

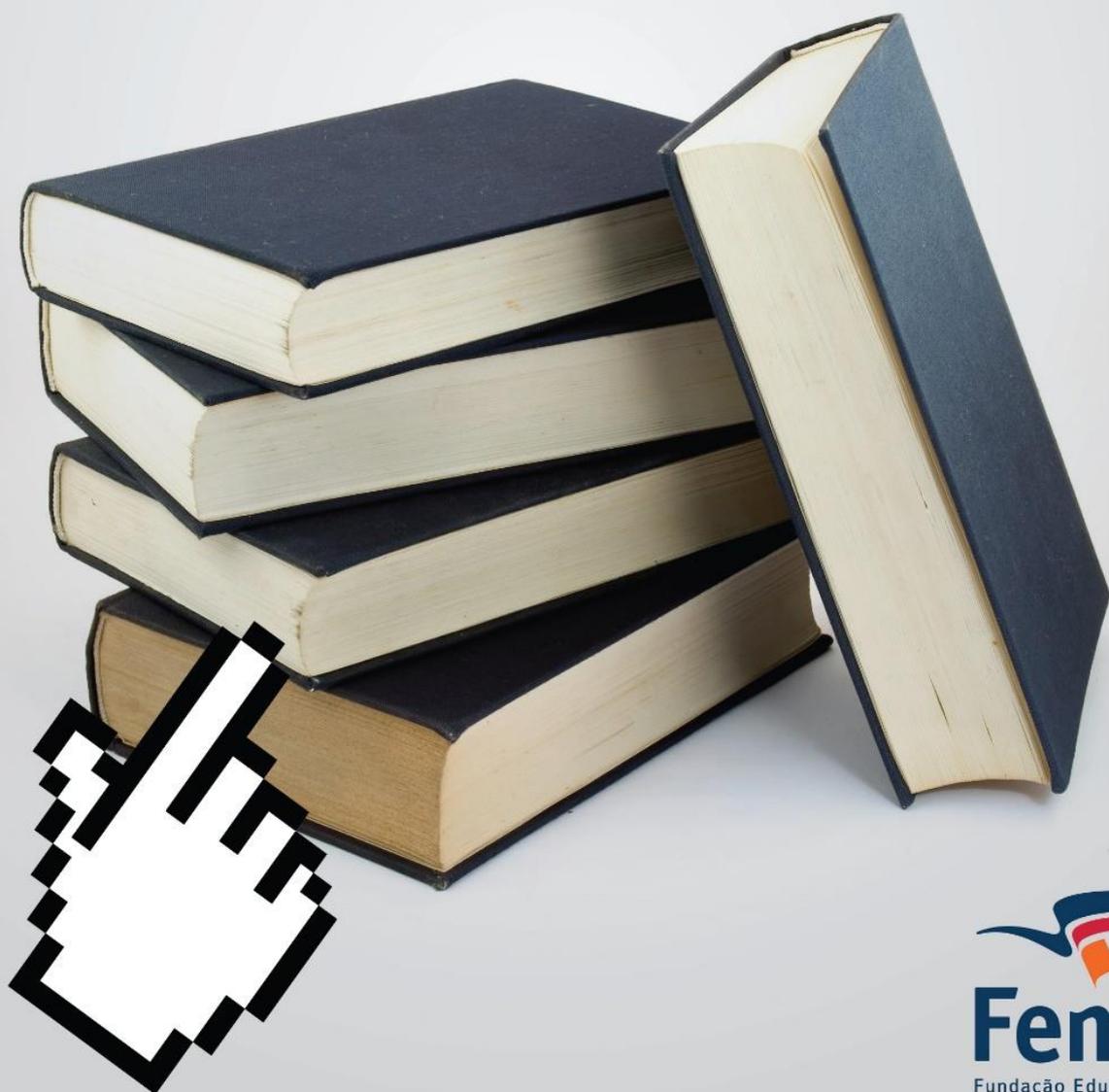
Ano 8, Nº. 2, Jul./Dez. 2018.

ISSN: 2236-8701

Revista Eletrônica de

# *Iniciação Científica*

dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis



## 1 CORPO EDITORIAL

### 1.1 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

*Prof.ª Ma. Rochelli Colossi Ziembowicz*

*Prof.ª Me. Jeremias Machado da Silva*

*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*

*Prof. Me. Nédisson Luis Gessi*

*Prof. Me. Anderson Pinceta*

### 2.2 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

*Prof.ª Me. Anderson Pinceta*

*Prof.ª Me. Augusto Rieger Lucchese*

*Prof.ª Esp. Diego Leonardo Wietholter*

*Prof.ª Esp. Luigi Antonio Farias Lazzareti*

### 2.3 EDITORAÇÃO

*Prof.ª Me. Mariel da Silva Haubert*

### 2.4 CAPA

*Guilherme Bonnes*

*Denise Felber*

### 2.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

*Denise Felber*

## 3 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

*Prof.ª Me. Mariel da Silva Haubert*

*Prof. Me. Anderson Pinceta*

*Prof.ª Me. Nedisson Luis Gessi*

**R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis. /Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 2, jul./dez. 2018.**

ISSN: 2236-8701

Publicação Semestral

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

CDU: 658(05)

---

**SUMÁRIO**

**APRESENTAÇÃO .....5**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS  
E OS LÍDERES EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR.....6**

*Aline Kelm*

*Liliana Gessi*

*Mayla Cássia Kruger*

*Pamela Thaís Mallmann Welter*

**ANÁLISE CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UM EMPRESA DE PEÇAS  
AGRÍCOLAS DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL.....25**

*Jessica Dalvana Dos Santos*

*Leonardo Da Luz*

*Scheila Raquel Kalchner*

*Rosane Maria Becker*

*Augusto Rieger Lucchese*

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA CLÍNICA DE  
MASSOTERAPIA.....40**

*Elier de Souza Scheeren*

*Nedisson Luis Gessi*

*Jonas Bordi*

*Alexandre Gallas*

*Lauri Aloisio Heckler*

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA ALTERNATIVA PARA BUSCA DA  
VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES.....55**

*Dafny Liange Lemes da Cruz*

*Tanize Geovana Itermann*

*Marcos Rogério Rodrigues*

**MELHORIA CONTÍNUA EM PROCESSOS NO SETOR METAL MECÂNICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM FABRICANTE DE IMPLEMENTOS  
AGRÍCOLAS.....69**

*Manoela Pinto Geiss*

*Nariéle dos Santos Pinheiro*

*Sabrina Beatriz Rodrigues*

*João Antônio Cervi*

**O MARKETING NO MUNDO LÍQUIDO: UM DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES.....85**

*Carlos Isac Budzinski*

*Denise Vanessa Spies*

*Roberto Strieder Bervian*

*Tainá Taís Reschke*

*Jeremyas Machado Silva*

**OS BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO METALMECÂNICO.....98**

*Charline Fátima Meinerz*

*Elias Ivan Perius*

*Marcelo Quelin*

*Sheila Rosana Marchiori*

*Marcos Rogério Rodrigues*

## APRESENTAÇÃO

As Faculdades Integradas Machado de Assis apresentam a nova edição da Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis, vinculada ao Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE.

A presente revista apresenta sete artigos científicos, aprovados pelo Corpo Editorial, composto pelo Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração e de Ciências Contábeis. Os artigos científicos publicados, acerca de temas relacionados às Ciências Sociais Aplicadas e orientados por professores da área, fortalecem a efetiva produção científica dos acadêmicos da FEMA. Dessa maneira, a Revista Eletrônica de Iniciação Científica materializa a intertextualidade e a interdisciplinaridade, privilegiando o desenvolvimento regional sustentável, a educação e as políticas sociais, a gestão e o desenvolvimento de pessoas, a gestão e o desenvolvimento de organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

A revista é, portanto, uma oportunidade que os acadêmicos e seus orientadores têm de expor o estudo, apresentando-o para a comunidade interna e externa, além de roborar os Cursos Superiores das Faculdades Integradas Machado de Assis pela apropriação e pela divulgação constante do conhecimento.

Prof.<sup>a</sup> Me. Mariel da Silva Haubert  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão -NPPGE  
Faculdades Integradas Machado de Assis/Fundação Educacional Machado de Assis

## **A COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS LÍDERES EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR**

Aline Kelm<sup>1</sup>

Liliana Gessi<sup>2</sup>

Mayla Cássia Kruger<sup>3</sup>

Pamela Thaís Mallmann Welter<sup>4</sup>

### **RESUMO**

A comunicação é algo essencial dentro da organização, responsável pelo bom funcionamento para obtenção dos objetivos e das estratégias, o estudo tem como objetivo conhecer a empresa a fim de saber como ocorre a comunicação atualmente entre o setor de recursos humanos e os líderes da organização, identificar através de pesquisa aplicada aos líderes se a comunicação ocorre de forma eficaz para a constante evolução e melhoria da empresa, e apresentar quais aspectos na comunicação deve-se melhorar no que concerne à comunicação interna com os líderes. No referencial teórico foram abordados temas relacionados a comunicação, comunicação organizacional e liderança. A metodologia que foi utilizada na realização do estudo envolveu pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa aplicada, quanto aos dados classifica-se como qualitativa, já na análise e interpretação dos dados foi utilizado o método comparativo. Após a pesquisa, constatou-se que atualmente a comunicação é bem variável de um líder para outro, pois na grande maioria das perguntas as respostas foram diferenciadas, os principais aspectos positivos foram o relacionamento de forma respeitosa, a preocupação pelo esclarecimento de informações, e que quando ocorre a comunicação a pessoa que está falando não é interrompida. Os pontos que precisam ser melhorados na comunicação são as barreiras, fofocas, boatos, sobrecarga de mensagens, distorções, falta de atenção na mensagem como um todo, compartilhamento de informações, e o feedback de como está o desempenho do trabalho.

Palavras-chave: Comunicação - Liderança – Organização.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração - 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alinekelm@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração - 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. maylakruger@outlook.com

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração - 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. pamelatmw95@outlook.com

## INTRODUÇÃO

O artigo tem como tema principal a comunicação interna entre o setor de recursos humanos e os líderes em uma instituição hospitalar, localizada no município de Santa Rosa, Rio Grande Do Sul, a problematização da pesquisa é identificar como esse processo ocorre hoje, se ele acontece de forma eficaz para o desenvolvimento da empresa?

O objetivo geral que motivou a realização deste estudo é conhecer como ocorre o processo de comunicação interna atualmente entre o setor de recursos humanos e os líderes e identificar se elas são eficientes para o desenvolvimento e interação da organização.

Os objetivos específicos da realização do trabalho são: conhecer a empresa a fim de saber como ocorre a comunicação atualmente entre o setor de recursos humanos e os líderes da organização, identificar através de pesquisa aplicada aos líderes se a comunicação ocorre de forma eficaz para a constante evolução e melhoria da empresa, apresentar quais aspectos na comunicação devem ser melhorados no que concerne à comunicação interna entre o setor de recursos humanos e os líderes.

Em relação à metodologia do presente artigo, realizou-se um estudo de caso em uma organização do ramo hospitalar, com aplicação de uma pesquisa nos meses de abril e maio do ano corrente aos líderes da empresa. O estudo foi elaborado com base bibliográfica, na qual pode-se citar principalmente os seguintes autores que trouxeram contribuições no tema: Chiavenato, Lacombe, Montana, Charnov, Knapik e Silva.

Além da introdução o artigo aborda inicialmente o referencial teórico, composto pelos tópicos, a comunicação, comunicação organizacional como ferramenta de gestão e liderança e comunicação, em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa, logo após análise de resultado e, por fim, a conclusão do estudo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo sustentar e enriquecer o trabalho através de conceitos, teorias e conteúdos de autores, a fim de dar legitimidade à pesquisa. No presente artigo, apresentam-se os tópicos referentes aos seguintes temas: comunicação, comunicação organizacional como ferramenta de gestão e comunicação e liderança.

### 1.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é algo essencial no dia a dia das pessoas, porque é necessário que elas interajam entre si na maioria das atividades que exercem, ela é considerada uma capacidade humana, porém muitas pessoas possuem dificuldades em se expressar, o que pode acabar dificultando o seu desempenho em exprimir-se oralmente dentro da organização.

De acordo com os autores Cunha, Macêdo, Rodrigues e Johann:

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobre tudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor. (DA CUNHA; MACÊDO; RODRIGUES; JOHANN, 2007, p. 73).

Segundo Chiavenato a comunicação não ocorre com uma única pessoa, para ocorrer à comunicação é necessário que haja no mínimo duas pessoas envolvidas um emissor e um receptor, assim fazendo uma ligação entre ambos para a transmissão e compreensão de informações e ideias a serem passadas (CHIAVENATO, 2009).

Uma comunicação clara é de extrema relevância, conforme 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. Quando se ouve um interlocutor para compreender o que se deseja transmitir a ele.” (LACOMBE, 2011, p. 304).

A comunicação é feita por um processo composto de seis etapas (ARAUJO; GARCIA, 2010):

- a) Fonte: a origem, é a pessoa que emite a mensagem.
- b) Mensagem: a mensagem é traduzida num código.
- c) Codificador: expressa o objetivo da fonte no que se deseja transmitir.
- d) Canal: meio pelo qual a mensagem será emitida.
- e) Recebedor: responsável por receber a mensagem.
- f) Decodificador: aquele que decifra a mensagem.

Na comunicação pode ocorrer algum tipo de ruído indesejável que pode causar certa perturbação e distorcer o que o emissor está querendo transmitir, quando isso acontece à comunicação não ocorre de maneira eficiente podendo assim surgir o famoso boato, criando fofocas ou até mesmo intrigas quando uma mensagem possui duplo sentido é interpretada de maneira incorreta pelo ouvinte (CHIAVENATO, 2009).

O ruído é uma interferência externa vindo do próprio ambiente em que o emissor e o receptor estão tentando se comunicar, como por exemplo, outras pessoas se comunicando, televisão no local, som alto, barulhos de máquinas, carros, telefones tocando, entre outras coisas que podem atrapalhar o processo (CHIAVENATO, 2009).

O processo de comunicação ainda está sujeito a barreiras que interferem, fazendo com que a mensagem enviada seja recebida de outra maneira. Segundo Chiavenato ocorrem três tipos de barreiras (CHIAVENATO, 2009):

- a) Barreiras pessoais: que são aquelas interferências que ocorrem por limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa, podendo dificultar a comunicação com as outras pessoas.
- b) Barreiras físicas: são interferências que ocorrem no ambiente em que acontece a comunicação. Uma porta batendo, a distância entre as pessoas, ruídos no telefone.
- c) Barreiras semânticas: limitações decorrentes de símbolos pelos quais a comunicação é feita.

Para os autores Montana e Charnov “[...] entre as mais comuns estão a sobrecarga ou a complexidade das mensagens; mecanismos pessoais de

distorção, como a falta de atenção ou a falta de vocabulário comum; e mecanismos psicológicos de distorção, como a racionalização e a negação.” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.318).

Deve-se gerenciar o excesso de informações, quando várias mensagens são passadas ao mesmo tempo, uma compete com outras, fazendo com que o receptor selecione somente aquelas de maior interesse. Por isso o comunicador deve limitar o número de mensagens transmitidas, classificando-as e transmitindo primeiro as de maior relevância (SILVA, 2010).

A complexidade da mensagem faz com que sua interpretação seja mais difícil do que quando a mensagem é simples e traz apenas o necessário do que se deseja transmitir. Uma mensagem complexa pode ser subdividida em mensagens menores e mais simples para que sua compreensão seja facilitada ao ouvinte (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Nos mecanismos pessoais de distorção de mensagens inclui-se a desatenção que ocorre pelo fato de que existe entre a pessoa que fala e a pessoa que está ouvindo, uma diferenciação de velocidade, isso ocorre pelo fato de que quem está ouvindo processa as informações de uma maneira mais rápida do que quem está falando (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Conforme Montana e Charnov: "O processo de entendimento rápido é ainda acelerado pelo processo psicológico conhecido como fechamento. A mente do receptor completa a mensagem mesmo que ela esteja incompleta e junta as partes em um todo." (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.320). Nele a mensagem já é entendida antes de comunicada por completo e a mente de quem está ouvindo pode se desviar dificultando a eficácia e compreensão (MONTANA; CHARNOV, 2010).

A linguagem precisa sempre facilitar a compreensão utilizando um vocabulário comum pelo fato de que algumas palavras podem ter vários significados diferentes, duplos sentidos, dependendo da forma como for usada pode levar a uma compreensão incorreta da mensagem, deve-se, portanto utilizar mensagens curtas, ou seja, uma única ideia (GIL, 2011).

Nos mecanismos psicológicos de distorção segundo os autores Montana e Charnov tem-se a racionalização que:

[...] é o processo psicológico pelo qual um indivíduo justifica comportamento e pensamento que são inconscientemente avaliados como injustificados. Dentro do processo de comunicação, os gerentes racionalizam seu comportamento diante de seus pares e subordinados. Essa racionalização constitui a base para a mensagem que é codificada, mas se a mesma racionalização estiver ausente no lado da decodificação, o receptor terá grande dificuldade para entender a natureza da comunicação e provavelmente responderá com feedback que indicará que o emissor está racionalizando. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.322).

E por fim nos mecanismos psicológicos de distorção de informações acontece muitas vezes a negação do indivíduo que de acordo com os autores Montana e Charnov se define como: “É o processo pelo qual o indivíduo se recusa a admitir seus sentimentos ou opiniões quando esses são contestados.” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.322).

Portanto uma comunicação somente se concretiza quando ocorre a interpretação e compreensão da mensagem, mesmo que tenha barreiras presentes, onde o emissor e o receptor transferem informações um para o outro estabelecendo uma relação, sendo assim a comunicação é um processo de mão dupla onde os envolvidos devem se compreender.

## 1.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A comunicação interna é muito importante nas organizações, ela envolve a todos os seus funcionários, em função disso que se tornou um extremo diferencial quando as ferramentas são bem executadas, pois através delas que os colaboradores visam à estratégica em comum em busca de resultados positivos e uma boa imagem para a empresa.

Para a autora Knapik “A comunicação precisa ser considerada como uma ferramenta estratégica para as organizações que têm como premissa uma postura transparente e que esperam formar lideranças transformadoras e equipes de alto desempenho.” (KNAPIK, 2008, p.92).

Segundo Curvello há pouco tempo atrás comunicação interna era

somente voltada para os funcionários da empresa onde eram passadas as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades, no momento atual ela é responsável pelo:

[...] conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Os processos de comunicações nas organizações tiveram um grande avanço de alguns anos atrás para hoje, pode-se dizer que os canais praticamente se multiplicaram, mas os ruídos continuam sendo um grande problema, não apenas pelos problemas em equipamentos, mas pelo entendimento equivocado de mensagens (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Os fluxos da comunicação segundo Curvello podem agir de quatro maneiras (CURVELLO, 2012):

- a) Fluxo ascendente: ocorre quando as informações partem dos funcionários da empresa para a direção, podendo ser através de sugestões, críticas entre outros...
- b) Fluxo descendente: é aquele que ocorre onde as informações partem da direção para os funcionários podendo ser através de boletins ou jornais da empresa.
- c) Fluxo horizontal: é aquela que a comunicação acontece por meio de pares, podendo ser entre setores, sendo que quase sempre de forma informal.
- d) Fluxo transversal: aquele em que a comunicação acontece em todas as áreas da empresa, normalmente em projetos ou programas interdepartamentais.

Segundo o autor Lacombe as palavras devem ser bem escolhidas durante o processo de comunicação para que o entendimento aconteça de forma eficaz e “Uma das formas de procurar obter a comunicação correta é inserir no processo a retro informação, isto é, introduzir o mecanismo de feedback. Mesmo assim, as distorções podem continuar.” (LACOMBE, 2011, p.289).

De acordo com Missel:

O feedback é a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. Dessa forma, o gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento. O feedback consiste na comunicação verbal (representada por palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom da voz, postura, entre outras) dirigida aos outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo. O indivíduo recebe, por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa. (MISSEL, 2012, p. 31).

Os meios de comunicação segundo o autor Lacombe são divididos em três tipos (LACOMBE, 2011):

- a) Contato direto: é aquele que pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária, através de gestos, olhares, expressão fácil, postura entre outros...
- b) Documentos escritos: permitem uma visualização que podemos ter por tempo indeterminado, de acordo com a necessidade, os mais utilizados no ambiente organizacional são os relatórios, atas de reuniões, cartas, boletins, memorandos e circulares.
- c) Meios eletrônicos: Ocorrem através de computadores, sistemas, neste contexto as reuniões são convocadas por meio de intranets, as informações são salvas e podem ser recuperadas de maneira rápida e fácil.

Ainda para Lacombe:

Os contatos diretos são obtidos através de palestras, encontros pessoais, conversas formais ou informais, reuniões ad hoc, reuniões de comitês e grupos de trabalho, reuniões formais periódicas, conversas no almoço, encontros fortuitos e até mesmo festas e comemorações internas na organização. Há vários estudos que demonstram que os administradores obtêm dois terços de suas informações e conhecimentos por meio de contatos pessoais ou conversas telefônicas. Apenas um terço vem por meio de documentos. (LACOMBE, 2011, p. 292).

Sendo assim a comunicação organizacional deve ser muito bem empregada não somente pela direção e superiores, mas por todos os

colaboradores que a integram para que todos os processos sejam realizados em conjunto na empresa, podendo assim receber contribuições e sugestões, para que haja a melhoria contínua no ambiente de trabalho.

### 1.3 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

A liderança nas equipes de trabalho é necessária para fazer com que os clientes internos se sintam engajados no seu ambiente de trabalho, para que possam ser motivados, orientados, e que tenham todas as informações necessárias para o desempenho de suas atividades estando sempre na mesma direção que a empresa, com os mesmos propósitos a serem seguidos, em busca de objetivos em comum.

Cada vez mais as organizações precisam melhorar os sistemas de informações e definir estratégias para comunicação e retroação eficaz e dessa maneira transformar seus colaboradores em parceiros da organização para melhoria contínua. Com os avanços tecnológicos possui variadas opções e sistemas qualificados que permitem facilitar a comunicação do líder para seu liderado (CHIAVENATO 2010).

O líder precisa ter um bom relacionamento frente as suas equipes, pois deve fazer com que os colaboradores criem suas opiniões naturalmente, sempre frisando a visão estratégica, e adicionalmente deve deixar claro como cada pessoa pode contribuir. Quando na percepção dos colaboradores a empresa é vista como aberta, honesta, transparente e ética o líder dos entrevistados também é (SILVA, 2010).

O autor Chiavenato ressalta sobre a importância atual nas organizações de que na comunicação é essencial que: “Um sistema de informação deve proporcionar visibilidade adequada para que gerentes de linha e colaboradores possam navegar e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis, e complexos.” (CHIAVENATO, 2010 p.502).

Uma característica fundamental dos colaboradores em uma organização é a pró-atividade, tomar iniciativas, questionar as atividades propostas, de

maneira a entender suas razões para execução e sempre que possível dar sugestões de melhoria nos processos existentes para aperfeiçoar o custo benefício tanto para empresa como para o funcionário (LACOMBE, 2011).

