

ADM

Administrando

SABERES



Capa: Alessandro Pinon Leitão

Volume 2

Luciana Ribeiro Rabay Butcher
Luciane Albuquerque Sá de Souza
Maíra Correia Lima e Vasconcelos

ORGs.

Odilon Carreiro de Almeida Neto
Túlio Augusto Andrade Oliveira

Colaboradores

ISBN: 978-85-5597-004-7

Administrando Saberes: Volume 2

**Luciana Ribeiro Rabay Butcher
Luciane Albuquerque Sá de Souza
Maíra Correia Lima e Vasconcelos
(Organizadores)**

Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP

Cabedelo
2017



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA – IESP

Diretora Geral

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Diretora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Diretor Administrativo/Financeiro

Richard Euler Dantas de Souza

Editores

Cícero de Sousa Lacerda

Hercilio de Medeiros Sousa

Jeane Odete Freire Cavalcante

Josemary Marcionila Freire Rodrigues de Carvalho Rocha

Corpo editorial

Antônio de Sousa Sobrinho – Letras

Hercilio de Medeiros Sousa – Computação

José Carlos Ferreira da Luz – Direito

Luciane Albuquerque Sá de Souza – Administração

Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia

Rafaela Barbosa Dantas – Fisioterapia

Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física

Thiago Bizerra Fideles – Engenharia de Materiais

Thiago de Andrade Marinho – Mídias Digitais

Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis

Copyright © 2017 – Editora IESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (IESP)

A238

Administrando saberes: volume 2 [recurso eletrônico] /
Organizadores: Luciana Ribeiro Rabay Butcher, Luciane
Albuquerque Sá de Souza, Maíra Correia Lima e Vasconcelos.
Cabedelo: Editora IESP, 2017.

114 p.

ISBN: 978-85-5597-005-4

1. Administração. 2. Gestão. 3. Modelo organizacional. 4.
Produtividade. 5. Marketing. I. Título

CDU 005

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora IESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central - 2 andar - COOPERE
Morada Nova. Cabedelo - PB.
CEP 58109-303

APRESENTAÇÃO

Atualmente, um dos grandes desafios das instituições de ensino superior (IES) está em formar indivíduos capazes de buscar conhecimentos e, principalmente, de saber utilizá-los. Desta forma, a produção científica de uma IES passa a ser encarada como um instrumento de prestação de contas à sociedade, apresentando os resultados, a pertinência e a relevância de suas ações.

Esta obra apresenta alguns dos trabalhos de conclusão do curso de Administração do IESP que obtiveram as melhores notas no semestre 2016.2 e inicia uma série de volumes que serão publicados a cada final de semestre letivo.

Desejo aos leitores uma excelente leitura e aprendizado continuado.

Profª. Dra. Luciane Albuquerque Sá de Souza
Coordenadora do Curso de Administração do IESP

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS COMO MODELO ORGANIZACIONAL: O caso de uma cooperativa médica

Marília Augusta Raulino Jácome

Prof. Esp. Túlio Augusto Andrade Oliveira

RESUMO

A complexidade do cenário no qual as organizações estão inseridas tem impulsionado a busca por novas metodologias e padrões que perpassem as barreiras temporais, culturais e econômicas impostas pelos ambientes e cenários nos quais estão inseridas. O modelo de Gestão através de Processos, pressupõe que as organizações são formadas por pessoas, processos e informações, possuindo o foco central no cliente final. A presente pesquisa tem como objetivo investigar a compreensão dos colaboradores de uma Cooperativa Médica da Paraíba, quanto à implantação da gestão de processos como modelo organizacional. Para tanto, através de uma metodologia quali-quantitativa, aplicou-se um instrumento de pesquisa com os colaboradores, o que permitiu evidenciar que, a empresa estudada, após a implantação da gestão de processos, alcançou melhorias como a otimização de recursos, redução de atividades, eliminação de retrabalho e diminuição de custos. Ao final da pesquisa, pode-se concluir que, utilizando-se o BPMN (*Business Process Modeler Notation*) como notação de mapeamento e modelagem dos processos, foi observado que, a ferramenta agrega melhorias às atividades, proporcionando às equipes envolvidas, agilidade nas realizações das tarefas, melhor comunicação entre os colaboradores, maior integridade das informações, inserção da cultura de “pensar por processos”, internalização do pensamento sistêmico e impulsão para o desenvolvimento da cultura de melhoria contínua.

Palavras-chave: gestão de processos, implantação, benefícios.

ABSTRACT

The complexity of the scenario in which organizations are inserted has been boosting the search for new methods and patterns that would surpass temporal, cultural and economic barriers imposed by the environments and scenarios in which they are inserted. The model of Management through Process assumes that organizations are formed by people, processes and information, having as its central focus the final client. This research has as its objective investigating the comprehension of the collaborators of a medical co-operative in Paraíba with respect to the implantation of process management as an organizational model. For this, through a qualitative and quantitative approach, an instrument of survey was applied to the collaborators, which allowed to evidence that the studied firm, after the implantation of process management, reached improvements such as the optimization of resources, reduction of activities, elimination of rework and cost decrease. At the end of

the research, it was concluded that, using BPMN (*Business Process Modeler Notation*) as mapping notation and process modeling, one observes that this tool aggregates improvements to the activity, proving the involved teams with agility in the accomplishment of the tasks, better communication between the collaborators, more integrity in the information, insertion of the culture of “thinking through process”, internalization of systemic thought and impulsion for the development of a culture of continuous improvement.

Keywords: Process management, deployment, benefits.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de compor um modelo de gestão adequado à complexidade das organizações tem impulsionado a busca por novas metodologias e padrões que perpassem as barreiras temporais, culturais e econômicas impostas pelos ambientes e cenários nos quais estão inseridas. Neste entendimento, essa visão estabelece que a empresa reconhece a importância do conhecimento como a principal fonte de vantagem competitiva, buscando então destacar-se no mercado ao adotar práticas inovadoras.

Silva (2010) define uma organização como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum. Esta definição conduz ao aspecto de que as organizações são formadas por pessoas, processos e informações, incluindo divisão de trabalho de acordo com as habilidades e conhecimentos, sendo estes delimitados, definidos e alinhados estrategicamente para o alcance de objetivos.

A nova visão do campo administrativo originada do estruturalismo e da escola sistêmica, culminou na análise das organizações de forma ampla e integral, importando-se com os fatores que influem de forma interna e externa. Silva (2010) afirma que o estruturalismo implica em reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes. Capra (1996) aponta os critérios que orientam a perspectiva dos sistemas abertos, enfatizando a existência de um todo e a ideia de que tudo faz parte de um contexto maior.

O modelo de Gestão através de Processos constitui a ligação entre todas as funções e atividades da organização, facilitando a comunicação entre as estratégias e as competências organizacionais. Valle e Oliveira (2013, p. 8) define que “a metodologia de gestão por processos é a macrovisão que expressa grandes processos que refletem os fluxos de trabalho diários da empresa”. Baldam *et al.* (2012) afirmam que a visão por processos

não é definida exclusivamente em função dos departamentos da organização, mas, preocupa-se em saber quais as atividades que agregarão valor para a organização.

Neste entendimento, diante da latente necessidade de adesão a novos modelos organizacionais de gestão das cooperativas médicas, esta pesquisa se justifica pela importância da adoção desse modelo, incluindo a gestão de processos como ferramenta de otimização de recursos, consistindo o seu objetivo em investigar a compreensão dos gestores e colaboradores de uma Cooperativa Médica da Paraíba, quanto à implantação da gestão de processos como modelo de gestão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COOPERATIVISMO

Historicamente o cooperativismo remete-se à experiência dos Pioneiros de Rochdale, os quais são considerados os propulsores desse modelo de organização, na qual indivíduos se associam e por meio da sua força produtiva, trazem maiores recompensas e remuneração mais valorizada para os seus cooperados. Neste norte, destaca-se o cooperativismo como um movimento alternativo e de oposição ao capitalismo. Sobre isto, Vicentino (2001), afirma que um dos grandes dramas do processo da Revolução Industrial foi à alienação do trabalhador em relação à sua atividade. O que contraria o artesão da Antiguidade ou da Idade Média, o operário moderno perdeu o controle do conjunto da produção.

Em consequência à Revolução Industrial e ainda com o avanço tecnológico das máquinas, houve um significativo aumento da produção e por consequência a produção de capital, o que trouxe a impulsão da produção e de forma retroalimentar, eram reutilizados em novas máquinas. Durante o desenvolvimento tecnológico e ao longo dos anos, a evolução das relações de trabalho modificaram e se adaptaram aos novos objetivos traçados pelos trabalhadores, considerado que a busca pela participação da força de trabalho é assunto discutido quando se refere a evolução do mercado de trabalho e proposições da evolução da sociedade.

Nesse sentido, conforme Frantz (2003), as organizações cooperativas são fenômenos que surgem da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou necessidades comuns, buscando seu fortalecimento pela instrumentalização, com vista em objetivos e resultados, normalmente, de ordem econômica. A cooperação,

além de, compreender os interesses e necessidades frente à produção e distribuição de bens e riquezas, engloba elementos sociais, culturais e políticos.

Ainda ressalta-se que os elementos supracitados compõem aspectos da economia e que a partir da cooperativa, é possível observar o impulso para o processo de desenvolvimento. Porém, conforme afirma Frantz (2003), mais que o local, a organização cooperativa carrega dentro dela a força política que permite recolocar o homem e não o capital, no centro da dinâmica da economia.

Quanto a conceitos de cooperativa, Rech (2000, p. 22) afirma que:

A cooperativa é uma iniciativa autônoma de pessoas, caracterizada por possuir dupla natureza, partindo de fato de a mesma ser simultaneamente uma entidade social (um grupo organizado de pessoas) e uma unidade econômica (uma empresa financiada, administrada e controlada comunitariamente), tendo como objetivo principal o de ser utilizada diretamente pelos associados como meio de prover bens e serviços que necessitam e que não conseguem obter individualmente em condições semelhantes.

Nesse entendimento, identifica-se que, a ideia original do cooperativismo assemelha-se a previsão de substituição do mercado, do lucro e da competição, onde ao quebrar esse paradigma, a cooperativa institui-se como um mecanismo pelo qual os seus sócios atuarão através da cooperação, buscando um preço justo e uma distribuição mais igualitária dos resultados auferidos pelo exercício da atividade cooperativa, sendo este o motivo pelo qual torna-se um importante ator social no processo de desenvolvimento, uma vez que, existem objetivos econômicos como resultado da realização do ato cooperativo.

Ainda de sobre o cooperativismo, “a organização é como uma empresa, caracteriza-se por aliar diretamente, dois aspectos fundamentais do desenvolvimento sustentável: a racionalidade econômica e o sentido da solidariedade social. Um híbrido de empresa e organização do terceiro setor, uma empresa com o coração.” (MEINEN; PORT, 2012, p. 50).

2.2 SAÚDE SUPLEMENTAR

No contexto de percepção da necessidade de melhorias gerenciais, às organizações privadas da área de saúde, face à sua complexidade e riscos, tem adotado metodologias de fortalecimento de suas estruturas internas. No âmbito econômico, como alternativa de modelo de negócio em saúde, surgem às cooperativas de trabalho médico, regidas pela Lei nº 5.764/1971, estas se inseriram no mercado de saúde comercializando

planos de assistência à saúde junto a empresas e entidades associativas, sendo as pioneiras na operação dos planos individuais e familiares, a partir de meados da década de 1970 (FIGUEREDO, 2012).

Com a criação da Lei 9.656/1998, que estabelece aspectos sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde, às cooperativas médicas se depararam com obrigações financeiras e técnicas, o que por sua vez, impulsionou a busca por modelos de gestão profissionalizados e consolidados em conformidade com as melhores práticas de mercado, o que inclui à implantação da gestão de processos como metodologia de gestão.

Neste entendimento, diante da complexidade, o setor de saúde é regulamentado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), criada através da Lei nº 9.961/2000, que definiu sua finalidade, estrutura, atribuições, receita, vinculação ao Ministério da Saúde e a sua natureza. Após a criação da ANS, passa a existir um único órgão com funções regulatórias e fiscalizatórias, de forma a regular e disciplinar esse mercado. Esse surgimento, conforme Mourad, Paraskevopoulos e Michaelis (2010) atribui-se ao fato de que o conceito de saúde privada evoluiu no Brasil em função da necessidade da população na obtenção dos serviços com melhor qualidade comparados aos serviços oferecidos pelo setor público.

No âmbito da Lei 9.656/98, as Operadoras de planos de saúde (OPS) são empresas que operam, comercializam, disponibilizam ou administram planos de assistência à saúde, nos segmentos médico-hospitalar e/ou odontológico, sendo estas classificadas em: administradora de planos, cooperativa odontológica, autogestão, filantropia, odontologia de grupo, medicina de grupo, cooperativa odontológica e cooperativa médica, sendo esta última modalidade a de fato abordada nessa pesquisa.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)

A evolução da gestão de processos de negócio atribui-se aos conceitos de reengenharia, qualidade, sistemas de informações e operações. Para Chin, Chong & Geok (2015), o processo de negócio consiste em um conjunto de atividades independentes, que são propositadamente estruturados para fornecer uma saída específica, que pode ser um evento, uma entrada ou uma saída para outras aplicações de negócios ou atores humanos. Em outras palavras, um processo de negócio é uma série de processos que funcionam no contexto de negócios, que nesta definição pode ser entendido como uma organização ou uma divisão em uma organização responsável por fornecer bens ou serviços.

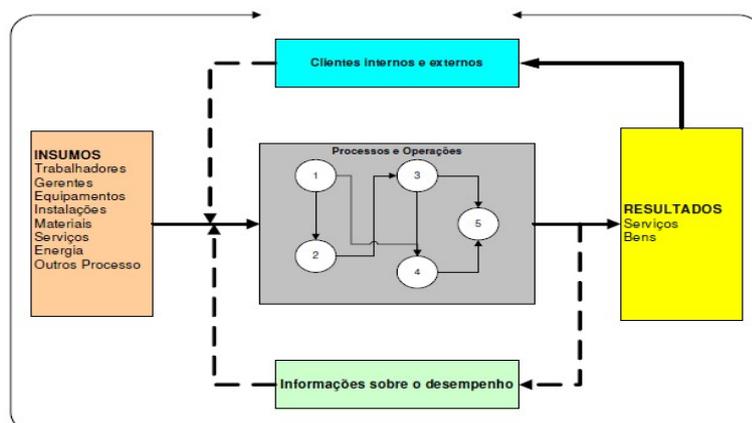
Porter (2005), define dois conjuntos de processos: (1) os principais e (2) os processos de apoio. Assim, os processos principais incluem os que estão ligados na criação de valor dos produtos ou serviços para a organização. Já os processos de apoio, por outro lado, são processos que permitem suportar as atividades que contribuem para o andamento dos processos principais, tais como recursos humanos, infraestrutura, tecnologia da informação e contratos.

Na visão de Valle e Oliveira (2013), um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Assim, se trata de uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Conforme afirma Hammer (1997), os processos sempre existiram, mas em um estado fragmentado, invisível, sem nome e sem gerência. O foco nos processos lhes dá a atenção e o respeito que eles merecem. Dessa forma, torna-se latente que o objetivo da gestão de processos é padronizar e otimizar as atividades que as compõe, viabilizando uma melhor visualização e um consequente ganho de produtividade e eficiência temporal na execução das atividades.

É inerente ao entendimento de processos, o fato de que estes, em geral, são compostos ou apresentam componentes como: insumos ou entradas, os quais podem ser considerados como recursos humanos, capital, equipamentos, materiais, imóveis, que após a execução das atividades, gerarão um resultado de processamento para os clientes que são os beneficiários, visando à agregação de valor ao insumo que iniciou o processo. A exemplo disto, segue demonstrado abaixo como se dá a entrada, processamento e saída dos insumos, figura 1.

Figura 1: Processos e operações



Fonte: Ritzmane e Krakewski (2004).

Assim, processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados e por isto, eles são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Isto por que, essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de sua interação com outras atividades, fornecendo uma visão de sequência e fluxo contínuo.

Morgan (1986) afirma que à medida que a visão de processos se difunde, as formas contemporâneas de racionalização tendem a ver as organizações como um feixe de processos. Por isto, que fala-se em intrafuncionais, divididos em funcionalidades e transfuncionais, a medida em que ultrapassam departamentos.

Assim, Baldam *et al* (2012), afirma que a visão por processo procura entender o que precisa ser feito e como fazê-lo. No entanto, é necessário observar as atividades que agregam valor para a organização sem se preocupar inicialmente em saber qual o departamento que as executará.

Nesse sentido, Gonçalves (2000) defende que os processos de negócios estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas. Afim de caracterizar a organização centrada em processos e organização não centrada em processos, segue o quadro 1.

Quadro 1 – Características de organização centrada e não centrada em processos.

Organização centrada em processos	Organização não centrada em processos
Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.	Não está completamente convencida da contribuição que a visão e estudos de processos podem trazer para a organização e para a estratégia.
Incorpora o <i>BPM</i> como parte da prática gerencial.	Gerenciamento de processos não é o foco primário.
Envolve <i>BPM</i> na estratégia.	Apoia várias iniciativas isoladas de <i>BPM</i> .
Os executivos seniores possuem foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder.	Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações, etc).
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam.	Pode possuir cadeia de valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.
A estrutura da organização reflete seus processos.	A estrutura da organização reflete seus departamentos.
Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.	Pode tornar uma tensa em frustração e criar mentalidade de punição.
Possui um executivo sênior destacado para área de processos e integração deles dentro da organização.	Funcionalidade baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.	Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.

Fonte: Jeston e Nelis (2006).

Sordi (2012) afirma que em busca dessas características acima citadas e por soluções eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, arquitetando-as sobre a perspectiva do cliente. Isso enseja em dizer que, o foco passou do administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócio da organização. Nesse entendimento é que as organizações tem caminhado em busca da essência da organização aos processos.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A construção do conhecimento necessita de uma linha de orientação pautada por passos que indiquem o caminho a ser seguido pelo pesquisador, para tanto, alguns procedimentos metodológicos devem ser utilizados para o alcance do objetivo desta pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória descritiva que foi realizada em uma Cooperativa medica do Estado da Paraíba, em que a amostra foi intencionalmente composta por 10 colaboradores que atuam nesta Cooperativa Médica, uma vez que, estes representam a esfera estratégica e operacional da organização, ambos subordinados aos órgãos da Administração e Conselhos da Cooperativa.

Os fatores determinantes para a opção dessa amostra referem-se à necessidade de amplo acesso à empresa pesquisada através do instrumento de coleta aplicado, bem como para obter retorno dos pesquisados quanto ao entendimento inicial das questões da pesquisa.

O levantamento de dados foi realizado por meio de um instrumento de coleta composto por dois blocos, os quais foram aplicados por meio de agendamento prévio com os participantes, sendo preservado o caráter sigiloso das informações, sendo composto de quatro partes, abrangendo as principais características do perfil sócio demográfico dos respondentes e a percepção sobre a implantação da gestão de processos, conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 1- Perfil do Instrumento de Coleta de dados.

Blocos	Assunto
I	Caracterização do perfil sócio demográfico do respondente
II	Percepção sobre a implantação da Gestão de Processos

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Importante destacar que, o instrumento de coleta foi respondido pelos participantes, contudo, sem haver a necessidade de identificação dos respondentes. Houve boa receptividade entre os participantes e todos se mostraram interessados e motivados a responder as questões do instrumento de coleta.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As variáveis relativas às características dos colaboradores da Cooperativa Médica, evidenciadas a seguir compreendem: sexo, grau de escolaridade, área de formação acadêmica e o tempo de trabalho na empresa. Quanto ao perfil sócio demográfico, a Tabela 2 demonstra que 60% dos gestores respondentes são do sexo feminino e 40% do sexo masculino, assim, a predominância constitui-se de colaboradores do sexo feminino. Sobre o grau de escolaridade, 30% dos respondentes afirmaram possuir apenas o primeiro grau completo, sendo seguido por 60% que informaram possuir graduação completa e em andamento. Apenas 10% possuem pós-graduação em nível de especialização, caracterizando uma amostra diversificada.

Tabela 2 - Perfil Sócio Demográfico dos Respondentes

1. Sexo	%
Feminino	60
Masculino	40
2. Grau de escolaridade	%
Primeiro grau completo	30
Graduação completa	30
Graduação incompleta	30
Pós graduação (especialização)	10
3. Área de formação acadêmica	%
Educação	30
Serviço Social	10
Gestão Financeira	10
Contabilidade	10
Estética e cosméticos	10
Não respondentes	30
4. Tempo de trabalho na Empresa	
Abaixo de 01 ano	30
Acima de 01 ano	10
Acima de 05 anos	60

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A formação acadêmica dos respondentes concentrou-se em 30% na área de Educação, seguidos de 10% em Serviço social, 10% em Gestão financeira, 10% em

Contabilidade, entre outras formações. Ressalta-se que, 30% dos colaboradores não responderam a esse quesito. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 60% afirmou estar na empresa há mais de 05 (cinco) anos, contudo, 30% apontaram seu ingresso na empresa há menos de 01 (um) ano.

Quanto a implantação da Gestão de processos nesta Cooperativa, o instrumento de coleta questionou os respondentes a cerca o grau de conhecimento sobre gestão de processos, obtendo como resposta predominante, com 70% a afirmativa de que há o conhecimento e que esse primeiro contato ocorreu através da Coopanest PB, sendo seguido por 20% que afirmam ter realizado cursos sobre Gestão de Processos, no entanto, 10% trouxe a afirmativa de que não havia conhecimento dessa metodologia.

Questionados a cerca do entendimento de gestão de processos, 80% dos respondentes afirmaram que trata-se de uma metodologia de gestão que oferece uma nova abordagem na coordenação de pessoas e sistemas, visando o desempenho. Apenas 20% afirmaram que entendem gestão de processos como uma forma de compreender todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais estejam envolvidas.

Ainda sobre o processo de implantação de gestão de processos na Cooperativa, o instrumento de pesquisa questionou os respondentes a cerca do motivo que impulsionou esta implantação, obtendo como resposta a afirmativa de 80% dos respondentes indicando que o principal motivo era a organização de atividades de trabalho, enquanto que 20% indicou que seria a adequação às melhores práticas de mercado, conforme Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Implantação de Gestão de processos

Motivo da implantação	Porcentagem (%)
Adequação às melhores práticas de mercado.	20
Construção de manuais.	-
Redução de desperdício de tempo.	-
Organização de atividades de trabalho.	80
Nível de importância da implantação	Porcentagem (%)
Alto	90
Médio	10
Baixo	-
Não sei.	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Questionados sobre o nível de importância da implantação da gestão de processos, 90% asseguraram reconhecer que há um alto nível de importância nesse

processo, enquanto que 10% afirmaram que o nível de importância da implantação é apenas médio.

No que se refere aos benefícios advindos da implantação da gestão de processos, 60% dos respondentes enfatizaram que o principal benefício resultante da implantação é a melhoria do planejamento da Diretoria e Gerência, atribuindo aos superiores os maiores retornos que resultem do esforço coletivo para a implantação da gestão de processos. No entanto, 30% dos respondentes sinalizaram que o maior benefício desta implantação é permitir um maior controle das atividades que os funcionários executam, transparecendo que após esta implantação, a gestão da Cooperativa possui uma ampla visão e monitoramento a cerca das atividades executadas pelos funcionários, indicados a seguir na Tabela 4.

