redução dos riscos de passivos trabalhistas. Pois se está vivendo em uma sociedade que almeja tirar vantagem em tudo, e transformam a justiça do trabalho em um negócio lucrativo, de modo que, qualquer falha pode ser motivo para funcionários e ex-funcionários acionarem a justiça do trabalho.

Não existe mágica para que funcionários ou ex-funcionários não acionem seus empregadores na justiça do trabalho, mas o setor de recursos humanos da empresa pode se utilizar de técnicas e formas para minimizar que isso aconteça. Algumas boas práticas trabalhistas adotadas pelo setor de recursos humanos ajudam as empresas a evitar uma série de problemas com contencioso trabalhista.

Investir em processos hoje não é suficiente, levando-se em conta que as pessoas são as principais mantenedoras dos processos empresariais, deste modo, o setor de RH assume uma posição estratégica para o sucesso de uma organização. Este setor que tem a capacidade de fazer uma gestão participativa com as pessoas, modelar e dimensionar as áreas voltadas ao objetivo principal da empresa, tem papel de facilitador interno dos projetos de mudanças da empresa, desenvolvedor de projetos motivacionais, intermediador de conflitos e conhecedor da legislação trabalhista.

Trata-se de uma pesquisa teórico – empírica, em que se busca analisar os dados qualitativamente, por meio de estudo bibliográfico e estudo de caso, com fins explicativos. A coleta de dados direta deu-se através de entrevista, análise documental e observações na empresa pesquisada. Para análise e interpretações dos dados utilizou-se método hipotético-dedutivo, método histórico, comparativo e monográfico, pois foram analisados os dados observados na prática na empresa e a

entrevista a gestora de RH. Os principais autores que serviram para o embasamento teórico foram Chiavenato, Lacombe, Marras.

A estrutura que compõe este artigo seguiu as seguintes etapas: embasamento teórico sobre o setor de recursos humanos e o gestor de RH, processos de gestão, legislação trabalhista e passivo trabalhista. Em sequência trata dos resultados obtidos na entrevista a gestora de RH de uma empresa do ramo de prestação de serviços. Logo em seguida a conclusão acerca do problema que originou este artigo e as referências utilizadas na elaboração do mesmo.

## **1 SETOR DE RECURSOS HUMANOS E O GESTOR DE RH**

Em cada organização o setor de RH é responsável por uma série de atividades e processos, que procuram fazer com que os funcionários atinjam os objetivos e metas propostos por ela.

Dentre as rotinas do setor, pode-se citar as que envolvem os processos de admissões, demissões, benefícios, folhas de pagamentos, relações sindicais, declarações trabalhistas mensais, anuais, encargos sociais, atendimento de fiscalizações trabalhistas e da justiça do trabalho, contratação, pagamento de salários, transporte, férias, licença médica, 13º salário, organização dos horários, adendos e outros. Sendo responsável também pela organização e guarda dos documentos referentes ao setor.

O setor de RH é de grande importância nas organizações, sendo essencial que o mesmo esteja alinhado as legislações trabalhista, previdenciária e do regulamento interno da empresa, mantendo uma excelente relação de emprego entre as partes. De acordo com Dessler, o setor de recursos humanos é um parceiro estratégico da organização, pois ele que tem a função de moldar as pessoas para que se tornem um diferencial competitivo (DESSLER, 2003).

O gestor de recursos humanos tem papel fundamental, pois é ele que tem perfil estratégico e é responsável pelo gerenciamento dos processos da organização. O gestor de recursos humanos segundo Marras, não administra serviços e sim pessoas, atendendo as necessidades do trabalhador de forma a obter

em troca o máximo de empenho e qualidade nos serviços por ele prestados (MARRAS, 2011).

O gestor atua como um elo entre a organização e os funcionários, de modo a equilibrar o objetivo geral da organização e a qualidade de vida dos funcionários. Para isso o gestor precisa saber bem mais do que somente legislação trabalhista, precisa saber moldar as pessoas de forma estratégica.

O verdadeiro papel do setor de RH, está envolvido com todos os departamentos da organização, do mais complexo ao mais simples, unindo, integrando, valorizando, treinando, capacitando e acima de tudo respeitando as pessoas e atuando como mediador para redução de passivos trabalhistas.