Segundo Lacombe:

O subordinado recebe a ordem. Em princípio, deve cumpri-la e prestar contas do resultado. Não basta, portanto cumprir: é preciso prestar contas do resultado. Se o subordinado estiver de acordo com a ordem, a situação é quase sempre simples, a menos que a ordem seja de cumprimento difícil, mas ainda assim, sob o ponto de vista de atitude, não a o que discutir: há que cumprir a ordem, solicitando, se necessário, os recursos para seu cumprimento. (LACOMBE, 2011, p. 298).

A comunicação é fundamental para favorecer ainda mais os processos existentes, ela deve ser transparente e passada com confiança, com o desenvolvimento de lideranças transformadoras, podemos ter equipes de alto desempenho e qualificadas, geradoras de resultados, que também propicia melhoria no clima organizacional e fortalece a imagem da empresa (KNAPIK, 2008).

Um dos principais desafios encontrados pelos líderes nas organizações de acordo com Vergara é:

[...] Ouvir com tranquilidade o que você considera inconsistente, contrário a seu ponto de vista ou até bobagem. É bom lembrar que criatividade é um desvio ao estabelecido. Estabelecido é reprodução. Sei que muitos executivos sugerem que se façam reuniões de pé, para que as pessoas falem pouco. Tudo bem, desde que, mesmo de pé, os membros da empresa possam manifestar seus pensamentos e sentimentos. (VERGARA, 2009, p. 103).

Atualmente não basta o líder ter apenas o conhecimento teórico e prático, ele deve adaptar-se as características das suas equipes despertando nelas o próprio desejo de cooperar, sem imposições, para isso é indispensável uma comunicação transparente e constante para manutenção da credibilidade por meio do exemplo (SILVA, 2010).

Silva destaca as principais razões pelos quais alguns líderes não são bons comunicadores (SILVA, 2010):

- a) Quando a falta da comunicação vem desde a direção reflete no comportamento da liderança.
- b) Pela desinformação do líder, quando não lhe é priorizado as informações relevantes da empresa.
- c) Quando o líder é promovido à função por ser tecnicamente bom, mas se depara com uma realidade diferente, tendo necessidade de conhecer ferramentas para gerir o engajamento do time, deve ser treinado.
- d) Quando o líder não considera a comunicação importante, tendo em mente que ela seja perda de tempo.

Em todas as organizações tanto de grande como de pequeno porte se faz necessário à presença de lideranças para disseminar e influenciar aos seus grupos de colaboradores, liderar está diretamente ligado com comunicar uma ação, e a empresa depende do desempenho dos seus líderes para entusiasmar seus liderados e dessa forma atingir o sucesso da empresa.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia é a forma de como vai ser realizado o trabalho explicando de maneira detalhada os métodos utilizados para alcançar com êxito os objetivos. “A metodologia pode ser entendida como a ciência e a arte do como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade.” (VIANNA, 2001, p. 95).

Na categorização de pesquisa são selecionadas as melhores ferramentas para dar continuidade ao estudo, definindo os métodos de abordagens para a orientação que serve como rumo do trabalho, nesse sentido a pesquisa pode ser categorizada como aplicada. A pesquisa aplicada buscou através do conhecimento teórico adquirido pelo estudo, um entendimento da organização, para que, dessa forma possa ser oferecidas sugestões de aprimoramentos (VIANNA, 2001).

Quanto aos seus dados, foi classificada como qualitativa, pois busca “[...]”

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).

De acordo com os procedimentos técnicos a pesquisa foi classificada do modo bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica traz a ideia de vários autores que falam a respeito dos assuntos a serem apresentados ao longo da pesquisa realizada (VIANNA, 2001).

O estudo de caso de acordo com Santos:

É a seleção de um objetivo de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. O objetivo do estudo de caso pode ser qualquer fato/fenômeno/processo individual, ou um de seus aspectos. É também comum a utilização do estudo de caso quando se trata de reconhecer num caso um padrão científico já delimitado, no qual possa ser enquadrado. Por lidar com fato/fenômeno/processo normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (“olho clínico”), além de parcimônia quanto a generalização de resultados. (SANTOS, 2002, p. 31).

A geração de dados foi realizada através de pesquisa que foi aplicada a vinte líderes da empresa, durante o período de abril e maio do corrente ano, na qual puderam expor sua opinião sobre o assunto comunicação, nela os líderes deveriam avaliar alguns aspectos de relevância para analisar como ocorre o processo de comunicação entre o setor de recursos humanos com os mesmos.

Já em relação a análise e interpretação de dados às informações coletadas na organização em estudo, foram avaliadas e analisadas com base nos assuntos do referencial teórico, dispostos na pesquisa bibliográfica, usando-se dessa maneira o método comparativo, que verifica as semelhanças e diferenças para contestar as referidas informações, que são expostas no tópico posterior.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente artigo foi elaborado através de estudo em uma organização do ramo hospitalar localizada no município de Santa Rosa, Rio Grande do Sul, na qual foi feita a pesquisa aos líderes da organização que em seguida foram relacionadas com o referencial teórico.

#### 3.1 COMUNICAÇÃO ENTRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS LÍDERES

A partir da coleta dos dados realizada com os colaboradores líderes da empresa em estudo, pode-se ter os seguintes resultados sobre a comunicação entre o setor de recursos humanos e os líderes conforme ilustração 1:

Questões	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
1. O relacionamento entre as pessoas se dá de forma cordial e respeitosa?	0,00%	0,00%	12,5%	50%	37,5%
2. Com que frequência às fofocas ou boatos, interferem o processo de comunicação?	12,5%	25%	50%	12,5%	0,00%
3. Ocorre sobrecarga de mensagens no processo de comunicação?	37,5%	12,5%	37,5%	12,5%	0,00%
4. Há distorções no processo de comunicação?	0,00%	37,5%	50%	12,5%	0,00%
5. Há compartilhamento de informações?	0,00%	25%	37,5%	25%	12,5%
6. Você recebe retorno (feedback) sobre como está seu trabalho?	0,00%	37,5%	25%	37,5%	0,00%
7. Da forma com que ocorre a comunicação ela pode ser considerada como uma ferramenta de gestão?	0,00%	25%	12,5%	37,5%	25%
8. Você pede aos outros para esclarecerem o que não compreende?	0,00%	0,00%	37,5%	37,5%	25%
9. Você procura prestar atenção às ideias mais importantes e não aos detalhes?	0,00%	37,5%	25%	25%	12,5%

<b>10. Você costuma interromper uma conversa para corrigir quem fala?</b>	25%	62,5%	12,5%	0,00%	0,00%
---	-----	-------	-------	-------	-------

Ilustração1: Pesquisa sobre Comunicação.

Fonte: produção dos pesquisadores.

É possível observar que o relacionamento entre ambos é adequado, pois 50% dos entrevistados responderam que frequentemente ele acontece de forma cordial e respeitosa, 37,5% relataram que acontece sempre, e apenas 12,5% responderam a alternativa às vezes que é favorável para a organização. O bom relacionamento é fundamental principalmente nos momentos que a empresa passa por mudanças e crises, todos os propósitos da empresa devem estar claros (SILVA, 2010).

As fofocas e os boatos estão presentes em alguns casos e prejudicam no processo de comunicação, pode-se perceber que na empresa pesquisada 50% dos entrevistados responderam que às vezes interferem, 25% raramente, 12,5% frequentemente, e 12,5% nunca. Isso faz com que a comunicação não ocorra de maneira correta, pois quem deseja se comunicar não consegue transmitir sua mensagem por perturbações que acabam distorcendo, podendo ser por intrigas ou duplo sentido (CHIAVENATO, 2009).

A sobrecarga de mensagens dificulta o processo de compreensão de informações na comunicação, 37,5% dos entrevistados responderam que às vezes ocorrem, 37,5% nunca, já 12,5% relatam que raramente e frequentemente. Ela é caracterizada pelo número elevado de mensagens fazendo com que muitas delas não sejam decodificadas ou distorcidas em meio a tanta informação, por isso deve-se reduzir o número de mensagens transmitidas, conduzindo primeiro as mais importantes (SILVA, 2010).

As distorções dentro da comunicação prejudicam o processo, 50% dos entrevistados relataram que acontece às vezes, 37,5% raramente, e 12,5% frequentemente. Ocorre devido à desatenção de uma das partes, ou pela diferenciação de velocidade, na qual a pessoa capta antes de receber a mensagem por completo (MONTANA; CHARNOV, 2010).

O compartilhamento das informações deve ser melhorado, pois 37,5% dos entrevistados responderam que somente às vezes há o compartilhamento,

25% raramente, 25% frequentemente e apenas 12,5% sempre. As informações relevantes da empresa devem ser compartilhadas com os líderes para que ele possa desempenhar seu papel na organização, e ser um bom comunicador também (SILVA, 2010).

O feedback sobre como está o trabalho é feito de frequências diferentes de um líder para outro, pois 37,5% dos entrevistados relataram que frequentemente recebem, 37,5% raramente, já 25% responderam que as vezes, é necessário dar o retorno a todas as lideranças sobre o desempenho. O feedback recebido pelo gestor é de fundamental importância pois encoraja o profissional na execução de suas atividades, deixa claro quais atitudes deve continuar tendo, e quais deve eliminar das atividades inerentes ao cargo que ocupa (MISSEL, 2012).

A forma com que ocorre a comunicação na organização para ser considerada como uma ferramenta de gestão, ainda precisa ser melhorada na empresa, pois 37,5% dos entrevistados relataram que frequentemente pode ser considerada, 25% sempre, 25% raramente, e 12,5% às vezes. Para que a comunicação seja considerada como uma ferramenta estratégica precisa ter uma postura transparente, e tornar os líderes parceiros da empresa, motivando suas equipes para estarem engajadas nos objetivos da organização (KNAPIK, 2008).

Os colaboradores solicitam que as informações sejam explicadas quando não compreendidas, o que é considerado positivo para compreensão de informações, sendo que 37,5% dos entrevistados responderam que frequentemente pedem esclarecimentos, 37,5% às vezes e 25% sempre. Deve-se questionar sempre que surgir dúvida referente aos assuntos tratados, pois é necessário ter conhecimento das razões pelas quais devemos executar determinada tarefa (LACOMBE, 2011).

Quanto à atenção às ideias mais importantes e não aos detalhes pode-se perceber que ocorre na comunicação, pois 37,5% responderam que raramente, 25% às vezes, 25% frequentemente, e 12,5% sempre, o que deve ser melhorado pelas lideranças. Quando a mente processa a mensagem apenas por partes, não ouve a informação como um todo, podendo desviar o sentido real do que se

deseja transmitir (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Os entrevistados não costumam interromper com frequência uma conversa para corrigir o outro o que podemos considerar bom, 62,5% responderam que raramente interrompem, 25% nunca, e 12,5% às vezes. Uma boa comunicação é caracterizada pela capacidade em ouvir atentamente o que a outra pessoa está transmitindo, saber se colocar no lugar do outro, sem interromper para ter um diálogo claro (LACOMBE, 2011).

Os pontos positivos na comunicação interna entre o setor de recursos humanos e os líderes, é o relacionamento de forma cordial e respeitosa, a preocupação pelo esclarecimento de mensagens, e a não interrupção enquanto se ouve o outro. Já os pontos que precisam ser melhorados são as barreiras, por exemplo, fofocas, boatos, sobrecarga de mensagens, distorções, falta de atenção na mensagem como um todo, o compartilhamento de informações, e o feedback de como está o desempenho do trabalho.

Através do estudo pode-se perceber que as respostas dos líderes entrevistados foram diferentes na grande parte das perguntas aplicadas da empresa, portanto recomenda-se que seja revisto o processo de comunicação existente para que possa satisfazer todos os líderes.

Faz-se necessário que durante o processo de comunicação entre setores diga-se de forma clara as informações, e que de fato se tenha a preocupação se foi atingido o que se pretendia transmitir, também que preferencialmente seja feito através de contato direto para proporcionar um melhor entendimento através do diálogo, podendo ser com reuniões, encontros formais ou informais, encontros pessoais.

Pode-se sugerir a organização que inclua treinamentos e capacitações para as lideranças abordando o tema comunicação interna, a fim de proporcionar conhecimento de ferramentas que auxiliem no processo de comunicação, bem como melhorar o relacionamento entre setores.

Para que a comunicação ocorra de forma eficaz para a constante evolução e melhoria o setor de recursos humanos precisa estar com mais sintonia com seus líderes, pois é através deles que o colaborador é orientado, e quanto mais claro ficar o papel de cada um na empresa maior será a satisfação

e conseqüentemente terá maior produtividade.

## CONCLUSÃO

A comunicação possui um papel fundamental, tudo que é feito está ligada a ela, e para que ela seja considerada uma ferramenta de gestão na organização é necessária que seja empregada de maneira correta, e para isso foi aplicada a pesquisa aos líderes da instituição de ramo hospitalar com intuito de verificar a comunicação interna do setor de recursos humanos com os líderes da empresa.

Os objetivos foram alcançados com a pesquisa feita na empresa que pode relatar a real situação no que diz respeito ao tema em estudo, e trazer informações necessárias para a realização do mesmo na qual se pôde avaliar como a comunicação é empregada atualmente fazendo a análise com a teoria dos autores e propondo-se melhorias para a organização.

Pôde-se perceber que atualmente a comunicação é bem variável de um líder para outro, pois na grande maioria das perguntas as respostas foram diferenciadas, os principais aspectos positivos foram o relacionamento de forma cordial e respeitosa, a preocupação pelo esclarecimento quando não se compreende o que foi dito, e que quando ocorre à comunicação a pessoa que está falando não é interrompida para ser corrigida.

Os pontos que precisam ser melhorados são as barreiras na comunicação que interferem esse processo como, por exemplo, fofocas, boatos, sobrecarga de mensagens, distorções, falta de atenção na mensagem como um todo, o compartilhamento de informações, e o feedback de como está o desempenho do trabalho. Através da implantação dessa melhoria que se pode tornar a comunicação interna entre o setor de recursos humanos e os líderes da empresa eficaz considerando-se uma ferramenta de gestão.

Sugere-se como futuras investigações abranger todos os setores da empresa, identificando como ocorre a comunicação entre líderes e liderados. Por parte da empresa espera-se que o trabalho realizado seja relevante, que possa utilizar as análises que foram feitas, fortalecendo o processo de comunicação na empresa. O trabalho também poderá contribuir para pessoas que desejam saber

mais sobre o assunto, bem como acadêmicos que desejam obter informações sobre o tema estudado.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel de recursos humanos nas organizações. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 7. ed. ver. e atual. – Barueri, SP: Manoele, 2009.

CUNHA, Neisa Maria Martins da; MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES; Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. – 1. ed. -11. Reimpr – São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo.** 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro pequeno da Silva. – Revisão 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Antônio R. Dos **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação Corporativa e Reputação:** construção e defesa da imagem favorável. – São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

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

## **ANÁLISE CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UM EMPRESA DE PEÇAS AGRÍCOLAS DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

Jessica Dalvana Dos Santos<sup>1</sup>  
Leonardo Da Luz<sup>2</sup>  
Scheila Raquel Kalchner<sup>3</sup>  
Rosane Maria Becker<sup>4</sup>  
Augusto Rieger Lucchese<sup>5</sup>

### **RESUMO**

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa que produz e aprimora peças para setor agrícola localizada na cidade de Horizontina – RS, no período de Agosto a Outubro de 2017, tendo como propósito do estudo responder a seguinte problemática: análise do custo/volume/lucro em uma empresa de peças de implementos agrícolas. A pesquisa caracteriza-se como abordagem dedutiva, quantitativa e qualitativa. A técnica utilizada para a coleta de dados para o seu desenvolvimento foi a de entrevistas informais e após utilizou-se de técnicas de análise dos dados a planilha eletrônica. Para obter um bom embasamento teórico, foram pesquisados conceitos na literatura sobre a contabilidade e assuntos relacionados à gestão de custos. Através dos dados coletados formaram-se tabelas apresentando os custos fixos e variáveis que se gera para a empresa produzir um de seus produtos. A partir dos dados coletados foi possível chegar a um resultado final para suprir todos os custos e despesas da empresa, sendo possível chegar a este resultado, foi necessário calcular o custo/volume/lucro. Proporcionando a empresa um panorama dos investimentos que poderiam ser realizados com base de sua margem de segurança, com o preço atual.

Palavras-chave: Peças Agrícolas - Custo/Volume/Lucro Métodos de Custeio - Processos Industriais - Contabilidade de Custos.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do 5º semestre do curso de Ciências Contábeis das faculdades Integradas Machado de Assis. [jessica-dalvana@hotmail.com](mailto:jessica-dalvana@hotmail.com)

<sup>2</sup>Acadêmico do 5º semestre do curso de Ciências Contábeis das faculdades Integradas Machado de Assis. [leo.da.luz@hotmail.com](mailto:leo.da.luz@hotmail.com)

<sup>3</sup>Acadêmica do 5º semestre do curso de Ciências Contábeis das faculdades Integradas Machado de Assis. [scheilakalchner@hotmail.com](mailto:scheilakalchner@hotmail.com)

<sup>4</sup>Acadêmica do 7º semestre do curso de Ciências Contábeis das faculdades Integradas Machado de Assis. [rm.becker@bol.com.br](mailto:rm.becker@bol.com.br)

<sup>5</sup>Orientador. Mestre em. Professor do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis. [augustorijui@gmail.com](mailto:augustorijui@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

Este trabalho de cunho científico tem como tema principal a contabilidade de custos voltada para a análise de custo/volume/lucro em uma empresa que produz peças importantes para a produção agrícola como colheitadeiras, tratores e plantadeiras. O objetivo desta pesquisa além do estudo bibliográfico, coleta e análise dos dados, voltando-se para a análise do planejamento financeiro para investimentos e viabilidade da compra de máquinas e equipamentos visando a diminuição dos custos externos do aprimoramento de peças de produção agrícola.

A metodologia adotada se dá pela pesquisa teórica em livros, artigos científicos publicados anteriormente, revistas, os principais autores estudados são: Martins, Moura e Megliorini entre outros, apresentando conceitos, características e aplicações em um pequena empresa do Noroeste do Rio Grande do Sul - Brasil.

O presente artigo apresenta um referencial teórico, composto dos principais tópicos presentes na contabilidade de custos, processos industriais e análise custo/volume/lucro, além da metodologia e a análise dos resultados dos dados coletados na pesquisa.

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer deste capítulo será abordado de forma bibliográfica científica a contabilidade de custos e análise de custo/volume/lucro de uma empresa. Destacando a viabilidade de investimento com a margem de segurança sem comprometer o lucro, aplicando esses conhecimentos na análise para influenciar nas decisões, não só na empresa estudadas, mas também auxiliar aos leitores com problemáticas parecidas.

## 1.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos surge com o principal objetivo de auxiliar os usuários na tomada de decisões com o advento da revolução industrial e dos métodos que conhecemos hoje em dia, se tornou um dos principais direcionadores de opinião do mundo dos negócios, como base para o sucesso das organizações.

Segundo Iudícibus, o foco nos negócios associado aos conceitos e metodologias da Contabilidade, garantem sua vantagem no auxílio na tomada de decisões (IUDÍCIBUS, 2000).

De acordo com Schier, com o surgimento da indústria a contabilidade se adaptou as necessidades do setor industrial, enquanto no comércio os custos eram considerados como valores pagos na aquisição das mercadorias. Na indústria os custos eram os gastos necessários para a produção de um determinado produto, custos computados desde a aquisição da matéria-prima até a finalização (SCHIER, 2005).

Na atualidade conceitua-se na contabilidade de custos, segundo Robles, a depreciação, que devido ao desenvolvimento tecnológico acelerado que torna os equipamentos antiquados, reduzindo sua vida tecnológica, enquanto que a vida útil continua decorrendo normalmente; até a interligação entre custos e meio ambiente (ROBLES JR, 2009). Conforme reforça Iudicibus:

É muito importante lembrar que a Contabilidade, embora tenha sido definida, classicamente, como a ciência do patrimônio, apesar da importância desse objeto da Contabilidade, nasceu gerencial, isto é, o dono era também o administrador do negócio. Mas, cada proprietário/gerente podia ter uma ideia diferente sobre o que constar no patrimônio e como avaliar. Mais tarde, com a invenção das partidas dobradas, o custo histórico e uma visão bastante conservadora do que deveria constar no patrimônio acabaram prevalecendo. Digamos que o acompanhamento das variações do patrimônio fornece a base quantitativa e qualitativa de tudo que se segue, em contabilidade. (IUDÍCIBUS, 2007, p.1).

Na Ilustração 1 desenvolvida com base nos conceitos de Martins e Megliorini sobre alguns conceitos da contabilidade de custos para sintetizar e otimizar o entendimento:

PRINCIPAIS CONCEITOS DE CONTABILIDADE DE CUSTOS:	
GASTO	Gasto é a compra de serviço ou produto qualquer que gera um débito financeiro, Sendo representado pela entrega de um ativo ou dinheiro. Ex: gastos com aquisições de mercadorias.
DESEMBOLSO	Liquidação de débito advindo da aquisição de bem ou serviço.
INVESTIMENTO	Gasto ativados que possam ser usufruídos de benefícios futuros. Ex: Aquisição de moveis e utensílios; aquisição de imóveis.
PERDA	Bens ou serviços usados de forma involuntária e anormal.
CUSTO	Parcela dos gastos provenientes da fábrica para a fabricação do produto, Aquisição de mercadorias para a revenda e a prestação de serviços. Ex: matéria prima, salários e encargos do pessoal da produção.
DESPESA	Gastos consumidos para administrar, realizar vendas e gerar receitas. Ex: despesas administrativas e de vendas.

Ilustração 1: Conceitos de contabilidade de custos.

Fontes: (MARTINS, 2003); (MEGLIORINI, 2011).

Dentro dos custos considerados fabris temos dois principais direcionadores que podemos definir, os custos diretos e indiretos: Custo direto, para Viceconti e Neves, são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque há uma medida objetiva de seu consumo nesta fabricação (VICECONTI; NEVES, 2013).

Já os custos indiretos acordo com Viceconti e Neves, são os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, portanto são custos apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas e chamado de base ou critério de rateio (VICECONTI; NEVES, 2013).

Os custos de produção também podem ser classificados como fixos e variáveis buscando um melhor entendimento de todos os custos da unidade fabril

ou setor, servindo de base para uma tomada de decisão mais coerente. Conforme os autores Martins e Megliorini podem ser conceituados:

Para Martins custos fixos são aqueles que seu valor independe de aumento ou diminuição naquele mês do volume elaborado dos produtos (MARTINS, 2003). Já para Megliorini, são aqueles que decorrem da estrutura produtiva e que independem da quantidade fabricada, sendo está no limite da capacidade instalada, como por exemplo aluguel e a depreciação produzindo zero ou dez toneladas o custo fixo e o mesmo (MEGLIORINI, 2011).

Para Martins, custos variáveis são evidenciados de acordo com o volume de produção (MARTINS, 2003). E conforme Megliorini conceitua custos variáveis como aqueles que aumentam ou diminuem conforme o nível de produção, tendo como exemplo matéria prima e energia elétrica, pois quanto mais se produz, mas esses dois elementos são consumidos e maior será seus custos (MEGLIORINI, 2011).

Para Moura, “[...] no custeio por absorção todos os custos são divididos pelo estoque, onde cada produto absorve aquilo que lhe caiba para sua fabricação não importando se é custo fixo ou variável, direto ou indireto.” (MOURA, 2005, p. 45). Através do método de custeio por absorção os custos são calculados todos os custos fixos e variáveis, baseados em uma produção efetiva.