Tabela 4 – Benefícios da implantação de Gestão de processos

Principais benefícios	Porcentagem (%)
a) Melhorar o planejamento da Diretoria e Gerência.	60
b) Identificar melhorias nas rotinas internas.	10
c) Permitir um maior controle das atividades que os funcionários executam.	30
d) Não há benefícios.	-
Principal benefício para o paciente/cliente	Porcentagem (%)
a) Funcionários que atendem melhor os clientes/pacientes.	20
b) A redução de erros no atendimento ao cliente/paciente.	20
c) Facilitar a comunicação do cliente com a Coopanest PB.	60
d) Acho que o cliente/paciente não vê nenhum benefício.	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Sobre o principal benefício percebido pelo paciente/cliente, 60% dos respondentes afirmaram que a facilidade de comunicação do cliente com a Coopanest PB seria o maior benefício decorrente da implantação da Gestão de processos. Seguidos por 20% que apontaram que o principal benefício seria a melhoria no atendimento prestado ao paciente/cliente, enquanto que 20% indicaram que o maior benefício percebido pelos clientes externos, seria a redução de erros no atendimento. Cumpre ressaltar que, a opção que afirmava não haver qualquer benefício para o cliente/paciente, não foi indicada por

nenhum dos respondentes, o que permite concluir que há o reconhecimento de benefício para à Cooperativa e para o cliente/paciente.

Questionados a cerca da identificação de melhorias internas na execução das suas atividades, após a implantação da gestão de processos, 50% dos colaboradores afirmaram que a principal melhoria observada se deu através da organização interna, estendendo-se às atividades individuais e as que envolvem as equipes. Ainda foram mencionados por 30% dos respondentes a melhoria na distribuição das atividades por setor, bem como a delimitação de responsabilidades. No entanto, 20% não responderam a este quesito.

Por fim, no que se refere à percepção da principal melhoria após iniciar o trabalho com a gestão de processos, 80% dos respondentes afirmaram o que melhor expressaria a resposta desta questão seria a combinação das diversas alternativas elencadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Melhorias decorrentes da gestão de processos

Principais melhorias após trabalhar com gestão de processos	Porcentagem (%)
a) Ter a compreensão que minhas atividades fazem parte de um “todo”.	10
b) Compreender que minhas atividades podem influenciar positiva ou negativamente às atividades que meus colegas irão exercer após o término das minhas.	-
c) Compreender que a empresa é formada por vários processos e todos são interligados.	10
d) Todas as alternativas.	80

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No entanto, 10% dos respondentes indicaram que a principal melhoria seria a compreensão de que a empresa é formada por vários processos e que todos são interligados, o que resultaria em uma percepção da empresa como um grande conjunto de processos que possuem início, meio e fim. Ainda outros 10% afirmaram que a principal melhoria seria a compreensão de que as atividades fazem parte de um “todo”. Dessa forma, é possível perceber que, a maioria dos colaboradores possui o mesmo entendimento a cerca das melhorias resultantes da implantação da gestão de processos.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo demonstrou que a implantação da gestão de processos é uma metodologia de gestão na Cooperativa Médica pesquisada. Assim, ao se pensar, na estrutura da organização a partir de sua gestão, a gestão de processos vem se destacando como um mecanismo de otimização de recursos e de envolvimento de todos os executantes das atividades da organização.

Quanto à análise da implantação da gestão de processos, observou-se que os colaboradores (em sua maioria) possuem o conhecimento da metodologia, sendo à Cooperativa a principal fonte de conhecimento. Além disto, identifica-se que, a compreensão sobre a metodologia de gestão de processos é disseminada de forma contínua e uníssona na organização, sendo corroborado pelas respostas que apontam que essa metodologia oferece uma nova abordagem na coordenação de pessoas e sistemas, visando o desempenho. Comprovou-se que, na visão dos colaboradores, a gestão de processos vem cumprindo a sua função ao resultar em melhorias e benefícios internos, tanto para os próprios colaboradores (organização na execução das suas atividades) quanto para o planejamento da Diretoria e Gerência.

Considerando a opinião dos colaboradores, de que há benefícios advindos da implantação da gestão de processos, é válido enfatizar que os mesmos reconhecem que houve um avanço no aspecto de organização de suas atividades internas. Adicionalmente os pacientes/clientes também foram beneficiados com a implantação da gestão de processos, em que conforme a opinião de 60% dos respondentes, eles terão maior facilidade de comunicação com a Coopanest PB.

Um aspecto que merece destaque é que, na visão de 80% dos colaboradores, a principal melhoria após o início do trabalho com a metodologia de gestão de processos se consolidaram em um conjunto que englobam a compreensão das atividades como “um todo”, a consciência de que as atividades podem influenciar positiva ou negativamente às demais atividades que serão executadas posteriormente, além da compreensão de que a empresa é formada por vários processos e todos são interligados, aspectos estes que podem ser associados à qualidade da prática da metodologia de gestão de processos.

Por fim, a gestão de processos, face aos benefícios associados a sua implantação e desenvolvimento, pode reduzir custos, otimizar recursos e contribuir para o crescimento e fortalecimento das atividades internas da cooperativa, o que conforme a teoria, é de fato o alcance do objetivo atribuído a gestão de processos.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM - Business Process Management**. 2.ed. São Paulo: Érica, 20129.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971. Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 9656, de 3 de junho de 1998. Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 jun. 1998

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 9961, de 28 de janeiro de 2000. Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jan. 2000.

CAPRA, F. **A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix. 2006.

CASTRO, C. M. **E quem avalia os professores?** .Belo Horizonte: Ciência e Cultura, 1992.

CHIN W., CHONG G. H., GEOK C. G., “**Application of knowledge management factors on customer relationship management process**”, Library Review, Vol. 64 Iss 8/9 pp. 2015.

FIGUEIREDO, L. V. **Curso de direito de saúde suplementar: Manual Jurídico de Planos e Seguros de Saúde**; Rio de Janeiro: Forense. 2012.

FRANTZ, W. **Caminhos para o desenvolvimento pelo cooperativismo**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2003.

FRIEDMANN, A. **Brincar: crescer e aprender: o regate do jogo infantil**. São Paulo: Moderna, 1996.

GIANSANTI, C. **Matemática e jogos lúdicos**. Campina, São Paulo: Martins Fontes, 1988.

GOLEMAN, D. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. São Paulo: Graffex, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. ERA: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, mar. 2000.

HAMMER, M. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Elsevier, 2006. P. 299 a 315.

MACHADO, N. J. **Matemática e educação: alegorias, tecnologias e temas afins**. São Paulo: Cortez, 1966.

- MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- MEINEN, Ê.; PORT, M.. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Brasília, DF: CONFEBRAS, 2012.
- MORGAN, G. **Images of Organizations**. Beverly Hills: Sage, 1986.
- MOURAD, N. A.; PARASKEVOPOULOS, A. e MICHAELIS, R. W. **IFRS - Normas internacionais de contabilidade para operadoras de saúde: precificação, solvência e contabilização**. São Paulo. Atlas. 2010.
- PIAGET, J. **A linguagem e o pensamento da criança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Ed. Elsevier. 2005.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1998.
- PORTER, M. E.; LINDE, C. V. Toward a new conception of the environment competitiveness Relationship, **Journal of Economic Perspective**, v. 9, n.4, p. 97-118. 1995.
- RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- RITZMAN, L. P., KRAJEWSKI, LEE J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RODRIGUES, S. L.; SOUSA, J. V. O.; FORTES, P. J. O. C. Consultoria em Gestão De Processos: estudo de Caso de Hospital Privado em Teresina-PI. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 12, n. 4, p. 92-111, 2015
- ROQUEMAR B.; ROGERIO V.; HUMBERTO P.; SÉRGIO H.; MAURÍCIO A. e VALMIR S., **Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM - Business Process Management**, 2 a . edição, Editora Erica, ISBN: 978-85-3650-1758, 2015.
- SILVA, R. O. **Teoria da Administração**.1.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva. 2012.
- VALLE, R. & OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013.
- VIGOSTKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- VICENTINO, C. **História Geral e do Brasil: Volume Único**. São Paulo: Scipione, 2001. (Série Parâmetros).

A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO CRESCIMENTO DO E-COMMERCE NO BRASIL ABORDANDO O CASO DE SUCESSO DA EMPRESA NETSHOES

Danilo Silveiras Peres

Profa. MSc. Luciana Ribeiro Rabay Butcher

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar como as mídias sociais vem influenciando o crescimento do comércio eletrônico no Brasil, ou, e-commerce, como é mais conhecido. Principalmente em relação a empresa Netshoes, utilizada como estudo de caso, levando em consideração a importância que este tema tem na atualidade, tanto para a economia brasileira como mundial. Essa modalidade de negócio representa parte do presente e parte do futuro do comércio, existem diversas oportunidades de empreender no mundo virtual, além de muitas outras que são criadas constantemente, pois o crescimento no número de internautas na última década é surpreendente. Diversas redes sociais vêm para compor o dia a dia do internauta brasileiro, e essas mesmas redes têm se mostrado ótimas ferramentas para o contato e principalmente o estabelecimento de vínculos entre os clientes e as empresas, tornando-as bem mais visíveis e próximas de seus consumidores, como podemos ver no estudo de caso aqui levantado.

Palavras-Chave: Mídias-Sociais; E-commerce; Netshoes.

1. INTRODUÇÃO

O ser humano possui necessidade de se relacionar com as pessoas, e a forma como isso acontece nos dias de hoje pode ser diversificada. O convívio em comunidades que compartilham interesses pode trazer diversas vantagens. Essa convivência pode se dar por meio de escolas, faculdades, igrejas, grupos políticos entre outros. Um dos meios que vêm se destacando nos últimos anos é a mídia social, que faz parte das redes sociais na internet.

As redes sociais existem em todos os lugares e são formadas por pessoas que partilham valores e objetivos comuns. Confunde-se muito redes sociais com mídias sociais, que, apesar de estarem no mesmo universo, são coisas distintas. Mídia social é o meio que determinada rede social utiliza para se comunicar.

No âmbito empresarial, as mídias sociais se apresentam como uma boa opção de maximizar a presença das empresas na mente dos consumidores. São largamente utilizadas por todas as faixas etárias de potenciais clientes e são financeiramente leves, representando uma excelente relação custo/benefício.

Segundo o Instituto Nielsen, cerca de trinta por cento dos brasileiros acessam ao menos uma vez ao dia as mídias sociais para consultarem a relevância de marcas. O estudo ainda aponta que existe a probabilidade de 36% do consumo de algum produto ou serviço partindo de algum desses internautas. Atualmente às mídias sociais passaram a ter uma importância significativa como ferramenta de comunicação entre uma loja virtual e seus consumidores.

O *e-commerce*, que em português significa comércio eletrônico, é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares. Um exemplo deste tipo de comércio é comprar ou vender produtos em lojas virtuais. Em 2016, o *e-commerce* nacional deve crescer 18% em relação a 2015 e faturar R\$ 56,8 bilhões, de acordo com a ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico).

O objetivo deste artigo é identificar como as mídias sociais vem influenciando o crescimento do *e-commerce* no Brasil, levando em consideração a importância que este tema tem na atualidade, para a economia Brasileira. Vamos analisar também os fatores que levaram a empresa Netshoes a faturar mais de R\$100 milhões através das mídias sociais no ano de 2013.

Para o alcance do objetivo proposto, a metodologia empregada foi a revisão bibliográfica e pesquisa em fontes secundárias, que consiste no levantamento de material já elaborado e publicado em documentos, tais como livros e revistas, com vista a explicar um problema com base em referências teóricas. De acordo com Vergara (2006, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Portanto, o estudo tem como método a aplicação de um estudo de caso sobre a empresa Netshoes. Com base nisso, Yin (2001) fala que a escolha do método do estudo de caso se adequa quando se questiona “por que” e “como” na pesquisa, e nas quais o pesquisador tenha pouco controle da situação que, esteja inserida em contextos sociais. Yin (2001) demonstra que os estudos de caso são além de uma simples estratégia explanatória, reafirmando a existência de estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS E EVOLUÇÃO DO *E-COMMERCE* NO BRASIL.

E-commerce é a abreviação de *eletronic commerce*, cuja tradução é comércio eletrônico. Vários são os conceitos para o comércio eletrônico, como o utilizado por Cameron (1997) que define comércio eletrônico, qualquer negócio transacionado eletronicamente, em que essas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

O argentino Lorenzetti (2004 *apud* Teixeira, 2015) afirma que comércio eletrônico consiste em toda atividade que tenha por objeto a troca de bens físicos ou digitais por meios eletrônicos.

Já a autora Marques (2004 *apud* Teixeira, 2015) pondera que comércio eletrônico seria o comércio “clássico”, hoje realizado por meio de contratação à distância. Seja pela internet, telefone ou celulares.

Coelho (2012 *apud* Teixeira, 2015) afirma que comércio eletrônico é a venda de produtos, virtuais ou físicos, ou prestação de serviços realizada em ambiente virtual.

Contudo, podemos dizer que comércio eletrônico, no sentido amplo do termo, é todo comércio realizado através de meios eletrônicos. Essa modalidade de negócio representa parte do presente e do futuro do comércio, existem diversas oportunidades de empreender no mundo virtual, além de muitas que são criadas constantemente pois o crescimento no número de internautas na última década é surpreendente.

De acordo com a *Internet World Stats* (2014), no Brasil, atualmente, 45,6% de sua população tem acesso à internet (cerca de 90 milhões de pessoas). Se fizermos uma comparação entre os anos de 2000 e 2012, percebemos um aumento significativo, aproximadamente 1.500%, do número de usuários da internet no Brasil. A China foi o grande destaque entre os dados recentes pelo aumento de 1.766,7% na última década, sendo que os internautas chineses agora representam 22,4% do total de pessoas com acesso à rede no mundo inteiro. Apesar desse enorme percentual, os internautas chineses ainda podem se multiplicar, uma vez que apenas 40,1% da população chinesa possui acesso à rede. No que se refere ao *ranking* dos países com maior número de internautas em números absolutos, assim se classifica: 1º China (22,4%); 2º EUA (10,2%); 3º Índia (5,7%); 4º Japão (4,2%) e 5º Brasil (3,7%). Em média os países mais desenvolvidos têm entre 78% e 83% de sua população com acesso à internet, a exemplo dos Estados Unidos, Alemanha, Japão e Coreia do Sul.

Pelos dados constata-se que o acesso à internet cresceu muito nos últimos anos, o que foi crucial para a expansão do comércio eletrônico em todo o mundo e também significativamente no Brasil.

Com os avanços da tecnologia e economia mundial, considerando também o aumento de internautas em todo mundo Jeffrey Bezos largou uma famosa empresa onde trabalha em Wall Street, quando aos 30 anos percebeu essa emergente evolução da internet e criou um novo tipo de se fazer negócios que ninguém tinha pensando. Assim, o *e-commerce* teve início em 1995 nos Estados Unidos com o surgimento da *Amazon.com*, a maior livraria online do mundo. Já no Brasil, o setor começou a se desenvolver cinco anos depois. Desde então, as vendas através do comércio eletrônico não pararam de crescer no país.

O comércio eletrônico cada vez mais vem ganhando força no Brasil. Um estudo divulgado pela CupoNation (2015) revela que cerca de 12% dos acessos aos 20 maiores sites do ramo por aqui vão para empresas estrangeiras. O *AliExpress*, que pertence à chinesa Alibaba, é o quarto site de compras mais acessado no Brasil, com 7,9% de participação entre os 20 maiores. Outros que aparecem no top 20 são o *eBay*, com 2,6%, e a *Amazon*, com 1,7%. A primeira posição do ranking fica com a Netshoes, que tem 21,1% dos acessos dentre os 20 principais. Na sequência vêm *Americanas.com* (12,1%) e *Walmart* (9,7%) entre os demais.

Conforme a pesquisa do e-Bit (2016), o crescimento do comércio eletrônico no Brasil subiu de R\$ 0,5 bilhão em 2001, para R\$ 41,3 bilhões, em 2015 (com a estimativa de R\$44,6 bilhões para 2016). Pedro Guasti, fundador da E-bit e vice-presidente de Relações Institucionais do Buscapé *Company* afirmou que dentro do cenário de crise econômica, com aumento de inflação, desemprego e incertezas ao longo de 2015, o *e-commerce* se mostrou uma excelente alternativa na busca de bons negócios para o consumidor, apresentando faturamento muito acima do registrado no varejo tradicional.

Vale destacar que, com o crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos, a tendência, a partir de agora, é que em números percentuais as taxas de crescimento sejam menores. Ao observar números absolutos, ocorreu um crescimento de R\$ 5,5 bilhões em vendas, no ano de 2015, valor maior que a previsão para 2016, em que se estima um acréscimo de R\$ 2,3 bilhões em vendas. Assim como em 2015, parte do crescimento do faturamento no *e-commerce* deverá ser impulsionado pelo aumento de preços e, também, pela maior participação das vendas de categorias como eletrodomésticos e smartphones. A

estimativa é que o tíquete médio registre um acréscimo de 8%, em 2016, atingindo o valor médio anual de R\$ 419,00.

Essas compras pela internet no ano de 2015 foram efetuadas por 60 milhões de brasileiros tidos como consumidores *on-line*. Isso significa dizer que parte dos internautas tem receio de comprar pela internet. Entretanto, quanto maior o número de pessoas tendo acesso à internet e maior nível de confiança no comércio eletrônico, maior será a tendência de o *e-commerce* no Brasil alcançar resultados melhores.

2.2 A CONTEXTUALIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NO BRASIL.

Segundo Guerra (2010), apesar de parecer um assunto novo, redes sócias existem há pelo menos três mil anos, quando os homens se sentavam ao redor de uma fogueira para conversar sobre assuntos de interesse em comum. O que mudou ou longo da história foi a abrangência e difusão das redes sociais, conforme as tecnologias de comunicação interativas foram se desenvolvendo: escrita, telefone, computador, celular, etc.

Enquanto as redes sociais primitivas eram limitadas no tempo, pela linguagem oral, e no espaço, pela geografia, hoje as redes sócias digitais *on-line* romperam as barreiras de tempo e espaço, permitindo ao mundo a interatividade, mesmo à distância. Aliás, interatividade é o fator preponderante nessa nova ordem mundial, que foi estabelecida nas relações humanas onde podemos abranger um número ilimitado de contatos ou relacionamentos independentemente da localidade.

Portanto, Guerra (2010) afirma que redes sociais são estruturas sócias que existem desde a antiguidade e vêm se tornando mais abrangentes e complexas devido à evolução das tecnologias de comunicação e informação. No entanto, é importante ressaltar que redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamento entre pessoas e não com tecnologias e computadores. Tem a ver com o uso das novas tecnologias em benefício do relacionamento social. A essência das redes sócias é a comunicação, e as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional. Dessa forma, tanto *on-line* quanto *off-line*, há diversos tipos de redes sociais.

“Os sites de redes sociais são os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet. Eles permitem a construção de uma “persona” através de um perfil ou página pessoal; a interação através dos comentários e a exposição pública da rede social de cada autor.” (RECUERO, 2009, p.102). Atualmente existem milhares de sites de redes

sociais na internet, conectando pessoas e interesses dos mais diversos tipos. Vamos entender como tudo isso começou e falar sobre os mais populares.

Segundo o Diário do Grande ABC (2013), o *ClassMates* (colegas, em inglês) é considerado a primeira rede social. Foi criado em 1995 pelo norte-americano Randy Conrads para reunir amigos da escola e faculdade. O serviço era pago, mas fez muito sucesso na época entre usuários dos Estados Unidos e Canadá e existe até hoje.

Em 1997 surgiu o *Six Degrees*, de Andrew Weinreich, parecido com as redes sociais que conhecemos hoje com envio de mensagens, publicação em murais e a possibilidade de adicionar contatos. Nos anos seguintes apareceram o *Friendster* (2002), que não funciona mais, e os famosos *MySpace* (2003), que permite compartilhar músicas e fotos, e o *LinkedIn* (2003), com o objetivo de reunir contatos profissionais.

No Brasil, a mania de ter amigos pela internet chegou com o *Orkut* (2004), que leva o nome do dono, o engenheiro turco Orkut Büyükkökten. No mesmo ano surgiu o *Facebook*, criado por Mark Zuckerberg e amigos da universidade. No começo, era apenas para alunos de algumas faculdades. Em 2006, foi liberado para qualquer pessoa (a partir de 13 anos).

Hoje, o *Facebook* é a rede social mais popular no mundo, com mais de 1 bilhão de usuários; 67 milhões só no Brasil. Em segundo lugar está o *Google+*, seguido pelo *YouTube* e *Twitter*.

A maioria destes sites não permite a participação de crianças. Segundo especialistas, durante a infância é difícil diferenciar publicações boas de ruins, já que os usuários podem compartilhar todo tipo de conteúdo. Além disso, não dá para saber se alguém que conheceu na rede social é quem você pensa.

Especialistas também acreditam que, no futuro, as redes sociais tenham recursos como hologramas, cheiros e sabores para a gente se comunicar.

De cada 100 internautas entre 9 e 16 anos, 82 usam a web para fazer lição de casa e 68 para visitar as redes sociais, segundo estudo do TIC Kids Online Brasil 2012.

Hoje, com as redes sociais, a comunicação está ainda mais rápida e diferente. A todo instante usuários postam textos, fotos e vídeos para informar, dar opinião e compartilhar ideias. Nunca foi tão fácil e rápido se comunicar e fazer novos amigos.

2.3 O COMPORTAMENTO DOS E-CONSUMIDORES.

Segundo o *E-Commerce News*, todos aqueles que já realizaram ao menos uma compra pela internet, podem se considerar um e-consumidor. Essa é uma nova geração de consumidores que estão mais engajados, atentos e principalmente com um poder de acesso a informação jamais visto na história da humanidade.

Os e-consumidores são pessoas que usam a internet para ir além da compra. Não são pessoas que simplesmente entram na loja A ou B e compram. Para chegar nesse processo, um longo caminho é traçado. Esses novos consumidores querem mais do que entrar em uma loja e comprar, querem se relacionar com a marca e ter a oportunidade de pesquisar, comparar preços, vantagens, serviços. Não se baseiam apenas no valor do produto ou serviço e sim em qual loja vai cumprir o que promete. Para alcançar essa certeza, o e-consumidor pesquisa com seus contatos nas redes sociais e em sites que os clientes relatam suas experiências de compras em lojas virtuais.

A internet é uma ferramenta de democratização da informação e ninguém melhor do que esses e-consumidores sabem disso. Usam a web como fonte para reclamar, elogiar, conversar e principalmente se relacionar. Querem tudo bem claro ou optam pela concorrência, querem saber o quanto tempo um produto vai demorar para entregar em sua casa, não querem ser enganados e não se importam de esperar uns dias a mais pelo produto, desde que o prazo esteja bem claro no site e que esse seja cumprido. Mesmo vivendo um mundo digital onde tudo é em tempo real, a ansiedade é controlada pela clareza.

Aprofundando um pouco mais sobre o perfil de quem compra pela internet, sabemos que vivemos em um país classe C, por isso, não era difícil imaginar que essa classe dominaria em pouco tempo a web, assim como domina as vendas físicas. Até 2007 a web tinha amplo domínio de classe AB. Veio o fenômeno das Lan-Houses somado a redução de impostos onde se compra um excelente computador por R\$700 reais em até 15, 20 vezes sem juros. Banda largas com preços especiais, crescimento do webmobile e

assim, a classe C que já é 53% da população brasileira também representa 53% das pessoas que mais compram na web, a classe DE representa 10% e a AB 37%, perdendo espaço exatamente para a Classe C. Cerca de 76% das pessoas compram com cartão de crédito na web. Em 2º plano vem o boleto bancário, o que mostra a importância de disponibilizar todos os meios de pagamento nos sites para não perder oportunidades de venda.