## **2 PROCESSOS DE GESTÃO**

As pessoas são os elementos mais importantes de uma organização, pois é através delas que se alcançam os objetivos propostos. Daí a importância de tratá-los como parceiros da organização. Como diz Lacombe:

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. (LACOMBE, 2011, p. 20).

Segundo Chiavenato, há seis processos básicos da Gestão de Pessoas: processos de agregar pessoas: incluir novas pessoas; processos de aplicar pessoas: processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho; processos de recompensar pessoas: processos utilizados para motivar e incentivar as pessoas; processos de desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas; processos de manter pessoas: são os processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho (CHIAVENATO, 1999).

O processo de agregar pessoas está relacionado a suprir necessidade de pessoas na organização. Segundo Chiavenato, refere-se a suprir a necessidade de talentos humanos para o desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2009).

A fase inicial de uma relação de emprego começa no recrutamento e seleção de pessoas. Ao contrário do que muitos pensam esta fase também pode causar passivos trabalhistas caso não for planejada e elaborada com a atenção adequada. Para Lacombe, “Recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. [...] O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.” (LACOMBE, 2011, p. 81).

O recrutamento poderá ser interno ou externo. Segundo Chiavenato, o recrutamento interno procura preencher uma vaga realinhando funcionários internos, que tenham o perfil adequado para o cargo, este ocorre de forma mais rápida. E o recrutamento externo já é mais demorado, pois preenche uma vaga com candidatos atraídos externamente, por meio de técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2009).

Nestas horas que o setor de RH deve se preocupar com a forma como vai recrutar pessoas, pois neste momento que costuma acontecer a discriminação, quase que sem perceber este é um erro que ocorre em muitas empresas. O fato da empresa publicar uma restrição de perfil (seja idade, sexo, tempo de experiência ou qualquer outra) pode levar a pessoas se sentirem discriminadas por não poderem concorrer a uma vaga de forma igualitária por uma restrição imposta pela empresa. Deve-se tomar muito cuidado na hora de publicar uma vaga para que não se tenham transtornos.

Ainda segundo Chiavenato, a seleção de pessoas nada mais é do que uma comparação de características a fim de aprovar um candidato para a vaga disponível. As técnicas utilizadas nesta fase são particulares de cada empresa (CHIAVENATO, 2008).

Para Chiavenato, após o processo de agregar pessoas vem o processo de aplicação de pessoas que é a integração do novo funcionário, esta é a fase mais importante, pois é neste momento em que se deve esclarecer todas as dúvidas e orientá-lo para que conheça seu papel na organização. Seguindo da fase de avaliação do seu desempenho no cargo (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato, a orientação de pessoas é o primeiro passo para a sua adequação dentro das diversas atividades da organização. Ele afirma que se trata de posicionar as pessoas em suas atividades na empresa e esclarecer o seu papel (CHIAVENATO, 1999). Para Marras, a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelas organizações para identificar necessidades, contribuições, novos talentos e resultados de um profissional para organização. Sendo que esta avaliação serve como base para revisão do plano de treinamento e desenvolvimento da organização, pois revela necessidades necessárias aos colaboradores a fim de atingimento dos objetivos da organização (MARRAS, 2011).

Para o atingimento dos objetivos da empresa é necessário pessoas motivadas, neste aspecto entra o processo de recompensar as pessoas, que nada mais é incentivá-las para o atingimento dos objetivos e metas (LACOMBE, 2011). Para Lacombe, a organização deve manter o cuidado na coerência da remuneração e benefícios, tanto internamente como externamente para isso é necessário um plano de cargos e salários, pois como este processo é fator motivador, qualquer desajuste, por menor que seja, o trabalhador se sentirá desvalorizado, acarretando em uma desmotivação (LACOMBE, 2011). Lacombe menciona:

Geralmente, o pessoal operacional precisa ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade. Uma das formas para isso é repartir os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo. Pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipe, constituem imenso patrimônio para qualquer empresa. Para conseguir boa eficiência, é necessário uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe. (LACOMBE, 2011, p. 173).