No custeio variável são excluídos todos os custos fixos relacionados com o produto, e somente são contabilizados os custos variáveis a alguma relação (volume, quantidade, faturamento). Basicamente somente os custos variáveis são levados em conta sejam eles diretos ou indiretos (MOURA, 2005).

Como o próprio nome sugere, os custos variam de acordo com o volume de produção e vendas da empresa, seus valores dependem diretamente do volume produzido, que também varia conforme o volume de vendas realizadas no determinado período.

Portanto, a escolha do método de custeio a ser utilizada depende de caso a caso, devendo ser levados em consideração os diversos fatores influenciáveis, dentre eles o tamanho da empresa, faturamento, quantidades produzidas, tipo de produto. A formação do custo e o seu preço de venda é fundamental para a

sobrevivência da empresa no mercado, é um fator determinante para seu sucesso.

## 1.2 PROCESSOS INDUSTRIAIS

Segundo Nogueirol Lobo um processo pode ser definido, de forma sucinta, como conjunto de causas que tem como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto de um processo. Um processo pode ser dividido em uma família de causas: insumos, equipamentos informações do processo ou medidas, condições ambientais, pessoas e métodos ou procedimentos (NOGUEIROL LOBO, 2013).

Um processo é uma combinação dos elementos, equipamentos, métodos, insumos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço (NOGUEIROL LOBO, 2013).

A importância das informações de custos para as organizações para Martins e Rocha, vem aumentando continuamente em ordem cronológica, desde os seus primórdios, passando pelo impulso dado pela revolução industrial até a atualidade. A contabilidade de custos adquiriu relevância devido a fatores como: concorrência; globalização; avanço da tecnologia, entre outros (MARTINS; ROCHA, 2010).

A origem da contabilidade de custos remonta às antigas civilizações onde se encontram registros de transações comerciais e controles de estoque na Babilônia, Suméria, Mesopotâmia e Egito. Avançando cronologicamente, mesmo antes da publicação das partidas dobradas por Lucca Pacioli, as atividades industriais emanaram de dentro do contexto das atividades comerciais/financeiras do renascimento, e, têm-se registros de custo aplicado a atividade industrial na Itália por volta de 1431 (63 anos antes da publicação das partidas dobradas) (BEUREN, 1993).

Para Martins, até o advento da revolução industrial praticamente só existia a contabilidade geral ou financeira que havia se desenvolvido na era

mercantilista e atendia as necessidades das empresas comerciais (MARTINS, 2003).

Beuren aponta que mesmo antes do surgimento e advento da revolução industrial já se direcionaram os esforços dos estudiosos para a contabilidade industrial de custos, onde surgiram estudos específicos dentro das indústrias. Especificamente a partir do século XVIII, foram teorizados e inicialmente aplicados os conceitos utilizados até hoje nas metodologias de custo industriais e nos sistemas de informações gerenciais. Nesta época surgem as discussões que resultam nos termos: custo de oportunidade, uso gerencial de custos, e custos fixos e variáveis. Já, estudos sobre custo padrão e melhoria do tratamento dos custos indiretos, por exemplo, surgem no início do século XX (BAUREN, 1993).

Com esses dados evidenciados dentro da empresa podemos realizar a análise CVL(Custo/volume/lucro), indispensável para apurar se a empresa está usando suas informações de forma correta e obtendo lucro ou prejuízo com seus produtos.

### 1.3 ANÁLISE CUSTO/VOLUME/LUCRO

A análise custo/volume/lucro é um instrumento de análise e coleta de dados que influencia na tomada de decisões. Trazendo os resultados que a empresa ou organização está demonstrando através dos dados coletados com base nos custos, quantidade produzida e vendida. Além da margem de segurança que a política da empresa trabalha para garantir o pagamento dos custos fixos e garantir o lucro dos sócios ou acionistas.

Muitas empresas utilizam-se desta ferramenta para realizar suas projeções de crescimento, distribuição dos lucros e por ventura, para identificar os erros ou acertos dos setores de produção ou administração. Para identificar atividades que estão sendo ociosas caso a liquidez dos produtos não apresenta a satisfação desejada, Garrison e Norenn trazem uma definição de CVL:

Utilizando a ferramenta de análise de Custo/Volume/Lucro (CVL) pode-se obter dados importantes para as tomadas de decisões. As informações extraídas desta análise são: margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem, portanto, é de fundamental importância para o processo de planejamento do lucro. (GARRISON; NORENN, 2001, p.63).

Já para Maher na análise custo-volume-lucro, separaram-se os custos fixos dos variáveis, tornando as informações úteis curto prazo. Já que a longo prazo a empresa pode tomar decisões que mudam sua estrutura de custos, alterando a margem de contribuição. Outro aspecto importante é a variação do preço de venda em função da demanda do mercado (MAHER, 2001).

Dentro da análise CVL pode-se destacar 2 pontos essenciais para entender melhor os dados coletados, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança que auxiliam as empresas na hora da tomada de decisões, como formação do preço de venda, descontos, promoções, etc.

Segundo Jiambalvo, o ponto de equilíbrio é uma das ferramentas mais usadas nas análises em custo volume lucro. Sendo a quantidade de produtos a serem vendidas a empresa atingir o equilíbrio, ou seja ter um resultado que não implique em lucro ou prejuízo mas sim um resultado zero. O ponto de equilíbrio representa o nível de volume de receita necessária para que a empresa cubra os seus custos e despesas (JIAMBALVO, 2002).

Margem de segurança é a porcentagem do preço de venda que possui poder de negociação antes de chegar no ponto de equilíbrio e cobrindo todos os custos e despesas do produto. Segundo Santos:

Quanto maior for a margem de segurança maiores serão as possibilidades de negociação de preços envolvendo as relações custo, volume e lucro, principalmente quando a empresa participa de um mercado altamente competitivo. (SANTOS, 2005, p. 57).

Segundo Santos a análise CVL, quando aplicada corretamente, é de suma importância para prever os possíveis impactos nos lucros ou dos resultados projetados, decorrente da sazonalidade e do atual mercado. Além de demonstrar as interações com as vendas e o resultado, deixando a margem para negociações mais difíceis sem comprometer o lucro (SANTOS, 2000).

## 2 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritiva que segundo Gil, descreve as características de determinada população. Beuren também afirma que descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos, e desta forma o pesquisador informa sobre situações, fatos, opiniões e comportamentos que tem lugar na população analisada (GIL, 2010; BAUREN, 2012).

Já quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois segundo Martins “[...] a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômeno.” (MARTINS, 2009, p.61; BEUREN, 2012). Beuren também discorre sobre o assunto, explicando que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.

Foram coletados os dados de uma pequena empresa do setor de fabricação de peças agrícolas, usando a análise custo/volume/lucro para o estudo de investimento de uma máquina de solda para finalização do produto principal da empresa. Após a coleta dos dados, foram organizados, em forma de tabelas, para serem interpretados de forma estatística, sendo coletados numericamente e analisados para chegar ao ponto de equilíbrio.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa objeto deste estudo está localizada na cidade de Horizontina-RS, é uma empresa que tem como foco a solução de problemas em equipamentos agrícolas, fabricação de peças de reposição com incremento de durabilidade, realiza projetos de acordo com a necessidade do cliente. O seu ambiente de trabalho não é muito grande mas atende muito bem ao mercado.

Com a alta demanda do mercado tem no seu portfólio produtos com qualidade internacional, usando de matérias primas de alta qualidade para desenvolver peças agrícolas de diversas finalidades, resolvendo as dificuldades estipuladas pelo consumidor, como por exemplo, peças para colheitadeiras,

tratores, plantadeiras. O produto base deste estudo é um condutor de adubo para plantadeiras.

A maioria dos processos industriais é feita através da terceirização, visando diminuir o investimento inicial com os produtos, as máquinas e equipamentos utilizados são de alto custo, inviabilizando a compra dos mesmos, comprometendo o lucro. O escritório central, contém itens básicos como um computador, mesa, cadeira, e materiais de escritórios diversos. O faturamento anual da empresa gira em torno de R\$ 60.000,00 por ano. O produto principal é o condutor de adubo corresponde a 60% do faturamento da empresa. Sendo o produto com maior rotatividade e lucratividade.

Os custos e despesas fixas dos condutores de adubo, proporcionalmente ao total da empresa, giram em torno de R\$ 960,00, conforme a tabela 1. Neste estudo serão rateados de acordo com o faturamento da empresa, em relação aos demais produtos.

Tabela 1

CUSTO/DESPESA	VALOR	%	CONDUTOR DE ADUBO (30%)	UNITÁRIO LOTE DE 94 PEÇAS
ALUGUEL	R\$ 350,00	10,86	R\$ 105,00	R\$ 1,11
LUZ	R\$ 100,00	3,10	R\$ 30,00	R\$ 0,32
AGUA	R\$ 50,00	1,55	R\$ 15,00	R\$ 0,16
TELEFONE/INTERNET	R\$ 160,00	4,97	R\$ 48,00	R\$ 0,51
PRÓ- LABORE	R\$ 1500,00	46,54	R\$ 450,00	R\$ 4,79
FUNCIONÁRIA	R\$ 1063,00	32,98	R\$ 318,90	R\$ 3,39
TOTAL	R\$ 3.223,00	100	R\$ 966,90	R\$ 10,28

Custos e Despesas Fixas.

Fonte: dados da pesquisa.

Após a análise da tabela 1, é encontrado o total dos custos e despesas fixas, como o condutor de adubo representa cerca de 30% do faturamento total

da empresa foi rateado 30% dos custos totais da empresa, ou seja, R\$ 966,90. Os custos foram rateados novamente pela quantidade do lote produzido de 94 peças, encontrando o custo e despesa fixo unitário de R\$ 10,28. O condutor de adubo são fabricados em lotes de 94 unidades, e são vendidos conforme cada colheitadeira e a necessidade de cada cliente. Na tabela 2 foram elencados os custos e despesas variáveis, incluindo fretes, mão de obra terceirizada, e serviços terceirizados.

Tabela 2

CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	
Operação	Valor por item
Corte a laser + material	R\$ 23,61
Espaçador usinado + material	R\$ 1,35
Tubo superior + corte + dobra	R\$ 3,00
Solda	R\$ 5,00
Acabamento	R\$ 1,00
Tratamento superficial	R\$ 71,11
Pintura	R\$ 2,00
Fretes	R\$ 4,25
Custo total	R\$ 111,32

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nas informações das tabelas 1 e 2 constata-se que o custo total unitário das peças é R\$ 121,60, resultado da soma de R\$ 10,28 dos custos indiretos e R\$ 111,32 dos custos diretos. Cada peça é vendida em média por R\$ 180,00. Na tabela 3 foi realizado a análise CVL, evidenciando a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança.

Tabela 3

ANÁLISE CVL		
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		
RECEITAS	DESPESAS FIXAS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
R\$ 180,00	-R\$ 111,32	R\$ 68,68

PONTO DE EQUILÍBRIO		
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	PONTO DE EQUILÍBRIO
R\$ 966,90	R\$ 68,68	14,08 PEÇAS
MARGEM DE SEGURANÇA		
QUANTIDADE VENDIDA	PONTO DE EQUILÍBRIO	MARGEM DE SEGURANÇA
30	14,08 PEÇAS	53,33%

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na tabela 3, a margem de contribuição da empresa, baseada nas receitas, descontando as despesas variáveis, ou seja, a diferença entre preço de venda custos e despesas variáveis unitário, resultando em R\$ 68,68. O ponto de equilíbrio contábil, baseado no custos e despesas fixas divididos pela margem de contribuição, ou seja, 14,08 peças. Para chegar na margem de segurança da entidade foi usado a seguinte base de cálculo: a diferença da quantidade vendida e ponto de equilíbrio, dividido quantidade vendida multiplicado por 100, ou seja, 53,10%. Analisando a margem de segurança, representada por 16 peças, ou seja 16 peças multiplicado pela porcentagem da margem de segurança. Essas 16 peças devem ser vendidas para cobrir todos os custos e despesas da empresa no exercício, considerando a margem de segurança.

São vendidos, em média 30 condutores de adubo mensais a um preço médio de R\$ 180,00, gerando um faturamento de R\$ 5.400,00. Ao considerar a margem de segurança de 16 peças, o faturamento dessas peças totaliza R\$ 2.880,00 podendo investir a diferença de R\$ 2.520,00 em materiais para empresa, máquinas e equipamentos. A entidade almeja realizar a compra de um aparelho de solda para a finalização das peças, diminuindo o custo com a mão de obra sobre a solda e os custos com fretes. O equipamento escolhido requer um investimento médio de R\$ 5.000,00. Pode-se concluir que em cerca de 2 meses a empresa pode realizar o investimento, gozando de sua margem de segurança para sanar os custos provenientes da aquisição do equipamento de solda.

---

## CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada observou-se que as empresas estão cada vez mais preocupadas em diminuir os custos através de estudos de panoramas de mercado. Alocando seus custos as suas origens estabelecendo cenários de estabilidade, realizando investimentos seguros e de maior rentabilidade. Como máquinas e equipamentos mais modernos, que possam ser manipulados na própria empresa.

Com o estudo realizado conclui-se que a empresa pode realizar o investimento com base na análise de custo/volume/lucro, destacando o ponto de equilíbrio e a margem de segurança, e com o faturamento médio para investir na aquisição da máquina de solda para o aprimoramento dos condutores de adubo.

Ao adquirir o soldador, diminui-se os custos externos como fretes e mão de obra terceirizada, sendo que em média de 2 meses todo custo de aquisição é suprido, deixando assim uma maior margem para negociações e futuros investimentos. Tendo como exemplo, investimentos em maiores instalações, equipamentos de pintura e soldas, a médio e longo prazo, gerenciando o crescimento da empresa de forma segura.

O setor de aprimoramento de peças agrícolas vem crescendo exponencialmente nas últimas décadas, visando um maior custo/benefício para as indústrias e os consumidores finais, aperfeiçoando a gestão e garantindo aumento do faturamento das empresas do setor.

O estudo realizado serve como base para empresários do setor que tem medo de realizar aquisições maiores em tempos considerados desfavoráveis para aplicar seus recursos, principalmente usufruindo de capital de terceiros, sendo que pode ser realizado um estudo interno de investimento conforme realizado neste exemplo de pesquisa, e que em um curto espaço de tempo é totalmente seguro realizar o investimento, sem prejudicar o lucro e sem auxílio de instituições financeiras.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilze M. **Evolução Histórica da Contabilidade de Custos.** Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 61-66, 1993.
- DICIONÁRIO CONTÁBIL. **Glossário de Termos Contábeis** - portal de contabilidade. Disponível em: <[www.portaldecontabilidade.com.br](http://www.portaldecontabilidade.com.br)>. Acesso em: 10 set. 2017.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade:** entre umas e outras. Revista de Informação Contábil. Recife, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2007.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**, tradutor: Tatiana Carneiro Quírico, LTC, Rio de Janeiro, 2000.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos:** criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu; ROCHA Welington. **Métodos de Custeio Comparados.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu (2003), **O Uso da Contabilidade de Custos como Instrumento Gerencial de Planejamento e Controle.** São Paulo, Editora Atlas/ S.A.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos:** análise e gestão. Editora Pearson Education do Brasil. São Paulo, 3ª ed., 2011. Portal De Contabilidade, Custos diretos e indiretos. Disponível em: <[http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos\\_direitos](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos)>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- MOURA, Herval da Silva. **O Custeio por Absorção e o Custeio Variável:** qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa? Disponível em: <[www.uefs.br/sitientibus/pdf/32/o\\_custeio\\_por\\_absorcao\\_e\\_o\\_custeio\\_variavel](http://www.uefs.br/sitientibus/pdf/32/o_custeio_por_absorcao_e_o_custeio_variavel)>. Acesso em: 10 set. 2017.
- NOGUEIROL LOBO, Renato. **Gestão de Produção.** São Paulo 2013, Editora Érica Ltda.

ROBLES JR., Antonio. **Contabilidade de Custos**: temas atuais. Curitiba: Juruá, 2009.

SANTOS, J. J. **Análise de Custos**: remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Joel J. **Análise de Custos**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Custos Industriais**. Curitiba: Ibpex, 2005.

VICECONTI, Paulo; NEVES Silvério das. **Contabilidade de Custos**: um enfoque direto e objetivo. Editora Saraiva. São Paulo-SP. 11. ed. 2013.

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

## MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA CLÍNICA DE MASSOTERAPIA

Elier de Souza Scheeren<sup>1</sup>  
Nedisson Luis Gessi<sup>2</sup>  
Jonas Bordi<sup>3</sup>  
Alexandre Gallas<sup>4</sup>  
Lauri Aloisio Heckler<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente trabalho buscou apresentar soluções estratégicas para que o marketing de relacionamento conseguisse prospectar, fidelizar e reter clientes em uma clínica de massoterapia. Já o principal objetivo do mesmo, visa uma proposta da utilização do marketing de relacionamento, também se estabeleceu, especificamente, a busca do conhecimento da organização, o perfil de seus clientes e, por fim, propor um plano de marketing de relacionamento no intuito de prospectar e fidelizar clientes. O referencial teórico segue os tópicos: gestão de serviços, marketing de relacionamento, prospecção e fidelização de clientes, matriz SWOT e plano de marketing. Para alcançar os objetivos neste trabalho utilizou-se a metodologia aplicada, e os modais de pesquisa qualitativa e quantitativa, isso que permitiu a análise e interação dos dados e informações levantadas na pesquisa com os clientes, também se contará do ponto de vista dos objetivos com o caráter exploratório, bibliográfico e estudo de caso, isso que se caracteriza por conta da realização da entrevista com a gestora da empresa, e a busca de conteúdo dos diversos autores. Na conclusão, destacam-se os benefícios e propõe-se a criação de um plano de marketing de relacionamento que sugeriu diversas alternativas para a organização prospectar e fidelizar clientes. Assim, a partir das diversas recomendações para a empresa e das análises realizadas pelo estudo define-se que a utilização estratégica do marketing de relacionamento para a clínica constitui-se em um fator determinante para o sucesso da empresa.

---

<sup>1</sup>Administrador, egresso das Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. eliersouzascheeren@gmail.com

<sup>2</sup> Administrador, Coordenador do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMa. nedisson@fema.com.br

<sup>3</sup> Administrador, Coordenador da Incubadora Acadêmica de Tecnologia e Inovação – IATI e professor das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMa. jonas@fema.com.br

<sup>4</sup>Administrador, egresso das Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. alexandre.gallas@bol.com.br

<sup>5</sup> Contador, Professor dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis/FEMa. lauri.heckler@fema.com.br

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento – Fidelização – Plano de Marketing.

## INTRODUÇÃO

Neste estudo propõe-se a utilização do marketing de relacionamento visando à prospecção, fidelização e retenção dos clientes para a clínica de massoterapia Marina Follmann, situada em Santa Rosa – RS. O objetivo geral é propor a utilização estratégica do marketing de relacionamento para a empresa e, a partir deste objetivo foram propostos os objetivos específicos voltados para conhecer a organização e suas atuais ações, a identificação do perfil dos clientes e a proposta de um plano de marketing de relacionamento que visa prospectar, fidelizar e reter clientes. Deste modo, justifica-se o presente trabalho tendo em vista a importância deste modal de marketing atualmente para as empresas, e também, o conhecimento que o acadêmico adquire para com o assunto.

Visando fornecer alternativas para a empresa, neste trabalho foram pesquisadas diversas ferramentas de gestão para ser adaptada à empresa, bem como, para fins de contribuição, diversas bibliografias de autores renomados, tais como: Chiavenato, Kotler, Maximiano, Las Casas Oliveira, Keller e Dornelas.

A formulação desse trabalho inicia-se pelo referencial teórico, este que ficou composto dos seguintes tópicos: gestão de serviços, marketing de relacionamento, prospecção e fidelização de clientes e plano de marketing.

Na sequência, tem-se a metodologia onde é caracterizada como aplicada, e os modais de pesquisa qualitativa e quantitativa, isso que permitiu a análise e interação dos dados e informações levantadas na pesquisa com os clientes, também se contará do ponto de vista dos objetivos com o caráter exploratório, bibliográfico e estudo de caso, isso que se caracteriza por conta da realização da entrevista com a gestora da empresa, e a busca de conteúdo dos diversos autores.

Logo após, realizou-se o diagnóstico e a análise do estudo, este que foi dividido em três partes, iniciando estas pelo conhecimento da realidade atual da empresa e as ações que a mesma utiliza, após levantou-se o perfil dos

consumidores da empresa e, finalizando, na terceira parte procurou-se apresentar uma proposta de um plano de marketing de relacionamento para ser utilizado na empresa. Finalizando o artigo, tem-se as conclusões do autor a respeito do trabalho desenvolvido.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No atual dia a dia em que as empresas enfrentam gigantescos desafios no que se refere a criar um norral junto das organizações que os cerca, esta credibilidade que se deseja visa ajudar, e muito, a empresa, pois com isso fica mais fácil a realização dos trabalhos da mesma, seja na produção, entrega e, até mesmo junto do consumidor. E isso tudo viabiliza uma fidelização de todas as organizações que os cerca e também de seu público-alvo, mantendo estes sempre ao lado da empresa e sempre trabalhando junto ou consumindo.

O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chaves – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. (KOTLER; KELLER, 2006, p.16).

O marketing de relacionamento deve ser construído no dia a dia da empresa, dentro da organização e junto de todos os seus colaboradores, mantendo estes engajados em cultivar sempre a manutenção dos vínculos com os fornecedores ou clientes. Em Kotler e Keller “O resultado do marketing de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível da empresa chamado de rede de marketing. Uma rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apoiam.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.16).

Deste modo, sabedor da importância do marketing de relacionamento, para dar continuidade ao trabalho serão abordadas as atividades de prospecção

e fidelização de clientes, estas que são de extrema importância para que se consiga conquistar os clientes e complementam o marketing de relacionamento.

## 2.2 PROSPECÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Uma preocupação sempre existente nas empresas, desde o momento da criação, é a prospecção de seus clientes, estes que são o porquê da existência de qualquer empresa, a captação destes clientes vai depender de diversos fatores que instiguem as pessoas a buscarem o produto ou serviço oferecido.

Não podemos confundir prospecção com iniciativas de divulgação ou comunicação em veículos de massa, como comerciais de TV, anúncios em revistas ou jornais, mídia outdoor, panfletagens, etc. Por mais dirigida que elas possam ser não se enquadram na ação direta de ligar ou visitar alguém com o objetivo de identificar se esse alguém é ou não é um *prospect* qualificado. Assim, a prospecção é o ato de identificar e buscar novos clientes no mercado. (COBRA, 2004, p. 13).

Para complementar as ações de prospecção de clientes a empresa deve desenvolver as ações de fidelização de cliente, pois serão estas ações que criaram o vínculo de consumo entre o cliente e a organização. Para Santos, fidelização de clientes é:

[...] Fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes parte integrante da missão da empresa, integrando sistemas de informação, criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis. Medir a fidelização faz-se necessário, como também o impacto dos sistemas de gestão do relacionamento com clientes. (SANTOS, 2008, p. 69).