Segundo o relatório WebShopper, realizado pelo Ebit, no primeiro semestre de 2013, 3,98 milhões de pessoas fizeram a sua primeira compra online. Com isso, o número total de e-consumidores, que já fizeram ao menos uma compra via internet, chegou a 46,16 milhões.

A quantidade de novos consumidores é menor do que a registrada no mesmo período do ano passado, quando esse número era de 4,64 milhões. Essa diminuição representa, no atual momento do comércio eletrônico, uma estabilização. O setor atingiu seu auge de novos consumidores no ano anterior e está mais amadurecido, por isso, o ritmo de entrada deve reduzir parcialmente e se tornar mais estável.

Nos últimos anos, as mulheres foram a maioria entre os novatos. No primeiro semestre de 2013, não foi diferente. Elas saíram na frente e representam 55%. Em relação à idade dos novos e-consumidores, a faixa etária de maior destaque se manteve, a exemplo de anos anteriores, dos 25 aos 49 anos.

Ao analisar os dados escolaridade e renda familiar o que fica evidente é que a classe C tem forte presença entre os novos e-consumidores. Em relação aos estudos, de junho de 2009 até junho de 2013, a entrada de pessoas com ensino fundamental e médio passou de 42% para 46%. Enquanto no nível superior completo e incompleto houve queda de 47% para 42%, no mesmo período. Isso demonstra que o e-commerce também consegue atrair um público menos escolarizado, o que é resultado, entre outras coisas, da inclusão digital em camadas menos abastadas da população.

A região onde se concentram a maior parte dos novos e-consumidores continua sendo a região sudeste, com 62%, seguida por nordeste e sul, com 14% e 13% respectivamente. O tíquete médio da primeira compra ficou em R\$ 352,29, um pouco abaixo do tíquete médio em relação ao tíquete médio de mercado que foi de R\$359,49.

A categoria mais comprada pelos novos e-consumidores no primeiro semestre foi “Moda & Acessórios” (15,2%), seguida por “Eletrodomésticos” (12,3%), “Cosméticos e Perfumaria / Cuidados Pessoais / Saúde” (10%), “Livros /Assinaturas e Revistas” (9,1%) e “Informática” (8,2%).

2.4 A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO E-COMMERCE

O uso das mídias sociais no *e-commerce* é cada vez mais comum, seja no marketing ou como item de interação nas páginas de detalhes de produtos ou atendimento aos clientes. Essa é uma tendência irreversível no mundo inteiro e exige dos gestores de comércio eletrônico uma reestruturação de suas rotinas e estratégias, principalmente no que se refere ao marketing. As mídias sociais, são a cara do Brasil e por isso, não adianta remar contra a maré.

Adotando uma abordagem mais ampla, podemos dizer que as redes sociais no *e-commerce* vão muito além da questão do marketing. Devemos também encará-la como uma forma de aperfeiçoamento de rotinas internas que vão desde a escolha do mix de produtos que serão oferecidos em uma loja virtual, chegando até a parte de atendimento ao cliente, uma das principais funções desse canal de comunicação.

Em primeiro lugar é necessário ter a percepção da verdadeira importância das redes sociais no *e-commerce* e descobrir como utilizar esta ferramenta em benefício do negócio.

As pesquisas realizadas pelas consultorias especializadas no Brasil e no mundo são unânimes em afirmar que cada vez mais as pessoas usam as informações das redes sociais no momento de efetuarem suas compras pela Internet. Portanto, é necessário implantar uma política de mídias sociais nos *e-commerce's*.

A implantação desse canal exige obviamente um bom planejamento inicial que deve englobar questões como:

- Determinação do público-alvo que se quer impactar;
- Linguagem a ser adotada no processo de comunicação;
- Conteúdo a ser veiculado nos diversos canais;
- Ferramentas de interação e monitoramento de mídias sociais;

É preciso estabelecer datas e prazos para implementação das diversas fases do projeto. Não se deve criar uma presença em todas as mídias sociais de uma só vez, já que existe uma curva de aprendizado prático em cada uma delas. Além do mais, gerar conteúdo realmente relevante para publicação, é um trabalho que demanda tempo.

As redes sociais no e-commerce funcionam como mais um canal de comunicação com os clientes da loja virtual. O telefone e e-mail são bons suportes um *e-commerce*, mas a evolução das tecnologias e do próprio comportamento dos internautas,

praticamente obriga o lojista online a ter uma presença ativa nas redes sociais como *Facebook e Twitter*.

Outra abordagem do uso das redes sociais no comércio eletrônico é a de ferramenta para aperfeiçoamento de rotinas e processos de lojas virtuais. Com uma política bem estruturada de mídias sociais no *e-commerce* pode trazer vários insights sobre como o negócio é visto pelo público externo.

O *feedback* gerado nas redes sociais costuma oferecer uma visão isenta sobre as diversas etapas e processos que envolvem o relacionamento da loja virtual e seus clientes, podendo ser usadas para aprimorar diversos processos internos.

Questões como qualidade dos produtos, logística e até mesmo educação sobre o uso de alguns produtos, podem ser facilmente levantadas pelas interações dos clientes, e até mesmo não clientes, através das mídias sociais.

Com base nessas interações, podemos identificar diversos pontos que podem estar atrapalhando o desempenho de lojas virtuais ou até mesmo negócios no mundo físico.

Na web, por exemplo, o *e-commerce* de moda é um dos segmentos em que a participação nas redes sociais é essencial. É através delas que muitas empresas online recolhem informações sobre qualidade dos produtos e caimento das peças.

Para um bom desempenho nessa área, é essencial ter uma boa ferramenta de monitoramento de redes sociais, já que o volume de dados a serem monitorados e armazenados, torna quase que impossível a execução via processo manual de acompanhamento. A boa notícia é que o mercado brasileiro já conta com ótimas ferramentas para monitoramento de redes, a custos compatíveis com os diversos tamanhos de negócio.

Como você pode perceber, o uso de redes sociais no *e-commerce* é bem mais que simplesmente criar perfis nas diversas mídias sociais. O comércio eletrônico nas redes sociais é antes de tudo um posicionamento da empresa e muito, muito planejamento antes de publicar seu primeiro *post*.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 A RELAÇÃO ENTRE AS MÍDIAS SOCIAIS E O E-COMMERCE: CASO NET SHOES.

Atualmente, a Netshoes não possui nenhuma loja física, entretanto, nem sempre foi assim. Fundada em 2000 pelos primos Marcio Kumruian e Hagop Chabab sua

primeira loja funcionava próximo a Universidade Mackenzie em São Paulo. Não demorou muito para que além da primeira loja outras filiais fossem abertas e diversos pontos estratégicos como por exemplo academias e *shoppings centers* e iniciando em 2002 o seu lado de *e-commerce*.

Não demorou muito, por volta de 2007, o *e-commerce* estava a todo vapor, o que motivou o fechamento de 7 lojas físicas para poderem focar nas suas vendas online. E o sucesso continuou. Em 2009, a empresa lançou um sistema de *scanner* 3D, em que o cliente manda a foto do seu pé, e o software identifica qual é a melhor opção de calçado. A poderosa ferramenta foi desenvolvida por engenheiros e atletas para fazer uma comparação 3D entre o modelo que o cliente está interessado e o calçado que está no seu pé. Através do sistema, o cliente também pode checar, por exemplo, qual seria a numeração adequada em relação ao modelo que já utiliza. Uma verdadeira revolução nas compras virtuais de calçados.

De 2009 em diante a empresa continuou a crescer e se aproximar cada vez mais da sociedade, seja patrocinando campeonatos, promovendo ações sociais e firmando grandes parcerias de negócio, como foi o caso da parceria com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) para administrar a loja on-line da entidade e assim atraindo vários investimentos estrangeiros.

No começo de 2014, a Netshoes renovou seu logotipo, passando a utilizar identificação visual e verbal. De forma a se modernizar e se aproximar ainda mais de seus clientes.

E tudo isso se tornou muito mais simples graças as redes sociais. Essas ferramentas que revolucionaram a maneira de se fazer *marketing* hoje em dia. E que no caso da Netshoes apresentam números verdadeiramente gigantescos. Em 2013, foram registradas 60 milhões de visitas ao site. E já em 2014, a empresa tinha mais de 9 milhões de seguidores em todas as redes. Sendo, 100 mil no *Twitter* e 8,2 fã's no *Facebook*, as duas maiores na época. E uma média mensal de 52 mil interações no mesmo período. Essas mesmas redes sociais foram responsáveis pelo impulsionamento de mais de R\$100 milhões em vendas no ano de 2013 também.

Segundo Cornachione (2010) as empresas já entenderam que as redes sociais *online* podem ajudar no fortalecimento da marca e na conquista de mais clientes. Para a maioria, porém, saber como usá-las de forma adequada ainda é um desafio.

É inegável que as redes sociais fazem muita diferença na questão de estabelecer relacionamento com os clientes ativos e clientes potenciais, já que os mesmos se encontram geralmente dentro de suas zonas de conforto, seja através de um celular, *tablet* ou computador. Fazendo assim, uma comunicação menos invasiva que uma possível ligação ou uma abordagem presencial para entrega de folhetos.

Além da forma de contato mais sutil, as redes sociais permitem a difusão de conteúdo de maneira mais efetiva, já que é muito mais fácil, além de ter uma abrangência maior, uma pessoa “compartilhar” (famoso boca-a-boca das redes sociais) uma promoção que achou interessante do que repassar um folheto que recebeu em um semáforo. Estreitando assim o relacionamento entre empresa e cliente.

De acordo com Cornachione (2010), não há uma estimativa certa de qual o valor das ações de marketing nas mídias sociais, mas essa é uma forma de alcançar milhões de pessoas e pode criar uma relação lúdica com elas.

Além de postagens, a comunicação direta com o usuário também é feita, tanto através dos chats disponíveis como também o memorável caso do cliente que, utilizando sua conta no *Twitter*, iniciou uma “disputa” entre a empresa Centauro e a loja Netshoes em que o usuário buscava decidir onde iria comprar de acordo com as melhores propostas e descontos oferecidos pelas empresas.

Apesar de parecer algo simples, esta ação mobilizou uma equipe de 15 pessoas que trabalham com o monitoramento das plataformas dentro da empresa, e na briga *post a post*, a interação deu a vitória para a Netshoes. Para o executivo da empresa, fez diferença a autonomia do time para resolver as questões propostas pelo cliente, tendo em vista as peculiaridades do *Twitter*. “Investimos em equipe para que as relações construídas sejam mais duradouras que uma venda”, afirmou Juliano Tubino, vice-presidente de marketing da Netshoes ao fim do desafio.

A receita para manter as conversas é antiga, mas efetiva: contar boas histórias. No caso da Netshoes, isso significa o investimento em marketing em tempo real e a construção de relacionamento, mesmo que produtos e vendas passem ao segundo plano. É muito visível que um conteúdo menos genérico tenha uma aderência muito grande na *web*.

A Netshoes soube perfeitamente como alinhar sua estratégia de vendas com as ferramentas de marketing digital para fazer sucesso. A saga começou no *Twitter* e se expandiu para o *Facebook*, *Google+*, *Instagram* e até para o *LinkedIn*.

Segundo Cornachione (2010), as mídias sociais estão virando um canal de comunicação com o consumidor, assumindo em alguns casos funções dos serviços de

atendimento – os SACs. Logo, as empresas que não se adaptarem a esse novo meio de comunicação perderão a oportunidade de estreitar contatos com essa geração que se amplia.

Com base nessa interação, a Netshoes foi a primeira empresa brasileira a oferecer atendimento ao consumidor via redes sociais e deu muito certo. A loja virtual realiza em média 14 mil atendimentos por ano, apenas por esses canais. O *Facebook* e o *Twitter* são os mais utilizados pelos internautas. Os comentários e as queixas realizadas em outros sites também são monitorados. Nos últimos 12 meses, 100% das reclamações do Reclame Aqui foram atendidas e mais de 96% delas solucionadas, sendo que mais de 76% dos clientes afirmaram que voltariam a comprar com a empresa.

Portanto, esses fatores são o “segredo” do sucesso da Netshoes, uma empresa totalmente inovadora e que usa da tecnologia ao seu favor, expandindo a divulgação da sua loja através das mídias sociais e fortalecendo o relacionamento com seus clientes. Através dessa ferramenta, conseguiram lugar de destaque no mercado, sustentabilidade e alta lucratividade em seu novo jeito de fazer negócios.

4. CONCLUSÕES

Assim, podemos perceber o quão importante o uso dessas novas ferramentas, as mídias sociais, trouxeram não só para a Netshoes, mas para empresas em geral, a aproximação com o cliente, e o desenvolvimento de um relacionamento com o mesmo se torna algo mais simples, e percebido como uma interação mais real.

Além disso, as mídias sociais são uma excelente forma de *marketing*, o que realmente é o foco por trás de tudo. Fazer com que o cliente deseje os seus produtos e fazendo com que a empresa esteja mais próxima do seu dia a dia, pois como diz o antigo ditado popular: “Quem é visto, é lembrado”.

Pudemos ver, ao longo desse estudo de caso, como foi importante a decisão da Netshoes em focar suas vendas através das mídias sociais, e como isso aumentou ainda mais suas vendas, mesmo sendo uma empresa sem nenhuma loja física. Além do acompanhamento dos consumidores que pode ser feito de maneira real, como no caso da “disputa” entre as empresas Centauro e a Netshoes via twitter.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** Colaboração de Rosa Maria de Moura – 6 ed. - São Paulo: Atlas, 2010

CIA SHOP (2016). Disponível em <http://www.ciashop.com.br/noticias/perfil-do-novo-e-consumidor> Acesso em 30 de setembro de 2016;

CORNACHIONE, Daniella. **As empresas querem entrar.** Época, São Paulo, n. 628, p. 92-94, 31 maio de 2010.

ECOMMERCE BRASIL (2016). Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-eletronico-brasileiro-deve-crescer-8-em-2016-segundo-relatorio-webshoppers/> Acesso em 09 de setembro de 2016;

ECOMMERCE NEWS (2016). Disponível em <http://ecommercenews.com.br> Acesso em 30 de setembro de 2016;

EXAME.COM (2014). Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/como-as-redes-sociais-renderam-r-100-milhoes-a-netshoes/> Acesso em: 20 de Novembro de 2016;

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital.** São Paulo: Novatec, 2010;

MUNDO DO MARKETING (2014). Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/index.php/ultimas-noticias/31139/netshoes-fatura-r-100-milhoes-por-meio-das-redes-sociais-em-2013.html> Acesso em: 20 de Novembro de 2016;

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Ed. Sulina, 2009;

SEBRAE (2016). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-e-commerce-nas-redes-sociais,27aa9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em 09 de setembro de 2016;

TEIXEIRA, Tarcísio. **Comércio eletrônico: conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil.** São Paulo: Saraiva (2015);

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2009;

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006;

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – Planejamento e Métodos. (2Ed.) Porto Alegre: Bookman. 2001.

APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE DIMENSIONAMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA: Um estudo de caso na fábrica Cola Mais LTDA

Joel Victor Pereira Vieira
Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto

RESUMO

O dimensionamento da capacidade produtiva é um conjunto de técnicas de cálculo que visa criar estruturas adequadas de produção para as mais variadas situações nas quais as empresas encontram-se imersas. Este estudo teve como objetivo geral fazer com que a empresa Cola Mais LTDA. operasse o mais próximo possível de sua capacidade ótima através da otimização do processo produtivo de dois produtos de alta rotatividade e impacto financeiro. Para tanto, foram abordados conceitos históricos oriundos da revolução industrial e fatores que remetem a teoria Taylorista, como a busca pela racionalização do trabalho e o estudo de “tempos e movimentos”, relacionando-os com as variáveis abordadas nos cálculos usados para o dimensionamento. Foram utilizadas ferramentas pertencentes a área do cálculo das probabilidades e estatísticas e conceitos detalhados acerca de capacidade e capacidade ótima de produção. Inicialmente foi realizada uma observação e análise da conjuntura produtiva encontrada na empresa, em seguida foi estipulado um programa de produção e cálculo das novas cargas de mão de obra e de máquina e, por fim, houve a coleta e análise final de dados, comparando-os com aqueles inicialmente obtidos. De acordo com a análise dos resultados, foi verificado uma melhoria no desempenho produtivo da empresa sem a necessidade de custeamento externo para a organização, apenas através de modificações internas.

Palavras-chave: Capacidade produtiva, dimensionamento, produção ótima.

1. INTRODUÇÃO

O dimensionamento da capacidade produtiva constitui um conjunto de ferramentas baseadas em equações matemáticas e variáveis físicas que o caracterizam como um fator de vultuosa importância dentro do processo produtivo. Suas aplicações, embora restritas a sistemas de produção cujo produto final é tangível, podem ser aplicadas sob quaisquer conjunturas inseridas nesse meio, ou seja, qualquer sistema estruturado com o intuito de gerar um produto tangível serve como campo para aplicação das técnicas de dimensionamento.

É notório o fato de que, ao longo dos anos, basicamente desde a época em que Frederick Taylor (1856-1915) realizou seus estudos relacionados a produtividade de colaboradores dentro de um ambiente fabril, as empresas vêm progressivamente buscando otimizar e aperfeiçoar seus sistemas de produção. Muito disso em virtude da característica inerente ao mercado em geral, no que tange a sua alta suscetibilidade a mudanças, o que praticamente induz as empresas a realizarem constantes pesquisas e estudos de mercado, análise de variáveis internas e externas e, por fim, elaborarem planejamentos estratégicos a níveis administrativos, táticos e operacionais com o intuito de atingir elevados graus de excelência com relação a prestação de serviços e produção de bens tangíveis. Contudo, atingir tais níveis de excelência não é uma tarefa simples, especialmente em

sistemas produtivos, cuja excelência global encontra-se intimamente relacionada a predisposição que este tem em operar o mais próximo possível do seu ponto ótimo de capacidade.

O segmento de argamassa colante encontra-se visceralmente submetido ao mercado da construção civil que, por sua vez é altamente dependente da conjuntura socioeconômica do Estado, ou seja, a influência do macro ambiente e variáveis externas incontroláveis é bastante elevada. Toda essa influência externa atuando sinergicamente com os dilemas e fatores internos inerentes ao chão de fábrica resulta em um contexto caracterizado pelo excesso de variáveis a se considerar, aliado ao alto nível detalhista, a busca pelo planejamento de produção de sucesso se torna complexo e trabalhoso, todavia, possível. Dessa forma, o estudo em análise objetiva a criação de uma estrutura produtiva que, dada uma certa disponibilidade de variáveis e recursos, seja capaz de operar da forma mais rentável possível. Esse objetivo pode ser alcançado se a linha de produção operar em sua capacidade ótima, para isso, pode-se aplicar as técnicas de dimensionamento da capacidade produtiva. Baseado neste contexto, este trabalho vem a pesquisar e buscar solucionar a seguinte questão: Qual a estrutura produtiva mais viável para que a empresa Cola Mais LTDA opere o mais próximo possível de sua capacidade ótima de produção?

Se a capacidade é inferior a capacidade ótima a empresa pode perder clientes devido a lentidão no serviço oferecido e maior probabilidade de ocorrerem imperfeições no produto acabado final, devido a correria gerada em períodos de grandes demandas. Se a capacidade exceder a capacidade ótima, a empresa deverá, por exemplo, reduzir os preços para estimular o consumo, obtendo prejuízo. Todo o universo de cálculos apresentados no campo do dimensionamento giram em torno da capacidade de produção de uma unidade produtiva, no entanto, a grandeza “capacidade” por si só, no contexto geral apresentado, só terá sentido se o relacionarmos com o fator tempo, pois a necessidade de cumprimento de prazos intrínseca às ações da empresa torna o tempo uma variável importantíssima a ser considerada. Slack (1997, p. 346) define a capacidade de uma operação como o “máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo, que o processo pode realizar sob condições normais de operação”. Logo, a definição de Slack reflete o relacionamento intrínseco entre capacidade e tempo dentro do contexto produtivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INFLUÊNCIAS DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Antes de discernir sobre os conceitos e métodos que são abordados no processo de dimensionamento da capacidade produtiva, é relevante enfatizar os fatores históricos que originaram os modelos de produção atuais. Os marcos históricos principais que se inserem neste contexto foram as duas Revoluções Industriais e todas as duas respectivas fases, que provocaram vultuosas mudanças em todas as vertentes que compõe os setores econômicos e produtivos.

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação a produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social, que, no período de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior (CHIAVENATO, 2014, p. 36).

Ainda sob a ótica de Chiavenato (2014), a Primeira revolução Industrial, dentre as duas, constituiu um marco histórico mais significativo por provocar mudanças de maior expressão no cenário da época, iniciando-se na Inglaterra na segunda metade do século XVIII estendendo-se até o ano de 1860, passando por quatro fases distintas que caracterizaram o seu desenvolvimento: (1ª fase) mecanização da indústria e da agricultura ao final do século XVIII, (2ª fase) Aplicação da força motriz a indústria através da máquina a vapor, (3ª fase) desenvolvimento do sistema fabril e (4ª fase) Aceleração dos transportes e das comunicações (aumento da eficiência dos processos logísticos).

A Primeira Revolução Industrial pode ser considerada como o berço da estruturação fabril que se tem atualmente, As primeiras fábricas foram montadas nesta época, além de surgirem os primeiros indícios que dariam origem as variáveis que seriam levados em consideração no dimensionamento da capacidade produtiva. Porém, a Primeira Revolução industrial não se restringiu apenas a mudanças na configuração industrial, sua relevância história vai além deste cenário. Ela foi responsável também pela contemporânea estruturação hierárquica da sociedade, definindo a possibilidade do surgimento daqueles que detém o meio de produção e a força de trabalho. Com o auxílio das ciências, foi responsável pelo nível bélico apresentado pelas potências europeias na Primeira Guerra Mundial (1914-1918) entre outros acontecimentos de cunho histórico e de vultuoso impacto na construção da conjuntura social que se vivencia hoje.

A Revolução Industrial revolucionou também a produção e aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo que a antecedeu, a história da administração foram predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos, e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial (MAXIMIANO, 2012, p. 44).

A Segunda Revolução Industrial, sob a perspectiva de Maximiano (2012), iniciou-se na segunda metade do século XIX e se estendeu até o ano de 1914, sendo caracterizada pela inserção de cinco grandes mudanças na sociedade da época: (1) substituição do ferro pelo aço como material industrial básico, (2) substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo como fonte de energia (3) início dos processos de especialização do trabalhador, (4) transformações radicais nos transportes e comunicações e (5) desenvolvimento de novas formas de organização capitalistas.

2.2. A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Silva (2008) afirma que, após o término da Segunda Revolução Industrial no século XX, o mundo havia ingressado na era industrial e os processos de manufatura foram deixados para trás. O processo industrial configurou a sociedade de forma que as fábricas e os meios de produção regessem os fatores econômicos, políticos e sociais dos países até então considerados industrializados. No entanto, os avanços tecnológicos, o desenvolvimento das fábricas devido a necessidade de se atender novos mercados consumidores e o aumento da concorrência fabril, resultaram em um aumento da complexidade dentro das organizações que não poderia ser mais combatido com os conhecimentos da época e por meio da improvisação, a eficiência deveria ser aumentada e otimizada através de ideias inovadoras. Diante dessa necessidade, originou-se um cenário no qual foi possível estudar e formular teorias que poderiam vir a otimizar até então os benefícios econômicos gerados pelas indústrias. Foi dentro desse contexto que surgiram as primeiras teorias e abordagens da Administração, que devido a sutis diferenças em seus métodos, foram agrupadas em escolas específicas.