O processo de desenvolver pessoas também é fator motivacional na organização, pois gera um crescimento profissional, agrega valor a pessoa, gera mudança de comportamento, além de melhorar a qualidade dos processos e serviços (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Lacombe, as organizações treinam seus funcionários para desenvolvê-los, pois precisam de mão de obra qualificada, ambiente motivador, desafiador e mão de obra apta para atuar frente as mudanças do mercado de trabalho. As pessoas são o patrimônio da organização por isso é importante cuidar

delas, e desenvolvê-las para que a organização colha seus frutos (LACOMBE, 2011).

Para Chiavenato, as organizações que desenvolvem pessoas tendem a reduzir seu nível de rotatividade, pois os funcionários tendem a se manter nos locais onde são valorizados. Visto que, muito se fala atualmente na dificuldade de manter as pessoas na organização, para que este processo ocorra, é essencial um ambiente de trabalho agradável, com qualidade de vida física e psicológica, e um ambiente seguro, além de boa remuneração e desenvolvimento de pessoal (CHIAVENATO, 2009). Manter pessoas é um processo muito desafiador para as organizações, pois envolve uma série de atitudes que vão além de estrutura e fazem parte da disciplina das organizações.

### **3 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA**

A legislação trabalhista brasileira é bastante complexa e, muitas vezes, difícil de ser compreendida. Muitas empresas costumam terceirizar para escritórios contábeis a parte de RH, esse fator pode acarretar em falhas na contabilização de direitos trabalhistas e se tratando da justiça do trabalho, enérgica quanto da não observância da lei, pode ocasionar passivos trabalhistas como multas e outras medidas punitivas.

O não atendimento correto da lei por parte do empregador pode se configurar através de inúmeras maneiras. Dentre elas, as mais comuns ocorrem quando este não fornece todas as condições de trabalho ao empregado ou quando deixa de efetuar o pagamento de algum provento obrigatório. Estas situações podem ocorrer por falta de conhecimento técnico ou má fé.

Os trabalhadores têm seus direitos garantidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, e é dever do RH conhecer e fazer aplicação da mesma dentro das organizações, observando conjuntamente as necessidades da empresa e dos funcionários.

A organização pode ter suas relações trabalhistas regidas pela CF - Constituição Federal, pela CLT, pelos sindicatos (acordos e convenções coletivas) e pelas jurisprudências. É de suma importância que o RH repasse as orientações

mínimas para todos os gestores da empresa, para que todos estejam interligados quanto as normas que protegem os trabalhadores (LAGASH, 2016).

Segundo Carrion, a Legislação Trabalhista visa proteger a vida, a saúde, a dignidade e a integridade material e moral exclusivamente das pessoas naturais ou físicas. É muito importante que o RH esteja sempre, atento as mudanças que ocorrem na legislação (CARRION, 2006).

A Constituição Federal de 1988 define os artigos 7º a 11º as bases dos princípios trabalhistas em vigor no Brasil, trata-se da fonte de maior importância no direito do trabalho, pois dela derivam as demais normas (BERTOLIN; TUPIASSÚ, 2016). A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é a principal norma legal que regula a relação de emprego e os direitos dela decorrentes. A CLT rege as relações de emprego de celetista tanto urbano quanto rural.

De acordo com Leite, a CLT vem sofrendo alterações de acordo a evolução da relação de trabalho entre empregadores e empregados, onde se destacam informações em relação à duração da jornada de trabalho, identificação profissional, salário mínimo, férias anuais, segurança e medicina do trabalho, proteção ao trabalho da mulher e do menor, previdência social e regulamentações dos sindicatos de classes, regras processuais para trâmite das reclamações trabalhistas, dentre outras, de suma importância para regular a relação de emprego entre as partes (LEITE, 2015).

Segundo Martins, os sindicatos também estabelecem normas e regras para a continuidade das relações trabalhistas entre empregados e empregadores, através dos acordos e convenções coletivas como são conhecidos. O setor de RH precisa inicialmente saber a diferença entre eles, conhecer e observar o que os mesmos dispõem, sempre respeitando o que dispõe CF e a CLT (MARTINS, 2015).

Conforme Leite, o artigo 611 da CLT define Convenção Coletiva de Trabalho como o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho (LEITE, 2015).