As ações realizadas pelas empresas para fidelizar seus clientes giram em torno de atendê-lo da melhor maneira, prestando a melhor assistência possível no momento que o cliente usufrui o produto, para após consolidar a venda realizada verificando junto do cliente os pontos positivos e negativos da negociação, sempre prestando o melhor suporte possível ao cliente. Evidenciado

a importância das ações de prospecção e fidelização de clientes para a empresa, a seguir são apresentadas algumas das ações de marketing que podem ser implementadas pela empresa.

### 2.3 SWOT COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Criado por dois professores da faculdade de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, a análise SWOT estuda alguns pontos de uma organização segundo quatro tópicos, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A sua ideia é fazer através destes tópicos um mapeamento das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças da empresa atualmente.

Sempre ao iniciar a realização de uma análise SWOT diversos autores consideram e recomendam a ideia de começar este estudo analisando o ambiente interno, por considerar ser mais fácil o acesso às informações, é importante saber que o ambiente interno é representado pelos tópicos forças e fraquezas. Conforme Rezende, os pontos fortes da empresa são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente (REZENDE, 2008).

Por outro lado, as fraquezas são aqueles tópicos internos que estão deixando a desejar dentro da organização, podem ser acusados nos processos, produto, matéria-prima, etc. Conforme Matos, Matos e Almeida, as fraquezas são consideradas “deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a insolvência.” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

Depois de realizada a análise do ambiente interno é chegada a hora de verificar os fatores externos, dentro da análise SWOT descrita pelos tópicos “oportunidades e ameaças”, estes, em virtude, de seu ambiente ser constituído de variados e amplos fatores, tornam-se mais complexos.

É de conhecimento que, estando a oportunidade dentro de um ambiente externo, a mesma não pode ser controlada pela empresa, esses aspectos devem ser identificados pela empresa e devem ser utilizados a favor da mesma. Para

Calles, Bôas e Gonzales as oportunidades “são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos.” (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006, p.80).

De outro lado, as ameaças externas dentro da análise SWOT, conforme Martins “Ameaças - são aspectos mais negativos do produto, serviço ou unidade de serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.” (MARTINS, 2007, p.49).

Deste modo, a seguir será apresentado o plano de marketing, modelo este que visa à execução das atividades na empresa, pois tudo que for levantado como oportunidade ou fraqueza deverá ter otimizado para gerar mais lucros ou, simplesmente, parar de gerar prejuízos.

## 2.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma ferramenta utilizada para planejar a execução das ações que a empresa vislumbra implementar, alguns autores chamam o plano de marketing também de plano de ação, uma coincidência sempre presente em seus modelos é serem básicos, claros e objetivos, pois isso, visa à facilidade de sua utilização. Conforme Las Casas, um planejamento visa à agilidade das ações o mesmo pode se dar informalmente em uma reunião e ser adotado pela empresa seguindo alguns parâmetros que na própria conversa foram estabelecidos (LAS CASAS, 2006).

Já para Kotler o plano de marketing deve abordar os seguintes tópicos: 1ª Fase: verificar a situação atual do marketing visando o conhecimento das atividades já desenvolvidas pela empresa. 2ª Fase: Criar um sumário executivo e índice de conteúdo, definindo uma visão geral do plano. 3ª Fase: Realizar uma análise das oportunidades existentes e possíveis assuntos a serem utilizados em um novo plano. 4ª Fase: Definir objetivos para o plano. 5ª Fase: Descrever quais as estratégias de marketing que serão utilizadas para atingir os objetivos. 6ª Fase: Criar programas de ação que atinjam as determinações das estratégias

traçadas. 7ª Fase: Demonstração de resultados conseguidos e os almejados pelo plano. 8ª Fase: Criar controles no intuito de continuar verificando as ações e melhorá-las (KOTLER, 2008).

Porém, não existe um modelo exato de plano de marketing, toda vez que se iniciar a realização de um plano, o que se deve ser feito é uma análise de todas as variáveis a serem estudadas e escolher o modelo ao qual mais se adapta a situação da empresa. Da mesma forma, o rito dos modelos de plano apresentado pode ser utilizado em diversos outros tipos de plano que deseja a organização criar.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao ponto de vista da natureza do presente trabalho, o mesmo trata-se de uma pesquisa aplicada, tendo em vista que se busca, de maneira prática, a resolução de um problema. Quanto a abordagem ao problema tem-se dois modais: o qualitativo e o quantitativo. O viés qualitativo é utilizado nos momentos em que a pesquisa não conseguir base estatística para as respostas e for preciso fazer a interpretação do conteúdo disponível. O modal quantitativo é utilizado quando o trabalho conseguir levantar dados suficientes para a realização de uma análise estatística, para que assim se consiga obter respostas, a partir dos números.

Do ponto de vista dos objetivos, o primeiro é a pesquisa exploratória, pois o mesmo busca inteiração com o problema, inserindo-se dentro da empresa, o mesmo pretende estabelecida relação e entre diversas pessoas ligadas à empresa com a finalidade de gerar dados no intuito de levantar soluções. Também, dentro do ponto de vista dos objetivos este trabalho segue o modal bibliográfico, pois tudo aquilo que foi produzido deve ter embasamento em obras de autores de renome no assunto.

## 2.2 DADOS GERADOS

A coleta dos dados realizou-se durante o mês de maio de 2016. Para a realização do trabalho foi considerada a captação de dados por meio de documentação direta, pois esta se dá dentro da organização. Na realização deste trabalho, os dados gerados serão advindos de fontes primárias. Já em relação à entrevista aplicada à gestora da empresa, elaborou-se um roteiro com 22 questões, e a mesma foi elaborada no intuito de levantar dados e obter respostas para serem apuradas, avaliadas e interpretadas. A entrevista durou, aproximadamente, 30 minutos, tempo este que a gestora levou para responder as questões abordadas.

O outro modal utilizado na geração de dados e aplicado aos clientes da organização foi à pesquisa, esta realizada com 10 (dez) perguntas diretas e que, da mesma forma destinam-se a serem apurados, avaliados e interpretados gerando assim dados para serem utilizados no trabalho.

Conforme a gestora no atual banco de dados da empresa encontra-se 117 cadastros de clientes, estes definem a população da organização. Entretanto, na definição da amostra fora definido um público de 40 clientes e, como parâmetro para selecionar os clientes a fazer parte da amostra foram escolhidos aqueles que têm uma frequência mínima de 2 (duas) vezes por mês.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Um dos métodos utilizados na análise dos dados foi a ferramenta de gestão SWOT, esta que visa levantar, a partir dos dados, os pontos fortes e fracos da empresa, bem como, identificar as oportunidades e ameaças presentes na mesma.

Já na interpretação dos dados, dentre os métodos utilizados está o processo estatístico de Regressão, este que visa analisar dois fatores, sendo eles X e Y, no cruzamento das respostas obtidas nos questionários por este método será possível identificar o grau de satisfação nos determinados quesitos. Outro método que também será utilizado é o processo estatístico de Cluster, este

que visa classificar, em grupos, a população da pesquisa no momento da análise. Cluster separa os avaliados em diversos grupos como, por exemplo, femininos, masculinos ou por faixa de idade. Bibliografias também estão na metodologia do trabalho.

### 3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

#### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A entrevista foi realizada com a empreendedora no dia 04 de maio de 2016, a qual buscou levantar os métodos e processos mais utilizados no dia a dia da empresa e suas demais peculiaridades. A proprietária, com o intuito de diferenciar-se do mercado atual, uniu-se com a franquia Kiberon, um método de massagem de emagrecimento.

Para a gestora da empresa dentre os pontos fortes da empresa destacam-se: o tratamento estético Kiberon que é uma exclusividade e o atendimento aos clientes, como ponto fraco acredita que para a clínica ainda falta uma secretária e vislumbra como oportunidade, ampliação de seu espaço para anexar à clínica um Spa. Para Chiavenato, ter conhecimento dos pontos fortes e das forças propulsoras da empresa facilita e aperfeiçoa o alcance dos objetos traçados pela organização, enquanto que, em relação aos pontos fracos, estes que são os obstáculos e as restrições que dificultam o crescimento ou o alcance das metas da empresa (CHIAVENATO, 2003).

Continuando a pesquisa perguntou-se à gestora se esta, tem o conhecimento de seu público-alvo, a mesma disse não há uma definição de um público específico, pois relata que atualmente a qualidade de vida é um fator que as pessoas de todas as classes estão em busca. Já quando questionada sobre os concorrentes, a administradora descreve que conhece os mesmos e busca identificar os pontos fortes, fracos e os diferenciais dos mesmos, para que, tendo o conhecimento destes, possa ter noção da força e da ameaça que representam seus adversários.

Sobre a importância referenciada nas ações de marketing desenvolvidas pela empresa e quais faz uso, Marina cita que utiliza para realizar as propagandas da empresa diversas mídias entre elas *Facebook*, revistas e rádio, também complementa a gestora que para promover a marca, participa de eventos sociais da cidade. Telles, afirma que o *Facebook*, é a maior mídia social do mundo, e no Brasil vem crescendo muito e hoje abrangendo todas as classes sociais (TELLES, 2011).

No intuito de manter um bom relacionamento e fidelizar seus clientes, pratica-se ligações a eles, confirmando os resultados e benefícios gerados no procedimento realizado na clínica.

### 3.2 PERFIL DOS CONSUMIDORES DA EMPRESA

Realizou-se uma pesquisa com os consumidores atuais da empresa, a mesma aconteceu nos meses de abril e maio de 2016, contendo um total de 09 (nove) questões diretas, aonde, posteriormente, as respostas serão analisadas com vistas a informar os aspectos relevantes para a empresa.

Desta forma, constatam-se que os maiores públicos atendidos na clínica se concentram entre as idades de 41 a 50 anos seguidos de 31 a 40 anos, representando estes dois grupos 65% dos clientes atendidos, verifica-se também, a partir deste gráfico que, dentre o público atendido na clínica, sua maciça maioria é do gênero feminino pertence à classe econômica 'c', aonde aposta o estudo da FGV ter renda entre R\$ 1.990,00 e R\$ 8.574,00.

Prosseguindo a pesquisa foram verificadas quais as maiores frequências semanais dos seus clientes e junto foram cruzados dados com a relação entre qual foi a mídia que lhe apresentou a organização. Desta forma, consta-se com que a maioria dos clientes da clínica utiliza a frequência semanal de um e dois dias por semana sendo estes os produtos mais consumidos. Outro ponto de grande importância destacado, foi que a indicação representa grande parte da atração dos clientes. "A melhor propaganda é feita por clientes satisfeitos." (KOTLER; KELLER, 2012, p.27).

A próxima pergunta aos clientes é qual é o tipo de rede de relacionamento que mais utilizam e qual o meio de comunicação mais usado para comunicar-se com a clínica. Ficou evidenciado a importância das redes sociais facebook e WhatsApp, tendo em vista que estas são as mídias sociais mais utilizadas pelos consumidores da empresa e, por consequência, toda publicidade realizada através destas será mais impactante e produzirá mais resultados para a clínica. Costa reforça estas ideias comentando que, para fazer uma publicidade eficaz para a organização é necessário saber aonde encontrar seus consumidores (COSTA, 2004).

Logo após, buscou verificar os níveis de satisfação dos clientes, atribuído à localização, facilidade de acesso, limpeza e higiene, apresentação, conforto da sala de espera e climatização da sala de espera da clínica.

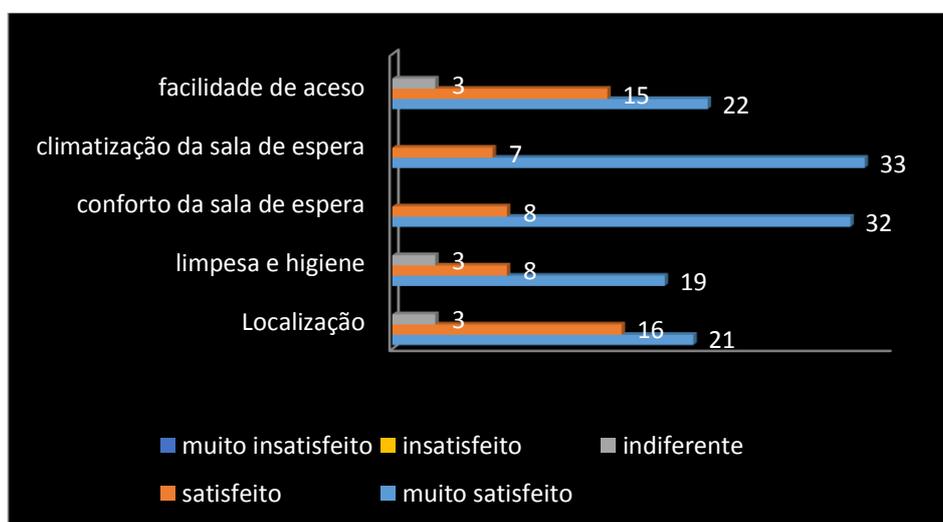


Ilustração 16: Nível de satisfação dos consumidores.

Fonte: Produção do pesquisador.

Em seguida, complementando a pesquisa foram questionados os clientes sobre os níveis de satisfação nos seguintes requisitos: climatização da sala de massagem, iluminação dos ambientes, conforto da sala de massagem, formas de pagamento e tempo de espera:

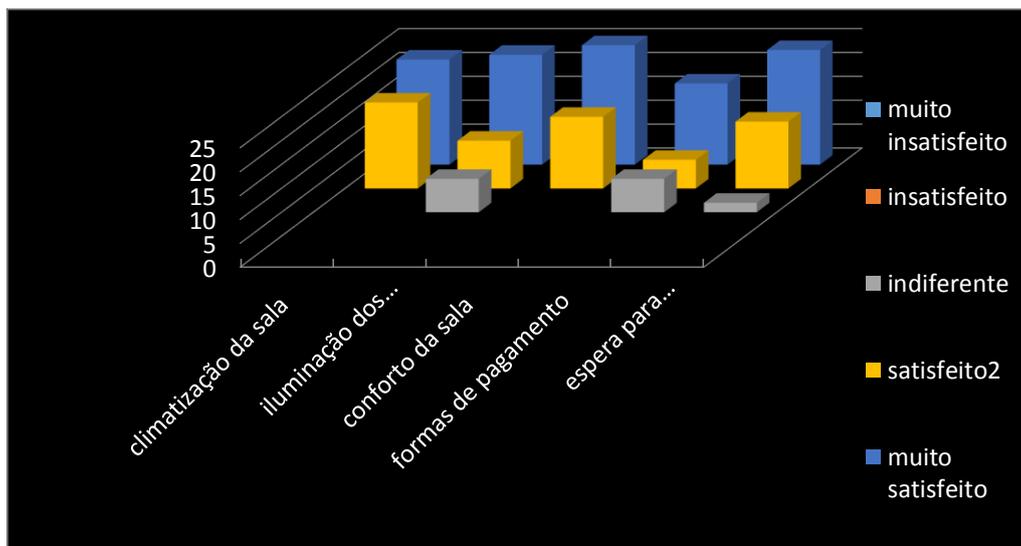


Ilustração 17: Nível de satisfação dos consumidores.

Fonte: Produção do pesquisador.

Finalizando as perguntas referente à satisfação dos clientes, os mesmos foram questionados sobre facilidade de comunicação com a clínica, preço, serviços oferecidos e resultados atingidos, obtendo assim os seguintes resultados:

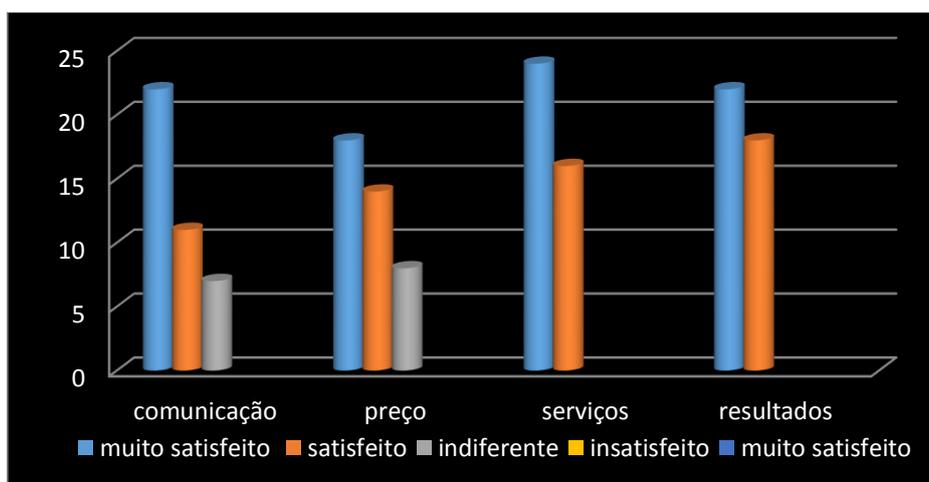


Ilustração 18: Nível de satisfação dos consumidores.

Fonte: Produção do pesquisador.

Portanto, conforme os gráficos que ilustraram a satisfação dos consumidores, fica evidenciado que, atualmente, a clínica de massoterapia

consegue atingir um elevado grau de satisfação de seus clientes, tendo em vista que, em nenhum requisito observado fora levantada alguma sinalização de insatisfação destes consumidores (SILVA, 1976).

### 3.3 PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Tendo identificado durante a realização deste trabalho as diversas atividades que são desempenhadas pela clínica Marina Follmann, estas que visam atingir os consumidores e conhecer o perfil dos clientes da empresa, faz-se necessário a criação de um plano de marketing voltado para a prospecção e fidelização destes clientes, este que utilizará dos dados até então coletados.

Para isso, utilizou-se como base, o plano de marketing de Kotler e, neste, foram feitas algumas adequações para atender as especificidades da organização estudada e os atuais objetivos. Kotler descreve sobre a importância do plano de marketing da seguinte forma, “O plano de *marketing* é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço do *marketing*.” (KOTLER, 2008, p.19).

O presente plano de melhorias descrito pode ser verificado em sua íntegra no Apêndice A deste trabalho.

## CONCLUSÃO

Dentre os objetivos determinados para o presente trabalho, o primeiro visava o conhecimento da realidade da empresa, englobando a verificação da atual situação em referência ao mercado e a visão da empresa perante os clientes e gestora. Todas as respostas atribuídas a estas proposições advirão de respostas da entrevista realizada com a gestora e de uma pesquisa realizadas com os clientes da organização. No entanto, na realização da análise desta parte do trabalho observaram-se alguns pontos a serem melhorados, entre eles, a utilização por parte da empresa de alguma ferramenta de gestão.

O segundo objetivo buscou a identificar o perfil dos consumidores da empresa, para que, as oportunidades possam ser levantadas e possíveis problemas solucionados. Todos os levantamentos sobre o assunto surgiram das

respostas de um questionário realizado com os clientes, este que pode ser verificado em sua íntegra no Apêndice C. Da pesquisa realizada com os clientes podem ser observadas diversas informações, tais como: as redes sociais em que os clientes da empresa mais utilizam sendo elas o *Facebook* e o *WhatsApp*.

Por fim, no terceiro e último objetivo foi proposto um plano de marketing de relacionamento voltado para a realidade situacional da empresa, este que deve ser utilizado como uma ferramenta de prospecção de novos clientes e fidelização dos existentes. Para a produção do plano de marketing de relacionamento que se encontra no apêndice C deste trabalho, utilizou-se como base o modelo de plano de marketing de Kotler.

O artigo é de grande relevância, pois proporcionou aos autores diversos, conhecimentos que integram temas amplos e valiosos, tais como: o marketing, planejamento, estratégias e plano de negócios, todos estes muito utilizados atualmente pelas empresas e administradores.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, Beatriz Braga; GUEDES, Brenda Lyra; COSTA, Sílvia Almeida da. **Publicidade e Consumo: entretenimento, infância, mídias sociais**. Editora UFPE: Recife, 2016.

CALAES, G.D., VILLAS BÔAS, R.C., GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2004.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 8. ed. São Paulo: Global, 2002.

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

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

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

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento.** 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Cristiane Ferreira; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso;  
DOVIGO, Aline Aparecida. **O processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers.** 2011. Disponível em:  
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

SILVA, Zander Campos. **Dicionário de Marketing e Propaganda.** Rio de Janeiro, Pallas, 1976.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas.** 2. ed. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

## **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA ALTERNATIVA PARA BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Dafny Liange Lemes da Cruz<sup>1</sup>

Tanize Geovana Itermann<sup>2</sup>

Marcos Rogério Rodrigues<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A posição que uma organização ocupa no âmbito empresarial, se faz por meio da adoção de estratégias. Em suma, estratégia é o caminho a ser seguido pela organização para o alcance de objetivos. Tais estratégias relacionam-se com desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência do negócio. Este artigo tem como objetivo apresentar os conceitos relativos a estratégia empresarial e a vantagem competitiva, com o intuito de fortalecer as organizações. Como referencial teórico, abordaram-se os conceitos da Administração em que se destacou o papel do Administrador, o qual pode contribuir para a escolha de qual postura estratégica adotar, utilizando-se de técnicas e ferramentas essenciais para liderar, planejar, organizar, executar e controlar as atividades da organização. Abordou-se também no referencial sobre a estratégia empresarial que é definida por um estudo complexo, analisando todas as forças internas e externas que influenciam no cotidiano organizacional. A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Com base nas informações adquiridas, constatou-se que cada organização necessita de um planejamento para manter-se no mercado competitivo, garantindo posição vantajosa e satisfatória, da mesma forma, evidencia-se que cada organização deve dispor de uma estratégia própria.

Palavras-chave: Administração - Estratégia Empresarial - Vantagem Competitiva.

### **INTRODUÇÃO**

Na presença de mudanças constantes no cotidiano empresarial, definidas pela globalização, as empresas buscam cada vez mais, adquirir estabilidade e lucratividade no mercado. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo apresentar

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dafny.lemes@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tanizeitermann@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor das Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

os conceitos relativos a estratégia empresarial e a vantagem competitiva, com o intuito de fortalecer as organizações. Como problema de pesquisa este trabalho procura responder a seguinte questão: de que forma pode-se alcançar a vantagem competitiva nas organizações?

Nesse contexto, o Administrador entra como figura principal para colocar em prática a Administração, aplicando habilidades, destaca-se: habilidade técnica, humana e conceitual. Do mesmo modo, ele deve adotar posicionamento de liderança, planejamento, organização, execução e controle. Além disso, o gestor necessita alinhar e conduzir toda a equipe de funcionários para alcançar o objetivo organizacional, além de, estar apto a mudanças e acompanhar as tendências que o mercado apresenta.

Como metodologia, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, com base em autores como Maximiano, Chiavenato, Mintzberg, Oliveira, Lacombe e Porter. Tais autores relatam a importância e necessidade de toda empresa ter uma boa gestão administrativa, quais posturas estratégicas necessitam adotar, por quais estratégias optar, que asseguram a sobrevivência da organização e, diferenciando-a dos concorrentes.

A estruturação deste artigo se dá inicialmente pelo referencial teórico, no qual, se apresentam os conceitos de Administração, juntamente com as funções do Administrador, bem como, o contexto da estratégia empresarial, tipos de estratégias e a vantagem competitiva.