Segundo Chiavenato (2014), no período pós Revolução Industrial foram criadas duas escolas da administração, uma na Europa e outra nos Estados Unidos, essas escolas foram a Escola Clássica da Administração (Teoria Clássica) e a Escola da Administração Científica. Sendo a primeira criada por Henri Fayol e a segunda criada por Frederick Taylor. Segundo a perspectiva de Chiavenato (2014), a Teoria Clássica preocupa-se em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração em bases científicas. Enquanto

a Administração científica preocupa-se em aumentar a eficiência da indústria por intermédio da racionalização do trabalho do operário.

Sob a perspectiva de Silva (2008), a preocupação básica da Administração científica era aumentar a produtividade da empresa por intermédio do aumento da eficiência no nível operacional, ou seja, no nível base da pirâmide hierárquica, o nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem uma unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem científica é caracterizada, portanto, por ser verticalmente invertida, isto é, de baixo para cima, do nível operacional até o nível administrativo, e também do nível operacional (partes) para o nível organizacional (todo). Nesta abordagem, predominava o foco e a atenção ao método de trabalho, para os movimentos necessários a execução de uma tarefa e para o tempo padrão determinado para sua execução. Essa preocupação analítica e minimalista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos que caracterizam e compõem a Organização Racional do Trabalho (ORT).

Sob a ótica de Pasqualini et al (2010), o dimensionamento da capacidade produtiva é um artifício derivado das ciências exatas, portanto, constitui-se em uma ferramenta baseada em princípios lógicos e científicos que relaciona princípios da Administração, do cálculo e da física. Sendo assim, no que tange os aspectos inerentes a Administração dentro do processo de dimensionamento, pode-se dizer que sua origem baseia-se principalmente a doutrina da Administração Científica bem como os estudos realizados por Taylor, uma vez que o nome Administração Científica, na visão de Chiavenato (2014) provém da tentativa de aplicação dos métodos científicos aplicáveis a problemas da administração utilizando os métodos científicos da observação e mensuração.

2.3. ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

Sob a ótica de Moreira (2009) o projeto de produção, assim como qualquer outro, é baseado em estratégias que visam a forma mais coerente de se atingir os objetivos através da consideração de diversos tipos de variáveis. Tais variáveis podem ser controladas, outras, no entanto, não podem. O importante é possuir o discernimento global acerca da empresa, do mercado e da conjuntura socioeconômica a qual está inserida.

Na visão de Slack et al (1997), o gestor de produção deve ser dotado de conhecimento detalhado necessário do processo produtivo, desde sua concepção abstrata até os conhecimentos

técnicos acerca dos seus componentes físicos aliados ao conhecimento acerca do material humano que o compõe.

2.4. CAPACIDADE PRODUTIVA E CAPACIDADE ÓTIMA

Gaither e Frazier (2002, p. 344) definem capacidade de produção como a “cedência máxima de produção de uma organização”. De forma sucinta, os autores limitam o conceito de capacidade para o aspecto físico do termo.

De acordo com Martins e Laugeni (2005), o termo capacidade deve ser empregado quando associado a fatores que envolvem prazos, ou seja, que envolvem a variável tempo como fator determinante

Na concepção de Slack et al (2002), a capacidade produtiva não se restringe apenas ao seu contexto bruto físico quando aplicada à administração da produção, deve-se relacioná-la com a variável tempo para obter o seu sentido completo, o sentido de “processamento”.

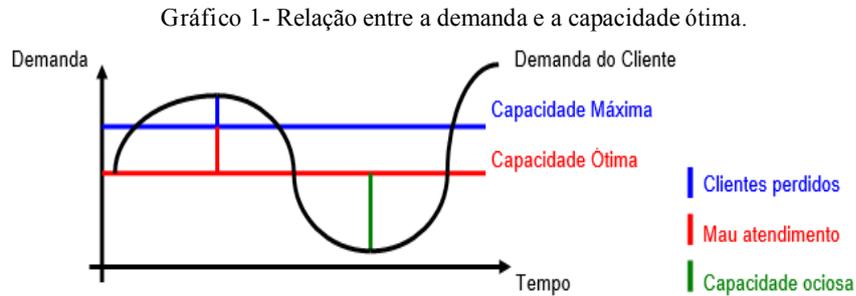
O uso mais comum do termo capacidade é no sentido estático, físico do volume fixo de um recipiente ou do espaço em um edifício. Esse significado da palavra às vezes também é usado por gerentes de produção. Por exemplo, um fabricante de produtos farmacêuticos pode investir em novos reatores de capacidade de 1.000 litros, uma empresa de investimentos em propriedades compra um estacionamento com capacidade para 500 carros. Embora essas medidas de capacidade descrevam a escala dessas operações, não refletem suas capacidades de processamento. (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 1997, p. 344).

É notório, portanto, o fato de que o tempo exerce influência vital no processo de dimensionamento da capacidade produtiva, sendo, portanto, um fator a ser considerado nos cálculos.

De acordo com Chase e Jacobs (2006), se a empresa opera em capacidade inadequada (inferior), ela pode perder clientes e permitir a entrada de novos concorrentes no mercado, se a empresa opera em capacidade excessiva, ela tende a ficar com alto volume de produto acumulado, geralmente reduzindo seus preços de venda para puxar demanda e subutilizando sua força de trabalho.

Na visão de Ritzman e Krajewski (2004), uma empresa cuja capacidade difere da sua capacidade ótima é caracterizada como uma organização passível de redimensionamento de capacidade produtiva, pois o nível de capacidade operante de uma empresa encontra-se intrinsecamente relacionado com seu custo de produção e conseqüente obtenção de lucro. Na perspectiva de Chase e Jacobs (2006), reforçando esta tese, uma empresa opera em capacidade ótima quando ela age o mais sinergicamente possível com a demanda (que geralmente varia com o

tempo), através da utilização de uma estrutura produtiva coerente e bem distribuída, além de controle das variáveis internas e redução da capacidade ociosa. A união destes fatores reduz os custos de produção e tendem a aumentar o lucro das organizações. O gráfico 1 abaixo ilustra bem esta conjuntura, a capacidade ótima encontra-se no meio termo entre capacidade excedente e capacidade inferior.



Fonte: Jacobs e Chase (2006, p. 155).

2.5. ESTUDO DOS TEMPOS E MOVIMENTOS

Sob a ótica de Chiavenato (2014), o estudo dos tempos e movimentos foi uma técnica utilizada por Frederick Taylor (1856-1915) durante a fase de análise da execução do trabalho por parte dos operários fabris no século XIX. Baseando-se na aplicação da ciência através da experimentação e análise científica com o auxílio de fórmulas matemáticas.

Na concepção de Silva (2008), o intuito principal do estudo dos tempos e movimentos era fazer com que o operário fabril executasse seu trabalho no menor tempo possível, e para isso caberia a administração projetar atividades de maneira apropriada e oferecer incentivos adequados para estimular o operário, tudo isso através de análise empírica. Ou seja, primeiro se estudava o colaborador e, de acordo com suas características específicas, seriam proporcionadas as condições adequadas, treinamentos e estímulos para que o colaborador executasse a sua tarefa específica de modo mais veloz, havendo, portanto, a divisão e a racionalização do trabalho.

É fácil identificar que o tempo é um dos fatores mais importantes nos estudos que visam a otimização da produtividade, ou seja, o tempo é uma variável e necessita, portanto, ser mensurada. Segundo Martins e Laugeni (2005), embora o mundo tenha sofrido diversas mudanças desde a época em que Taylor passou a utilizar a cronometragem para medir o trabalho, esta metodologia ainda é imensamente utilizada e consiste na melhor maneira de se mensurar a eficiência individual.

Por fim, na perspectiva de Pasqualini et al (2010), os estudos dos movimentos ou métodos permitem eliminar algum esforço adicional no homem durante a execução da tarefa, enquanto o estudo do tempo permite quantificar o trabalho possível de ser conseguido com a prática dos métodos operacionais, proporcionando, assim a possibilidade de criação de métodos de trabalho mais eficientes.

Ainda com base na ótica de Pasqualini et al (2010), a origem da necessidade da utilização dos métodos de dimensionamento da capacidade produtiva nasceu do estudo dos tempos e movimentos executado por Taylor.

2.6. EQUAÇÕES E VARIÁVEIS DO DIMENSIONAMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Sob a ótica de Pasqualini et al (2010), o dimensionamento da capacidade produtiva engloba diversas variáveis que podem influenciar os processos de produção, e cada processo possui peculiaridades distintas. Porém, em chão de fábrica, as variáveis e equações mais comumente empregadas são (1) Carga de mão de obra e (2) Carga de máquina (3) Eficiência e (4) Produtividade, sendo estas compostas por subvariáveis que as influenciam.

2.6.1. Programa de Produção e Carga de Mão de Obra

De acordo com Slack et al (1997), o programa de produção pode ser entendido como a quantidade de unidades que uma empresa deverá produzir em um determinado período de tempo. Portanto, as duas subvariáveis levadas em consideração são quantidade tempo.

Na visão de Pasqualini et al, (2010, p. 84) a carga de mão de obra “significa a determinação dos recursos de mão de obra necessários para cumprir um determinado programa de produção num específico período de tempo”.

Ainda de acordo com Pasqualini et al (2010), O tempo padrão e o tempo total disponível de um operário são considerados subvariáveis da carga de mão de obra, sendo o tempo padrão o tempo médio gasto por um operário para realizar uma determinada ação dentro do processo produtivo, utilizando-se para melhor ergonomia dois fatores: tolerância e fator de ritmo, a tolerância é dada em percentual (geralmente 5% a 15%) que acresce o tempo médio de operação, já o fator de ritmo varia em função do nível de preparo de tal colaborador para realizar uma determinada tarefa, podendo tomar como exemplo um colaborador considerado muito bem preparado, seria atribuído um fator de 0,9 e, por exemplo, um fator de 1,10 para um colaborador considerado inexperiente. Nesse caso, se o tempo padrão estipulado para a realização da tarefa era de 1 minuto, o operador bem preparado levaria

54 segundos para executar, enquanto o inexperienced levaria 1 minuto e 06 segundos para executar tal tarefa.

2.6.2. Carga de Máquinas, Eficiência e Produtividade

Na perspectiva de Pasqualini et al (2010), a carga de máquina é a quantidade necessária de tempo no qual a máquina deve permanecer funcionando para se cumprir um determinado programa de produção, ou seja, fabricar um dado programa de produção, sendo sua unidade geralmente minutos por dia.

Para Chase e Jacobs (2006), a eficiência produtiva consiste na relação entre aquilo que se está produzindo e aquilo que se deveria produzir, dado em porcentagem, seu cálculo permite enxergar a possibilidade de se aumentar a produção sem necessidade de investimento de capital e mão de obra adicional.

Sob a ótica de Pasqualini (2010), a produtividade tem conceito similar a eficiência, consiste na relação entre o que se produz e o que deveria ser produzido, medido em porcentagem, considerando o tempo real de trabalho, que pode ser entendido com o tempo em que realmente se executa o trabalho quando acontece alguma situação atípica, como queda de energia por exemplo.

Segundo Stevenson (1981), o desvio padrão é uma das medidas de dispersão mais utilizadas, seu valor mostra a variação de valores específicos em relação a uma média e o coeficiente de variação indica, em percentual, a dispersão de valores em relação a uma média, inclusive utilizando o desvio padrão como variável.

3. METODOLOGIA

Na perspectiva de Gil (2010), o estudo de caso é caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de uma ou poucas variáveis, de forma que permita o seu detalhado conhecimento, tornando-se amplamente aplicável quando se almeja obter alguns dos seguintes propósitos: (1) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

(2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; (3) explorar situações da vida real onde os limites não estão claramente definidos e (4) Formular novas hipóteses ou desenvolver teorias.

Para Severino (2007), a pesquisa de campo existe quando o indivíduo informante é abordado quando em seu ambiente próprio e a coleta de dados é feita sob condições naturais, ou seja, sem interferência do pesquisador.

Sob a ótica de Gil (2010), a pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, encontrar e definir as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e estabelecer formas de controle e observação dos efeitos que essas variáveis produzem no objeto.

De acordo com a perspectiva de Severino (2007), a abordagem qualitativa é aquela em que há observação, coleta e análise de dados, este tipo de abordagem foi adotada neste estudo.

A metodologia utilizada neste estudo, quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa experimental. Quanto aos meios, caracteriza-se como estudo de caso e pesquisa de campo. O instrumento utilizado para estudo e coleta de dados foi a observação da influência das seguintes variáveis sobre o processo de produção: Programa de produção, mão-de-obra e carga de máquina e suas subvariáveis: tempo padrão de produção, eficiência e produtividade.

A análise dessas influências permitiu a formulação de novas estratégias produtivas que foram colocadas em prática para tornar o processo produtivo mais rentável, ou seja, aproximar o nível de produção da empresa Cola Mais LTDA. da sua capacidade ótima. Para tanto, foram observadas e estudadas duas linhas de produção distintas que, juntas, eram responsáveis pela produção de duas classificações de produtos: Argamassa colante externa e argamassa colante interna, sendo os produtos que compõem a classificação “argamassa externa” como os maiores provedores de receita para a empresa e possuem a maior rotatividade de estoque, motivos que os fizeram os produtos escolhidos para análise neste estudo.

A duração total de observação foi de um mês, iniciado no dia 1 de Setembro até o dia 30 de Setembro de 2016, sempre nos dias úteis e em horário normal de expediente. No primeiro dia da primeira semana de setembro foi feita uma análise acerca dos valores de produção total e por produto dos meses de Julho e Agosto de 2016, fornecidos pela gerência de produção da empresa, com foco nos produtos que compõem a argamassa interna e argamassa externa. Em seguida foi feito um estudo acerca do processo de produção e suas variáveis e conseguinte formulação de estratégias com base nos dados obtidos para se otimizar esse processo. No mês de Setembro foram colocadas em prática as estratégias definidas com base no estudo anterior, havendo observação diária dos

desempenhos dos processos produtivos, observação, anotação dos valores diários de produção e novas análises de dados, geralmente comparando-os com os meses anteriores.

A Cola Mais LTDA. atua no setor da construção civil da cidade de João Pessoa e região metropolitana desde 1996 através da fabricação, venda e logística de argamassas em geral para os mais variados tipos de revestimentos empregados na construção civil.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A obtenção e análise de dados baseou-se em observações da estrutura inicial do processo produtivo dos dois tipos de argamassas, seguidas pela aplicação das equações de dimensionamento produtivo na linha de produção de tais produtos, provocando mudanças positivas e gerando novos dados que possibilitam a formulação de estratégias futuras para otimização do processo. O estudo foi dividido em sete etapas, em forma de roteiro, conforme o Quadro 1 abaixo:

ETAPA	DESCRIÇÃO
1 ^a	Estudo da capacidade produtiva e identificação das variáveis e subvariáveis
2 ^a	Determinação do programa de produção mensal
3 ^a	Determinação da carga de Mão de obra
4 ^a	Determinação da carga de máquina
5 ^a	Aplicação das mudanças
6 ^a	Observação e obtenção de dados
7 ^a	Análise dos dados obtidos

Quadro 1: Descrição das etapas de estudo.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

O processo de fabricação dos produtos analisados é simples, o sistema é constituído por uma máquina que possui duas válvulas de saída, uma delas voltada para as argamassas internas e outra para argamassas externas, o procedimento produtivo, constituído por quatro

operários para cada tipo de argamassa, é o mesmo para ambos os produtos, assim como o tempo de funcionamento da máquina para processamento. Após a estocagem, que coincide com o esvaziamento da máquina, há a limpeza dessa máquina, atividade que dura aproximadamente 10 minutos. A sequência de passos para fabricação das argamassas está explicitada na figura 1 abaixo:

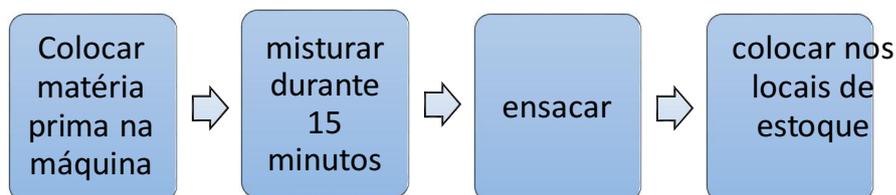


Figura 1: Etapas de operações.
Fonte: Autoria própria (2016).

É importante enfatizar que a mensuração da fabricação desse tipo de produto é baseada em quilograma (kg), bem como o princípio básico de cálculo do seu custo de produção unitário. Todo o controle de produção da empresa em questão é feito utilizando a esta unidade de medida, sendo ela adotada como unidade base para o desenvolvimento completo deste estudo.

4.2. ESTUDO DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A primeira etapa do estudo foi focada na busca pelo entendimento do processo de produção em geral e identificar falhas ou possibilidades de otimização através do estudo das variáveis e subvariáveis que viriam a influenciar o resultado final de produção. Com este fim, a empresa disponibilizou os valores referentes as produções mensais de argamassas externas e internas nos meses de Julho e Agosto, bem como a quantidade de unidades vendidas neste período. O Quadro 2 expõe as quantidades referentes ao produto argamassa colante externa, bem como as médias diárias de produção e quantidade de dias úteis trabalhados.

Produto	Mês (2016)	Quantidade mensal produzida (kg)	Dias úteis trabalhados	Produção diária média (kg)
Argamassa externa	Janeiro	184600	20	9230
Argamassa externa	Fevereiro	167780	18	9321,11

Argamassa externa	Março	188280	21	8965,72
Argamassa externa	Abril	192740	22	8760,9
Argamassa externa	Maio	191380	22	8699,09
Argamassa externa	Junho	179900	21	8566,67
Argamassa externa	Julho	179860	21	8564,76
Argamassa externa	Agosto	175300	21	8347,62

Quadro 2: Quantidade de argamassas externas produzidas entre Janeiro e Agosto de 2016
Fonte: Cola Mais LTDA. (2016)

Através da análise da tabela, é nítido observar que desde o mês de Fevereiro houve regressão da quantidade diária média produzida, e embora os meses de Abril e Maio serem caracterizados pela alta produção mensal, houveram mais dias úteis de trabalho. O Quadro 3 expõe os mesmos dados mostrados na tabela 02, entretanto, o produto em análise é a argamassa interna.

Produto	Mês (2016)	Quantidade mensal produzida (kg)	Dias úteis trabalhados	Produção diária média (kg)
Argamassa interna	Janeiro	51300	20	2565
Argamassa interna	Fevereiro	48060	18	2670
Argamassa interna	Março	57480	21	2737,14
Argamassa interna	Abril	59890	22	2722,27
Argamassa interna	Maio	60440	22	2747,27
Argamassa interna	Junho	57030	21	2715,71
Argamassa interna	Julho	53700	21	2557,14
Argamassa interna	Agosto	51360	21	2445,71

Quadro 3: Quantidades de argamassas internas produzidas entre Janeiro e Agosto de 2016.
Fonte: Cola Mais LTDA. (2016).

Através da análise do Quadro 3, percebe-se que o valor médio diário produzido é quase constante ao longo dos meses. Porém, houve um notável proporcional decréscimo a partir do mês de Maio. No entanto, tudo aquilo que foi produzido no mês, foi vendido, conforme documentos fornecidos pela empresa, tanto as argamassas externas quanto as internas.

A priori, parece algo bastante positivo, entretanto, na situação atual da empresa, o preço de venda não é tão distante do custo de produção, além do fato de que em determinadas situações vários clientes tentaram adquirir os produtos em questão mas estes faltavam em estoque, fazendo com que a empresa deixe de gerar capital.

Tal conjuntura caracteriza, segundo Chase e Jacobs (2006), um exemplo de empresa que opera abaixo da sua capacidade ótima, a demanda não excede a capacidade máxima da empresa. Porém, ainda há formas de se otimizar o meio de produção e ainda há bastante demanda disponível no mercado, principalmente no que tange as vendas dos produtos em questão estudados. O ponto ótimo de produção é caracterizado como sendo a situação na qual a empresa mais obtém lucro dentro da sua realidade. Ocorre quando a demanda se iguala a capacidade ótima (o que na realidade é mais uma aproximação), criando uma conjuntura bastante favorável para a aplicação de técnicas de dimensionamento da capacidade produtiva, buscando otimizar cada vez mais o processo produtivo e gerar mais lucro para a organização.

4.3. DETERMINAÇÃO DO PROGRAMA DE PRODUÇÃO MENSAL

Após a observação do processo de produção e consequente análise da capacidade produtiva da empresa, foi realizada, então, uma previsão de demanda diária com base em informações cedidas pela empresa que explicitam os valores de produção diários referentes ao mês de Agosto de 2016 acerca das argamassas externas e internas, como mostrado no Quadro 4 abaixo:

JULHO 2016			AGOSTO DE 2016		
DATA	Argamassa Externa (Kg)	Argamassa Interna (Kg)	DATA	Argamassa Externa	Argamassa Interna
01/07	9020	2400	01/08	9100	2120
04/07	9000	2600	02/08	8800	2300
05/07	8400	3200	03/08	7900	2900
06/07	8600	3000	04/08	8100	2200

07/07	8040	3200	08/08	8700	2300
08/07	8200	2900	09/08	8400	3000
11/07	8900	2400	10/08	8100	2800
12/07	8800	2200	11/08	8000	2600
13/07	8300	2100	12/08	8200	2320
14/07	8700	2200	15/08	8000	2920
15/07	8200	2800	16/08	8400	2800
18/07	8600	2300	17/08	8800	2300
19/07	8500	2600	18/08	9300	2300
20/07	8400	2000	19/08	8100	2300
21/07	9100	3000	22/08	8200	2300
22/07	8000	2700	23/08	8000	2100
25/07	8600	2600	24/08	8000	2600
26/07	8000	2000	25/08	8200	2500
27/07	8700	2600	26/08	8300	2300
28/07	8700	2500	29/08	8800	2200
29/07	9100	2400	30/08	7900	2200
TOTAL	179860	53700	TOTAL	175300	51360

Quadro 4: Produção diária de argamassas meses de Julho e Agosto de 2016.
Fonte: Cola Mais LTDA.

Utilizando, portanto, a teoria do cálculo das probabilidades e estatísticas, tem-se a Amplitude dos valores diários produzidos de cada produto. Os valores referentes a amplitude da produção de cada produto durante os meses de Julho e Agosto de 2016 podem ser encontrados no Quadro 5 a seguir:

ARGAMASSA EXTERNA				ARGAMASSA INTERNA			
MÊS 2016	Maior valor (KG)	Menor valor (KG)	Ampli- tude	MÊS 2016	Maior valor (KG)	Menor valor (KG)	Ampli- tude
JULHO	9100	8000	1100	JULHO	3200	2000	1200
AGOSTO	9300	7900	1400	AGOSTO	3000	2100	900

Quadro 5: Amplitude de produção de argamassas meses Julho e Agosto de 2016.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Através da análise dos valores obtidos, percebe-se que o valor da amplitude é relativamente elevado, ou seja, existem intervalos consideráveis de valores diários produzidos, demonstrando que não há constância, isto decorre principalmente como reflexo da irregularidade da demanda, que é característico deste setor. Portanto, seria muito mais viável trabalhar a partir de um valor base de produção mensal do que a partir de um valor diário para se estabelecer um programa de produção.

A partir desta consideração, foi decidido que o programa de produção referente ao mês de Setembro seria estabelecido de acordo com os valores obtidos no mês de Julho, pois eram dotados de maior valor em quilo quando comparados a Agosto, tornando-se como referencial para este estudo. Com esse intuito, foi calculado o desvio padrão () e o coeficiente de variação () da produção da argamassa externa e interna no tal mês em questão, obtendo os seguintes resultados:

JULHO 2016		
PRODUTO	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
Argamassa externa	353,83	4,131%
Argamassa Interna	364,10	14,23%

Quadro 6: Desvio padrão e coeficiente de variação dos valores diários produzidos em Julho 2016.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base nos dados do Quadro 6 acima, é válido concluir que durante o mês de Julho de 2016, a produção diária de argamassa externa variou 4,13% em relação a sua média, que foi de 8564,76 quilos por dia. Enquanto a produção diária de argamassa interna variou 14,23% em relação a sua média, que foi de 2557,14 quilos por dia durante este mês.