Acordo coletivo é o acordo que estipula condições de trabalho aplicáveis, no âmbito da empresa ou empresas acordantes, às respectivas relações de trabalho. A

celebração dos Acordos Coletivos de Trabalho é facultada aos sindicatos representativos das categorias profissionais, de acordo com o art. 611 § 1º da CLT. Poderá ainda ser ajuizada ação de dissídio coletivo, quando frustrada a negociação coletiva (LEITE, 2015).

Para Martins, “Dissídio coletivo é o processo coletivo que visa estabelecer normas e condições de trabalho ou julgar a abusividade ou não abusividade da greve.” (MARTINS, 2015, p.149). O RH precisa saber fazer a leitura dos acordos, convenções e dissídios coletivos, levando em conta o que é de responsabilidade do empregador em uma relação de emprego, deve ainda ficar atento aos prazos de vigência dos mesmos.

Para Santos e Machado, além a da legislação trabalhista a organização também precisa ficar atenta as obrigações previdenciárias incidentes sobre a folha de pagamento e valores retidos sobre serviços prestados. Todo dia 20 do mês seguinte as empresas deverão recolher as contribuições previdenciárias por meio de documento de arrecadação, GPS - Guia da previdência social (SANTOS; MACHADO, 2012).

A legislação trabalhista evita que ocorram abusos por parte do empregador em uma relação de emprego. O conjunto de todas estas legislações deve ser observado e aplicado nas organizações, sempre aplicando o que for mais benéfico ao trabalhador.

#### **4 PASSIVO TRABALHISTA**

O passivo trabalhista existe de duas formas, uma o que abrange o pagamento de obrigações da empresa para com o funcionário como, por exemplo: salário, pagamento de férias, fundo de garantia, 13º salário e horas extras. E outra é o passivo trabalhista oculto, este gerado quando não é cumprido algum direito trabalhista, neste caso a legislação é ignorada.

Para Leite, "Ação Trabalhista é o direito público autônomo e abstrato, constitucionalmente assegurado à pessoa, natural ou jurídica, e a alguns entes coletivos, para invocar a prestação jurisdicional do estado." (LEITE, 2006, p. 259). É necessário que toda empresa tenha controle sobre seu passivo trabalhista, para que

isso não acabe por desestabilizar seus negócios. O passivo trabalhista não tem cobrança imediata, é cobrado em fiscalização de algum órgão competente ou em reclamações trabalhistas.

Conforme Martins, quando constatado que o empregador infringiu a Lei, o empregado é reembolsado com as devidas atualizações monetárias, acrescidas de multas direcionadas pelos órgãos fiscalizadores. Quando há ameaça as condições físicas de saúde e segurança dos trabalhadores a organização poderá ser também interditada (MARTINS, 2015).

As reclamações trabalhistas representam uma ameaça as finanças de uma organização quando não gerenciado seus processos internos. O passivo trabalhista deve ser enfrentado, monitorado e controlado, podendo ser utilizadas várias ferramentas de gestão de RH a favor da organização.

Um dos desafios do RH neste processo está na conscientização da gerência da organização, sobre o cumprimento da legislação, muitas vezes o RH é visto como uma pessoa inconveniente que só quer colocar empecilhos nos processos. Mas ao contrário disso o RH só quer colocar em prática o que é de sua responsabilidade, como o conhecimento da legislação trabalhista, valores e prazos de realização.

As ações e/ou processos judiciais trabalhistas, também conhecidas como reclamações trabalhistas, podem nascer de pequenos descuidos por parte da organização, com documentação exigida, falta de segurança no trabalho ou mesmo por uma fiscalização interna deficitária ou falta da área de RH, bem como a ausência de assessoria jurídica trabalhista preventiva (MARTINS, 2015).

O passivo trabalhista influencia em negócios futuros das organizações, já que o pagamento, após uma decisão judicial, deve ser em curto prazo, o que afeta as disponibilidades financeiras da mesma.

## **5 ESTUDO DE CASO**

Para contribuir com o embasamento teórico deste artigo científico, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de prestação de serviço, localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul, visando analisar os controles e práticas desenvolvidos pelo setor de recursos humanos da organização, para

compreender de que forma este setor contribui para redução dos passivos trabalhistas. Sendo realizada uma entrevista a gestora de RH desta empresa, e acompanhamento de algumas rotinas do setor de RH, para entender sua operacionalização.