## 1 CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO

Em relação ao conceito de Administração, de acordo com Chiavenato é a maneira na qual as organizações sustentam-se no mercado, atuando de forma compatível, com suas peculiaridades internas e externas, utilizando-se de ferramentas de gestão para tornar-se sustentável (CHIAVENATO, 2007). Para Lacombe e Heilborn “[...] administrar é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos, tanto da organização quanto de seus membros”. (LACOMBE, HEILBORN, 2008, p.49).

A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados. Administração é antes de tudo alcançar resultados com os meios de se que dispõe. Fazer maravilhas com recursos e competências disponíveis. (CHIAVENATO, 2007, p. 3).

Segundo o Dicionário Aurélio, o efeito de administrar é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização, empresa, órgão público, etc (FERREIRA, 2001).

Para afirmar a ideia que administrar tem funções que conduzem a organização no ambiente interno e externo, Maximiano, aponta que o planejamento, a organização, o controle, a execução, juntamente com a liderança atuam de maneira essencial na tomada de decisões que impulsiona para o alcance de determinado objetivo (MAXIMIANO, 2012).

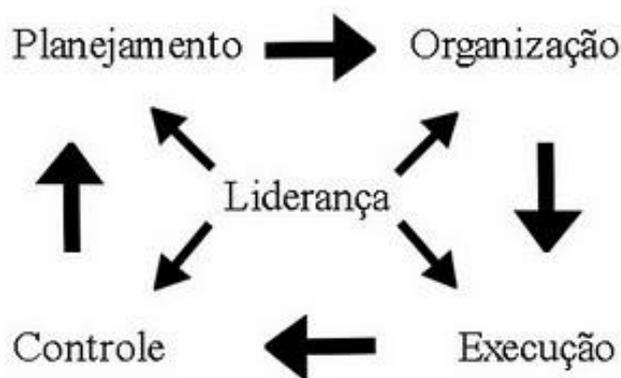


Ilustração 1: As principais funções do processo de gestão.

Fonte: Maximiano (2012).

De acordo com Maximiano, “[...] liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades de Administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo”. (MAXIMIANO, 2008, p.13). Ou seja, o Administrador tem papel de “líder” a partir do momento que impulsiona os indivíduos de uma empresa, conseqüentemente, agindo como influenciador organizacional.

O planejamento é a ferramenta utilizada pela empresa, para lidar com relações futuras. Apresenta-se em três níveis: estratégico (trabalha com a formulação de objetivos e escolha de estratégias empresariais) tático (aperfeiçoa a utilização eficiente dos recursos disponíveis para alcançar uma estratégia predeterminada) e operacional (atua de forma imediata, envolve tarefas determinadas pelo setor operacional) (OLIVEIRA, 2005).

As funções gerenciais consistem na delimitação de funções e distribuição do trabalho, atribuindo responsabilidades e autoridade às pessoas e grupos. Essa organização busca facilitar a execução das atividades, que por sua vez, utiliza-se de recursos para atingir determinados objetivos. E para garantir a realização destes objetivos, o controle tem papel significativo, bem como, identificar e modificar se necessário o caminho determinado (MAXIMIANO, 2008).

A gestão de uma organização se faz por meio de ferramentas que possibilitam a construção de um trajeto concreto. Tais ferramentas como: planejar, organizar, executar, controlar e liderar, integram o processo de crescimento da organização, que exige conhecimento amplo sobre aspectos internos e externos, acarretando na conquista do objetivo almejado.

Como principal figura, para colocar Administração em ação, o Administrador é o profissional capacitado para gerenciar as empresas, dos mais variados segmentos.

Hoje o Administrador é muito mais do que um mero supervisor de atividades do negócio ou de pessoas. Na verdade, ele é o condutor do negócio e o navegador em um oceano de oportunidades e ameaças que constituem o entorno do negócio. (CHIAVENATO, 2014, p.78).

Para o aprimoramento das atividades desenvolvidas é de grande importância que o Administrador conviva com as principais competências que o sustentam. Chiavenato aponta o conhecimento como transferência de saberes e aprendizados, e traz as habilidades como trabalho em equipe e liderança, o julgamento trata-se de saber analisar obtendo dados e informações sempre ponderando com equilíbrio, e a atitude como saber fazer acontecer, inovando,

assumindo riscos, e principalmente focando em resultados e autorrealização (CHIAVENATO, 2014).

O Administrador, independentemente da área de atuação tem como responsabilidade principal o alcance dos resultados e, esse processo depende de habilidades e competências que o diferenciam, ele deve desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais (CHIAVENATO, 2014).

A habilidade técnica concentra-se no nível gerencial e baseia-se em utilizar os conhecimentos e experiências, aplicando métodos concretos na prática empresarial. O gestor necessita compreender os produtos e suas aplicações, por exemplo, criação de um programa de produção (MAXIMIANO, 2012).

O espírito de liderança, o trabalho em equipe, e desenvolvimento da motivação, compreendendo as reais necessidades dos indivíduos, conceitua a habilidade humana de trabalhar com pessoas. As habilidades conceituais vêm acompanhadas de uma visão ampla do mercado interno e externo, lidando com a resolução de problemas complexos dentro do âmbito organizacional (CHIAVENATO, 2014).

No contexto da globalização, com grandes transformações ocorrendo a cada instante, as empresas também necessitam adaptar-se às mudanças, avançando no modo de administrar para conseguir sustentação no mercado e, enfrentar os próximos anos, no qual, a arte de administrar será desafiadora e incerta. (CHIAVENATO, 2014)

De acordo com Chiavenato, as empresas estão modificando-se e seguindo tendências. Uma delas se faz pela ação de enxugar níveis hierárquicos, para proporcionar estruturas achatadas e horizontais, outro elemento essencial nas empresas é a Tecnologia da Informação. A questão ambiental também é crucial, pois cada vez mais as organizações devem contribuir de forma eficaz acerca da comunidade, através da conservação de recursos naturais e o bem-estar das pessoas (CHIAVENATO, 2011).

Diante das definições descritas, o Administrador necessita ter a capacidade de tomada de decisões (liderança), planejando o caminho futuro, implantando a organização e o controle na empresa, para executar e alcançar

de forma eficaz o objetivo empresarial. Além, de atuar compreendendo as mudanças do mercado e os novos métodos de administrar.

## 2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

No atual mercado competitivo, definir a maneira como a empresa atuará, é imprescindível, é essencial delimitar uma estratégia empresarial cabível para alcançar objetivos e garantir a sustentação da organização. Segundo Oliveira: “[...] estratégia é a ação ou o caminho mais adequado inclusive alternativo a ser executado para alcançar objetivos estabelecidos.” (OLIVEIRA, 2012, p.136).

Em princípios militares, Chiavenato define estratégia “[...] como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo” (CHIAVENATO, 2007, p. 113). Exemplificando este conceito, comparando com uma guerra, a estratégia está no modo com que o General guia suas tropas para que as mesmas não sejam enfraquecidas e saiam vitoriosas. No plano empresarial, a estratégia é utilizada para guiar e orientar as condutas organizacionais.

Já Ansoff e McDonnell conceituam estratégia como: “[...] um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” (ANSOFF, McDONNELL, 1993, p. 70). Complementando, Oliveira, parte do princípio que estratégia é utilizar recursos, seja financeiro, tecnológicos ou físicos, disponibilizados pela empresa (OLIVEIRA, 2005).

No âmbito empresarial, Maximiano conceitua:

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, as estratégias também são chamadas políticas de negócios. (MAXIMIANO, 2008, p.134).

A elaboração da estratégia empresarial é complexa e proporciona uma análise minuciosa do objetivo estratégico, incorporando a esse processo maior aplicação de imaginação e criatividade. Observando, constantemente o passado, presente e o futuro empresarial. É necessário preparar-se para a reformulação da estratégia, conforme o mercado (OLIVEIRA, 2005).

Adaptando-se ao cenário real, as empresas adotam estratégias para sobreviver e sobressair-se diante da concorrência. Tal estratégia implica em um estudo minucioso da estrutura de cada organização (PORTER, 1993).

Algumas organizações gostam de arriscar e exploram novos negócios ou enfrentam agressivamente seus concorrentes. Outras são cautelosas e evitam o risco e o confronto. Algumas organizações procuram ter forte identidade própria e distinguir-se da multidão; outras preferem o anonimato e trabalhar com produtos absolutamente iguais aos dos concorrentes. Algumas querem ser pioneiras. Outras preferem ser seguidoras. (MAXIMIANO, 2012, p. 347).

Colocando em evidência a importância de aderir uma estratégia que seja viável e utilizando-se dos recursos disponíveis. Oliveira, define quatro tipos de estratégias empresariais, são elas: estratégias de sobrevivência, de manutenção, crescimento ou desenvolvimento (OLIVEIRA, 2013).

A utilização da estratégia de sobrevivência aplica-se quando a organização está com aspectos desnorteados e consiste em reduzir ao máximo as despesas e suspensão de investimentos. Conforme Oliveira, uma empresa pode ter dificuldades de utilizar essa estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser *engolida* pelo mercado (OLIVEIRA, 2013).

A redução de custos representa uma diminuição de dispêndio, conseqüentemente, um baixo nível de estoque e redução do pessoal. O desinvestimento acontece quando produtos/serviços, não atraem mais os consumidores (OLIVEIRA, 2013). Maximiano aborda o método “*Just-in-time*”, que significa produzir na hora certa, ou seja, reduzindo ao mínimo o estoque, produção em processo, e eliminação de desperdícios na fabricação de produtos (MAXIMIANO, 2012).

Ainda, por causa da recessão, algumas empresas não conseguem se sustentar e passam ao utilizar a tática da liquidação do negócio, ou seja, o encerramento definitivo das atividades empresariais (OLIVEIRA, 2013).

A estratégia de manutenção é uma maneira flexível de atuação (investimento moderado), no qual a empresa maximiza seus pontos fortes e estabiliza seus pontos fracos, diante da concorrência, também, prepara a empresa para possíveis dificuldades. Apresenta-se em três formas:

Estratégia de estabilidade: é a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado, ou, ainda, seu retorno em caso de perda; Estratégia de nicho: a empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atuações; Estratégia de especialização: procura conquistar ou manter liderança no mercado, através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2013. p. 197).

Buscando aproveitar as oportunidades que surgem, e aumentar o nível de produção, a estratégia de crescimento assume algumas posturas para aprimorar pontos fracos, como a postura de inovação que compreende produzir algo novo, tendo a tecnologia como aliada (OLIVEIRA, 2013).

A inovação pode estar no projeto do produto, no processo de produção, no modelo de negócios, na forma de prestação de um serviço, no modo de relacionamento com clientes, na logística de distribuição ou no desenvolvimento de design original. (TIGRE, 2014 p.169).

A estratégia de internacionalização refere-se a atuar tanto no mercado nacional como no mercado internacional, empresas de grande porte adaptam-se a essa postura com mais facilidade (OLIVEIRA, 2013).

Seguindo o pensamento de Oliveira, a estratégia de desenvolvimento “[...] se faz em duas direções principais: podem-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina.” (OLIVEIRA, 2013, p. 199). Ou ainda, pode ser vista, segundo Maximiano, como uma “estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais.” (MAXIAMIANO, 2008, p. 149).

Proporcionando formas desenvolvimento, mencionam-se algumas:

Estes três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento procuram a sinergia positiva através da fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de empresas com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades) ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade). (OLIVEIRA, 2013, p. 200).

Entre as estratégias destaca-se a da diversificação, em que apresenta produtos e serviços com diferentes alocações. Oliveira, explica os principais motivos para aderir esta estratégia: “[...] falta de oportunidades para investir nos segmentos atuais, saturação de mercado e queda da taxa de retorno dos projetos de expansão.” (OLIVEIRA, 2013, p. 201).

Segundo Maximiano: “[...] não há uma classificação universal, que englobe todas as estratégias possíveis, nem fórmulas do tipo ‘situação x, estratégia y.’” (MAXIMIANO, 2012, p. 347). Ressalta-se que não existe fórmula universal de estratégia que contribuía para o sucesso de todas as organizações. Cada empresa elabora seu planejamento de acordo com suas características: público-alvo, concorrentes e peculiaridades de mercado.

Para as empresas é essencial, observar fatores que moldam a atuação no mercado, como: concorrência, produtos novos, consumidores mais exigentes, novas tecnologias, entre outros aspectos que contribuem para a sustentação no mercado. As cinco forças de Porter, representam o ambiente das organizações e as condições que influenciam a concorrência (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).



Ilustração 2: Cinco forças de Porter.  
Fonte: PORTER (1993).

Conforme a Ilustração 2, a existência da concorrência, acarreta rivalidade entre as empresas. Cada uma almeja uma posição estável no “*Market Share*”.

Além de, uma empresa atacar a outra, pode ocorrer a junção pacífica de duas empresas, com lucratividade e sustentabilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Ameaça de novos concorrentes, com o mesmo ramo de atuação, esse fato pode diminuir a margem de participação da organização diante do mercado. Também, segundo Porter a presença de concorrentes próximos limita o preço que os competidores podem cobrar sem provocar à substituição e corroer a lucratividade de ambas as empresas (PORTER, 1993).

O mesmo acontece com o poder de barganha dos fornecedores que elevam ao máximo o preço dos seus produtos, enquanto as empresas optam por um fornecedor com menor preço, causando, muitas vezes, o término da relação. A vantagem do fornecedor aumenta quando, a empresa depende exclusivamente daquele produto para a produção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Cada vez mais, os clientes possuem informações e estão dispostos a experimentar novas alternativas (produtos novos). Os critérios que o consumidor busca na hora da compra são: qualidade e menor preço (CHIAVENATO, 2011).

A organização necessita acompanhar a evolução da tecnologia, para não ser substituída por outros produtos mais atuais. Em empresas em que as cinco forças são prósperas, como refrigerantes, computadores de grande porte, publicação de bancos de dados (*database, publishing*), farmacêuticos e cosméticos, muitos competidores conseguem rendimentos atraentes sobre o recurso investido (PORTER, 1993).

Levando em consideração os fatores como: variações do mercado, competências e oportunidades para agir no mercado e características da concorrência, o espaço empresarial torna-se competitivo, fazendo com que a escolha de uma estratégia seja fundamental, de modo que se obtenha a vantagem competitiva. De acordo com Oliveira, a definição de vantagem competitiva:

[...] é aquele *algo mais* que identifica os produtos e serviços e os mercador para os quais a empresa está, efetivamente, capacidade de atuar e forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos

e serviços de uma empresa em detrimento de seus concorrentes [...].  
(OLIVEIRA, 2005, p. 221).

As estratégias genéricas definem qual é o roteiro a ser seguido conforme o modelo de negócios. Conforme Maximiano, “[...] essa denominação deriva do fato de que as estratégias corporativas são muito similares e podem ser catalogadas em algumas categorias principais.” (MAXIMIANO, 2012, p.347). Na Ilustração 3, apresentam-se as três estratégias genéricas de Porter.

TIPOS DE ESTRATÉGIAS	CONCEITOS
<b>LIDERANÇA EM CUSTO</b>	Tem por objetivo controle de custos totais e produção em grande escala, fornecendo um produto ou serviço com baixo custo.
<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	Desenvolvimento de produtos ou serviços com características únicas, com preços mais elevados, fornecendo a mais alta qualidade e melhor desempenho.
<b>FOCO OU ENFOQUE</b>	Produção com foco em desenvolver um produto/serviços para um grupo específico de clientes, levando em conta características geográficas, faixa etária e estilos.

Ilustração 3: Estratégias Genéricas de Porter.

Fonte: Chiavenato (2011).

A obtenção da vantagem competitiva se dá por meio de maneiras diferentes de atuação, empregando novos procedimentos ao realizar suas atividades, novas tecnologias para diferenciar insumos, ou seja, aplicar processos inovadores (PORTER, 1993).

Cada organização executa um princípio estratégico que garante desenvolvimento, crescimento e estabilidade de mercado. Tal postura estratégica é formulada de acordo com a cultura, ressaltando a real situação da organização, considerando fatores internos e externos como: concorrência, características de produtos ou serviços a serem oferecidos, conquista e satisfação de consumidores. É a escolha da estratégia de mercado, que determinará o diferencial perante a concorrência, ou seja, a vantagem competitiva.

## CONCLUSÃO

A atual competitividade requer das organizações, uma posição estratégica que garanta participação de mercado além de, inovar continuamente nos processos de produção e gestão. É o ato de administrar que norteia, alinha e conduz toda a equipe organizacional no alcance dos objetivos. Para chegar-se ao resultado, faz-se necessária a utilização de um conjunto de ferramentas aplicadas pelo gestor/Administrador.

Em vista disso, o gestor como “peça” principal, deve exercer o papel de liderança, ele tem o poder de tomada de decisões, bem como, influenciar seus empregados, motivando-os, direcionando e coordenando na execução das tarefas. Ainda, o gestor, detém-se de ferramentas de planejamento, organização, execução e controle.

O Administrador por sua vez, possui habilidades que o sustentam, trata-se, da habilidade técnica, baseada em aplicar conhecimentos e experiências, na prática. A habilidade humana compreende as reais necessidades dos indivíduos que auxiliam na execução das tarefas. A habilidade conceitual vem acompanhada de uma visão ampla do ambiente interno e externo, auxiliando na resolução dos problemas.

Quanto ao objetivo do artigo, ele foi atendido por meio dos conceitos apresentados no referencial teórico. Para responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho: de que a forma pode-se alcançar a vantagem competitiva nas organizações? Pode-se constatar que a estratégia empresarial é um meio adequado para o alcance da vantagem competitiva, utilizando-se de recursos disponíveis pela organização, a estratégia deve ser baseada e formulada a partir de características próprias, condizentes com a forma de atuação no mercado.

Percebe-se que existem organizações que optam por estratégias de sobrevivência, com redução de custos, suspensão de investimentos e minimização de dispêndio na produção, para não gerar liquidação do negócio, ou seja, falência das atividades empresariais. Em contrapartida, existem posturas fundamentadas em procurar novos mercados e clientes, buscando

inovar no modelo de negócios, empregando tecnologia, estabilizando pontos fracos e maximizando pontos fortes, isto é, estratégias de desenvolvimento e crescimento.

Contudo, a organização é influenciada por forças externas: concorrência (capaz de limitar a margem de participação) e poder de negociação dos fornecedores (dependência de matéria-prima). Os consumidores possuem acesso a mais informações, estão mais rigorosos na escolha de produtos e serviços, optam pelo menor preço e melhor qualidade. Também, é necessária a evolução tecnológica constante, para a empresa não ficar estagnada.

Por todos esses aspectos expostos, origina-se a competitividade em que a organização pode buscar um diferencial perante a concorrência, tal diferencial baseia-se em estratégias genéricas, que podem se dá através da liderança em custo (produtos e serviços com baixo custo), diferenciação (produção de produtos únicos, de alta qualidade), foco (desenvolvimento de produtos para um determinado público).

Com este artigo, conclui-se que a Administração se faz por meio de uma cadeia de ações, desenvolvidas pelo gestor. Bem como, ressalta-se que cada organização deve ter um método estratégico para alavancar a produtividade, diferenciando-se da concorrência, desenvolvendo-se de forma contínua e sustentável. Como sugestão para estudos futuros, torna-se relevante elaborar uma pesquisa, por meio de um estudo de caso, com o intuito de investigar o modo de atuação estratégico de uma organização no mercado.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, Editora Atlas, 1. ed. 1993.

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

\_\_\_\_\_, **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo, Editora Manole, 5. ed. 2014.

\_\_\_\_\_, **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 4. ed. 2007.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo, Editora Saraiva, 2. ed. 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo, Editora Atlas, 7. ed. 2008.

\_\_\_\_\_, **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo, Editora Atlas, 7. Ed. 2012.

\_\_\_\_\_, **Empreendedorismo.** São Paulo, Editora Pearson, 1. ed. 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre, Editora Bookman, 1. ed. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva.** São Paulo, Editora Atlas, 4. ed. 2005.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda, 1. ed. 1993.

\_\_\_\_\_, **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo, Editora Atlas, 31. ed. 2013.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2. ed. 2014.

## MELHORIA CONTÍNUA EM PROCESSOS NO SETOR METAL MECÂNICO: UM ESTUDO DE CASO EM FABRICANTE DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

Manoela Pinto Geiss<sup>1</sup>  
Nariéle dos Santos Pinheiro<sup>2</sup>  
Sabrina Beatriz Rodrigues<sup>3</sup>  
João Antônio Cervi<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como temática a melhoria contínua em processos no setor metal mecânico, trazendo um estudo de caso em fabricante de implementos agrícolas, localizado na região Noroeste do Rio Grande do Sul. O período pesquisado refere-se ao mês de abril de 2018. O estudo se justifica, em virtude das buscas das organizações em melhorar seus processos, tornando-as mais competitivas, mantendo-se no mercado com produtos de maior qualidade. Em virtude disto a questão problema que se apresenta e relacionada à empresa pesquisada é: como se desenvolve a melhoria contínua de seus processos? Portanto, para ir de encontro à problemática, tem-se como objetivo geral entender como se desenvolve a melhoria contínua dos processos fabris, para que se obtenham ganhos nos índices de desempenho. A metodologia utilizada caracteriza-se como de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, de pesquisa bibliográfica, descritiva e estudo de caso. Com relação à forma de geração dos dados, utilizou-se de dados diretos, por meio de questionário servindo de guia para uma entrevista com o gestor da empresa, além de busca de dados indiretos com pesquisa bibliográfica. No que se refere à análise e interpretação, tem-se o tratamento do tipo teórico empírico. Para o embasamento teórico, buscou-se fundamentação bibliográfica nas temáticas de processos empresariais, mapeamento de processos, melhoria contínua, kaizen, PDCA, ferramentas da melhoria contínua e indicadores de desempenho. Com o estudo, percebe-se que a metodologia utilizada pela empresa para buscar a melhoria nos processos se dá de forma parcial referente aos aspectos formais ditados pelo referencial teórico.

Palavras-chave: Processos Empresariais – Melhoria – Metal Mecânico – Melhoria Contínua.

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. manoela.geiss@hotmail.com

<sup>2</sup>Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. nariiele70@gmail.com r

<sup>3</sup>Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. sabri.beatriz@yahoo.com.br

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

## INTRODUÇÃO

Com um mercado fortemente competitivo, as organizações precisam encontrar formas de melhorar cada vez mais seus processos, para que seus produtos e serviços cheguem até seus clientes com níveis de qualidade que atendam às suas expectativas e com custos compatíveis ou menores que a concorrência.

Portanto, neste ensaio aborda-se como temática a melhoria contínua em processos no setor metal mecânico: um estudo de caso em fabricante de implementos agrícolas. Optou-se pelo estudo em uma empresa localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, envolvendo uma entrevista por meio de questionário a seu gestor no mês de abril de 2018.

A questão problema que se buscou responder foi: como se desenvolve a melhoria contínua de seus processos? Com isso, o objetivo que orientou a condução do trabalho, de forma a responder à problemática, esteve elencado em entender como se desenvolve a melhoria contínua dos processos fabris, para que se obtenham ganhos nos índices de desempenho.