Tomando estes dados como parâmetros, foi estipulado que o programa de produção almejado para o mês de Setembro de 2016 seria, no mínimo, 5% maior do que aquilo que foi produzido em Julho em relação as argamassas externas e 10% maior para argamassas internas, que possuem menor demanda, totalizando, portanto 188900 quilos mensais para argamassas externas e 59100 quilos mensais de argamassas internas.

Foi realizado, portanto, um redimensionamento da capacidade produtiva da Cola Mais LTDA para que a mesma opere diariamente, valores mínimos próximos aos novos estimados.

4.4. REDIMENSIONAMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Com base nos novos valores de operação da empresa, foi realizado um redimensionamento no seu processo produtivo, considerando as variáveis: Mão de obra, máquinas, eficiência e produtividade.

4.4.1. Carga de mão de obra

Considerando um programa de produção mensal de 188900 quilos de argamassa externa e 59100 quilos de argamassa interna, com duas linhas de produção distintas, 8 horas trabalhadas diariamente, foi aplicada a equação (1).

O tempo padrão (colocar matéria prima + ensacar + estocar) foi medido 6 vezes durante um dia, obtendo o valor de produção unitário de 0,28 minutos por unidade por operário, sendo uma unidade equivalente a um saco lacrado de 20 quilos. Os operários componentes das duas linhas de produção foram classificados como “qualificados”, portanto, foi atribuída uma tolerância de 5% acrescida no tempo padrão total e um fator de ritmo igual a 1, que não provoca alterações nesta variável.

O valor do programa de produção é diário, sendo obtido através da divisão do valor mensal do programa de produção por 20 dias úteis, o valor de horas trabalhadas adotado foi de 8 horas por dia, o que se aproxima da realidade quando se exclui o tempo de limpeza da máquina, sendo a limpeza uma atividade cujo valor médio de ocorrência é de seis vezes ao dia.

Portanto, para se atingir o referido programa de produção, seriam necessários 6 colaboradores operando na linha de produção de argamassas externas.

O cálculo para a carga de mão de obra para argamassas internas seguiu as mesmas diretrizes adotadas para argamassas externas.

Segundo os cálculos, seriam necessários apenas 2 colaboradores para se atender o programa de produção diário e mensal de argamassas internas, contudo, é impossível devido a estrutura da linha que requer, no mínimo, 3 colaboradores e foi estabelecido que obedeceríamos essa quantidade.

4.4.2. Carga de máquina

O cálculo da carga de máquinas exige o quanto elas devem permanecer ligadas por dia para se atender determinado volume de produção, é válido ressaltar que a máquina que produz os dois tipos de argamassas estudados é a mesma. Com este intuito, foi utilizada a equação de dimensionamento necessária para cada tipo de argamassa, considerando as variáveis programa de produção, tempo padrão global, 8 horas trabalhadas por dia e 20 dias úteis por mês.

O tempo padrão global difere do tempo padrão porque este último é calculado especificamente para apenas 1 operário, enquanto o tempo global é dividido pelo número de colaboradores componentes da linha de produção.

A caga de máquina adotada logicamente adotada foi a de 462,8 minutos por dia, visto que a máquina é a mesma, porém, os colaboradores da linha de produção de argamassa interna podem ser deslocados para outras atividades, só que agora existe a certeza do tempo em que podem se dedicar a estas atividades secundárias. Este tempo não leva em consideração as pausas para a limpeza das máquinas, pois as mesmas devem permanecer desligadas enquanto estão sendo limpas.

É notório perceber que o tempo que a máquina deve permanecer ligada diariamente praticamente se iguala ao tempo total de trabalho (480 min), portanto, houve a necessidade de se redimensionar a carga de mão de obra, adicionando mais 1 colaborador, reduzindo o tempo padrão global.

4.4.3. Análise dos resultados obtidos

A empresa Cola Mais LTDA, através de estratégias internas, obedeceram o redimensionamento proposto deslocando um colaborador da linha de produção de argamassas internas para a linha de argamassas externas, além de retirar dois colaboradores de outras áreas para a linha produtiva em questão, totalizando 7 operários. Quando a produção de argamassas internas era atingida, seus operários eram direcionados para outras áreas que forneceram pessoas para a linha externa.

O Quadro 7 abaixo exhibe um comparativo entre a estrutura produtiva anterior (situação I) ao estudo e a estrutura redimensionada (situação II).

SITUAÇÃO I		SITUAÇÃO II	
Argamassas internas		Argamassas internas	
Nº de colaboradores	4	Nº de colaboradores	3
Horário de funcionamento das máquinas	420 minutos por dia	Horário de funcionamento das máquinas	145 minutos por dia
Argamassas externas		Argamassas externas	
Nº de colaboradores	4	Nº de colaboradores	7
Horário de funcionamento das máquinas	420 minutos por dia	Horário de funcionamento das máquinas	397 minutos por dia

Quadro 7: Comparativo entre a estrutura produtiva antes e depois do dimensionamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A análise do quadro acima mostra que, para atender o novo programa de produção, houve uma diminuição no número de colaboradores necessários na linha de produção da argamassa interna (de 4 para 3) e um aumento considerável na linha de argamassas externas (de 4 para 7). No que diz respeito ao desempenho da máquina, o tempo de funcionamento foi reduzido de 420 minutos para 397 minutos, lembrando que a máquina é a mesma, logo adota-se o maior tempo de funcionamento. Caracterizando, portanto, a configuração produtiva atuante no mês de Setembro de 2016.

O quadro 08 a seguir exhibe todos os resultados referentes a produção diária de argamassas internas e externas pela Cola Mais LTDA no mês de Setembro após a implementação da nova estrutura produtiva:

SETEMBRO DE 2016 – PRODUÇÃO DIÁRIA EM KG		
DATA	Argamassa externa	Argamassa interna
01/09/2016	9600	2300
02/09/2016	8900	2700
05/09/2016	9500	2700
06/09/2016	9100	2600
08/09/2016	9980	1900
09/09/2016	9200	3000
12/09/2016	8900	2200
13/09/2016	8900	2500
14/09/2016	10000	2800
15/09/2016	9700	2300
16/09/2016	9700	2400
19/09/2016	8920	2700
20/09/2016	9800	2950
21/09/2016	9400	3100
22/09/2016	8900	2750
23/09/2016	9920	2900
26/09/2016	9500	2700
27/09/2016	9000	2500
28/09/2016	9700	2500
29/09/2016	9160	2800
30/09/2016	10120	2600
TOTAL	197900	54900
MÉDIA (21 dias)	9423,8	2614,28

Quadro 08: Produção diária mês de Setembro (após o redimensionamento).
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao término do mês de Setembro, foi concluída a etapa de observação do comportamento da nova estrutura de produção e realizada a análise dos valores diários produzidos.

O primeiro ponto que pôde ser observado foi a nova média de produção diária, que no quadro acima está calculada com base nos 21 dias úteis trabalhados no mês de setembro, entretanto, o programa produção diário foi estipulado com base em 20 dias úteis, o que acarretaria um aumento na média. No que tange as argamassas externas, o valor para 21 dias foi, por si só, satisfatório, pois aproximou-se bastante da média diária estipulada para 20 dias, que foi de 9445 quilos. Ao considerar 20 dias úteis, a média de produção diária sobe para 9895 quilos, ultrapassando a média programada, constituindo um resultado bastante satisfatório.

No tocante a produção das argamassas internas, a média diária programada para 20 dias úteis de trabalho foi de 2955 quilos, foi atingida a média de 2614,28 quilos para 21 dias e 2745 quilos para 20 dias úteis, o que prova que não houve o alcance da média diária, contudo, houve aumento no volume de produção deste produto em relação ao mês base de Julho mesmo retirando um colaborador da linha de produção, o que mostra a existência de capacidade ociosa na linha, gerando custos adicionais a empresa.

Finalmente, o Quadro 9 abaixo exhibe um comparativo entre o mês de Julho, o programa de produção almejado e o mês de Setembro de 2016, a respeito da produção de argamassas internas e externas, considerando 21 dias úteis trabalhados:

PRODUÇÃO ARGAMASSAS EXTERNAS (KG)		
PERÍODO	PRODUÇÃO MENSAL	MÉDIA DIÁRIA
Julho 2016	179860 KG	8564,76 KG
Setembro de 2016	197900 KG	9423,80 KG
Programa esperado	188900 KG	8995,24 KG
PRODUÇÃO ARGAMASSAS INTERNAS (KG)		
PERÍODO	PRODUÇÃO MENSAL	MÉDIA DIÁRIA
Julho 2016	53700 KG	2557,14 KG
Setembro 2016	54900 KG	2614,28 KG
Programa esperado	59100 KG	2814,28 KG

Quadro 9: Comparativo de volume de produção entre os meses de estudo.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base no exposto no quadro acima, a nova estrutura produtiva, no tocante a produção de argamassas externas, acarretou um aumento de 10,03% no volume de produção mensal com relação ao mês de Julho de 2016 e 4,76% em relação ao programa de produção previsto. No que diz respeito a produção mensal de argamassas internas, houve um aumento de

2,23%, enquanto que com relação ao estipulado no programa mensal, houve a obtenção de um valor 7,1% inferior ao esperado. O que reforça a tese que haveria unidade de trabalho ociosa nesta linha de produção, pois mesmo sendo retirado um colaborador, houve um leve aumento da produção com relação ao mês de Julho.

Em relação as médias diárias, como houve a divisão por um fator comum (21 dias), as porcentagens proporcionalmente permanecem inalteradas, portanto, as relações de aumento seguem os parâmetros abordados na análise da produção mensal.

É válido enfatizar que a produção aumentou, o tempo de operação da máquina diminuiu e não foi necessária a contratação de novos colaboradores para que o nível de capacidade de produção da empresa Cola Mais LTDA, com relação aos produtos estudados, aumentasse.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa fundamentou-se na teoria de dimensionamento da capacidade produtiva e realizou um estudo prático na empresa Cola Mais LTDA afim de otimizar o processo de produção de dois produtos distintos com vultuosa rotatividade de estoque, para tanto, houve a necessidade de reestruturação das linhas de produção referentes aos respectivos produtos em análise, seguida por um período mensal de observação.

Os valores obtidos ao final do estudo levam a concluir que houve, de fato, a possibilidade de se aumentar um determinado volume de produção sem que houvesse a necessidade de gastos externos por parte da empresa, apenas realizando pequenas modificações internas.

A argamassa externa é um produto caracterizado pelo maior volume de produção, rotatividade e geração de receita da empresa, logo, aumentar a produção deste produto sem nenhum custo adicional e vender todo o seu estoque gera um impacto demasiado positivo na obtenção de lucro. É válido ressaltar a economia de energia elétrica por parte da diminuição de tempo de operação da máquina, que foi de 23 minutos ao dia e mensalmente chegaria a aproximadamente 460 minutos, valor superior a um dia de trabalho normal.

A argamassa interna é um produto de altíssima rotatividade, porém, caracterizada pelo nível baixo de produção e geração de receita, devido a seu custo de venda, quando comparada com a argamassa externa. Os valores obtidos mostram, portanto, que praticamente não houve alteração no nível de produção deste produto quando alterada sua estrutura de produção, contudo, uma unidade de mão de obra adicional foi recuperada da ociosidade e redirecionada a outra atividade na qual pudesse produzir.

Conclui-se, portanto, que a nova estrutura de produção aproximou o nível de operação da Cola Mais LTDA ao nível ótimo de produção, pois o volume de produção aumentou

(gerando mais receita), houve demanda sinérgica ao aumento de volume produtivo e nenhum custo externo adicional por parte da organização.

REFERÊNCIAS

- CHASE, Richard B.; JACOBS, Roberts F.; AQUILANO, Nicholas T. Administração da produção para a vantagem competitiva. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. São Paulo: Manole, 2014.
- GAITHER, Norman.; FRAZIER, Greg. Administração da Produção e Operações. 8. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Fundamentos da Administração: Conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.
- PASQUALINI, Fernanda.; LOPES, Alceu de Oliveira.; SIEDENBERG, Dieter. Gestão da Produção. Ijuí: Unijuí, 2010.
- RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI Lee J. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SEVERINO, Antônio J. Metodologia do Trabalho Científico. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SLACK, Niguel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEVENSON, William J. Estatística Aplicada à Administração. São Paulo: Harper, 1981.

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO GANHO DE PARCELA DE MERCADO

Davi Xenofonte Ribeiro
Profª. Me. Maíra Correia Lima e Vasconcelos

Resumo: O presente artigo versa sobre a evolução da gestão empresarial pós-Revolução Industrial, e a utilização do Marketing de Relacionamento (CRM) como ferramenta de ganho de parcela de mercado. O objetivo pretendido é ilustrar, de maneira breve, o quanto necessário o CRM tem se mostrado às empresas contemporâneas ao passo em que permite não só a fidelização da clientela, mas também um aprofundado conhecimento acerca desta. Para isso, será exposto inicialmente como se deu a formação do conceito de Marketing de Relacionamento. Posteriormente, para se ilustrar a necessidade do CRM, irá ser feito no presente artigo uma análise do estudo de caso da empresa Tecnisa, referência nacional em implementação eficiente de Marketing de Relacionamento. A partir da análise do estudo de caso, algumas considerações finais serão apontadas, de forma a reiterar a importância da utilização do CRM por parte das empresas contemporâneas. É também a partir da análise do caso prático da empresa Tecnisa que as formas de se implementar o Marketing de Relacionamento se mostram mais palpáveis; mais nítidas.

Palavras-chave: Revolução Industrial, Marketing, Mercado, Fidelização, Tecnisa.

1. INTRODUÇÃO

Quando se objetiva analisar as empresas contemporâneas e suas práticas de sucesso, olhar para o passado se faz fundamental. Isto é, perceber a forma pela qual as relações entre empresa e cliente foram se transformando ao longo dos séculos XVIII, XIX e XX é um elemento chave para se compreender as relações contemporâneas entre aqueles que ofertam um bem ou serviço, e aqueles que potencialmente irão consumi-lo. Logo, quando se tem como objetivo a compreensão histórica das relações acima citadas, a Revolução Industrial surge como um marco, um divisor de águas que contrapõe as antigas e rudimentares formas de administração mercantilista com a, oriunda do século XVIII, administração industrial.

O avanço tecnológico pós-revolução industrial (séc. XVIII) que pôde se observar, sobretudo na Europa, transformou completamente as relações comerciais e sociais que até então se verificavam. De majoritariamente agrária, a população passou a ser urbana. Camponeses foram se tornando, gradativamente, mão de obra assalariada, enquanto a burguesia foi se afirmando como classe detentora dos meios de produção (HOBSBAWN, 2003).

No contexto pós-industrial, as empresas também foram sofrendo intensas modificações, seja perante o proletário, seja perante o consumidor. Se àquela época (século XVIII) se mostrava mais relevante a análise das práticas internas da indústria, tal como os “tempos e movimentos” de Taylor, com o passar do tempo, outras demandas foram surgindo e se mostrando necessárias à gestão moderna. O acirramento da concorrência no mercado

moderno e contemporâneo, em muito se deve ao processo de globalização, que, de maneira sintética, consistiu no avanço maciço dos meios de comunicação e tecnológicos que proporcionaram, conseqüentemente, a “diminuição” das distancias.

Neste cenário globalizado, altamente competitivo, onde empresas transnacionais adentraram nos mais diversos mercados com imensa velocidade, possuir uma gestão profissional passa a ser fundamental à sobrevivência das empresas. Logo, o conhecimento de técnicas e ferramentas gerenciais desempenha, cada vez mais, papel ímpar. Assim, o marketing, ou melhor, a Gestão de Marketing, assume imensa importância como forma de diferencial competitivo nas organizações.

Perceber como o mercado se posiciona (ou se comporta), analisar suas demandas e ofertas, suas possibilidades e ameaças, determinar o público-alvo, e como será feita a comunicação com tal público, são algumas das muitas atribuições do marketing – também conhecido como mercadologia (KOTLER, 2000). Outra fundamental atribuição da Gestão de marketing diz respeito a buscar formas de estabelecer uma relação de longo prazo com o consumidor; isto é, criar um laço, uma relação contínua, duradoura, entre a empresa e os seus clientes. Tal atribuição, ou ferramenta, é conhecida como Marketing de Relacionamento (ou CRM, sua sigla em inglês). E é sobre ela que o presente artigo versará.

A metodologia utilizada consiste em um estudo de caso acerca da empresa Tecnisa e sua respectiva implementação de CRM, frente à prévia exposição teórica. Expondo a forma pela qual a referida empresa implementa e se utiliza do CRM para fidelizar clientes e ganhar parcela de mercado, torna-se mais nítida a relevância do Marketing de Relacionamento no contexto competitivo atual. Torna-se relevante utilizar-se de tal empresa tendo em vista que a mesma é reconhecida nacionalmente pela sua boa utilização de CRM.

Objetiva-se inicialmente no presente artigo, a compreensão do conceito de Marketing de Relacionamento. Posteriormente, tendo-se o conceito em mente, objetiva-se a identificação do CRM enquanto diferencial competitivo e meio de ganho de parcela de mercado para as empresas que o praticam. Isto é, pretende-se aqui entender, analisar e identificar a construção de um relacionamento de longo-prazo entre empresa e cliente, expondo como tal construção tem se mostrado uma vantagem competitiva no mercado contemporâneo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o conturbado momento socioeconômico que o Brasil atravessa, torna-se extremamente relevante buscar entender estratégias que levem à sobrevivência empresarial. Por conta das incertezas políticas e, conseqüentemente, econômicas, muitas organizações tem tido imensa dificuldade para sobreviver às exigências do mercado contemporâneo. Muito tem-se visto, por parte das empresas, a busca incessante pela diminuição de custos, o que passa, tradicionalmente, pela diminuição no quadro de funcionários e os cortes em investimentos tidos erroneamente como de importância secundária, tais como: Marketing, Gestão de Pessoas, Publicidade e Propaganda, etc.

Por outro lado, pode-se também identificar empresas que, em lugar de cessar investimentos nas áreas citadas anteriormente, enxergam nas mesmas a possibilidade de se sobressair ao difícil momento econômico. Isto é, ao passo em que reduzem seus custos utilizando-se de estratégias mais criativas, tais como redução no gasto de energia elétrica e renegociação com fornecedores, “sobra” uma quantia de recursos disponíveis às áreas acima citadas.

Na presente pesquisa, será dado total ênfase à Gestão de Marketing nas empresas contemporâneas, fazendo-se um breve apanhado histórico acerca do Marketing, sua evolução e importância, e enfatizando-se ainda mais uma ferramenta em específico: o Marketing de Relacionamento (CRM, como também é conhecido).

Acerca das mudanças observadas no mercado pós anos 90, torna-se oportuno utilizar-se das ideias de Mckenna (1992) para analisar-se o dado período/contexto histórico. O referido autor aponta um interessante paradoxo: a fragmentação de mercado. Isto é, para tal autor, os crescimentos absurdos de produtos/serviços ofertados geraram fragmentação do mercado. Com tal fragmentação, por um lado a concorrência tende a crescer a altíssimos níveis de competitividade, o que pode ser prejudicial às empresas de menor poderio financeiro e que não dispõem de uma gestão amplamente profissional. Contudo, por outro lado, com a referida fragmentação, um número progressivamente maior de empresas pode vir a ocupar uma posição de liderança. Como reafirma Mckenna, liderar significa dominar. Conseqüentemente, significa se sobressair às crises e incertezas macrossociais.

Outra atribuição fundamental do marketing moderno, ainda segundo Mckenna (1992), é a identificação de qual segmento ou nicho de mercado (especificando ainda mais) a empresa se insere. Ou seja, é imprescindível que, para sobreviver e atingir posição de

liderança, a organização saiba precisamente qual mercado é o seu; qual o público alvo, quais as suas necessidades, quais os seus concorrentes, dentre outros questionamentos que devem ser feitos pela gestão.

Portanto, pode-se entender o marketing hoje como sendo imprescindível às empresas que querem atingir posição de liderança no mercado. Mas, como ressalta McKenna (1992), não é qualquer marketing que irá dar vida longa à empresa e fazê-la atingir posição de liderança. O marketing contemporâneo deve ser voltado plenamente para o cliente, e não mais para o produto ou para as vendas, como ocorria em outrora.

Como afirma Cobra (2015), há três principais eras na história do marketing. A era do produto (até 1925) caracterizou-se pela quase exclusiva orientação das empresas para a produção; isto é, para a qualidade dos produtos finais. Não havia à época relevantes preocupações com leituras de mercado, formas de vender mais, fidelização da clientela. Logo, não havia praticamente a Gestão de Marketing.

Em seguida veio a era da venda, que se deu entre 1925 e o início da década de 50. Na referida era, as técnicas de produção já eram amplamente disseminadas e dominadas pelas grandes organizações das então potências mundiais. Com isso, a preocupação maior das organizações passou a ser o escoamento da produção, e, portanto, as vendas (e sua flexibilização). Ou seja, houve, a partir da era da venda, uma preocupação maior com o convencimento dos consumidores, e não mais uma imposição dos produtos a eles. Por consequência do crescimento do poder de escolha dos clientes, havia a partir de então, a necessidade de fazer o consumidor alvo escolher entre o seu produto diante dos demais produtos.

Posteriormente, a terceira e atual era: a era do marketing. Tal era se deu a partir da crise de 1929, nos Estados Unidos; com o enfraquecimento do poder de compra interno, as empresas norte-americanas necessitaram encontrar uma saída ao desaquecimento do mercado. Tal saída foi o marketing. Isto é, as empresas passaram a prestar mais atenção aos anseios do mercado, às suas tendências, e assim conseguiram sobressair-se à crise. Além disso, o acentuado crescimento demográfico que se verificou nos EUA pós-segunda guerra mundial fez com que o mercado se aquecesse novamente e permitisse a instalação efetiva do marketing na América.

De maneira resumida, em uma de suas definições, Kotler (2000, p.30) aponta a “administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados- alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da

comunicação de um valor superior para o cliente”. Cabe, portanto, entender-se o que seria valor para o cliente.

Ainda na visão de Kotler (2000), é o valor para o cliente que irá ser determinante na escolha de um produto de uma empresa em lugar de um produto de outra empresa. Isto é, valor para o cliente seria o resultado da relação benefícios\custos em uma compra. Ou, para melhor explicitar, é o resultado do cálculo entre vantagens e custos de um determinado produto. Voltando a Cobra (2015), o valor para o cliente pode se representar de diversas formas: preço baixo em relação à concorrência, durabilidade, qualidade do produto final, etc., que são os valores tangíveis. Somado a estes, há os valores intangíveis, como o prestígio ou status que o consumidor espera conseguir utilizando-se daquele produto ou realizando aquela compra.

Atualmente, como já mencionado, verifica-se uma explosão de novos serviços e produtos sendo ofertados. Verifica-se também a expansão da concorrência. Diante destes dois fatores, o conceito de valor para o cliente torna-se ainda mais importante. Se antes, na era do produto, por exemplo, havia pouquíssimos ou nenhum parâmetro comparativo em relação aos produtos comprados, atualmente há um poder de pesquisa e comparação extremamente relevante, o que salienta ainda mais a necessidade de uma boa gestão de marketing por parte das empresas, tendo em vista que é o marketing que pesquisa, interpreta e sugere maneiras de criar valor para o cliente.