Primeiramente pedi a ela que me explicasse um pouco do histórico da empresa e suas atividades, conforme relatado pela gestora, a organização localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul, presta serviços especializados no ramo de transporte de resíduos industriais, gerenciamento de resíduos e consultoria ambiental em âmbito nacional, certificada nas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, o que agrega maior confiabilidade em seus processos e serviços.

No mercado há 13 anos, oferece soluções eficazes, com equipe técnica especializada e preocupada com as questões ambientais. Atende e mantém atualização constante sobre as legislações e normas ambientais vigentes, oferecendo aos seus clientes maior segurança e confiabilidade. No ramo de transporte de resíduos, possui frota diversificada, licenciada e motoristas altamente qualificados.

A organização possui sistema de gestão integrado (SGI) e política integrada de qualidade, meio ambiente e saúde segurança, o que garante a qualidade dos seus processos e serviços, pois passa por constantes auditorias.

Relatado ainda, que a empresa conta com um número de 35 funcionários celetistas divididos em áreas distintas, e mais pessoas terceirizadas que atendem as demandas eventuais.

Num segundo momento, pedi a gestora como são realizadas as principais rotinas do setor de RH, conforme relato e acompanhamento de algumas delas, evidencia-se que o setor de RH trabalha de forma a atingir os objetivos e metas da organização, de forma interligada aos outros setores a fim dar suporte para que ações sejam executadas da forma mais correta possível. Possui procedimento interno documentado para garantir a eficácia dos seus processos.

O processo de admissão começa com a solicitação de pessoal pelo supervisor da área ao setor de RH, o mesmo analisa o perfil da vaga e divulga a mesma (agência de emprego, site, etc.). Após divulgada a vaga, é feita a seleção de currículos de acordo com o perfil da vaga em aberto. Os currículos selecionados

passam por entrevista com o supervisor da área, e após seleção o setor de RH faz o processo de contratação.

É solicitada toda documentação necessária para a contratação de acordo com o formulário específico utilizado para admissão de pessoas. Toda documentação, como contrato de trabalho, autorização de desconto, requerimento de vale transporte e acordo de compensação de horas é assinada pelo funcionário no primeiro dia de trabalho, assim como sua carteira é preenchida e devolvida dentro do prazo de 48 horas.

No primeiro dia de trabalho, faz-se a integração do novo colaborador, sendo que o foco é apresentar a empresa, os direitos e deveres e abordar assuntos relacionados a qualidade, meio ambiente e saúde, segurança ocupacional. Ao final deste processo o trabalhador recebe o Manual de Integração.

Após a admissão o colaborador recebe todos os treinamentos específicos ao seu cargo de acordo com a matriz de treinamentos por função e anualmente recebe a reciclagem dos treinamentos ou sempre que os mesmos forem revisados. Os treinamentos externos e internos têm sua eficácia avaliada num período de até três meses.

Todos os treinamentos são devidamente registrados em formulário padrão, no registro consta título do treinamento, data, instrutor, local da realização e carga horaria, todos participantes assinam o registro ao final do treinamento.

A organização mantém plano anual de treinamento para o desenvolvimento de seus colaboradores. O mesmo é revisado anualmente e incluídas novas demandas através de LNTs (Levantamento de Necessidade de Treinamentos) realizada pelos supervisores das áreas, e ou, por demandas identificadas nas avaliações de desempenho. A empresa possui descrição de cargo para todas as funções, com descrição bem detalhada das atividades, habilidades e competências necessárias e formação e conhecimentos específicos de cada cargo.

A empresa tem controle de horário de formas distintas, nas unidades operacionais os funcionários registram ponto mecânico, no setor administrativo os funcionários assinam ficha ponto e os motoristas externos registram seus horários em um diário de bordo. Estes controles devem ser encaminhados pela supervisão ao setor de RH todo dia 21 de cada mês para que o mesmo faça a conferência das

horas extras e faltas para geração da folha de pagamento.