O embasamento teórico foi conduzido por meio de fundamentação bibliográfica nas temáticas de processos empresariais, mapeamento de processos, melhoria contínua, kaizen, PDCA, ferramentas da melhoria contínua e indicadores de desempenho, destacando-se como autores pesquisados Martins e Laugení, Oliveira, Imai, Gaither e Frazier, e De Sordi,

O desenvolvimento do trabalho contou com metodologia caracterizada como de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com pesquisa bibliográfica, descritiva e estudo de caso. No que se refere à geração dos dados, foram utilizados dados diretos, com o uso de questionário servindo de guia para uma entrevista com o gestor da empresa, além de busca de dados indiretos com pesquisa bibliográfica. No que tange à análise e interpretação, tem-se o tratamento do tipo teórico empírico e comparativo.

O presente trabalho está estruturado de forma que primeiramente é apresentado o referencial teórico consultado, o segundo item trata da metodologia científica utilizada, no terceiro item tem-se a análise dos dados obtidos na empresa, na sequência apresenta-se a conclusão e, por fim, estão relacionadas as obras bibliográficas consultadas.

Por meio do estudo, percebe-se a importância da empresa utilizar-se de uma metodologia apropriada para a obtenção da melhoria contínua de seus processos.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que haja um entendimento teórico fundamentado sobre a melhoria contínua em processos empresariais, especialmente focando no ramo metal mecânico, faz-se necessário uma pesquisa bibliográfica, a qual é desenvolvida neste item do trabalho. Desta forma são pesquisados processos empresariais, mapeamento de processos, melhoria contínua, kaizen, PDCA, ferramentas na melhoria contínua, 5S, diagrama de causa e efeito - espinha de peixe, check list, grupo de CCQ, além de indicadores de desempenho.

### 1.1 PROCESSOS EMPRESARIAIS

Visando melhor entendimento referente a melhoria contínua, é necessário entender os modelos de processos empresariais.

Segundo De Sordi, o termo processos empresariais pode ser explicado de maneiras diferentes. Uma definição é por meio de processos tangíveis, que são realizados nas linhas de produção, onde se analisa um trabalho executado de diferentes atividades sequenciais, que colaboram para a finalização do produto (DE SORDI, 2014).

Segundo Oliveira, processo é um ato de Inteligência, em termos de resultados e recursos, fazer mais com menos. Se iguala à inovação, que é o processo de implantar a criatividade, com finalidade para resultados determinantes. Tem como sustentação básica uma estrutura para pôr em prática, tarefas com a finalidade de um conjunto de resultados, identificados, entendidos, visíveis, drásticos e radicais. (OLIVEIRA, 2011).

Processos empresariais estão ligados à Teoria Geral de sistemas e de acordo com Martins e Laugeni.

Em uma indústria, entendemos como processo o percurso realizado por um material, desde que entra na empresa até que dela sai com determinado grau de transformação. Por sua vez, operação é o

---

trabalho desenvolvido sobre o material por homens ou máquinas em determinado tempo. (MARTINS; LAUGENI, 2015, p. 100).

A gestão de processo empresarial é necessária em uma organização, visando competitividade e qualidade nos produtos oferecidos aos clientes, também possibilita redução de custos, gerando maior lucro. Os métodos podem ser utilizados tanto em empresas que já possuem uma estrutura de processos, quanto para empresas que não possuem.

## 1.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é fundamental para o crescimento da organização, pois ele possibilita a realização de uma série de práticas para contribuir com a produtividade. Para chegar no objetivo deve-se seguir vários passos para ajudar a deixar a organização com os negócios em dia e garantir bons resultados.

De acordo com o pensamento de Oliveira, o mapeamento de um processo pode ser realizado por meio de fluxograma, com o qual podem ser demonstrados os procedimentos ou rotinas e também os documentos que estejam envolvidos, da mesma forma que as informações recebidas, processadas e emitidas pelos envolvidos na atividade (OLIVEIRA, 2011).

A construção do mapeamento se dá pelo conhecimento do que a empresa realiza e gasta. Assim as tarefas que são realizadas devem aparecer no mapeamento representado através de tabelas e fluxogramas. Estes devem ser atualizados diariamente, semanalmente, mensalmente, entre outros.

O comprometimento da empresa com a evolução de recursos importantes para a organização, no caso da abordagem da gestão por processos, necessita atenção para com seus processos de negócios. A gestão eficaz implica ater-se a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio: planejamento da sua utilização, projeto da sua estrutura operacional e gerencial, construção, disponibilização, utilização, monitoramento, identificação e oportunidades de melhoria e condução de ajustes para efetivar a melhoria. (DE SORDI, 2014, p. 20-21).

Conforme Gaither e Fraizer, ao traçar processos de produção delimitam-se e relatam-se os processos específicos a serem utilizados na produção. O planejamento de processos é acentuado para novos produtos e serviços, mas a reengenharia também pode ocorrer quando a capacidade necessita de mudança, as variações dos negócios ou de mercado mudam. Os tipos de processos de produção a serem escolhidos devem provir diretamente das estratégias de operações (GAITHER; FRAIZER, 2005).

O mapeamento pode ser uma ferramenta de gestão e organização de processos, as quais são pontos principais para o funcionamento de uma empresa, tornando-a eficaz e inovadora.

### 1.3 MELHORIA CONTINUA

A melhoria continua consiste na análise de processos atuais, tendo em vista a realocação de atividades que podem ser melhoradas. Buscando a descoberta de ineficiências, atrasos, gargalos e desperdícios (entre outros), como objetivo principal a eliminação destes por meio de processos melhorados, que apresentem mais eficiência e valor aos clientes. Chase, Jacobs e Aquilano colocam que,

A melhoria contínua, também chamada de Kaizen, busca a melhoria contínua das máquinas, dos materiais, da utilização da mão de obra e dos métodos de produção por meio de aplicações de sugestões e ideias da equipe da empresa. (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006, p.278).

Para a melhoria de um processo, podem-se utilizar fluxos de processo. A melhoria de um processo é parte do desenvolvimento organizacional, em que as ações são determinantes para identificar, analisar e melhorar processos de negócio. Podendo aumentar lucros, reduzir custos e atingir objetivos.

Quanto à melhoria contínua, a Norma ABNT ISO 9001 em sua versão de 2015 fornece diretrizes:

A organização deve determinar e selecionar oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a

requisitos do cliente e aumentar a satisfação do cliente. Essas devem incluir:

- a) melhorar produtos e serviços para atender a requisitos assim como para abordar futuras necessidades e expectativas;
- b) corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados;
- c) melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

NOTA: Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudanças revolucionárias, inovação e reorganização. (ABNT NBR ISO 9001:2015, 2015, p.21).

Segundo Slack, Chambers e Johnston, “[...] não importa se melhoramentos sucessivos são pequenos, o que de fato importa é que todo mês (ou semana, ou trimestre ou qualquer que seja o período adequado) algum melhoramento tenha de fato acontecido.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 1999, p. 460).

Com a melhoria contínua os processos vão sendo aprimorados aos poucos e de maneira constante. E como metodologias que auxiliam na obtenção da melhoria tem-se o Kaizen e o PDCA, conforme são demonstrados na sequência deste estudo.

### 1.3.1 Kaizen

Kaizen é de origem Japonesa, tem como significado “mudança para melhor” que está ligada à melhoria contínua dos processos por meio dos gerentes e operários de uma empresa, assim como em todos os aspectos da vida.

Os conceitos iniciais do Kaizen se expandiram para uma filosofia organizacional e comportamental. É, pois, uma cultura voltada à melhoria contínua com foco na eliminação de perdas em todos os sistemas de uma organização e implica na aplicação de dois elementos: na melhoria entendida como uma mudança para melhor; e na continuidade, entendida como ações permanentes de mudança. Assim, não deve haver um único dia sem alguma espécie de melhoria na empresa. (MARTINS; LAUGENI, 2012, p. 168).

Segundo Imai, outro aspecto importante do Kaizen é o destaque no processo. O kaizen leva a uma linha de pensamento direcionada para o processo em um sistema de administração que dá suporte e caracteriza os esforços de melhoramento, orientados para o processo. Isso deixa claro o oposto da administração ocidental, que

significa em determinar o desempenho da pessoas somente da base dos resultados e não de contemplar os esforços feitos (IMAI, 1994).

De acordo com Imai, a inovação envolve uma melhoria definitiva que tem como resultado gastos excessivos em tecnologia avançada ou em equipamentos novos. Quando o dinheiro dentro de uma organização é instável a inovação se torna um fator de alto custo. Kaizen, por outro lado, realça os esforços humanos, moral, diálogo, capacitação, trabalho em equipe, envolvimento, alta disciplina. Uma prática de baixo custo para a melhoria (IMAI, 2000).

Soichiro Honda, da Honda Motor, diz que, no que diz respeito aos consumidores, qualidade é algo que um produto tem ou não tem. Não existe meio termo. Ele afirma que a função da administração é fazer um esforço constante para oferecer produtos melhores a preços menores. A estratégia do Kaizen produziu um enfoque sistêmico e ferramentas para solução de problemas que podem ser aplicados para atingir esta meta. (IMAI, 1994, p. XXIII).

O Kaizen traz vários benefícios para as organizações de formas diferentes, as quais são maximização da produtividade com baixo custo, com adaptação às mudanças no campo de ação. Tornando, assim, cada vez mais a organização competitiva com pequenas melhorias de forma contínua, otimizando os processos da empresa.

### 1.3.2 PDCA

A metodologia de melhoria indicada pelo PDCA é aplicada em quatro passos para a melhoria em processos, *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Acompanhar), *Act* (Agir). É de fácil aplicação em organizações, e por isso se torna uma ferramenta comum em projetos de qualidade e planejamento estratégico.

Toda vez que surge uma anormalidade no processo atual, é preciso fazer as seguintes perguntas: Isso aconteceu porque não tínhamos um padrão? Aconteceu porque o padrão não foi seguido? Ou aconteceu porque o padrão não era adequado? Só depois de se estabelecer e seguir um padrão, estabilizando-se o ciclo atual, é que se pode passar ao ciclo PDCA. Assim, SDCA padroniza e estabiliza os processos atuais, enquanto PDCA os melhora. O ciclo SDCA refere-se à manutenção e PDCA refere-se à melhoria. (IMAI, 2000, p. 13).

Conforme Imai, o especialista em qualidade Deming destaca a importância da relação contínua entre pesquisa, projeto, produção e vendas, na área administrativa das organizações. Para obter melhor índice de qualidade e satisfação dos clientes, os quatro passos devem girar continuamente, a qualidade sendo o principal objetivo. Desta forma o ciclo de Deming passou a ser chamado de PDCA pelos empresários japoneses (IMAI, 1994).

O Ciclo PDCA é uma série de atividades com objetivo de melhoramento. Ele começa com o estudo da situação atual, durante o qual os dados são reunidos para uso na formulação de um plano de melhoramento. Uma vez que este plano tenha sido finalizado, ele é implantado. Depois disso, a implantação é verificada para ver se ela realizou o melhoramento previsto. Quando a experiência tem sucesso, é tomada uma medida final, com a padronização metodológica, para assegurar que os novos métodos introduzidos sejam praticados continuamente para manter o melhoramento. (IMAI, 1994, p. 53).

Segundo Imai, o ciclo PDCA age de forma constante: assim que o primeiro processo for concluído, o ciclo se abre novamente para dar continuidade em maiores melhorias. PDCA significa sempre estar em busca de melhorias. Normalmente os funcionários encontram-se acomodados, por isso a gerencia deve utilizar a ferramenta para desafiá-los (IMAI, 2000).

Entende-se que o PDCA é uma sequência de melhorias, que traz como objetivo influenciar os funcionários de uma organização a produzirem da melhor forma possível, e de maneira contínua. Quando houver o melhoramento dentro da organização, o qual foi promovido através do PDCA, este se torna o novo processo que será melhorado, potencializando o Kaizen.

#### 1.4 FERRAMENTAS PARA A MELHORIA CONTINUA

Para poder desenvolver a melhoria nos processos, as organizações têm à disposição algumas ferramentas, dentre as quais citam-se o Programa 5S, o Diagrama de Causa e Efeito, a lista de verificação conhecida como Check list, a tempestade de ideias ou *Brainstorming* e os Grupos de CCQ,

O programa 5S, conforme Martins e Laugeni, baseia-se nos seguintes itens: senso de utilização que possibilita um melhor controle de estoque reduzindo custo e espaço; senso de organização, traz economia de tempo pela melhor organização de ferramentas; senso de limpeza, reduz acidentes e melhora a relação interpessoal; senso de saúde, trazendo um melhor equilíbrio mental; e senso de autodisciplina, melhorando a qualidade, segurança e produtividade no trabalho (MARTINS; LAUGENI, 2015).

De acordo com Imai, as técnicas do 5S surgiram do desenvolvimento de trabalhos com veemência na manufatura, onde organizações foram orientadas a encontrar suas falhas e suas desorganizações em suas linhas de produções. Normalmente os gerentes preferem ver resultados rápidos, ao invés de implementar novos processos que trarão benefícios futuros e por isso é necessário compreender que o 5S, não pode ser implementado apenas em curto período, mas sim no dia-a-dia da organização (IMAI, 2000).

O diagrama de causa e efeito, também chamado Diagrama de Ishikawa, é um instrumento que pode ser usado na gestão da organização, auxiliando também no controle de processos. De acordo com Aguiar, “O Diagrama de Causa e efeito é utilizado para organizar e apresentar o relacionamento entre o problema a ser tratado e as suas causas.” (AGUIAR, 2006, p. 53). Ainda, de acordo com o autor, o diagrama de causa e efeito apresenta-se como um gráfico com campos específicos, onde vão sendo identificadas prováveis causas de falhas, levando à identificação do real causa e obtendo-se, então, a correção do problema, obtendo-se a melhoria (AGUIAR, 2006).

Baptista destaca que a lista de verificação ou check list é um formulário que contém vários itens que servem para verificação de processos desenvolvidos em uma linha de produção, sendo uma ferramenta de manutenção preventiva evitando acontecimento de erros. O seu intuito é garantir que todos os passos da folha de verificação foram concluídos antes de iniciar um novo processo (BAPTISTA, 1996).

Significativa parcela na obtenção da melhoria contínua pode ser viabilizada pela formação dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ, os quais são formados por pequenos grupos de colaboradores da produção. Conforme Garlet:

Através do uso do método de CCQ, os colaboradores podem identificar de forma simples os problemas apresentados na linha de produção ou processos, devido os mesmos trabalharem todos os dias na mesma função, podendo dar sugestões de melhorias nestas situações, de forma que o problema seja solucionado evitando que o mesmo volte a ocorrer. Isso faz com que cada colaborador veja a sua importância dentro da empresa, e a satisfação em fazer parte de uma empresa que o incentiva a dar ideias para realizar melhorias. (GARLET, 2012, p.20).

A tempestade de ideias ou também chamada *brainstorming* é outra ferramenta que pode ser utilizada nas empresas e contribui para a criação de ideias com grande rapidez. Conforme Aguiar, o Brainstorming é utilizado como ferramenta de pesquisa para descobrir o problema utilizando o conhecimento das pessoas sobre o assunto (AGUIAR, 2006). A tempestade de ideias traz seus benefícios por meio de reuniões onde os membros participantes formulam ideias para obter a melhoria do processo em análise.

Entende-se que as ferramentas são utilizadas para a implantação da gestão da melhoria contínua, auxiliando na tomada de decisões, tendo como objetivo a eficiência e eficácia dos processos. A organização deve capacitar seus colaboradores para que as ferramentas sejam utilizadas de forma correta.

## 1.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Quando se trabalha a melhoria contínua de processos, é importante o monitoramento para ter-se o conhecimento se os resultados esperados estão realmente acontecendo. Com isso, faz-se o acompanhamento por meio de indicadores que possibilitam medir os resultados.

Conforme orienta Cruz, “[...] indicadores de desempenho é o conjunto de pesos que servem para aferir o desempenho de uma atividade e de um processo de negócio.” (CRUZ, 2003, p. 266).

Neste sentido, os indicadores são importantes na medida em que possibilitam a medição, análise e avaliação dos processos em que se buscou a melhoria. E, de acordo com Maximiano:

Todas as organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos. Portanto, o desempenho de qualquer organização pode ser

---

avaliado pela medida em que os objetivos são realizados e pela forma como os recursos são utilizados. (MAXIMIANO, 2004, p. 97).

É fundamental que sejam realizadas as medições das tarefas escolhidas para buscar a melhoria e depois analisar-se os resultados obtidos. Segundo Marras, “[...] avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)” (MARRAS, 2000, p. 173).

Conforme se percebe, por meio de indicadores de desempenho (ou também indicadores de gerenciamento) adequados, é possível desenvolver-se um programa de melhoria contínua controlado, onde os resultados podem ser conhecidos, e a empresa possa definir-se por manter o rumo definido ou efetuar correções de percurso.

## 2 METODOLOGIA

Neste item do trabalho trata-se da classificação metodológica aplicada na pesquisa. Assim, quanto à abordagem o estudo é tido como de abordagem qualitativo, pois utilizou-se da visão do gestor entrevistado sobre o processo de melhoria contínua utilizado na empresa.

A natureza é tida como aplicada, em virtude da pesquisa ter sido efetuada na investigação do processo de melhoria em uma empresa fabricante de implementos agrícolas. Utilizou-se também de pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do referencial teórico. O estudo é tido como descritivo, tendo para isso sido realizado relato de como se dá a busca pela melhoria contínua na empresa e também se entende como estudo de caso, pois foi realizado o trabalho em uma organização específica.

Com relação à forma de geração dos dados, utilizou-se de dados diretos, por meio de questionário servindo de guia para uma entrevista com o gestor da empresa além de busca de dados indiretos com pesquisa bibliográfica.

No que se refere à análise e interpretação, tem-se o tratamento do tipo teórico empírico comparativo, pois a partir do embasamento teórico obteve-se

fundamentação para desenvolver a entrevista e comparar como a empresa age, tendo como parâmetros os aspectos teóricos.

Desta forma, foi realizada visita à empresa, tendo sido previamente agendado horário e data, que se concretizou na tarde do dia 25 de abril, e realizada entrevista do grupo de pesquisadoras com o gestor, o qual respondeu a quatro questões anteriormente preparadas. Todo o tempo de permanência na empresa durou cerca de uma hora, sendo que durante a entrevista foi possível gravar, sendo assim mais fácil o processo de transpor as respostas para a confecção do presente estudo. Após a entrevista, o grupo percorreu a fábrica, acompanhado pelo gestor.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa pesquisada está localizada na região Noroeste do Rio Grande do Sul e está no mercado há 14 anos. Desenvolve e produz implementos agrícolas, como carretas graneleiras para transporte de cereais, plataformas de carregamento acopláveis a tratores e lâminas niveladoras também tracionadas por tratores, para manutenção de pequenas estradas nas propriedades rurais. Atualmente vende seus produtos para a região sul do Brasil.

Por meio da entrevista ao gestor foi possível obter os dados para a análise de como se dá o processo de melhoria contínua na empresa. Assim, questionado sobre como se busca melhoria contínua nos processos da empresa, o gestor informou que a melhoria contínua é baseada em um processo produtivo que consiste em manter o mesmo nível de qualidade durante toda a fabricação do produto. Com a utilização das ferramentas e planos da qualidade que incluem a realização de inspeção dos materiais recebidos, além de reuniões diárias para atacar os defeitos de forma rápida e precisa, também revisão ao final da linha de fabricação, com testes funcionais em todos os produtos produzidos e adicionando selos de testes de qualidade. Com a resposta é possível se perceber que a empresa tem meios de buscar a melhoria, que é a realização de inspeções e reuniões para fazer frente aos defeitos.

Inquirido sobre que ferramentas são utilizadas para viabilizar a melhoria, obteve-se a resposta que a produção possui equipamentos que monitoram o processo e só permite a montagem dos componentes dentro de uma sequência lógica que o

montador precisa obedecer para a liberação da próxima atividade. Como exemplo há o processo de torque controlado por computadores e registro da operação para consultas futuras. Aqui se observa que o entendimento do gestor quanto ao uso de ferramentas, na verdade se refere a equipamentos para efetuar o controle do processo produtivo e da qualidade, mas não se percebe a utilização das chamadas ferramentas para a melhoria, que incluem o Programa 5S e o Diagrama de Causa e Efeito. Não citou as metodologias do PDCA e Kaizen. Porém, como ele citou o registro da operação para consultas futuras, então pode-se afirmar que é utilizada a ferramenta lista de verificação (*check list*).

Perguntado sobre se os colaboradores são motivados para a busca da melhoria, e em caso afirmativo, de que forma, como resposta teve-se que os colaboradores são motivados a buscar cada vez mais a melhoria contínua dos produtos. Recebem incentivos para atingir as metas da qualidade e com isso terão uma maior participação dos lucros da empresa, por meio do PPR (Programa de Participação nos Lucros). Aqui se percebe que a empresa estimula seus colaboradores a executar as atividades da forma correta, para que possam desfrutar do programa PPR, mas não é visualizada a questão dos funcionários contribuírem com melhorias de processos, que seria a finalidade dos grupos de melhorias (CCQ). Como aspecto positivo tem-se a realização de reuniões diárias, que certamente são aproximadamente do tipo tempestade de ideias (*brainstorming*).

No quesito, que indicadores são utilizados para o monitoramento da melhoria contínua nos processos, o entrevistado informou que são utilizadas as métricas da qualidade, sendo a principal a de FPM que significa índice de falhas por máquina. Este índice inclui os produtos que ainda estão no período de garantia. Aqui se percebe que é monitorado o percentual de falhas apresentados por cada máquina produzida e por este índice é possível à empresa verificar se suas ações estão obtendo resultados afirmativos ou não.

## CONCLUSÃO

A busca da melhoria contínua nos processos empresariais se constitui como um dos aspectos mais importantes da moderna gestão, onde as organizações estão

diariamente enfrentando a concorrência acirrada. Por isso, a melhoria deve se constituir em ganhos tanto para a empresa quanto para seus clientes e, sem esquecer, seus colaboradores.

Este estudo aborda como temática a melhoria contínua em processos no setor metal mecânico: um estudo de caso em fabricante de implementos agrícolas, tendo sido selecionada para a pesquisa uma empresa localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e constando de uma entrevista por meio de questionário a seu gestor no mês de abril de 2018.

A questão problema que se buscou responder foi: como se desenvolve a melhoria contínua de seus processos? Após o trabalho realizado, a questão problema foi respondida por meio da entrevista realizada ao gestor, tendo sido possível perceber que a melhoria é perseguida pela organização, porém utilizando-se parcialmente dos aspectos formais ditados no referencial teórico.

No que se refere ao objetivo geral que orientou o estudo, o mesmo buscou entender como se desenvolve a melhoria contínua dos processos fabris, para que se obtenham ganhos nos índices de desempenho. Com o estudo realizado foi possível atender ao objetivo, visualizando-se que a empresa procura melhorar seus processos fabris por meio de inspeções de qualidade, reuniões rápidas para solução de problemas e programa de participação nos lucros para incentivar aos colaboradores a realização de suas tarefas com significativos índices de motivação. E possui um dos indicadores de desempenho que mostra os níveis de qualidade obtidos. Porém, como citado no parágrafo anterior, no que se refere aos aspectos formais referentes à melhoria contínua, utilizados pelas grandes organizações e ditados pelo referencial teórico, a empresa utiliza parcialmente o conceito de melhoria contínua, não tendo sido citados o PDCA, o Kaizen, o Diagrama de Causa e Efeito, o Programa 5S e os grupos de melhoria (CCQ).