Neste contexto, o Marketing de Relacionamento assertivamente cria valor para o cliente. Isto é, mesmo que de forma indireta, não necessariamente aprimorando o produto ou baixando o preço final dele, ao investir na comunicação eficaz e na construção de uma relação duradoura com o consumidor, a empresa estará criando valor para si e para aqueles que compram seus produtos ou contratam seus serviços. De volta a Kotler (1998, p. 619), “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”. Mais do que a atenção contínua apontada por Kotler, a empresa precisa transmitir aos seus clientes (internos e externos) credibilidade, confiança e qualidade.

Segundo Richers (2000, p.376): “O CRM é uma estratégia de negócios projetada para elevar a lucratividade e a receita da empresa, por meio do aumento do nível de satisfação daqueles que utilizam os bens e serviços por ela comercializados”. O CRM pode, portanto, ser entendido como uma estratégia empresarial voltada à expansão da lucratividade. Aumentando-se a satisfação com o produto/serviço ofertado e, conseqüentemente, o prestígio com os clientes, aumentam-se as receitas.

Richers (2000) ressalta que, para que o CRM seja de fato implementado e que sua utilização seja eficaz, é fundamentalmente necessário que haja um banco de dados. Isto é, é papel da empresa produzir, ou, caso seja mais viável, comprar/alugar um banco de dados, que é o armazenamento estruturado e organizado de informações acerca de seus clientes atuais e em potencial. Quanto mais detalhado o banco de dados for, ou seja, quanto mais segmentações ele tiver, mais eficiente se tornará o CRM. É preferível que o banco de dados seja próprio da empresa, pois, por mais que hoje se ofertem diversos bancos de informações, cada empresa possui sua particularidade e, conseqüentemente, cada grupo de clientes terá uma segmentação específica.

Atualmente, com o acentuado desenvolvimento dos meios de comunicação e pesquisa, representados primordialmente pelo avanço da internet, as empresas, em qualquer que seja o segmento, devem buscar incessantemente a obtenção de conhecimento e informações. Conhecer o seu público alvo, a sua concorrência e o seu segmento é fundamental àquele gestor que deseja liderar; que deseja crescer. Se antes a obtenção de informações se dava de maneira mais limitada, hoje o conhecimento está amplamente disseminado na internet.

O avanço tecnológico trouxe um interessante paradoxo; por um lado, permite às empresas a prática obtenção de conhecimento e o melhoramento contínuo de suas atividades; por outro lado, por disseminar amplamente o conhecimento, acirra agressivamente a concorrência e faz com que a sobrevivência empresarial seja nivelada por cima. É bem verdade que, no Brasil, a enorme maioria das empresas ainda é familiar.

Conseqüentemente, as práticas gerenciais profissionais ainda são uma realidade distante para a maior fatia das organizações. Contudo, sobretudo em tempos de incertezas políticas e econômicas como o período atual, a implementação de uma gestão profissional se mostra uma viável saída àquelas organizações que desejam sobreviver.

Indubitavelmente, a implementação de um eficiente Marketing de Relacionamento depende fortemente da adequação empresarial às novas tecnologias. É altamente inviável a criação de um bando de dados manual, por exemplo; sobretudo em empresas que lidam com grande fluxo de clientes. A segmentação das informações, que também se mostra fundamental, é extremamente otimizada via recursos tecnológicos (como softwares que cruzam informações estatísticas, por exemplo).

Utilizando-se das ideias de Yanaze (2006), pode-se entender que o referido banco de dados servirá para a personalização no atendimento à clientela. Ou seja, ao passo em que se conhece amplamente o seu cliente e o seu nicho de mercado, é possível adaptar as

estratégias da empresa àquele público alvo específico. Ainda de acordo com Yanaze (2006, p. 210):

O CRM pode dar suporte à organização em vários programas de marketing, tal qual a prospecção de novos clientes [...], criação de programas de fidelidade, reconquista de clientes que abandonaram a empresa; aumento de vendas para clientes atuais, etc.

Logo, o CRM não deve ser interpretado como uma ação pontual que vise o pós-venda. Seu significado é bem mais amplo do que isso. A priori, pode parecer contraditório a afirmação de Yanaze (2006) de que o CRM pode ser útil à prospecção de clientes, tendo em vista que seu conceito é geralmente atrelado à manutenção dos clientes atuais. Porém, refletindo-se um pouco mais a fundo, pode-se imaginar um cenário onde, por conta da satisfação do cliente com a empresa, o satisfeito cliente indique-a a inúmeros outros clientes em potencial. Assim, pode-se enxergar o CRM agindo diretamente na prospecção de consumidores.

Um ponto importante a se ressaltar é que a implementação eficiente do CRM em uma organização depende de inúmeros fatores. Dentre eles, pode-se citar, primordialmente, o uso adequado dos meios/recursos tecnológicos, a segmentação da clientela no banco de dados (que também está ligada à tecnológica), o incessante apoio da alta gestão e o comprometimento de todos os colaboradores. Ou seja, é requerível um esforço conjunto por parte da instituição para que se implemente de maneira eficaz um relacionamento de longo prazo com o cliente e a empresa.

Além dos bancos de dados já citados, a empresa pode e deve utilizar-se de quantas maneiras forem possíveis para comunicar-se com o cliente. Comunicar-se constantemente, vale-se ressaltar. Isto inclui: telefone, e-mail, malas diretas, e, cada vez mais, redes e mídias sociais.

Os novos canais de comunicação que, dia após dia, têm surgido por via de aplicativos, facilitam extremamente a comunicação da empresa com o cliente. Novamente, tem-se um paradoxo. Por um lado, nunca foi tão simples a empresa comunicar-se com seus clientes de maneira direta; nunca foi tão simples a empresa expor-se de maneira gratuita com o intuito de reforçar sua marca. Por outro lado, quando a empresa faz mal-uso das mídias sociais, isto é, quando se utiliza de uma linguagem pobre ou inapropriada para comunicar-se com seus clientes, um efeito totalmente inesperado ocorre: a rejeição por parte dos consumidores. Além de utilizar-se de uma linguagem inapropriada para se comunicar, a

empresa pode também não atualizar com a frequência necessária suas páginas e perfis nas mídias sociais, o que transmite a imagem de empresa displicente, ultrapassada e antiquada.

Deve-se, portanto, encarar-se as mídias sociais atuais, tais como Facebook, Instagram e Whatsapp como canais de comunicação altamente eficientes e de baixíssimo custo. É imprescindível que as empresas contemporâneas estejam aptas a retirar das referidas mídias todas as vantagens disponíveis. Caso a organização não disponha de recursos humanos capazes de gerir as mídias sociais de maneira adequada, deve-se contratar alguém ou alguma empresa para isto. Ou seja, terceirizar-se o serviço, ainda que ofereça um maior custo, tornará a exposição da marca mais eficaz e a comunicação com os clientes mais eficiente.

Segundo Cobra (2015, p. 455):

Os objetivos do marketing de relacionamento incluem alcançar maior satisfação dos clientes, aumentar o prazer dos clientes, o volume que os clientes compram dos produtos da empresa, a retenção dos clientes e sua fidelidade [...]. Os instrumentos utilizados são diversos, e envolvem marketing direto e database marketing, gerência da qualidade, marketing de serviços, parceria com os clientes e programas de fidelidade.

Logo, pode-se perceber que diversas são as formas de implementar o CRM nas organizações. É, portanto, papel do gestor contemporâneo observar sua empresa, analisa-la, perceber quais os recursos a sua disposição e, escolhendo aqueles mais viáveis para a realidade da empresa, buscar a implementação do Marketing de Relacionamento.

Atualmente, um dos mais emblemáticos exemplos de lucrativa utilização de *database*, é a política de propagandas do Facebook. A rede social de maior destaque atualmente, filtra os perfis de seus usuários de maneira bastante detalhada, visando entender plenamente o comportamento daquele cliente. Dessa forma, acaba obtendo informações extremamente valiosas no que diz respeito às preferências e necessidades daqueles clientes. Dessa forma, de maneira bastante eficiente, o Facebook recebe capital de empresas contratantes para anunciar, de maneira devidamente segmentada, produtos e serviços. A elevada quantidade de usuários da referida rede social torna-o uma ferramenta valiosa àqueles que desejam oferecer serviços/produtos de maneira segmentada a seus clientes.

A empresa contemporânea que deseje sobreviver às incertezas políticas e econômicas atuais, sobretudo no Brasil, deve estar atenta à necessidade de se fazer presente no meio virtual. Duas razões centrais podem ser argumentadas para isso: o baixo custo de

investimento e o poder de alcance das ações. Somados, os dois fatores fazem com que o investimento em mídias sociais seja imprescindível atualmente.

Mckenna (1992, p. 10) segue o mesmo raciocínio:

Em um mundo de produção em massa, a contrapartida era o marketing de massa. Em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que fazem essas qualidades chegarem até o cliente.

Pode-se aí observar o papel do marketing enquanto elo entre os benefícios advindos dos avanços digitais e tecnológicos e a relação com os clientes. A capacidade de adaptação da empresa às novas oportunidades de mercado passa diretamente pela boa Gestão de Marketing. Portanto, quando a empresa reconhece a necessidade de estar inserida no contexto contemporâneo e busca meios para isso, a chance de destaque em seu segmento se torna maior. Conseqüentemente, é ampliada a chance de sobrevivência no mercado competitivo.

Atualmente, pode-se verificar um deficitário uso da internet como meio de promoção e comunicação eficazes por parte das empresas, em sua maioria. Há aquelas que, assertivamente, enxergam nela (na internet) a incrível oportunidade de se mostrar presente no dia-a-dia de seus consumidores alvo e já conquistados. Quando se trata de empresas de pequeno porte, pode-se enxergar mais nitidamente a má gestão da internet. Há um acentuado número de gestores que não possuem formação acadêmica em gestão. Muito por conta disso, em diversos momentos de tomadas de decisão, tais gestores acabam considerando secundária a necessidade de estar inserido no mundo virtual. Perdem, com isso, uma enorme fatia de clientes em potencial e a chance de fidelizar aqueles que já foram conquistados.

Como defende Kotler (2000), salvo raras exceções, as empresas não conseguem agradar/conquistar a todos no mercado. Daí a necessidade de segmentação da clientela. É mais interessante abordar uma segmentação correta de mercado, ou seja, o seu público alvo, do que, como se diria na linguagem popular, “atirar para todos os lados”. Os resultados tendem a ser melhores quando se oferece de maneira direcionada um produto/serviço a uma categoria específica de clientes.

Quando se abstrai um pouco o valor físico de uma empresa, isto é, o valor relativo à sua sede, seus equipamentos, e enxerga-se mais nitidamente o seu valor abstrato, intangível, a importância do CRM se torna mais clara. Isto é, quando um gestor de uma empresa resolve vendê-la, o que definirá o seu valor no mercado não é somente o que ela

possui dentro de si, fisicamente falando, mas o conjunto de valores e de tesouros físicos e intangíveis. Logo, a cartilha de clientes já conquistada por a empresa a ser vendida, elevará, a depender de sua amplitude, o valor de mercado da empresa. Nisso, o CRM cria valor não só para o cliente, como também para a empresa, ao passo em que a torna mais valiosa e competitiva no mercado.

3. ESTUDO DE CASO: TECNISA – MAIS CONSTRUTORA POR M².

Objetivando-se ilustrar a forma pela qual se executa o CRM, e também trazer alternativas para a implementação do mesmo, será realizado um estudo de caso acerca da empresa TECNISA, do ramo imobiliário, e de sua eficiente implementação de Marketing de Relacionamento. Tal empresa atua no segmento da construção civil desde 1977, quando lançou seu primeiro edifício residencial. Desde então, a empresa tem tido a postura de investir progressivamente em qualidade e tecnologia (POSER, 2005). Seus principais produtos são empreendimentos residenciais, sobretudo edifícios de apartamentos.

Ao perceber que a competitividade no seu setor estava progressivamente aumentando, a TECNISA resolveu traçar uma estratégia de expansão de suas vendas para manter-se entre as maiores construtoras do país. O objetivo inicial era bastante claro: expandir as vendas por indicação que, em 2001, representavam apenas 3% das vendas totais. A partir de 2002, portanto, a referida empresa passa a traçar diversas estratégias visando o aprimoramento do relacionamento com seus clientes. Em 2003, a postura da empresa de implementação de CRM já demonstrava claros reflexos: 11% das vendas do ano foram por indicação. Em 2004, o índice chegou a 18%. Estabeleceu-se ainda que, até 2007, as vendas por indicação deveriam chegar a 30% das vendas totais, o que representava um grande desafio para a empresa.

A partir da concepção de que deveria expandir e aprimorar as suas formas de relacionamento com o cliente, a empresa criou o seguinte slogan: Mais construtora por m², que representava a intenção da empresa de se fazer mais presente na vida de seus clientes.

O esforço da TECNISA em aprimorar seus canais de relacionamento com sua clientela partiu também de uma fundamental problemática: o ato de se comprar um imóvel desperta um elevado grau de ansiedade no consumidor. Tal ansiedade está ligada, por exemplo, ao alto investimento que será realizado para a compra do bem. Está ligada, também,

ao tempo pelo qual o cliente terá que esperar até ter o seu produto “em mãos”. Isto é, por envolver uma significativa quantia de dinheiro, e por representar muitas vezes uma relevante mudança na vida das pessoas, a compra de um imóvel é algo que gera ansiedade e preocupação, o que, no marketing, se conhece como dissonância cognitiva (POSER, 2005).

A partir da constatação da problemática exposta acima, bem como da noção do acirramento da concorrência, a TECNISA desenvolveu 39 pontos de contato, ou melhor, de relacionamento, com seus clientes. Tais pontos (ou formas) de relacionamento se dão sobretudo após a assinatura do contrato entre cliente e empresa. Anteriormente à assinatura do contrato, os clientes são considerados “prospects”, lidando apenas com corretores. No momento em que ocorre a assinatura do contrato, os clientes poderiam imaginar que a empresa não teria maiores preocupações consigo, tendo em vista que, em linhas gerais, o produto já estaria “vendido”. Observa-se aqui, portanto, a visão a longo prazo da TECNISA, ao passo em que, mesmo após ter vendido o seu produto, busca manter o relacionamento constante com o seu cliente.

Se faz relevante apontar algumas das 39 ações de relacionamento utilizadas pela TECNISA, tendo em vista que tais ações são alternativas de implementação do CRM. Em determinados segmentos de mercado, tais ações podem se adaptar melhores do que em outros segmentos. Contudo, se faz relevante demonstrar por meio de exemplos as formas de implementação do CRM.

Quando o comprador tem seu crédito aprovado, ele recebe uma caixa com champanhe, taças e trufas juntamente com uma carta de parabéns pela compra efetuada. Posteriormente, em um segundo contato, ocorre a entrega da pasta do proprietário, para que o comprador possa organizar os papéis referentes à aquisição imobiliária em questão.

Mensalmente, o comprador recebe da empresa um e-mail personalizado, contendo informações acerca do status da obra. Neste e-mail, são utilizadas fotos atualizadas do empreendimento, bem como a situação da obra no momento em questão.

10 meses após o início da obra, o comprador recebe uma foto profissional aérea da obra, em uma pasta customizada.

No momento de entrega das chaves, por exemplo, o Departamento de Relacionamento com o Cliente atua no sentido de promover ao comprador um serviço diferenciado. As chaves são entregues em uma elegante embalagem de veludo, inserida em uma caixa, comemorando-se mais uma etapa na construção do sonho de adquirir um imóvel.

A empresa utiliza-se de táticas de relacionamento não somente com seus clientes diretos, mas também com toda a sociedade na qual está inserida a empresa. Há, por exemplo, a postura da empresa de buscar de relacionar da maneira possível com aqueles cidadãos que moram nas imediações das obras (Projeto Vizinho). Isto é, a TECNISA busca se enxergar enquanto um membro componente da sociedade e, portanto, devendo estabelecer uma relação harmoniosa com os demais membros que a compõem.

Algo também bastante louvável na empresa é a percepção, por parte da mesma, de que existe um público homossexual constantemente ativo no mercado imobiliário. A TECNISA busca reiterar a sua postura de aceitação e de não preconceito frente ao que a sociedade muitas vezes julga de maneira errônea. A partir de 2002, a empresa passou a investir em sites bastantes acessados pela comunidade LGBT (POSER, 2005) visando absolver uma maior fatia de mercado por meio de tal postura. Em 2004, aponta Poser (2004), 12% das vendas da empresa foram efetuadas a clientes da comunidade LGBT.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se a evolução histórica da gestão empresarial, em muito afetada revolução industrial e pelo aumento da concorrência, a formação do conceito de Marketing de Relacionamento se torna mais tangível. Isto é, observando-se a forma pela qual a concorrência vem se expandindo nos mais variados segmentos do mercado, compreende-se melhor a necessidade de se utilizar de uma gestão de marketing eficiente.

Quando se analisa a implementação do CRM por parte de uma empresa, como fora feito no presente artigo, torna-se mais fácil imaginar formas de implementação do Marketing de Relacionamento. Todo o processo que se dá desde a formação de um *database* para se conhecer o público alvo, até as ações de relacionamento com o cliente no pós-venda, se mostra fundamental às empresas que almejam posições de liderança em seus segmentos.

Ademais, à luz do estudo de caso trazido acerca da empresa TECNISA, algumas questões merecem destaque:

1. O Marketing de Relacionamento só se faz possível e eficiente quando ocorre um pleno envolvimento dos colaboradores com a causa. Isto é, para que uma empresa desenvolva um relacionamento de longo prazo com sua clientela, se mostra fundamental que todos os seus colaboradores tenham em mente os valores praticados pela empresa e a necessidade de exercê-los.

2. Diversas são as formas de implementação do CRM. Isto é, existem inúmeras possibilidades no que diz respeito ao estabelecimento de um relacionamento com o cliente. Entrega de presentes, troca de e-mails, ligações e visitas são algumas delas. Logo, pode-se entender que qualquer empresa pode (e deve) realizar CRM, desde que adaptando ao seu segmento práticas que possam lhe trazer benefícios por meio do relacionamento com os clientes.
3. No contexto cada vez mais competitivo em que os mercados contemporâneos se encontram, ter um profundo conhecimento acerca do público alvo é fundamental. Traçar estratégias, de vendas, por exemplo, a um público segmentado, pertencente a um específico nicho de mercado, permite ao gestor utilizar-se de meios mais efetivos para atingir tais alvos. É fundamental conhecer as necessidades e anseios de seus clientes. É fundamental conhecer a realidade financeira em que eles vivem. É também fundamental saber a melhor forma de se comunicar com eles. Logo, a utilização de um *database* se mostra fundamental ao passo em que permite ao gestor ter informações estratégicas acerca de sua clientela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COBRA, Marcos; Administração de Marketing no Brasil, 2015.
- HOBBSAWM, E. A era dos Impérios: 1875-1914. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- KOTLER, Philip; Administração de Marketing – Edição do Milênio – São Paulo. Makron, 2000.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAM, Iwan. Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro, 2010.
- MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento - Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- POSER, Denise Von. TECNISA – mais construtora por m². Estratégias de Marketing de Relacionamento. Disponível em: www.espm.br/centraldecases. Acesso em: 13/11/2016.
- RICHERS, Raimar; Marketing – uma visão brasileira, 2000.
- SILVA, Naiane Almeida do Nascimento; A Importância do Marketing de Relacionamentos Para a Fidelização de Clientes.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi; Gestão de Marketing e Comunicação – Avanços e aplicações, 2011.

IMPACTO DA QUALIDADE NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Bruno Henrique Viegas Lara
Prof. Esp. Túlio Augusto Andrade Oliveira

Resumo:

O mercado da construção no Brasil demanda cada vez melhores rentabilidades perante aos serviços e produtos aliado ao baixo preço. Normas como a ISO 9000, ser participante do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), possuir equipamentos dentro das normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e implantação de programas de treinamento, qualidade e produtividade são cada vez mais requisitados pelas construtoras como forma de mensurar a política de qualidade de seus fornecedores. Nesse sentido, o principal objetivo deste trabalho é analisar as exigências mercadológicas das construtoras que atuam em Campina Grande – Paraíba, tendo em vista a futura implantação da empresa Projecta Material de Construção na Rainha da Borborema. Assim, em um primeiro momento, discutiu-se o conceito e a história da qualidade no mundo corporativo. Em seguida, apresentou-se os dois principais sistemas de incentivo de qualidade, quais sejam: a Organização Internacional de Normalização e o Prêmio da Qualidade. Só depois dessa discussão é que se aplicou um questionário de dez perguntas para as dez maiores empresas de construção civil que atuam no mercado campinense, identificando-se o perfil do fornecedor exigido na cidade. Concluiu-se que há construtoras com perfis ideais para se tornarem futuras clientes da Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas, de modo que a sua inserção na cidade de Campina Grande é viável. Veja-se que o trabalho associou a pesquisa bibliográfica e à pesquisa de campo. A pesquisa qualitativa, realizada por meio da revisão de bibliografia (livros, artigos, dissertações e afins), serviu de suporte para a pesquisa de campo, além de fundamentar, a partir de uma comparação entre os dados, as conclusões alcançadas.

Palavras-chaves: Gestão de qualidade, Sistema de Incentivo de Qualidade, Construção Civil.

1 INTRODUÇÃO

A palavra qualidade, cada vez mais vem sendo utilizada e enaltecida pelas empresas que buscam demonstrar preocupações com a vida útil de seus produtos, equipamentos ou serviços diferenciados. Na verdade, a grande maioria das empresas faz uso da palavra (mencionam) nas definições de sua ideologia, acrescentando-a quase sempre na missão da organização.

Apesar do custo gerado para implantação dessas ferramentas, as empresas que investem em novos processos vinculados a qualidade visam aprimorar seus serviços, reduzir custos de não conformidade e perdas, ampliar a segurança de seus ativos, além de obter um reconhecimento diferenciado no mercado e, conseqüentemente, gerar maiores lucratividades a longo prazo.

A grande competitividade, acirrada pelo processo de globalização, na medida em que a abertura do mercado beneficia a instalação de empresas com produtos/serviços iguais em uma mesma região, deságua em uma maior exigência por parte dos consumidores, de modo que um saudável equilíbrio econômico empresarial depende do seguinte binômio: qualidade e bom preço.

A manutenção e o aprimoramento da gestão de qualidade em determinada empresa demandam investimentos, que vão desde custos com a prevenção (treinamento dos colaboradores, por exemplo) até os custos de avaliação (aplicação de pesquisa para averiguar a aplicação de determinado protocolo da empresa pelos colaboradores).

É certo que os custos para programar e manter uma gestão de qualidade no âmbito empresarial são altos, pois exigem investimentos por parte da empresa. Todavia, ainda assim, a gestão de qualidade se mostra o meio mais confiável para a definição das estratégias empresariais.

É nesse contexto que a preparação e o estudo de mercado, mostram-se como são fatores preponderantes para uma alta qualidade e desenvolvimento empresarial para toda e qualquer atividade, pois é preciso que o produto ou serviço comercializado estejam competitivos em relação ao mercado.

Para tanto, cada vez mais, buscam as empresas sistemas de incentivos de qualidade, dentre os quais se destacam o ISO (*International Organization for Standardization*) – responsável promover a normatização de produtos e serviços, estando presente em aproximadamente 163 países – e os prêmios de qualidade – que, no Brasil, destaca-se o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).

Na medida em que a gestão em qualidade não é exclusiva para um determinado ramo de atividade, tem-se que a mesma, para corresponder de forma mais fidedigna à realidade mercadológica, possui contornos específicos variáveis para cada tipo de organização. No presente trabalho, o foco na gestão de qualidade se deu em relação às empresas de construção civil da cidade de Campina Grande, polo regional de grande valor do Estado da Paraíba, mais precisamente o de comercialização e locação de produtos e equipamentos para construção civil.