Nas unidades operacionais, os supervisores encaminham juntamente com os cartões ponto uma planilha chamada de ocorrências do ponto, onde são registradas toda e qualquer falta de registro do cartão ponto, contendo nome dos funcionários, data da falta do registro, motivo e assinatura do funcionário. Este controle foi implantado para evitar que os funcionários deixem de registrar o cartão ponto e para que não ocorram mal entendidos na hora de contabilizar as horas.

Todo mês o setor de RH orienta os supervisores sobre falhas que por ventura tenha ocorrido no registro dos pontos, para que eles ajudem a controlar e resolver tais problemas para que não ocorram problemas futuros. Todos cartões pontos são arquivados em caixas de arquivo morto, devidamente identificadas de acordo com o período.

Horas extras somente são permitidas quando autorizadas pelo supervisor imediato. Até duas horas extras são pagas com adicional de 50% e trabalho aos domingos e feriados remunerado com 100%, mais DSR (descanso semanal remunerado) incidente sobre as mesmas.

Trinta dias após a admissão, é realizada avaliação do contrato de experiência pelo superior imediato. Os vencimentos de contrato são acompanhados pelo setor de RH em planilha de controle de vencimento de contratos de experiência. Com base no resultado da avaliação o contrato pode ser renovado no máximo por mais sessenta dias ou poderá ser encerrado.

No decorrer do contrato, poderão ocorrer alterações como: horário, local de trabalho, mudança de função, etc., sendo que os adendos de qualquer alteração contratual são feitos pelo setor de RH, e os mesmos são realizados quinze dias antes do colaborador sofrer a alteração e de acordo entre as partes.

Anualmente são realizadas as avaliações de desempenho dos funcionários, pelos gestores da área, momento em que ocorre um feedback do gestor para o funcionário e vice e versa, as avaliações são registradas em formulário específico. Em seguida as mesmas têm seus resultados avaliados pelo setor de RH. Destas avaliações podem surgir demandas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A empresa disponibiliza aos seus funcionários, benefícios como vale transporte, vale alimentação, plano de saúde e plano odontológico. Todos benefícios

são controlados pelo setor de RH por meio de planilhas, o mesmo se encarrega de fazer a inclusão dos funcionários novos, a manutenção mensal e exclusão quando da demissão de um funcionário.

Também mantém cadastro junto ao PAT (programa de alimentação do trabalhador) e disponibiliza o benefício de alimentação conforme valor determinado pelo sindicato da categoria.

O setor de RH juntamente com os supervisores das áreas monta um cronograma anual de férias, no qual consta nome do funcionário, data de admissão, período aquisitivo de férias e data programada para gozo de férias de cada funcionário. Este cronograma auxilia a conceder as férias dentro do período aquisitivo ao funcionário e oferece ao setor financeiro uma programação em termo de valores.

O 13º é pago a primeira parcela até dia 30 de novembro e a segunda parcela paga até dia 20 de dezembro. Caso o funcionário solicitar o recebimento antecipado da primeira parcela, a mesma pode ser adiantada.

O setor de RH controla o vencimento dos exames periódicos por meio de planilha, e encaminha aos funcionários para realização dos exames sempre que se faz necessário, mantendo sempre em dia os exames dos mesmos.

Os exames são realizados conforme consta no PCMSO - programa de controle médico de saúde ocupacional. O RH mantém uma planilha de exames por função para facilitar a realização dos mesmos. Esta contém as funções da empresa e quais exames cada função precisa realizar na admissão, periodicamente e na demissão, seguido dos riscos que cada função está exposta.

A empresa contrata serviços terceirizados e mantém em sua rede uma planilha de controle de terceiros, onde o setor de RH controla integração, ficha de registro, ficha de entrega de EPIs, atestado de saúde ocupacional, PPRA – programa de prevenção de risco ocupacionais e PCMSO. Todos documentos são mantidos em arquivos eletrônicos de forma organizada e controlados quanto ao seu vencimento.