Pode-se entender que a melhoria contínua é um conjunto de ferramentas utilizado para encontrar a melhor forma de aplicação de processos. As organizações devem adotar estes métodos oferecidos pela melhoria, pois ela influencia na redução de custos, melhoria na linha de produção, obtendo mais qualidade nos produtos, influencia nas relações interpessoais melhorando o convívio e produtividade dos colaboradores.

Como contribuição do trabalho ao mundo acadêmico, tem-se a percepção de que, apesar de uma organização buscar a melhoria de seus processos, ela não a efetua de forma ampla e formalizada. Este aspecto sinaliza para o fato da melhoria contínua poder vir ser um ponto para especialização dos futuros gestores, os quais então terão a oportunidade de contribuir para o crescimento das organizações, quando de sua atuação profissional.

Como sugestão a futuros trabalhos, indica-se a possibilidade de investigar a melhoria contínua em empresas fabris, porém expandir para áreas como de alimentação, vestuário e móveis, além de outros.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigmas**. Minas Gerais: INDG, 2006.

BAPTISTA, Nilson. **Introdução ao Estudo de Controle Estatístico de Processo – CEP**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da Produção e Operações para Vantagens Competitivas**. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Saraiva, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

GARLET, Eliane. **Identificação e Análise das Práticas de CCQ em uma Empresa de Agronegócios**. 2012. Trabalho de conclusão de curso de Engenharia de Produção – Fahor, Faculdade Horizontina, Horizontina, RS: 2012. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2012/Eliane\\_Garlet.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2012/Eliane_Garlet.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2018.

IMAI, Masaaki. **Gemba kaizen**. 2. ed. São Paulo: IMAM, 2000.

\_\_\_\_\_. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

\_\_\_\_\_. **Administração da Produção Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## O MARKETING NO MUNDO LÍQUIDO: UM DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Carlos Isac Budzinski<sup>1</sup>  
Denise Vanessa Spies<sup>2</sup>  
Roberto Strieder Bervian<sup>3</sup>  
Tainá Taís Reschke<sup>4</sup>  
Jeremyas Machado Silva<sup>5</sup>

### RESUMO

Em um mundo caracterizado por intensas mudanças tecnológicas e consequentemente pela obsolescência programada e perceptiva de bens de consumo, faz-se necessária a adaptação do processo de marketing realizado pelas organizações. Neste contexto, o presente artigo objetiva a análise das ações de marketing utilizadas no mundo globalizado, através de uma ponderação referente ao tema em questão e como este influencia no atual cenário administrativo. De tal modo, busca-se apresentar ações mercadológicas no mundo corporativo, com foco voltado ao marketing digital, bem como sua manifestação e abrangência. Para a melhoria da compreensão busca-se trazer aspectos diferenciais acerca deste assunto, citando alguns pontos positivos e negativos de forma crítica e reflexiva. Busca-se também uma reflexão referente ao marketing e sua correlação com o mundo líquido, conceito desenvolvido pelo sociólogo Zygmunt Bauman. Para a realização desta pesquisa utilizou-se uma metodologia baseada em análises teóricas e bibliográficas, onde visualizou-se que este assunto é de suma importância, afinal o marketing vai muito além da propaganda e venda, sendo visado pelo meio corporativo no geral, bem como pela sociedade consumidora.

Palavras-chave: Marketing – Globalização – Modernidade Líquida – Tecnologia.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. carlosib5@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. denisevanessaspies@outlook.com

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. robertobervian@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tainataisreschkeicr@gmail.com

<sup>5</sup> Doutorando em História pela Universidade de Passo Fundo, Mestre em História Professor do Curso de Administração. Faculdade Integradas Machado de Assis. jeremyass@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A partir do intenso processo de globalização enraizado desde o final do século XX, o mercado é cada vez mais disputado. Atualmente, percebe-se a necessidade da adequação e adaptação das empresas no panorama de negócios global e em rede digital. Assim, encontra-se o novo marketing como elemento mediador entre mercado e consumidor. Ainda, no atual contexto, potencializa-se a indústria cultural dando-se maior ênfase à exposição e ao consumo onde o marketing não só influencia na tomada de decisão do consumidor como também, acelera a interação nas redes sociais e interage com a cultura urbana.

O presente artigo traz uma reflexão referente ao marketing, através de uma análise teórica do tema em questão. Do mesmo modo, busca identificar ações mercadológicas utilizadas no mundo corporativo, bem como sua abrangência e influência na sociedade líquida. Nessa perspectiva, busca-se compreender a relevância do marketing digital e sua importância como ferramenta potencializadora nas organizações.

Para fundamentar esta publicação apresenta-se uma reflexão acerca da importância das ações de marketing para fomentação social, sendo esta baseada em pesquisa teórica e bibliográfica. Neste sentido, busca-se embasamento bibliográfico através da Sociologia, Filosofia e Administração, a fim de proporcionar uma profunda apreciação e reflexão através de autores como: Philip Kotler, Gary Armstrong, Byung Chul Han, Rafael Koshima e Zygmunt Bauman.

Primeiramente, apresenta-se conceitos e a importância do marketing no campo da Administração, após, uma análise da influência do marketing digital no segmento das organizações e para concluir, uma necessária reflexão sobre sua correlação com a modernidade líquida.

## 1 A RELEVÂNCIA DO MARKETING NA ADMINISTRAÇÃO

No atual contexto corporativo, o marketing pode ser compreendido como uma ferramenta relacionada exclusivamente à venda e divulgação de determinado produto ou serviço. Porém, seu conceito vai muito além, tendo seu real significado desconhecido por grande parte das pessoas no mundo dos negócios. Conforme Kotler e Armstrong, o marketing é um processo social e gerencial em que pessoas e grupos adquirem o que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Assim, o marketing condiciona a cultura urbana, a sociedade.

O estudo do marketing na administração traz consigo uma série de fatores relevantes a serem observados para que a organização possa trabalhar de maneira eficaz, visando alcançar seus objetivos. A utilização desta ferramenta torna-se indispensável para determinar o público alvo, descobrir possíveis tendências de consumo, tornando o marketing mais dinâmico e visualizando menor custo de produção.

O marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados – alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados. Porém o marketing é muito mais que uma função organizacional isolada – é uma filosofia que orienta toda organização. (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 15).

Outro aspecto a ser considerado na abordagem desta questão é a presença e importância do marketing desde os primórdios da constituição da empresa, já que este auxilia na definição de todos os fatores básicos de seu desenvolvimento. Visto que esta ferramenta serve também como modo de agregar valor ao produto/serviço ofertado, proporcionado que este sane as necessidades de seu público alvo.

A organização que possui um bom modo de divulgação tende a alavancar o nível de abrangência do seu negócio no mercado, gerando uma maior fama do produto/serviço oferecido fazendo com que os consumidores apresentem um

feedback positivo ou negativo, que deve ser sempre observado pela organização, servindo de forma construtiva e meio de melhoria de qualidade. Devido a sua extrema importância é necessário com que as empresas utilizem de todos os benefícios proporcionados por esta ferramenta, segundo Moraginski:

O estudo do Marketing não é tão complexo como parece. Pois o Marketing, visa primordialmente atender as necessidades e desejos de um público consumidor. Ele estimular a pessoa a optar por um determinado bem ou serviço. O Marketing, ao contrário de muitos pensamentos, não decide pelo comprador, pois apenas oferece oportunidades, benefícios tornando-se um rico instrumento e ferramental tanto para quem compra como para quem vende. [...] o Marketing, exige constantemente pesquisas, perguntas e inquietações sobre aquilo que estamos comercializando. (MORAGINSKI, 1993, p. 16).

Ao contrário do que é costumeiro se pensar, o marketing envolve muito mais do que propaganda e venda de produtos. Ele engloba diversos benefícios desconhecidos por grande parte da população. Entre os principais benefícios oferecidos por essa ferramenta podemos destacar: um maior e mais eficaz relacionamento com os clientes, uma melhor percepção e visualização da marca, agregar maior valor para o produto/serviço realizado pela empresa, maior facilidade na determinação do público alvo.

Outros benefícios a serem considerados pela organização são um melhor diagnóstico e visualização da empresa como um todo garantindo melhoria em todos os setores elevando o seu nível de produtividade. Assegurando e criando laços entre organização, clientes e *stakeholders*. “O marketing também tem papel fundamental na atração de investidores para o empreendimento. Sua influência vai desde a escolha do nome da empresa ou do produto até a elaboração e apresentação do plano de negócios.” (MADRUGA; CHI; SIMÕES; TEIXEIRA, 2006, p. 127).

Nesta conjuntura, faz-se necessário explanar a diferenciação entre marketing e propaganda já que estes são termos que se complementam, porém com significados distintos. Propaganda/publicidade refere-se à apresentação do produto visando posteriormente a venda, o marketing é uma parte constituinte

da propaganda e pode ser visualizado através dos diversos canais de comunicação e interação social. Conforme Kotler:

Publicidade é a ferramenta mais poderosa para a construção do conhecimento sobre uma empresa, produto, serviço ou ideia. No custo por milhares de pessoas atingidas a publicidade é difícil de ser ultrapassada. Se os anúncios forem criativos, a campanha publicitária poderá formar a imagem e, em certa medida, até a preferência ou, no mínimo, a aceitação da marca. (KOTLER, 2009, p. 140).

Entretanto, o marketing é um instrumento bem mais abrangente que a propaganda, pois envolve todo o processo que parte desde a criação do produto até sua comercialização e o feedback do consumidor, e contempla os 4 Ps ou marketing mix. Este é constituído por diversas variáveis manipuláveis que podem influenciar nas decisões e determinações dos consumidores.

Um das variáveis que compõe o marketing mix diz respeito ao produto, como sendo o embasamento da criação da empresa está relacionado com o que está irá oferecer ao consumidor. A praça ou ponto de venda é entendido como o local onde ocorre a comercialização ou distribuição de mercadorias. A promoção vincula-se a publicidade e marketing, exposição do produto. O preço está relacionado ao custo, valor agregado ao produto, e futuramente a geração de retorno financeiro, sendo de suma importância para sua permanência no mercado. Segundo Mello:

Produto está relacionado a definição dos produtos e serviços que serão comercializados, assim como suas características e funções. O Preço é o quanto será cobrado. Ele ajuda a posicionar os produtos e define as suas margens de lucro. Praça relaciona-se aos canais de distribuição, pontos de vendas, a logística ou como o cliente chega até o produto. E promoção baseia-se em estratégias de divulgação, na comunicação, relações públicas, em ações promocionais de vendas que visam aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas. (MELLO, 2018, s.p.).

Como supracitado o conceito de marketing é muito abrangente e além de sofrer interferência dos 4 Ps sofre influências internas e externas. Estas influências são ressaltadas e denominadas variáveis de microambiente e macroambiente. O microambiente “é considerado o ambiente de ação direta das

empresas onde o efeito de suas intervenções é mais facilmente percebido, podendo ser dividido em externo e interno”. (MADRUGA; CHI; SIMÕES; TEIXEIRA, 2006 p. 66). O macroambiente, “[...] uma mudanças de governo, a elevação de taxas de juro, uma guerra, um atentando terrorista, por exemplo, são fatos que marcam uma nação e criam muitas apreensões e expectativas.” (MADRUGA; CHI; SIMÕES; TEIXEIRA, 2006, p. 51).

Considera-se ser de vital importância a percepção de que o marketing é uma ferramenta de apoio à organização envolvendo muito mais do que a venda e propaganda. Ele traz diversos benefícios para a atmosfera corporativa, cabendo à organização fazer o melhor uso destas conveniências de forma estratégica e criativa de modo a atingir seus objetivos.

## **2 MARKETING DIGITAL: UMA VARIÁVEL CRESCENTE NO SEGMENTO CORPORATIVO**

O surgimento do marketing sucedeu-se em meados da década de 50, devido ao crescimento das empresas e da globalização. O marketing possibilitou a diferenciação das empresas, uma identidade empresarial e criou vantagens competitivas. Este processo foi marcado pelo período do pós-guerra e pela industrialização em massa, o que proporcionou com que as organizações obtivessem maior espaço e abrangência em meio ao novo sistema econômico, marcado pela ampliação e busca incessante por novos produtos. Para auxiliar as empresas a adaptarem-se, conquistando novos nichos de mercados consumidores e maior lucratividade, difundiu-se o uso da internet como forma de proporcionar facilidade e rapidez na divulgação de determinado produto/serviço por parte das corporações. Cita-se que:

Desde então, o crescente acesso à rede provocou uma mudança radical na prática do marketing: o ponto-de-venda e a promoção passaram a coexistir no mesmo canal. Em alguns casos, um mesmo canal promove produtos, providencia sua entrega e viabiliza o pagamento. (MADRUGA; CHI; SIMÕES; TEIXEIRA; 2006 p. 121).

É incontestável que a utilização da internet para o crescimento corporativo do marketing permite atingir uma grande quantidade de usuários das mais diversas partes do mundo. O marketing digital é visto como uma vantagem competitiva, uma vez que faz uso do mercado digital, meio esse utilizado por milhares de usuários, propiciando uma maior divulgação dos bens de consumo e serviços. De acordo com Cintra:

Podemos observar que o mundo digital vem trazendo muitas oportunidades e benefícios para pequenas, médias e grandes empresas, mas mesmo abrindo inúmeras portas, o marketing digital precisa ser bem elaborado como o próprio marketing; é necessário traçar um caminho com objetivos e metas claros, saber onde deseja chegar, saber divulgar bem seu produto, sempre atualizando notícias, pois vale lembrar que o que não é visto não é lembrado. (CINTRA, 2009, p. 9).

Nesta circunstância de enormes mudanças, onde ocorre excessiva transmissão de informações, é imprescindível que o meio corporativo consiga absorver os conteúdos de relevância ao seu ramo de negócios. O marketing digital apresenta-se como mecanismo de extração de informações direcionadas a atingir conceitos pré-estabelecidos visando transformação e crescimento contínuo. Abordado por Kotler e Armstrong:

Os profissionais de marketing vivem se queixando de que não tem as informações certas, ou de que tem muitas informações erradas. Muitas vezes a informação importante chega tarde demais para ser utilizada ou chega a tempo mas não é precisa. Portanto, os gerentes de marketing precisam de informações melhores e em maior número. As empresas tem maior capacidade de fornecer boas informações aos gerentes, mas em geral não se aproveitam disso. Hoje, muitas empresas estão estudando as necessidades de informação dos gerentes e planejando sistemas que atendam essas necessidades. (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p.57).

É evidente que a utilização do marketing digital é uma constante em crescimento, constituindo uma potencialidade em meio a globalização. A organização é dependente deste tipo de marketing, pois como ele é acessível a

massa da população, podendo induzi-los a comprar determinado produto, por meio de fascínio e deslumbramento visual. Conforme Kotler e Armstrong:

Os consumidores de todo o mundo variam tremendamente em termos de idade, renda, nível de instrução e gostos. Eles também compram uma variedade incrível de mercadorias e serviços. Estes consumidores tão diversos fazem suas escolhas dentre os muitos produtos que estão ao seu dispor baseados em um conjunto fascinante de fatores. (KOTLER, ARMSTRONG, 2000, p.75).

Um reflexo perceptível pelo uso do marketing digital é um processo automático e com baixo custo de realização, o que pode aumentar a eficiência na prática da comercialização de produtos e serviços. Ele possibilita diminuição das distâncias físicas entre o usuário e a praça. De acordo com Kotler:

As empresas conectam entre si e com os clientes em uma rede virtual homogênea. A informação na Internet flui pelo planeta em um instante e sem custo. As partes vendedoras têm mais facilidade para identificar compradores em potencial; e os compradores têm mais facilidade para identificar as melhores partes vendedoras e os melhores produtos. O tempo e a distância, que representaram grandes custos e barreiras comerciais no passado, encolhem imensamente. Os comerciantes que continuarem a vender nas formas antigas lentamente desaparecerão de cena. (KOTLER, 2009, p. 257).

Por sua vez, mesmo estando em ascensão muitas empresas ainda não utilizam esta ferramenta e deixam de obter as vantagens que ela proporciona. Cabe ressaltar que cada organização atua diferentemente no mercado e deve considerar a viabilidade de usufruir desta ferramenta de divulgação de seus produtos e serviços. O marketing digital é uma tendência em evolução.

### **3 O MARKETING NA MODERNIDADE LÍQUIDA**

A sociedade contemporânea é marcada por novas dimensões de mercado às quais afetam profundamente a sociedade, a cultura, mudando a forma como estas se relacionam e são influenciadas pelo marketing. O sociólogo polonês Zygmunt Bauman expôs este período como sendo a modernidade líquida, onde tudo se dissolve e muda constantemente, segundo ele:

A passagem da fase "sólida" da modernidade para a "líquida" - ou seja, para uma condição em que as organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição de rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito tempo (nem se espera que o façam), pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam. (BAUMAN, 2007, p.7).

Neste intenso processo de transformação, as empresas/organizações necessitam adequar-se às novas exigências proporcionadas pelo mercado consumidor por meio de diferenciais competitivos. Atualmente as empresas são constantemente influenciadas por fatores internos e externos, sendo assim, necessário conquistar novos mercados e entrar em contato com novas culturas.

Em meio a estas revoluções de mercado, podemos mencionar o surgimento da Bitcoin, que pode gerar uma transformação líquida na era tecnológica e nas relações econômicas, podendo até tornar-se meio de troca substituindo o sistema atual fundamentado na moeda monetária, o real. Ressalta-se a necessidade de uma reflexão acerca da importância de adaptação e busca por novas maneiras de alcance e fidelização mercadológica, ocasionadas pelas constantes modificações tecnológicas e sociais presentes no atual cenário econômico, sendo necessário fazer-se ciente do marketing líquido, seu real significado e relevância. Cita-se que:

O mercado hoje é como uma montanha russa, pois a cada momento está em uma posição diferente. As empresas por sua vez entendem essas mudanças e acabam se adaptando a nova realidade. Hoje existem dois fatores importantes para que o mercado mude em uma velocidade cada vez maior, a primeira é a tecnologia: ela se expande em uma velocidade muito grande e a cada minuto novas ferramentas são criadas. O segundo fator é sem dúvida o consumidor que por sua vez consome as novas tecnologias e assim causa as mudanças de hábitos em maior velocidade. (KOSHIMA, 2011, s.p.).

É notória a facilidade e agilidade que a internet proporciona a seus usuários na busca por informações e produtos, questão esta que faz com que os consumidores apresentem uma tendência e domínio sobre especificações, características, vantagens e desvantagens do objeto desejado. Isto gera maior

consciência do que almejam, tornando-os mais exigentes e minuciosos em sua decisão.

Em compensação, esta facilidade de investigação e interação motiva comodidade, fazendo com que os consumidores não necessitem mais deslocar-se de suas residências em busca de um produto/serviço. O que faz com que as empresas necessitem adaptar-se esporadicamente, mudando o foco do mercado de modo a conquistar um maior segmento de mercado, papel este exercido pelo marketing líquido. Fato mencionado por Koshima:

Com clientes cada vez mais exigentes e com maior número de concorrentes as empresas precisam buscar estratégias que façam com que o consumidor encontre sua marca. O marketing líquido com diz o nome se resume em se adaptar ao consumidor, tratar esse consumidor como um indivíduo único e um diferencial importante é entender do que esse consumidor necessita. (KOSHIMA, 2011, s.p.).

Em contrapartida, esta agilidade de troca de informações faz com que muitas vezes as pessoas se descuidem e, acabem por se expor demais nas redes virtuais, muitas vezes, aparentando mais do que são para obterem vantagens em detrimento dos demais. Isto pode gerar conflito e atrapalhar seu marketing pessoal e profissional, uma conduta errada acarreta em consequências por vezes irreparáveis. Atos errôneos praticados fora do ambiente corporativo refletem na imagem da organização, uma vez que o indivíduo é parte constituinte da empresa. Conforme Boy:

Vivemos um momento de exposição constante. O privado cede lugar ao público, ao explícito. Rompem-se as fronteiras do segredo, da intimidade, do secreto. Estamos num tempo complexo, mesclado de espetáculos naturais e artificiais, influências de todas as partes, e imersos num mundo de culturas híbridas, que pode ser definido como um rompimento entre as barreiras que separa o que é tradicional e o que é moderno. Com a globalização, predominantemente capitalista, recheada de estratégias de marketing, há um desdobramento de definições sociais onde o *ser* perde espaço para *ter*. (BOY, 2016, s.p).

No tocante a exposição ressalta-se o marketing como fonte capaz de manipular e induzir a opinião. Eventualmente, o marketing é direcionado para a massa da população para fazer com que sigam um mesmo rumo, tornando a sociedade uniformizada e controlada. Criando-se “culturas consumidoras”, vive-

se uma realidade imposta como uma verdade absoluta, um estilo de vida. De acordo com Han “Na sociedade expositiva cada sujeito é seu próprio objeto-propaganda; tudo se mensura em seu valor expositivo. A sociedade exposta é uma sociedade pornográfica.” (HAN, 2017, p. 31).

No mundo líquido, apresentam-se marcas e reflexos do egocentrismo marcado pelo capitalismo, tornando a sociedade autoexplorada, em decorrência da grande exposição. Outra pretensão do mundo líquido é a influência exagerada do marketing digital na criação de uma vida ideal que deve ser seguida por todos os indivíduos. Segundo Boy:

O mundo virtual nos traz novos paradigmas: o indivíduo passa a ser e a viver uma vida sonhada e idealizada, na qual a ficção mistura-se à realidade, e vice-versa. Já não sabemos mais quem somos: seres reais ou idealizados, “avatares”, atrás dos quais nos escondemos para navegar no mundo virtual. Podemos ser quem quisermos, agir de forma encantadora, sermos os seres mais felizes do mundo. (BOY, 2016, s. p.).

Em razão desta vida líquida, a empresa necessita de constantes adaptações e evoluções, já que deve servir como base ao mercado consumidor, lhes apresentando produtos e serviços que sanem os desejos e expectativas da massa. É imprescindível, ocorrer conscientização por partes dos indivíduos para que não caiam no discurso dos meios midiáticos, levando-os como verdades absolutas, já que estes cada vez mais ao se atrelarem com o marketing induzem e influenciam todo o processo mercadológico.

## CONCLUSÃO

O Marketing surgiu devido à evolução das empresas e o movimento expansionista. Momento marcado pelo período do pós-guerra e pela industrialização, com profundas transformações mercadológicas motivadas pela busca incessante de novos produtos e serviços e pelas inovações tecnológicas. Neste contexto, o marketing tem papel fundamental, pois serve de base e auxílio para as organizações, permitindo maior facilidade de adaptação e abrindo possibilidade para conquista de novos nichos de mercado. Neste período, de

extremas transformações motivou-se a ampliação do uso do marketing digital, fonte de maior interação entre consumidor e mercado, através da comodidade e da facilidade de troca de informações.

Conclui-se que a utilização da ferramenta de Marketing também originou um novo termo a ser entendido pela sociedade, a modernidade/vida líquida destacada por Zygmunt Baumann. Sociedade esta, na qual os indivíduos são afetados por uma grande liquidez de bens materiais, onde nada é permanente tudo tende a mudar em uma grande velocidade tornando-se obsoletos.