A eleição de tal ramo, produto e local de atuação, contudo, não fora realizada de maneira aleatória. O interesse neste mercado se iniciou na medida em que a empresa Projecta Material de Construção e aluguel de Máquinas traçou como objetivo, para estender as suas atividades, a instalação de filial na cidade de Campina Grande, pois sabedora da deficiência (pela não existência de grandes fornecedores/prestadores) dos produtos e serviço dos quais

dispõem, de modo que se propôs acompanhar e auxiliar a instalação deste novo empreendimento.

A Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquina atua no mercado paraibano desde 1988, possuindo um grande *know-how* nesta atividade. Atualmente conta uma loja matriz de 2.200 m² e mais 18.000 m² de depósitos, galpões, almoxarifados e oficinas de manutenção e com grande investimento na exploração da atividade de aluguel de máquinas, tais como geradores de alta potência, plataformas elevatórias, rolos compressores, carregadeiras, refletores de iluminação móveis, elevadores de cremalheira e balancim elétrico, estes dois últimos que serão objetos de estudo, tendo em vista a crescente procura pelas construtoras.

Logo, a problemática discutida no presente trabalho é a seguinte: quais os contornos do mercado da construção civil na cidade de Campina Grande/PB no que tange à qualidade e preço dos produtos/serviços comercializados? É no intuito de responder tal indagação que o tema proposto foi abordado.

Para tanto, em um primeiro momento, debateu-se o real conceito e história da qualidade no mundo corporativo, apresentando-se a sua importância e os principais sistemas de incentivo no âmbito empresarial, com uma abordagem mais específica em relação ao foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Em seguida, apresentaram-se as principais estratégias de relacionamento com fornecedor a partir do estudo de caso dos clientes em potencial da Projecta Material de Construção aluguel de Máquinas na cidade de Campina Grande, como foco na qualidade na área de suprimentos, definindo a cadeia de suprimentos e as estratégias de relacionamento entre fornecedor e cliente. Após o estudo destas estratégias e o levantamento dos dados secundários, aplicou-se questionário com perguntas abertas e fechadas visando entender a real percepção da qualidade na construção civil.

Por fim, utilizando-se dos dados coletados e da pesquisa qualitativa sobre o tema, apresentaram-se os resultados, que apontaram sobre a viabilidade ou não da instalação da Projecta Material de Construção aluguel de Máquinas na cidade de Campina Grande, bem como definindo o grau de competitividade da empresa naquele mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o impacto da qualidade na gestão da cadeia de suprimentos na construção civil da cidade de Campina Grande, traçando o perfil do mercado e a viabilidade de instalação de filial da empresa Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas.

1.1.2 Objetivos específicos

Destacar as principais estratégias de relacionamento com fornecedores;

Identificar o perfil das construtoras localizadas na Cidade de Campina Grande quanto à qualidade dos produtos buscados principalmente no que tange os elevadores de cremalheira e balancim elétrico;

Traçar conclusões sobre a viabilidade de instalação de nova empresa de fornecimentos de materiais e perfil de mercado da cidade de Campina Grande;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS DA QUALIDADE

Vislumbra-se, hodiernamente, um movimento intenso em prol da qualidade, na medida em que as organizações exigem produtos com altos padrões. Todavia, trata-se de prática com origem remota. De acordo com Juran (1990, p.2), "as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história". Já Paladini (1995, p.32) afirma que a "preocupação com a qualidade remonta a épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade".

Segundo Oliveira (2004, p.3), por volta de 2150 A.C, o código de Hamurabi já demonstrava preocupações com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender a sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria sacrificado.

Por sua vez, ainda de acordo com Oliveira (2004, p.3) os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não seguisse especificações governamentais com perfeição. Já os romanos desenvolveram técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época e as aplicavam principalmente na divisão e mapeamento territorial para controlar as terras rurais incorporadas ao império. Desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para execução desses serviços.

Garvin (2002) detalha a evolução da qualidade ao longo do século em quatro diferentes estágios, quais sejam: da inspeção, do controle estatístico da qualidade, da garantia

da qualidade e administração estratégica da qualidade. Cada uma dessas eras da qualidade, como são designadas pelo autor, possui características próprias.

Durante a era da inspeção, a produção era eminentemente artesanal, de forma que não havia uma metodologia previamente estabelecida. Os próprios artesões buscavam por falhas de fabricação dos seus produtos. Já na era do controle estatístico de qualidade, em decorrência do aumento da produção e da complexidade dos produtos fabricados, os custos para a manutenção da qualidade aumentaram, utilizando-se, inclusive, dados estatísticos, pois era preciso selecionar parte do lote do produto para verificação, mostrando-se inviável a verificação de item por item. Assim como na era anterior, o foco da qualidade era em vício no produto.

A preocupação com a qualidade no processo produtivo apenas teve início na era da garantia da qualidade que, de acordo com Deming (1982), foi possível garantir maiores níveis de qualidade, o que seria compensado pela redução de gastos com supostas perdas de materiais e custos de retrabalho.

Nesta era ainda se desenvolveu o conceito de que a qualidade seria de responsabilidade geral, não apenas daqueles que especificamente trabalham nesta área da empresa, estabelecendo-se uma interdependência entre os departamentos das pessoas jurídicas. Também nesta era é que foram cunhados os conceitos de custo da qualidade (*Cost of Quality – COQ*) e da engenharia da confiabilidade, ambas de Joseph Duran, a de controle total da qualidade, de Armand Feigenbaum, e a do zero defeito, de Phillip Crosby. Basicamente, o objetivo principal dessas ferramentas era demonstrar que por meio de um acréscimo dos custos de prevenção, era possível reduzir os custos totais da qualidade.

Apesar da era da garantia da qualidade ter desenvolvido aspectos gerenciais nas organizações, essa era ainda permanece sobre a importância da prevenção sobre os defeitos de fabricação. Somente na nova era, gerenciamento estratégico da qualidade, são desenvolvidos aspectos do âmbito estratégico, onde as organizações se preocupam com a qualidade no aspecto da visão e do planejamento estratégico, englobando todos os elementos das etapas anteriores acrescido do planejamento estratégico, objetivando a total satisfação do cliente.

Nesse sentido, atualmente, a qualidade se mostra como a chave de sucesso de toda e qualquer organização, o que importa, portanto, na necessidade de sua conceituação nos seus aspectos mais diversos.

Para Juran (1992, p. 9) "qualidade é ausência de deficiências", ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. Já para Feigenbaum (1994, p.8), qualidade a "é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário."

Por seu turno, Crosby (1986, p. 31) conceitua qualidade como a "conformidade do produto às suas especificações" e Deming, (1993, p.56) como "tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente", de modo que a mesma não é estática. Ainda no que tange a conceituação de qualidade, seguindo a tendência de Deming (1993), Ishikawa (1993, p. 43) dispõe que "é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor."

Veja-se que inúmeros são os conceitos e percepções que circundam a palavra qualidade. Garvin (1992), por exemplo, identifica cinco abordagens para a definição da qualidade, são elas: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor.

Qualidade, na abordagem transcendental, é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecida, marca de padrões irretorquíveis, de alto nível de realização e durabilidade. Percebe-se, com essa visão, que a qualidade não é passível de análise e que se aprende a reconhecê-la apenas pela experiência. Essa definição não vai além, qualquer que seja a natureza da qualidade, do entendimento das pessoas, pois elas reconhecem-na quando a vêem.

Na abordagem baseada no produto, a qualidade é considerada uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade refletem-se nas diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto. Essa abordagem confere uma dimensão vertical ou hierárquica à qualidade, pois os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade do atributo desejado. Entretanto, uma classificação sem ambiguidade só se torna possível se os atributos em questão forem classificados com o mesmo critério praticamente por todos os usuários.

As primeiras pesquisas sobre a qualidade, segundo esse referencial, concentram-se na durabilidade, por ser uma característica de fácil mensuração. Produtos de alta qualidade podem ser apenas diferentes: em vez de possuírem mais de um determinado atributo, fundamentam-se em conceitos inteiramente diferentes. Quando a qualidade e uma

questão de estética, a abordagem fundamentada no produto deixa a desejar, visto que não consegue levar em conta as diferenças pessoais inerentes ao ser humano.

Já a abordagem baseada no usuário, fundamenta-se na opinião do consumidor (usuário do produto), admitindo-se, ainda, que cada um deles tem diferentes desejos e necessidades, de modo que o produto que melhor atender as suas preferências será por ele considerado o de melhor qualidade. Trata-se de uma visão pessoal e, portanto, subjetiva da qualidade. Este conceito enfrenta dois problemas: como agregar preferências individuais variáveis ao produto de forma que se possa definir qualidade para o mercado e como distinguir atributos do produto que sejam um sinal real da qualidade daqueles que simplesmente maximizam de maneira intuitiva a satisfação do cliente.

A abordagem fundamentada no usuário iguala a qualidade à satisfação máxima, pois embora estejam ligadas, não são, de modo algum, idênticas.

No que tange a abordagem baseada na produção, destaca-se que a mesma está diretamente relacionada com a engenharia e a produção, na medida em que identifica a qualidade conforme as especificações: uma vez estabelecido o projeto, qualquer desvio implica queda de qualidade. A partir daí surge o conceito: fazer certo da primeira vez. A mesma abordagem vale para a prestação de serviços. Seu enfoque básico e interno, porque supõe que um produto ou serviço que se desvie das especificações provavelmente será malfeito e não confiável, proporcionando menos satisfação ao consumidor. Essa premissa leva a uma fraqueza grave, pois da pouca importância ao elo entre produto e consumidor e as suas características além da conformidade.

Em relação ao produto, observa-se a engenharia da confiabilidade, que analisa os componentes básicos, identificando possíveis falhas de projetos e propondo alternativas. No que diz respeito ao controle da produção, tem-se a ênfase no controle do processo, que utiliza técnicas estatísticas para verificar quando ele está fora dos limites aceitáveis. Tais técnicas estão voltadas, principalmente, para a redução de custos, uma vez que a melhoria da qualidade (diminuição do número de desvios) tem como consequência natural impedir defeitos e, comprovadamente, baratear o processo produtivo.

Por último, de acordo com Oliveira (2004), a visão da qualidade fundamentada no valor, tida como um passo adiante em relação às anteriores, define qualidade em termos de custo e preço. Dessa forma, um produto de qualidade oferece desempenho ou conformidade a preço ou custo aceitável. Pelo fato de trabalhar com dois conceitos relacionados, mas, distintos, esta abordagem também é de difícil aplicação prática porque

seus limites não são bem definidos, além de depender da variabilidade das necessidades de cada cliente.

Tal competição aliada à entrada agressiva de empresas estrangeiras no Brasil com preços abaixo do mercado estimularam as empresas brasileiras a buscarem novas estratégias voltadas principalmente ao incentivo da qualidade, destacando-se a Organização Internacional de Normalização e o Prêmio Nacional da Qualidade.

2.2 SISTEMAS DE INCENTIVO DE QUALIDADE

2.2.1 Organização Internacional de Normalização

A Organização Internacional de Normalização é comumente conhecida pela sigla ISO, que significa *International Organization for Standardization* em inglês. Trata-se de uma organização não governamental fundada em 1947 com objetivo de promover a normatização de produtos e serviços, estando presente em cerca de 163 países.

No Brasil, a ISO é representada pela ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas e, apesar do número de certificados emitidos no Brasil ainda não ser tão expressivo, as empresas brasileiras vêm investindo fortemente na aquisição dos mesmos, principalmente nos últimos seis anos.

A ISO possui uma família de normas representada pela ISO 9000 que cuida exclusivamente sobre qualidade. Nesta família encontra-se a ISO série 9001, que trata dos requisitos para sistema de gestão da qualidade. A norma ISO 9001:2008 permite que as empresas verifiquem a consistência de seus processos, façam medições e possam monitorá-los, com o objetivo de aumentar a sua competitividade, e com isso, assegurar a satisfação de seus clientes. Ou seja, essa norma foca a satisfação dos clientes e o objetivo é a melhoria contínua.

A norma ISO 9001:2008 tem como característica influenciar as empresas a investirem em seus funcionários em busca do desenvolvimento profissional e consequentemente aumentar as oportunidades criando um melhor ambiente de trabalho. Além disso, a norma visa reduzir os custos de não conformidade, ampliar as possibilidades de geração de novos negócios, aumentar a lucratividade e confiabilidade dos produtos comercializados, incentivando parcerias com total qualidade e por fim, foco na fidelização de clientes.

A tabela 01, abaixo, demonstra o crescente número de empresas que investiram no certificado ISO 9001:2008 de mês a mês nos últimos anos. O crescimento tem como

objetivo criar novas formas de gerar negócios, com maior qualidade nos processos internos da organização e possivelmente gerando maiores expectativas de competitividade no mercado. Veja-se:

Tabela 01 -Número crescente de certificados emitidos pela ISO 9001:2008.

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2006	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	4
2007	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2012	1	5	0	3	38	46	53	83	77	165	247	494	1212
2013	273	209	211	213	251	229	290	234	238	301	274	359	3082
2014	285	243	303	238	298	289	309	322	383	442	386	572	4070
2015	415	367	527	444	445	447	520	512	452	405	328	540	5402
2016	390	358	334	290	203	215	311	174	147	85	5	9	2521

Fonte: INMETRO (2016).

Tais dados comprovam a crescente demanda e preocupação atual das empresas em relação aos seus serviços e produtos oferecidos perante o mercado competitivo. Essa preocupação pode ocorrer por duas ocasiões: a primeira, pela visão de crescimento da empresa que proporciona maior controle de seus processos internos e conseqüentemente a diminuição de erros. A segunda, ocorre por demanda do mercado, que devido à entrada de empresas despreparadas, as companhias contratantes, exigem formas de comprovação da qualidade dos produtos ofertados ou dos serviços prestados por seus fornecedores.

Vale ressaltar que em muitos casos, as companhias que não possuem formas de comprovar a qualidade da organização ou de seus equipamentos, acabam ofertando ao mercado preços altamente competitivos e muita das vezes, abaixo do valor de mercado. Como não há investimentos por parte dessas empresas em ferramentas que mensuram a qualidade, as mesmas conseguem enxugar seus custos operacionais e administrativos que ao final reflete na diminuição do preço oferecido ao mercado visando expressivos ganhos em seu *market share*.

Destaca-se, ainda, que a ISO 9001 foi desenvolvida com base em um conjunto de oito princípios de gestão da qualidade que podem ser utilizadas pela organização em busca da melhoria de seu desempenho, quais sejam: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem de processo; abordagem sistêmica; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisões.

O controle sobre os oito princípios destacados aumenta consideravelmente as chances de uma organização atender aos requisitos de seu cliente, buscar a satisfação total e posteriormente a fidelização.

Como a certificação ISO 9001 é voluntária, as empresas que buscam se certificar devem atender a uma série de procedimentos que visam, além da melhoria contínua da qualidade, controlar todos os processos internos visando à diminuição de erros e a garantia total da qualidade. Dentre a documentação exigida, destacam-se as seguintes: manual da qualidade; controle de documentos; controle de registros; auditoria interna; controle de produto não conforme; ações corretivas; ações preventivas.

A empresa ao qual busca manter o certificado, deve ter atenção aos aspectos abaixo, principalmente nas ações que acabam de alguma forma, acarretando em falhas internas e externas. Enfatizando a prevenção e a análise de auditorias internas, a organização tende a reduzir os custos de não qualidade ou de ações corretivas ao qual ocorrem quando não são realizados corretamente na primeira vez. O não controle desses importantes aspectos e principalmente das falhas externas, impacta diretamente na imagem da empresa que por sua vez acarreta em perdas de negociações futuras e a não fidelização de clientes.

Sintetizando, a norma ISO 9001:2008 foi criada com o objetivo principal de certificar uma organização, ou seja, garantir a empresa perante aos clientes e mercado, que a organização está dentro de todos os critérios técnicos de qualidade e possui totais condições de gestão para manter tal qualidade ao longo do tempo. Este certificado pode auxiliar na redução de custos de não conformidade, no aumento do *market share* e da lucratividade, na melhora do controle de acompanhamento dos processos e dos recursos existentes, gerar maior confiabilidade dos produtos oferecidos, maior integração entre os setores da companhia e consequentemente, ampliação da fidelização do mercado.

2.2.2 Prêmio de Qualidade

Os prêmios nacionais de qualidade foram desenvolvidos inicialmente no Japão por Deming, em 1951. William Edward Deming a convite da JUSE (*Japan Union of Scientists and Engineers*) viaja para o Japão e ministra diversas palestras e conferências aos diversos líderes empresariais japoneses o que os leva a dotar seus métodos para controle da qualidade e princípios de administração causando uma verdadeira revolução nas indústrias japonesas. Devido ao grande sucesso do mesmo, em 1951 foi criado o “Prêmio Deming” no Japão, com o objetivo de premiar pessoas que contribuíram para o controle de qualidade e

aplicações de métodos estatísticos e empresas que apresentaram elevado desempenho de qualidade.

Em 1991, no Brasil, foi criada por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado, a “Fundação Nacional da Qualidade” (FNQ), uma entidade privada e sem fins lucrativos, que administra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) contribui com o aumento da qualidade de gestão e competitividade das empresas. Este fato proporcionou ao PNQ, ser o principal reconhecimento a excelência de gestão das organizações no Brasil, sendo como referência em nível de classe mundial.

Entre os principais fatores que estimulam a premiação da PNQ são:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking.

As empresas ao qual se interessam em candidatar-se ao PNQ submeterão a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por examinadores treinados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética, obtendo-se ao final do processo um amplo relatório de avaliação da gestão.

2.3 DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDOR

A grande competitividade do mercado atual, aliada a crescente demanda em busca da maximização do lucro, vem fazendo com que as empresas adotem estratégias de busca por menores custos e baixos investimentos no desenvolvimento da qualidade em seus produtos.

Muitas organizações, infelizmente colocam o processo de compra de produtos e o relacionamento com seus fornecedores como uma atividade que somente gera custos e transtornos para a empresa. Esse fato equivocado acaba vendando essas empresas, que conseqüentemente não conseguem enxergar tal estratégia como uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Dito de outra maneira, as companhias que enxergam esses fornecedores como uma aliança estratégica e uma oportunidade de agregação de valor a organização, certamente conseguem obter melhores resultados perante o mercado tão competitivo atual, pois já saem na dianteira.

Os fornecedores, de modo geral, influenciam diretamente no sucesso financeiro da empresa. A imediata disponibilidade de produtos ao cliente, *lead time* de atendimento, custos diretos de produção e abastecimento, capacidade de produção, entre outros são alguns dos aspectos que, caso não sejam controlados, podem gerar um rombo ao fluxo de caixa da empresa e conseqüentemente a falência da mesma.

Os fatos acima, apenas comprovam o quanto é importante a necessidade de se gerenciar todo o elo estratégico entre a empresa e o fornecedor com o objetivo de garantir menores custos, maior produtividade e qualidade ao negócio.

A evolução organizacional da empresa contratante e a conscientização dos seus empresários proporcionam uma mudança no relacionamento com os fornecedores. As empresas estão sendo forçadas a estreitar as relações com seus fornecedores através de um alto grau de influência em todas as etapas de estratégia e produção dos produtos em negociação, sendo a identificação do nível de relacionamento essencial para se traçar a estratégia empresarial.

Segundo Merli (1994), existem quatro níveis de relacionamento entre contratantes e fornecedores: abordagem convencional (considera-se apenas uma variável, o preço); melhoria da qualidade (consideram-se duas variáveis, preço e qualidade); integração operacional (consideram-se três variáveis, preço, qualidade e como o produto será desenvolvido) e integração estratégica (envolve as seguintes variáveis: preço, qualidade, operações e envolvimento nas estratégias das empresas fornecedoras).

Para o surgimento de uma parceria eficaz, Koelle (1992) menciona a importância de estabelecer relacionamentos de longo prazo, limitar o número de fornecedores ativos, estabelecer um sistema de qualificação global, procurar avaliar o fornecedor pelo custo total, contratar fornecedores já qualificados e bom relacionamento com fornecedor visando tornar os processos mais confiáveis e menos custosos.

Em suma, a valorização da adoção de estratégias eficazes perante os fornecedores, que apenas pode ser eleita após a identificação correta de suas exigências, tem como consequência a minoração de custos, maior produtividade e qualidade ao negócio, de modo que deve ser buscado por todas as empresas.

A informação sobre as exigências mercadológicas e o nível de relacionamento com os fornecedores se mostram essenciais quando se desbrava um novo mercado. Para a correta identificação, contudo, tem-se que traçar um método correto.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão teve como finalidade, por meio da utilização de métodos científicos, acompanhar e facilitar a inserção da empresa Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas no mercado da cidade Campina Grande, por meio da identificação da melhor estratégia entre o fornecedor e as empresas contratantes.

Dessa forma, a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, tanto de natureza qualitativa como quantitativa. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo a cerca de determinado fato.

Ainda conforme Gil (2008), pesquisa descritiva tem como o objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Nessa etapa, foi utilizado o método qualitativo, a partir do qual se interpretou os fenômenos, buscando seus significados. Consoante Assis (2009, p. 17), “de modo geral, a pesquisa pode ser caracterizada de forma qualitativa, considerando o interesse pessoal, *a relevância social e científica, a autonomia, a postura dialética, a audácia, criatividade, ineditismo e originalidade.*” (grifo do original).

No que tange o procedimento pelo qual foram obtidos os dados necessários para a elaboração deste trabalho, se utilizou a pesquisa de fontes, tanto por meio da pesquisa bibliográfica – livros, artigos, etc. -, como da pesquisa de campo.

Bourdon (1989) concebe como característica dos métodos quantitativos a pressuposição de uma população de objetos de observação comparáveis entre si. É o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a

atividade básica da ciência na sua construção da realidade. Nesse mesmo, Minayo (2003, p. 16):

A pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em resumo, a pesquisa em testilha fez uso dos principais métodos científicos a fim de uma encontrar uma solução ao tema proposto.

3.2 CAMPO DA PESQUISA

O campo desta pesquisa científica foram as empresas de construção civil da cidade de Campina Grande/PB que possuem maior potencial para usufruírem dos serviços/produtos comercializados pela Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas. O universo da pesquisa, contudo, será limitado à vinte empresas, para que se descubra com maior fidelidade às exigências dos principais potenciais clientes.

Segundo Lakatos (2007), o universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Conforme Lakatos (2007), a amostra é a mesma que constitui uma porção ou parcela, convenientemente seleciona dado universo (população); é um conjunto do universo.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa científica foram questionários com 10 questões, sendo sete objetivas e o restante subjetiva, todas aplicadas, durante o mês de outubro de 2016, aos gerentes ou sócios administradores das empresas de construção civil da cidade de Campina Grande.

Dessa forma, utilizaram-se como instrumentos de coleta de dados o questionário do Apêndice A. Segundo Gil (2008), a aplicação de questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questão apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões.

Ainda conforme Gil (2008), entrevista é definida como técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.

3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em um primeiro momento, foi realizada uma visita às instalações de algumas empresas de construção civil da cidade de Campina Grande, com conversas informações sobre a atividade por elas exercidas. Após as visitas, selecionou-se as dez maiores, que possuíam um perfil compatível ao dos clientes da Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquina, mais precisamente aquelas que se utilizam de dois principais produtos: balancim elétrico e elevador de cremalheira.

Em seguida, após avais das empresas, aplicou-se o questionário diretamente aos sócios administradores e/ou gerentes das empresas, na medida em que são pessoas que detêm informações mais aprofundadas estando, portanto, mais capacitados para fornecer as informações requeridas.