O setor de RH controla aumentos salariais, proventos e descontos, tabela todos os dados mensalmente e encaminha ao escritório contábil que faz as folhas de pagamento. Posteriormente realiza a conferência das folhas de acordo com sua

planilha, feito isso encaminha os líquidos da folha ao setor financeiro da empresa que realiza os pagamentos até o 5º dia útil do mês subsequente. Em seguida as guias geradas, guia da previdência social (GPS), Fundo de Garantia do Trabalhador (FGTS) e Imposto de Renda (IR) são conferidas pelo setor de RH e encaminhadas ao setor financeiro para pagamento nos prazos determinados.

Questões relativas saúde e segurança do trabalho são tratadas pelo setor de RH em conjunto com técnico de segurança terceirizado. O setor de RH realiza a compra de EPI's – Equipamentos de proteção individual, homologação, distribuição, preenchimento das fichas e controle da validade dos CAs (certificados de aprovação). Responsável também pela elaboração de DSSSMA - dialogo semanal de saúde, segurança e meio ambiente.

A empresa possui controle rígido sobre a utilização de EPI's, para tal realiza trimestralmente auditorias de EPI's nas suas unidades, onde analisa utilização, guarda, conservação, higienização, validade do CA entre outros fatores. Em caso de acidentes de trabalho é o setor de RH que realiza o preenchimento da CAT – comunicação de acidente de trabalho. Assim como os encaminhamentos a perícias médicas quando necessário.

A empresa não possui obrigatoriedade de ter CIPA formada, mas mantém em cada unidade um designado da CIPA escolhido pela direção, que realiza atividades pertinentes a CIPA. Mensalmente os designados da CIPA e o RH se reúnem para realização de uma reunião onde são tratados assuntos pertinentes a saúde e segurança dos trabalhadores. Na oportunidade são discutidos, acidentes de trabalho, quase acidentes, riscos percebidos, campanhas a serem realizadas entre outros assuntos pertinentes.

Anualmente os designados da CIPA em conjunto com o RH organizam a SIPAT – semana interna de prevenção a acidentes de trabalho, onde são realizadas diversas atividades e palestras para conscientização dos funcionários, com envolvimento de 100% do seu quadro funcional.

Possuem um mecanismo de comunicação interna chamado “SGI Informa”, que trata - se de um e-mail que é enviado pelo setor de RH a todos supervisores sobre alteração de procedimentos, data de pagamento, benefícios, entre outros, e os supervisores repassam a informação aos demais funcionários da empresa. Desta

forma todos tomam conhecimento das informações repassadas pelo RH. Além do que, informações como resultados de indicadores e outras informações relevantes são atualizado mensalmente nos murais da empresa.

O setor de RH tem com indicadores índice de rotatividade, absenteísmo, horas de treinamento, número de acidentes e número de incidentes. Todos estes indicadores têm sua meta atualizada anualmente, e o acompanhamento dos resultados dos indicadores é feita mensalmente em reunião com o representante da direção. Caso algum indicador esteja fora da meta estipulada por mais de três meses consecutivos plano de ação deve ser elaborado para que a meta volte a ser alcançada.

Após entender as rotinas de RH da empresa, ainda em entrevista a gestora, pedi se a empresa possuía algum passivo trabalhista e quais fatores os motivaram. Segundo relato, desde a implantação do setor de RH há quatro anos, a empresa teve 3 processos trabalhistas, dos quais 2 já foram encerrados e 1 ainda se encontra em andamento. O motivo do processo trabalhista em andamento, refere-se a doença ocupacional, que segundo o ex-funcionário teria sido agravada pelo exercício da sua atividade na empresa.

Segundo a gestora, mensalmente o setor de RH recebe as atualizações quanto à legislação trabalhista, previdenciária e de segurança do trabalho de consultoria especializada. E sempre que há necessidade, os colaboradores do RH passam por treinamento de atualização, o que de certa forma contribui para minimizar o risco de passivos trabalhistas na empresa.

Informado ainda que a empresa possui setor jurídico terceirizado, mas salienta a importância de setor jurídico e setor de RH estarem andando de forma sincronizada. A comunicação entre os dois setores é constante, pois o jurídico através de suas práticas vivenciadas no dia a dia consegue repassar ao RH práticas a fim de evitar passivos trabalhistas dentro da empresa.