Ressalta-se também que o marketing influencia a massa populacional através de estímulos, adequando-se às necessidades da esfera populacional, fazendo com que este influencie a forma que os indivíduos se relacionam e agem no ambiente corporativo. Neste contexto, o marketing digital apresenta papel relevante, pois é visto como uma vantagem competitiva, uma vez que atinge milhares de usuários, propiciando uma maior divulgação dos bens de consumo e serviços. Percebe-se que o marketing é uma excelente ferramenta a ser adotada pelas organizações, pois possibilita ganhos para todos os setores da organização, aumentando a lucratividade e alcance dos objetivos.

O presente artigo teve como base pesquisas bibliográficas, que assim evidenciaram os principais conceitos de marketing e seus reais significados. Esses conceitos envolvem desde a constituição da empresa até o feedback do público alvo, o qual serve de base para um melhor aperfeiçoamento e desenvolvimentos dos produtos e serviços.

Conclui-se que a realização do trabalho torna-se vital, pois é uma forma de demonstrar aos indivíduos, que o marketing vai muito além da propaganda e venda, sendo de extrema importância para o meio corporativo no geral, bem como para a sociedade consumidora. Possibilitou-se também uma visualização mais simples e detalhada do marketing, sua abrangência e atuação na sociedade, ressaltando que este trabalho pode ser utilizado e explorado por pessoas das áreas administrativas gerando uma reflexão filosófica, sociológica e crítica deste assunto. Neste sentido, seria vital um estudo mais aprofundado do assunto para servir de base e auxiliar administradores e a população em

geral, relacionando-o com a prática, ou até implementando-o e trabalhando questões de marketing em uma empresa específica.

## REFÊRENCIAS

BAUMANN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007, p.7.

BOY, Priscila. **Ser, Ter ou Parecer**: a sociedade do espetáculo. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/ser-ter-ou-parecer-sociedade-do-espet%C3%A1culo-priscila-boy>. Acesso em: 21 abril 2018.

CINTRA, Flávia Cristina. **Marketing Digital**: a era da tecnologia on-line. Disponível em: <http://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147/104>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

HAN, Byung Chul. **Sociedade da Transparência**. Petrópolis: Vozes, 2017, p.31.

KOSHIMA, Rafael. **O que é Marketing Líquido?** 2011. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O\\_que\\_e\\_Marketing\\_liquido.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O_que_e_Marketing_liquido.htm)>. Acesso em: 01 maio 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000, p. 1-15, 57-77.

KOTLER, Philip, **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009, p.126-144, 257.

MADRUGA, Roberto Pessoa; CHI, Ben Thion; SIMÕES, Marcos Licínio da Costa; TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo**. Rio Janeiro: FGV, 2006, p. 51-66.

MADRUGA, Roberto Pessoa; CHI, Ben Thion; SIMÕES, Marcos Licínio da Costa; TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo**. Rio Janeiro: FGV, 2006, p. 121-127.

MELLO, Fábio Bandeira. **A Diferença entre Marketing x Propaganda x Publicidade**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-diferenca-entre-marketing-x-propaganda-x-publicidade/108922/>>. Acesso em: 04 maio 2018.

MORAGINSKI, Eclair Krüger. **Os Cinco Sentidos do Marketing**. Santa Rosa: Kunde Indústrias Gráficas Ltda, 1993, p.16.

## OS BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO METALMECÂNICO

Charline Fátima Meinerz<sup>1</sup>  
Elias Ivan Perius<sup>2</sup>  
Marcelo Quelin<sup>3</sup>  
Sheila Rosana Marchiori<sup>4</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

### RESUMO

Inovar consiste em transformar ideias novas em resultados sustentáveis, ou seja, incide no justo equilíbrio entre criatividade e processos para geração de valor. A inovação hoje é reconhecida como fator primordial para o desenvolvimento de qualquer organização, estado ou nação. Esse fator se concretiza numa cobrança cada vez maior por projetos mais audaciosos e inovadores. O objetivo principal deste trabalho é conhecer através de um estudo de caso o processo de inovação, bem como as dificuldades enfrentadas por uma organização, no desenvolvimento da inovação. Para alcançar o seu objetivo, este trabalho possui como referencial teórico, os assuntos relacionados aos conceitos de inovação, suas tipologias, seus benefícios e desafios. A metodologia de pesquisa utilizada envolveu a pesquisa bibliográfica, e um estudo de caso, o qual se realizou numa empresa do ramo metalmeccânico, localizada na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Dentre os principais resultados, destaca-se que o processo de inovação na empresa é muito forte, pois ela realiza inovação seguindo uma tendência de mercado, utilizando tanto inovação incremental como radical, constatou-se ainda que para se manter no mercado competitivo, a empresa utiliza a inovação como alternativa, pois nos últimos anos, ela desenvolveu vários produtos, dentre eles, pode-se citar: centrais de concreto, usinas de asfalto, usinas misturadoras a frio e equipamentos para a indústria de sementes.

Palavras-chave: Inovação – Desenvolvimento - Benefícios e Desafios.

### INTRODUÇÃO

A inovação tornou-se fator decisivo de desenvolvimento e sucesso, tanto para organizações, Estados ou Nações. O conhecimento que envolve esta questão salienta que não basta produzir de modo eficiente, oferecendo qualidade e um portfólio maior de produtos e serviços, é necessário que sejam oferecidas novidades, aperfeiçoamentos, ou então, características totalmente novas, comparativamente aos produtos e serviços já existentes.

Adotar inovações representa gerar, desenvolver e implantar ideias ou procedimentos novos ou melhorados. Este artigo tem por objetivo realizar uma pesquisa em uma empresa do ramo metalmeccânico, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, para conhecer o processo de inovação na empresa, bem como os desafios encontrados para inovar e, se manter competitiva no mercado.

Este estudo adotou como metodologia, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, dessa forma foram pesquisados autores como: Schumpeter, Tigre, Chiavenato, Manual de Olso, tais autores destacam a importância da inovação para o crescimento das organizações, tornando-as mais competitivas.

Além desta introdução, este artigo apresenta inicialmente os conceitos de inovação, na sequência descreve sobre as suas tipologias, em seguida traz os benefícios e, desafios da inovação para as empresas. Depois o enfoque recai, sobre a metodologia adotada, a análise dos resultados e as conclusões.

## 1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

Para estudar inovação é necessário conhecer os seus conceitos, que são vários, dependendo da área onde é aplicada. Segundo o manual de OSLO, a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento de produto ou melhorar a eficiência (OECD, 2005).

Segundo De Mattos e Guimarães a inovação é vista pelo mundo empresarial como peça chave, para maior participação de mercado e, obtenção da lucratividade dos negócios (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013). Portanto, percebe-se que as inovações geram maior impacto no aumento da qualidade dos produtos, e com isso, maior competitividade em termos de manutenção da participação da empresa no mercado (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2013).

De acordo com o Manual de Oslo uma inovação é a implementação de um produto novo ou melhorado, ou um processo, ou ainda um novo método de

marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005).

Para Schumpeter, o desenvolvimento ocorre quando há inovações, que são o motor do processo de mudança que caracteriza o desenvolvimento capitalista e resultam da iniciativa dos agentes econômicos:

Produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecerem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. (SCHUMPETER, 1988, p.76).

O autor também diferencia invenção e inovação, uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema, e uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza (SCHUMPETER, 1988).

A inovação é uma das principais estratégias para garantir a sustentabilidade das empresas. Diversas são evidências de que os resultados alcançados por empresas que investem em inovação são positivos e, cada vez mais são definidas e implementadas políticas públicas de incentivo às atividades inovadoras (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2013).

Nesse sentido, pode-se constatar a importância da inovação para o desenvolvimento das organizações, ou seja, a empresa que quiser se manter “viva” no mercado, deverá obrigatoriamente investir em inovação. Para entender melhor a inovação, é importante conhecer as suas tipologias, tema apresentado no tópico seguinte.

## 2 TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO

A inovação é aspecto essencial para o desenvolvimento das organizações, ela pode ocorrer através de duas naturezas, inovações incrementais e radicais. Sobre inovações incrementais, segundo Tigre, elas abrangem melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de compra e venda. Elas ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possa variar conforme o setor ou país em função da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas (TIGRE, 2014).

No que se refere à inovação radical, segundo o Manual de Oslo, é o produto ou processo cujas características, atributos ou uso diferenciam significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes. Tais inovações podem se basear na combinação de tecnologias existentes para novos usos (OCED, 2005).

Quando uma inovação se difunde no mercado é possível identificar oportunidades, desta forma ela se apresenta através de quatro tipos: inovações por produto, inovações por processo, inovações organizacionais e inovações em marketing (TIGRE, 2014).

Segundo o Manual de Oslo, a inovação em produto é a introdução de um benefício ou serviço novo ou melhorado, em relação às suas características originais. Incluem melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* interface com usuário ou outras características funcionais (OCED, 2005).

Quanto à inovação de processo, o Manual de Oslo classifica como a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo (envolve técnicas, equipamentos e *software* utilizados para produzir benefícios ou serviços) ou entrega (interesse na logística da empresa e embalagem do equipamento, *software* e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos na

empresa, ou métodos de entrega de produtos acabados). Isto inclui modificações significativas em técnicas, equipamentos ou *software* (OCED, 2005).

Segundo Tigre, as inovações organizacionais referem-se às mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, no treinamento dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes, e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios (TIGRE, 2014).

Quanto as inovações em marketing, o Manual de Oslo descreve que envolve implementação de novos métodos de marketing. Tais inovações podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto em métodos para definir preços de benefícios e serviços (OCED, 2005).

Sendo assim, pode-se destacar que as organizações podem inovar através de quatro aspectos básicos, além disso, a inovação pode ocorrer através de duas formas, quais sejam inovação incremental e a radical. No entanto, é importante salientar que a inovação radical é a que apresenta maior risco para o negócio, pois depende da aceitação no mercado. Assim, uma inovação apresenta ao mesmo tempo benefícios e desafios, assunto aprofundado no item a seguir.

### **3 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA INOVAÇÃO**

Diante do mercado atual, inovar pode ser uma ótima estratégia quando se pensa em fidelizar clientes, manter os antigos e conquistar novos. Para De Mattos e Guimarães, a inovação tornou-se a “religião” industrial a partir das últimas décadas do século XX. E a partir disso, o mundo empresarial vê a inovação como a chave para lucros e crescentes fatias de mercado (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013).

A Revolução Industrial no século XVIII foi um marco na história da inovação. Foi considerado, inclusive, um divisor de águas. Neste período foram observadas várias ondas de inovação, por meio da introdução das máquinas e

equipamentos, novas formas de produção e surgimento de novas formas de organização da produção (TIGRE, 2014).

Para Tigre, as inovações ocorridas na Revolução Industrial podem ser agrupadas em três princípios:

[...] a substituição da habilidade e do esforço humano pelas máquinas – rápidas e incansáveis; a substituição de fontes animadas de energia por fontes inanimadas, em especial a introdução de máquinas para converter o calor em trabalho; e o uso de matérias-primas novas e muito mais abundantes, sobretudo a substituição de substâncias vegetais ou animais por minerais. (TIGRE, 2014, p.5).

Oliveira salienta que por mais criativa e interessante que seja uma nova proposta inovadora, ela simplesmente tenderá a fracassar, caso o mercado não estiver disposto a pagar por ela. Geralmente acontece pela incapacidade das organizações de entender exatamente qual a proposta do produto desenvolvido (OLIVEIRA, 2013).

A inovação trouxe ao longo desses anos, vários impactos positivos para a economia mundial e, principalmente para a indústria, como a automação da indústria têxtil, o desenvolvimento da máquina a vapor, o desenvolvimento de novas tecnologias, o surgimento de novos produtos mais resistentes e de fácil manuseio, toda a modernização de mão-de-obra, que tornou os processos industriais mais rápidos, podendo aumentar a produção/dia (TIGRE, 2014).

Conforme De Mattos e Guimarães, o desenvolvimento de inovações é realizado por pessoas ou por um grupo de pessoas visionário. Ocorrem, entretanto, que muitos fatores externos influenciam profundamente na quantidade, profundidade e direção das inovações de uma comunidade. Entre os fatores mais representativos, podem-se destacar o fluxo de informações entre pessoas, a receptividade a mudanças e a disponibilidade de capital (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013).

Segundo Oliveira:

Muitas empresas, dependendo de seu posicionamento estratégico, objetivam tornar-se mais inovadoras, explorando territórios

desconhecidos com propostas bastante originais, criando nichos e envolvendo milhões de pessoas. Esse objetivo, principalmente no que diz respeito a inovação radical, cada vez mais deixa de ser uma possibilidade e passa a se tornar um discurso obrigatório. Não se pode pensar mais em inovar essencialmente de forma incremental. A tecnologia cresce exponencialmente e a população hoje é sete vezes maior que a do século XVIII, tornando obsoleta a mentalidade da inovação puramente incremental. (OLIVEIRA, 2013, p.16).

A humanidade necessita de informações para produzir soluções inovadoras. Não basta existirem inovações consolidadas, é necessário que elas cheguem ao conhecimento de pessoas para que sejam utilizadas como base para o desenvolvimento de novas ideias. Isso ocorre por meio de um fluxo de informações obtidas no ambiente externo, seja por observação, seja por comunicação interpessoal, experiências, viagens, cursos e assim por diante. Desse modo, o potencial de inovação de uma população está diretamente ligado ao acesso que as pessoas dessa comunidade, têm às informações disponíveis (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013).

Os autores ainda descrevem que o desenvolvimento é fruto de um processo contínuo de geração de novas soluções com base no fluxo de informações e na aceitação dessas pela comunidade. Para que um produto ou serviço se torne inovador, não basta que ela seja eficaz e, sim que tenha uma aceitação por seus consumidores, as pessoas em geral tendem a ser conservadoras em relação a mudanças, porque mudar implica em correr riscos, desafios e exposição ao desconhecido. Portanto, seguindo essa linha de pensamento, quanto mais profundas as mudanças menores são as chances de êxito no processo de inovação (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013).

Para Schumpeter o produtor cria necessidades e, os consumidores são educados a querer coisas novas.

As inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem

em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar. Portanto apesar de ser permissível, e até mesmo necessário considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, devemos tomar uma atitude diferente quando analisamos a mudança. (SCHUMPETER, 1988, p.48).

O autor destaca ainda que, o maior desafio da inovação, é fazer com que seus serviços ou produtos supram as necessidades de seus consumidores, com um baixo custo sem perder sua essência. Monitorar as necessidades por meio de observação, não apenas olhando relatório e números, analisando tendências e combinações que juntas abrem oportunidades para lacunas, ou “espaços em branco” (SCHUMPETER, 1988).

De acordo com Chiavenato em um mundo carregado de mudanças e transformações que se sucedem em velocidade crescente, ao contrário de grandes empresas, que pelo seu porte e proporção, carecem de agilidade na tomada de decisões e na escolha de novos rumos, os pequenos negócios destacam-se pela facilidade nas manobras estratégicas e na mudança constante em seus mercados, que envolve produtos e serviços, as principais características que os diferenciam são agilidade, inovação e incrível rapidez de resposta, sendo invejadas por gigantes corporações, que muitas vezes criam unidades menores para aproveitar essas vantagens (CHIAVENATO, 2007).

Desta forma, pode-se enfatizar que a inovação é importante na vida da organização, é através dela que as empresas podem se diferenciar no mercado, criando novos produtos, novos processos ou até mesmo aprimorando os já existentes. Sendo assim, a inovação só tem a ajudar, quando se fala em lucratividade e, melhor posicionamento de mercado, não basta ser inovador, o mundo está cada vez mais exigente e, as inovações além de eficazes devem ser aceitas pelo seu público alvo, para que ela se torne lucrativa, algo que é vital para sua existência.

#### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia utilizada para desenvolver este artigo é a pesquisa bibliográfica, além disso, elaborou-se um estudo de caso, desenvolvido em uma empresa do ramo metalmeccânico, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Esta empresa está no mercado desde 1995, tem atualmente cerca de 100 funcionários.

Dentre seus principais produtos estão as centrais de concreto, usinas de asfalto, usinas misturadoras a frio e equipamentos para a indústria de sementes, que são: despendoador para milho, descarregador de milho, sistema de secagem, entre outros.

A pesquisa tem por objetivo conhecer como é o processo de inovação da empresa, bem como conhecer as dificuldades e desafios para se manter no mercado. Para Marconi e Lakatos, o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, não pode ser generalizado (MARCONI; LAKATOS; 2011).

Para a realização da pesquisa, entrevistou-se o engenheiro de produção responsável, ele atua há 8 anos na empresa, e desde 2013 é o gerente do setor de Engenharia. É formado em Engenharia de Produção, e está cursando Engenharia Mecânica e, MBA em Gestão de Projetos.

#### **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No decorrer do estudo, identificou-se que a empresa utiliza-se os dois tipos de inovação, a incremental, quando aprimora produtos que já existem e, também a inovação radical, quando cria novos produtos.

De acordo com o engenheiro responsável, o processo de inovação aplicada ao produto geralmente inicia quando surge uma dificuldade citada por um cliente, ou por experiência da direção técnica. Já no processo produtivo, surge através das dificuldades citadas pelos gestores, colaboradores e fornecedores.

A principal barreira encontrada pela empresa é que nem sempre o mercado está preparado para arcar com os altos custos que o processo pode gerar. Devido a globalização e, a concorrência com diversas indústrias de diferentes países, o valor final que o cliente quer investir já é fixado pelo mercado, e as empresas devem concentrar esforços no processo produtivo, para inovar e ser competitivo no mercado.

Para De Mattos e Guimarães, a inovação tornou-se a “religião” industrial à partir das últimas décadas do século XX. E a partir disso, o mundo empresarial vê a inovação como a chave para lucros e crescentes fatias de mercado (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013).

Na adoção de um novo projeto, a necessidade do cliente, a análise mercadológica e a capacidade produtiva, são as principais fontes de informação utilizadas pela empresa. Desta maneira, há incentivo interno para que os funcionários participem do processo, por meio de reuniões de análise crítica do produto, das reuniões técnicas, a respeito de algum equipamento.

Durante o desenvolvimento do projeto, ocorrem reuniões de entrega técnica de equipamentos e, nos registros gerados pela fábrica para a engenharia, são pontuadas as opiniões sobre o processo produtivo e, como pode ser feito para aprimorar a produção. Diante disso, o ambiente de trabalho favorece o surgimento de novas ideias e criatividade, visto que quanto maior a experiência em determinado ponto, mais surgem novas ideias.

Para facilitar o processo de inovação a empresa opta por promover visitas técnicas em outras empresas e fornecedores, para ajustar determinados pontos que tem dificuldade de produção, por exemplo. Nesses casos, a opinião dos fornecedores tem sido de grande valia durante o processo produtivo, procurando reduzir tempo, facilitar a execução do trabalho, reduzir custos, entre outros.

O desenvolvimento conjunto com fornecedores e clientes são normais no ambiente de trabalho da empresa. Os clientes se envolvem mais em customizar o produto que estão comprando, para que no ambiente que eles serão inseridos eles se tornem diferenciados e/ou inovadores.

Para investir em um novo produto, a empresa analisa principalmente o aspecto mercadológico, se atende ao mercado interno e externo, e se o mercado

“paga” o que este investimento representará para a empresa. Também é analisado se a empresa tem capacidade de projeto e, de produção para este novo produto.

Segundo De Oliveira, por mais criativa e interessante que seja uma nova proposta inovadora, ela simplesmente tenderá a fracassar, caso o mercado não estiver disposto a pagar por ela. Geralmente acontece pela incapacidade das organizações de entender exatamente qual a proposta do produto desenvolvido (OLIVEIRA, 2013).

Como em todas as organizações, no decorrer do processo de inovação surgem alguns desafios, dentre eles, os maiores são: influenciar as pessoas para participar do processo e ser inovador, sendo competitivo com as demais empresas do mercado.

Conforme De Mattos e Guimarães, o desenvolvimento de inovações é realizado por pessoas ou por um grupo de pessoas visionário. Ocorrem, entretanto, que muitos fatores externos influenciam profundamente na quantidade, profundidade e direção das inovações. Entre os fatores mais representativos, podem-se destacar o fluxo de informações entre pessoas, a receptividade a mudanças e, a disponibilidade de capital da organização (DE MATTOS; GUIMARÃES, 2013).

Para o responsável a inovação é de suma importância para a empresa, no sentido de manter a sua representação no mercado em que está inserida e, ser competitiva com as demais empresas do mesmo ramo. Existem clientes que veem somente o valor final do item ou do equipamento, e outros que consideram o quanto uma diferenciação das demais empresas agregará valor ao trabalho, sendo assim é necessário para a empresa, que ela esteja preparada para ambas as situações.

Percebe-se que a empresa está alinhada com as teorias estudadas no decorrer deste artigo, e que se faz necessário gerar inovação para que possa se manter ativa no mercado, sendo competitiva e agregando valor aos seus produtos.

## CONCLUSÃO

Ao final deste artigo, pode-se concluir que uma nova ideia só é considerada inovação quando traz resultados econômicos, ou seja, gera valor para as empresas. Criar algo com alto índice de novidade, mas com baixos resultados econômicos não é considerado inovação. Todo processo de inovação é essencial para o crescimento das empresas, pois com o mercado em constante evolução, são necessárias melhorias para acompanhá-lo.

O processo de inovação consiste principalmente em fazer com que as empresas consigam alcançar os lucros e o crescimento desejado, e pode ocorrer de duas maneiras, através de inovação radical, que diz respeito a algum produto ou serviço totalmente novo, como também pode ocorrer de forma incremental, que é a melhoria de algum produto ou serviço já existente, para que a empresa tenha uma melhor aceitação por parte do consumidor.

Desta forma, ao concluir este artigo pode-se verificar que a empresa estudada está atenta as mudanças do cenário atual, buscando através das inovações uma maneira de manter-se competitiva, gerando lucro e, atendendo com satisfação seus clientes.

Segundo a pesquisa elaborada na empresa, pode-se constatar que a inovação é o que a sustenta no mercado, e isso se aplica diretamente na empresa estudada. Inovar não é necessariamente criar algo novo, pode originar da melhoria de um produto ou processo, apenas com a intenção de aprimorar algum ponto específico, buscando ganhos econômicos.

A necessidade de inovar e se diferenciar dos concorrentes é cada vez mais necessária, com a infinidade de opções que o mercado disponibiliza para as pessoas, faz-se necessário inovar constantemente, visto que inovar significa facilitar, fazer algo de uma forma mais fácil e eficaz. As organizações percebem cada vez mais essa tendência, por isso, é necessário investimentos em áreas de inovação.

Com o estudo deste artigo, percebe-se que as empresas que forem resistentes à inovação, estarão sujeitas a serem ultrapassadas pela concorrência, pois inovar é o caminho para conquistar a competitividade. Com

isso, recomenda-se que este estudo seja realizado em outros ambientes empresariais, procurando evidenciar as similaridades ou diferenças com os resultados aqui encontrados.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de, organizadores. **Gestão Integrada da Inovação – estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1. ed. São Paulo, 2013. Editora: Atlas.

DE MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da Tecnologia da Inovação – uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo, 2013. Editora: Saraiva.

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

OCED. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta de interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. São Paulo: FINEP, 184p, 2005.

OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de. Oportunidades para Inovação. In: PORTO, Geciane Silveira. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.