Constantemente a empresa passa por auditorias internas e externas, em virtude de manter sua certificação, nesta também são verificados documentos e rotinas referentes ao setor de RH, o que garante sua eficiência. Dentre tantas rotinas, o setor de RH torna-se o coração da empresa, segundo relatado pela gestora de RH da mesma, pois ele atua um pouco em cada uma das áreas da

empresa, impulsionando, ajudando a resolver as dificuldades, mediando conflitos, opinando e direcionando caminhos.

Independentemente do tamanho da organização, o RH faz-se necessário, pois consegue enxergar as pessoas com suas diferenças, gerenciando desta forma os conflitos, e acima de tudo o RH tem a capacidade de associar a razão e a emoção ao mesmo tempo fazendo com que suas decisões sejam racionais para o bem da organização, e não tanto emocionais. Pois, o RH precisa, acima de tudo, fazer as coisas de maneira a atender a legislação vigente e proteger a organização de possíveis riscos trabalhistas.

A maneira como está empresa vê a importância do RH, está na maneira de fazer suas atividades que está sempre focado em atender a legislação, buscando atualização constante e de forma concomitante gerenciando as pessoas, buscando a qualidade de vida no trabalho, motivação e bem estar dos funcionários.

## **CONCLUSÃO**

As organizações necessitam de pessoas para se tornarem bem sucedidas, portanto o capital da empresa são as pessoas. E o setor de RH faz-se estrategicamente necessário, pois trabalha diretamente com as pessoas. Através do estudo de caso na empresa pesquisada, pode-se ver de forma clara, que um setor de RH dentro da organização preocupado com as rotinas trabalhistas, com a gestão de pessoas e atualizado quanto à legislação vigente, torna-se fundamental tanto para o sucesso da organização, como para diminuir o risco de passivos trabalhistas.

O objetivo geral deste artigo se deu por meio de estudo da bibliografia e entrevista a gestora de RH da empresa estudada. O setor de RH tem uma importância significativa na organização, pois o mesmo é uma das bases de sustentação da mesma.

Em resposta a problematização que originou este trabalho, uma organização com setor de RH atualizado quanto a legislação vigente, com normas e controles internos bem definidos, procedimentos operacionais, políticas internas claras e

objetivas, e que se preocupa com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, reduz muito o risco do surgimento de reclamações trabalhistas.

Assim, evita que ocorram erros como, por exemplo, pagamento do salário fora do prazo previsto, contratos de trabalho mal elaborados, funcionários sem atestado de saúde ocupacional e jornada de trabalho sem controle, que são desnecessários, e podem ser evitados na organização, não sendo necessário deixar chegar em uma sala judicial, pois muitas requerem ações práticas e simples para redução dos impasses trabalhistas, ações estas, de responsabilidade do setor de RH.

No decorrer do desenvolvimento deste artigo, foi identificada a possibilidade de aprofundamento sobre o tema: o gestor de RH como mediador de conflitos internos, o que fica como sugestão para futuros trabalhos.

O presente artigo tem sua contribuição para sociedade destacada, pois demonstra como o setor de recursos humanos é importante, pois age estrategicamente de forma a garantir a melhoria dos processos internos da organização, a sua eficácia e a conformidade com a legislação vigente de forma a minimizar os riscos de passivos trabalhistas.

## REFERÊNCIAS

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; TUPIASSÚ, Alessandra de Cássia Fonseca Tourinho. **Os direitos Sociais Trabalhistas como Direitos Fundamentais na Constituição de 1988, sua Eficácia e a Proibição do Retrocesso Social.** Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?artigo\\_id=9198&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?artigo_id=9198&n_link=revista_artigos_leitura)>. Acesso em: 09 maio 2016.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAGASH, Daniel Castro do Vale. **Teoria do Afluente, Hierarquia das Normas do Direito do Trabalho, Princípios, Conflitos e Flexibilização**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/teoria-do-afluente-hierarquia-das-normas-do-direito-do-trabalho-principios-conflitos-e-flexibilizacao/22711>>. Acesso em: 05 maio 2016.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2006.

\_\_\_\_\_. **CLT Organizada**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Sergio Pinto. **Prática Trabalhista**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Milena Sanches Tayano; MACHADO, Mariza de Abreu de Oliveira. **Departamento de Pessoal Modelo**. São Paulo: IOB, 2012.