Com os resultados coletados, trabalhou-se nos gráficos, tabelas e projeções no intuito de estudar o mercado antes da inserção da empresa Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquina na cidade de Campina Grande.

4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O presente estudo de caso visa auxiliar a empresa Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas a entender detalhadamente as exigências do mercado da construção civil e identificar os principais fatores para que a empresa possa vir a estabelecer relação de fornecedor e avaliar qual estratégia adotará em sua gestão (preço x qualidade) quando da chegada à cidade de Campina Grande.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROJECTA MATERIAL DE CONSTRUÇÃO E ALUGUEL DE MÁQUINAS

A Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas atua no mercado paraibano desde 1988, mas nem sempre teve como atividade fim o fornecimento de insumos para a construção civil. De início, caracterizando-se como uma empresa eminentemente familiar, desenvolvia atividade de distribuição de material xerográfico.

No entanto, confiando em seu tino comercial e vislumbrando oportunidades mercadológicas, os proprietários apostaram em uma ideia inovadora e, com persistência e muito trabalho, transformaram-na em uma das maiores fornecedoras de insumo para construção civil do Estado da Paraíba.

A busca por novos ramos de investimento foi impulsionada pelo acelerado crescimento da capital paraibana no início da década de 90, principalmente na orla marítima. Foi justamente esse boom que levou a empresa a se transferir, em 1992, da Avenida Cruz das Armas, para a BR 230, em Cabedelo, onde conta com 2.200 m² (dois mil e duzentos metros quadrados).

Ainda no ano de 1994, a empresa abriu filial na Avenida Maciel Pinheiro, no Centro de João Pessoa, no intuito de atender setores da indústria mecânica e elétrica e profissionais liberais. A ideia era chegar mais perto dos seus clientes, oferecendo a mesma qualidade do atendimento da matriz.

O grupo continuou expandindo sua área de atuação constantemente. Em 2000, a Projecta acrescentou um *mix* de produtos que atendesse não só os construtores, mas ao público em geral, com materiais elétricos, hidráulicos, tintas, ferragens, etc., no varejo e no atacado.

A Projecta, atualmente, conta com cerca de duzentos funcionários e dispõe de 18.000 m² (dezoito mil metros quadrados) de depósitos, galpões, almoxarifados e oficinas de manutenção, frota de mais de vinte veículos médios, dispondo, ainda, de produtos como Containeres, Geradores de alta potência, plataformas elevatórias, rolos compressores, carregadeiras e refletores de iluminação móveis.

A empresa ainda adota uma marca conceitual, no qual a letra “P” remete o consumidor a uma noção de projeção, futuro, utilizando-se as cores primárias azul, amarelo, vermelho e preto, da seguinte forma:

Figura 01: Marca da Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas



Fonte: Acervo da Empresa (2016).

No intuito de continuar com o crescimento e expansão empresarial, a Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas tem como novo desafio a abertura de filial na cidade de Campina Grande, onde começará suas atividades em novembro de 2016.

Conquanto ainda não possua o certificado ISO ou o Prêmio Nacional de Qualidade, a Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas vem investindo de formar a qualificar a empresa aos padrões exigidos pelos programas e, até o ano de 2018, conseguir a emissão do seu primeiro certificado.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira etapa do questionário objetiva identificar o grau de grandeza da construtora. Com objetivo de não constranger o entrevistador com perguntas diretas sobre o porte (tamanho) da construtora, foram desenvolvidas perguntas (1, 2 e 3) que após uma análise de mercado, consigam extrair informações, objetivando estimar a grandeza da empresa.

A tabela 02, abaixo, depreende-se a quantidade de funcionários que trabalham de maneira direta nas empresas, sendo que 60% das construtoras selecionadas contam com mais de cem funcionários e apenas 40% com uma faixa de 51 a 100 colaboradores.

Tabela 02 -Quantidade de funcionários trabalhando direta ou indiretamente. João Pessoa/PB, 2016. (n = 10).

QUANTIDADE DE EMPRESA	Número	Percentual
1 a 10 funcionários	0	0,0
11 a 50 funcionários	0	0,0
51 a 100 funcionários	4	40,0
mais que 100 funcionários	6	60,0
TOTAL	10	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

Ainda no intuito de mensurar a grandeza das Construtoras, indagou-se sobre a quantidade de obras (seja ela de médio ou grande porte) iniciadas (não necessariamente já acabadas) no último ano. O resultado, constante na tabela 03, demonstra que apenas uma empresa começou de 7 a 9 obras no último ano; sete delas iniciaram de 4 a 6 obras e duas começaram de 1 a 3 obras no último ano. Veja-se:

Tabela 03 -Quantidade de obras iniciadas em 1 (um) ano. João Pessoa/PB, 2016. (n = 10).

QUANTIDADE DE OBRAS INICIADAS	Número	Percentual
EM 1 (UM) ANO		
1 a 3 obras	2	20
de 4 a 6 obras	7	70
de 7 a 9 obras	1	10
mais que 10 obras	0	0
TOTAL	10	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

Por meio da tabela 3, abaixo colacionada, conclui-se que todas as obras possuem um tempo mensurável pelas empresas, além de que nenhuma delas possui duração curta, ou seja, menor do que três meses. Na verdade, observa-se que 70% das construções duram mais de 24 meses, 20% entre 12 e 24 meses e 10% de 3 a 12 meses.

Vê-se, portanto, que os padrões médios dos empreendimentos realizados pelas empresas entrevistadas são de longa duração, o que importa em obras maiores e, portanto, maior demanda de materiais e alugueis de máquinas. Dito de outra forma, tal dado, inclusive somado com dois acima, demonstram que o mercado Campinense da construção civil possui uma atividade constante e um investimento alto por parte das construtoras.

Tabela04 -Duração média em meses das obras realizadas na cidade de Campina Grande. João Pessoa/PB, 2016. (n = 10).

DURAÇÃO MÉDIA EM MESES DAS OBRAS REALIZADAS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE	Número	Percentual
3 meses	0	0
de 3 meses a 12 meses	1	10
de 12 meses a 24 meses	2	20
maiores que 24 meses	7	70
não é possível mensurar	0	0
TOTAL	10	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador

A segunda parte do questionário foi aproveitada para se desenvolver perguntas com objetivo de colher informações sobre a concorrência no mercado na cidade de Campina Grande, bem como uma breve análise dos principais concorrentes diretos da Projecta. Munido destas informações, a empresa poderá adotar estratégias individuais e de marketing para cada concorrente, bem como identificar os principais pontos fortes e fracos dos mesmos.

Tendo em vista que a empresa dispõe de muitos materiais, além dos aluguéis de máquinas, elegeu-se o balacim elétrico e o elevador de cremalheira como equipamentos a serem analisados. Esta escolha foi realizada, em primeiro lugar, porque são equipamentos que tiveram a procura aumentada nos últimos anos, além de se mostrarem como insumo onerosa para os canteiros de obra.

A quarta pergunta do questionário, então, trata-se de uma escala de lembrança, onde as empresas de construção civil puderam transmitir, de maneira subjetiva, o nome das empresas que primeiro lhes vem em mente quando se menciona o aluguel de Balacim Elétrico. Na medida em que cada uma das entrevistadas pôde fornecer quatro respostas, contabilizou-se o universo de 40 respostas, que puderam ser tabuladas da seguinte forma:

Tabela05 -Empresas que lhe vem a mente quando se menciona ao aluguel de Balacim Elétrico. João Pessoa/PB, 2016. (n = 40).

EMPRESA LEMBRADA	Número	Percentual
Empresa A	4	
Empresa B	6	
Empresa C	4	
Empresa D	5	
Empresa E	7	
Outras empresas	4	
Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas	10	
TOTAL	40	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

As respostas da tabela 05 se mostraram interessante por dois principais motivos: (i) a empresa Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas, embora ainda não chegada no mercado campinense com sua filial, já está dentre as mais lembradas pelas empresas da Construção Civil; (ii) duas outras empresas também com sede na grande João Pessoa estão dentre as mais lembradas, o que demonstra certa falta de opção de aluguel de equipamentos na cidade de Campina Grande.

Além disso, observou-se respostas semelhantes no que tange o aluguel de elevador de cremalheira, algo esperado, já que as fornecedoras geralmente trabalham com ambos. Veja-se resultado na tabela abaixo:

Tabela06 -Empresas que lhe vem a mente quando se menciona ao aluguel de elevador de cremalheira.João Pessoa/PB, 2016. (n = 40).

EMPRESA LEMBRADA	Número	Percentual
Empresa A	5	
Empresa B	7	
Empresa C	4	
Empresa D	5	
Empresa E	7	
Outras empresas	2	
Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas	11	
TOTAL	40	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

As duas questões ainda se mostraram importante para a identificação de empresas concorrentes ainda não conhecidas pela Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas, o que proporciona uma análise mais acurada sobre estas empresas e os materiais e/ou serviços prestados por elas. Dito de outra forma, proporciona o estudo sobre as empresas concorrentes.

Tabela 07 -Empresas que lhe vem à mente quando se menciona o aluguel de elevador de cremalheira. João Pessoa/PB, 2016. (n = 40).

EMPRESA LEMBRADA	Número	Percentual
Empresa A	5	
Empresa B	7	
Empresa C	4	
Empresa D	5	
Empresa E	7	
Outras empresas	2	
Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas	11	
TOTAL	40	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

Em seguida, ainda no que tange o estudo sobre a concorrência e até mesmo as exigências mercadológicas, observou-se o nível de satisfação das empresas que possuem

obras na cidade de Campina Grande no que tange o balancim elétrico e o elevador de cremalheira já utilizados, de forma que os entrevistados poderiam se declarar totalmente satisfeito, parcialmente satisfeito, parcialmente insatisfeito ou totalmente insatisfeito.

Veja-se os resultados nas tabelas 08 e 09:

Tabela 08 -Grau de satisfação das empresas de construção civil que atuam em Campina

Grande no que tange o balacim elétrico.João Pessoa/PB, 2016. (n = 10).

GRAU DE SATISFAÇÃO	Número	Percentual
Totalmente Satisfeito	1	10
Parcialmente Satisfeito	2	20
Parcialmente Insatisfeito	5	50
Totalmente Insatisfeito	2	20
TOTAL	10	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

Tabela09 -Grau de satisfação das empresas de construção civil que atuam em Campina

Grande no que tange o elevador de cremalheira.João Pessoa/PB, 2016. (n = 10).

GRAU DE SATISFAÇÃO	Número	Percentual
Totalmente Satisfeito	0	0
Parcialmente Satisfeito	3	30
Parcialmente Insatisfeito	6	60
Totalmente Insatisfeito	1	10
TOTAL	10	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

Pelas respostas constatou-se que, caso haja o oferecimento de um equipamento e serviço de qualidade, o mercado campinense se mostra aberto, ante ao baixo grau da satisfação das construtoras que, em sua grande maioria, declararam que, em relação ao balacim elétrico e o elevador de cremalheira, não estão satisfeitos (mesmo que minimamente) com o seu atual fornecedor.

Para não incorrer no mesmo erro dos atuais fornecedores locais, tentou-se identificar, por meio da sétima pergunta do questionário, o principal motivo para a insatisfação, que poderiam perpassar desde a falta de qualidade dos equipamentos, como falta de qualidade nos equipamentos e de segurança. O resultado obtido foi o demonstrado na tabela 10:

Tabela 10 –O que mais falta nas empresas fornecedoras da construção civil que atuam em Campina Grande. João Pessoa/PB, 2016. (n = 10).

O QUE FALTA NAS EMPRESAS	Número	Percentual
Serviço diferenciado (Capacidade da empresa adequar seus produtos as necessidades da obra)	1	10
Qualidade nos equipamentos	1	10
Assistência técnica qualificada	4	40
Atendimento imediato	3	30
Preocupação com a segurança	1	10
TOTAL	10	100

Fonte: Dados empíricos da pesquisa, 2016. Elaborado pelo pesquisador.

Por fim, na última etapa, tentou-se identificar as principais exigências das construtoras na decisão das escolhas de seus fornecedores, além de demonstrar um panorama sobre a preferência em relação aos níveis de relacionamento, conforme exposto na fundamentação teórica.

Dentre as respostas com a qual a maioria das construtoras concordaram totalmente está o tempo de mercado da empresa e a quantidade de obras que a empresa forneceu equipamentos no ano anterior. Dentre a característica menos importante está o faturamento da empresa no ano anterior.

Já no que tange os processos que as empresas de construção civil jogam indispensáveis, desejáveis ou que não possui influencia, pode-se classificá-los de forma crescente assim: equipamentos de acordo com a norma NR18, equipe de profissionais técnicos qualificada, forneça equipamentos de proteção individual aos funcionários, forneça ART (anotação de responsabilidade técnica), certificado ISO 9000, participante do PNQ (prêmio nacional da qualidade), lista dos principais clientes atuais da empresa e lista de instituições financeiras (referência bancária) ao qual o fornecedor trabalha.

Veja-se que, conquanto a tendência do mercado brasileiro das grandes cidades seja no sentido de se exigir, cada vez mais a existência de incentivos de qualidade, no âmbito da cidade de Campina Grande os certificados ISO 9000 e a participação nacional da qualidade ainda não se mostram tão importante. Noutro aspecto, equipamentos que seguem a NR18 e a qualificação de profissionais técnicos se mostrou como fatores importantes para se tornar um fornecedor de equipamentos como balacim elétrico e elevador de cremalheira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste estudo foi verificar a real importância da qualidade no âmbito empresarial da construção civil e abordar ferramentas que auxiliam as empresas fornecedoras de equipamentos a buscar diferenciais que possam contribuir para o surgimento de novos negócios, diminuição de erros, aperfeiçoamento dos recursos existentes e geração de maior confiabilidade dos produtos e serviços.

O propósito foi analisar o mercado de Campina Grande, Paraíba, como forma de estudo de mercado para a inserção da Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas. Destacou-se, dessa forma, a participação no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), certificações da ISO e a estratégia de relacionamento com os fornecedores.

A principal etapa deste estudo monográfico teve por objetivo o desenvolvimento de um questionário que ao ser aplicado, identificou os principais processos e informações solicitadas pelas construtoras quando da avaliação de potenciais fornecedores de equipamentos para construção de suas obras.

Percebeu-se, no que tange a necessidade de certificados como ISO 9000 e o prêmio de qualidade, que ambos ainda não se mostram como características tão essenciais no mercado campinense como o tempo de mercado da empresa e a quantidade de obras que a empresa forneceu equipamentos no ano anterior.

Além disso, quanto ao elevador de cremalheira e o balacim elétrico, serviços eleitos para análise na cidade de Campina Grande, observou-se que o mercado, conquanto haja alguns fornecedores locais, ainda se encontra receptivo à novas empresas fornecedoras, além de que a Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas já é lembrada pelas empresas de construção civil.

Em suma, vislumbrou-se que há construtoras com perfis ideais para se tornarem futuras clientes da Projecta Material de Construção e Aluguel de Máquinas, de modo que a sua inserção na cidade de Campina Grande é viável.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Maria Cristina de. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2009. Disponível em: http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf Acesso em: 12 out.2016.

BOURDON, Raymond. **Os Métodos em Sociologia**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Ática, 1989.

CROSBY, Philip. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José olympio: 1986

DEMING, William. Edwards. **Quality, productivity and competitive position**. Boston: MIT Press, 1982.

DEMING, William. Edwards. **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1993.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books.1994.

GARVIN, David.**Gerenciando a Qualidade**:a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992.

GIL, Antonio Carlos.**Métodos e técnicas de pesquisa social**. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO E PESQUISA. **ISO 9000**. Disponível em: <<http://ibenp.wordpress.com/2011/01/13/iso-9000/>>. Data de acesso: 21 de outubro de 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA.**Histórico dos certificados emitidos por mês e ano**.Disponível em: <<http://certifiq.inmetro.gov.br/Consulta/ConsultaCertificacoesEmitidasMesAno>>. Data de acesso: 21 de outubro de 2016.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da Qualidade Total**: A maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Campos,1993.

JURAN, Joseph Moses. **Planejamento para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira. 1992.

KOELLE, P.A. **Modelo de implantação da qualidade assegurada na construção civil**.135f. Monografia (conclusão do curso de Engenharia de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERLI, G. **Comarkanship: a nova estratégia para os suprimentos**. Tradução de Gregório Bouer. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed..... Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Otávio (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade**: Princípios, Métodos e Processos. 1ª Ed. Rio de Janeiro:Atlas. 2008.

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

Bruno Stéfano Dutra Cabral Gomes
Profa. Me. Maíra Correia Lima e Vasconcelos

RESUMO

Este estudo aborda o marketing de relacionamento como ferramenta propulsora para a melhoria de atendimento aos clientes e a consequente fidelização destes; baseado na premissa de que atualmente, os clientes desejam mais do que adquirir bons produtos a preços competitivos, eles procuram um atendimento de excelente qualidade. Os clientes atuais ambicionam receber um tratamento altamente personalizado como consequência de um relacionamento amigável com seu fornecedor. A pesquisa visa justificar o marketing de relacionamento como alternativa para melhoria do atendimento dos clientes e sua fidelização. Os fatores analisados permitiram à empresa obter uma vantagem competitiva, através da diferenciação, pois agregará valor aos produtos e serviços oferecidos, além de possibilitar uma maior integração entre empresa, clientes e funcionários através da construção de relacionamentos duradouros entre eles. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, por causa do interesse do pesquisador em relação a algo específico; a abordagem dessa pesquisa foi quantitativa – descritiva, para utilizarmos a quantificação de dados, empregando dados estatísticos, numerando e avaliando e no futuro descrevermos aos dados encontrados. Como resultado dessa pesquisa, observamos que a empresa tem uma relação muito boa com seus clientes, seus clientes confirmam essa relação, porém a empresa precisa melhorar em alguns aspectos.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Fidelização, Atendimento, Clientes

ABSTRACT

This study deals with relationship marketing as a driving force for customer service improvement and the consequent customer loyalty; Based on the premise that today, customers want more than getting good products at competitive prices, they seek a service of excellent quality. Existing customers aspire to receive highly personalized treatment as a result of a friendly relationship with their supplier. The research aims to justify relationship marketing as an alternative to improve customer service and customer loyalty. The analyzed factors allowed the company to obtain a competitive advantage, through differentiation, as it will add value to the products and services offered, besides allowing a greater integration between company, clients and employees through the construction of lasting relationships between them. The methodology used was field research, because of the researcher's interest in relation to something specific; The approach of this research was quantitative - descriptive, to use the quantification of data, employing statistical data, numbering and evaluating and in the future describing the data found. As a result of this research, we noticed that the company has a very good relationship with its customers, its customers confirm this relationship, but the company needs to improve in some aspects.

Key words: Relationship Marketing, Loyalty, Customer Service, Clients.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças socioeconômicas têm tornado o ambiente em que as organizações estão inseridas cada vez mais competitivas, alterando assim, o comportamento delas com seu mercado, no mesmo ritmo que a teoria de marketing se transforma. No início do século XX as organizações adotavam a orientação para o produto, já atualmente as empresas além do foco no produto, estão voltadas para a conquista e fidelização dos clientes. A globalização e o crescente aumento da concorrência têm mudado o cenário econômico, e com isso, inúmeras empresas têm investido na satisfação do cliente; começaram a investir no marketing de relacionamento e transformaram isso como uma prioridade estratégica.

Diversas empresas têm procurado maneiras eficazes e melhores de se relacionar com seus clientes, com a intenção de desenvolverem um diferencial entre a concorrência. Essa construção de relacionamento em longo prazo entre a organização e seus consumidores envolve vários elementos como: confiança, comunicação, comprometimento, satisfação, entre outros.

Como foco principal do marketing de relacionamento, a satisfação do consumidor é primordial para a prosperidade e permanência das empresas nesse mercado competitivo. Estudos mostram que clientes satisfeitos são fiéis por mais tempo e pouco sensíveis a preços e divulgam favoravelmente a empresa.

O marketing de relacionamento tem como objetivo proporcionar satisfação aos clientes da organização em longo prazo, por meio da criação e manutenção de sólidos relacionamentos (KOTLER & ARMSTRONG, 2015).

Este artigo busca estudar a importância do atendimento para o cliente com o objetivo de conhecer o seu cliente e quais ferramentas a ser aplicada através do marketing da organização e desenvolver vínculos mais fortes com os clientes e um nível mais elevado de satisfação dos clientes. Com isso esse artigo procura justifica-se pela importância em mostrar que uma equipe de vendas bem treinada é fundamental para o crescimento da empresa e até mesmo para a criação de vantagem competitiva.

O objetivo geral é qualificar a equipe de vendas da empresa sagrada família para melhoria do atendimento ao cliente. Os objetivos específicos são identificar as expectativas dos clientes em relação ao atendimento; diagnosticar o processo de atendimento ao cliente; estabelecer a estruturação da força de vendas e aplicar mudanças de acordo com a demanda apresentada pelos clientes para qualificar o atendimento prestado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As raízes do Marketing estão presentes ao longo da história da humanidade, desde que o homem passou a viver em sociedade, só que na história do comércio o termo Marketing ainda é muito recente se comparado com os demais campos do saber.

O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais de administrar essa nova realidade oriunda da Revolução Industrial, que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio o marketing ainda é inexistente da economia e da Administração Clássica (que tem como característica principal a ênfase na estrutura organizacional), pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha e a concorrência era praticamente inexistente.

Com a evolução do mercado, a função de Marketing foi se alargando progressivamente e ganhando espaço dentro das organizações, chegando a ficar no mesmo patamar das outras direções de produção, financeira e de recursos humanos. Em meio a esse cenário de evolução do marketing e do avanço da industrialização com a enorme competição e a disputa cada vez mais acirrada pela maior fatia do mercado, as empresas começaram a entender que não bastava apenas colocar o produto no mercado, tinham antes que saber se o produto irá satisfazer as necessidades dos consumidores, ou se será capaz de criar novas necessidades no consumidor.

O marketing pode ser entendido como “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição” (DIAS, 2010, p. 09). Este conceito bastante difundido pode ser entendido como filosofia empresarial e enfatizar todos os seis fatores de mercado, que são:

1. Orientação para Produção: A grande questão para as empresas era produzir e não vender. O papel do marketing é, essencialmente, entregar produtos em locais onde possam ser comprados.

2. Orientação para Produto: Considera que os consumidores preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores. Portanto as organizações deveriam esforçar-se para aprimorar seus produtos permanentemente.

3. Orientação para Vendas: A orientação para venda significa que o propósito da empresa é vender o que fabrica e não vender o que o mercado (o cliente) deseja, ou seja, a preocupação com o curto prazo, não se interessando se o cliente ficou ou não satisfeito.

4. Orientação para o Cliente: A função principal da empresa não é mais produzir e vender, mas satisfazer à clientela, consultando-a antes de produzir qualquer coisa, via estudos de mercado e com base nessa consulta, caso seja favorável, oferecer-lhe produtos/serviços/ideias de qualidade e valor, para que os consumidores voltem a comprar e a falar bem da empresa e de seus produtos.

5. Orientação para o Marketing Socialmente Responsável: Sustenta que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

6. Orientação para o Marketing Holístico: A empresa deve tentar compreender e administrar toda a complexidade envolvida na gestão de marketing de uma empresa.

“Com o avanço da tecnologia, o marketing também evoluiu adquirindo novos conceitos e suas funções tornam-se muito complexas e englobam todo um processo que vai da tomada de decisões, da gestão de recursos e coordenação de processos, até a avaliação dos resultados. Além das funções específicas do Marketing, que são conhecidas como os ‘4 Ps’, que são: Produto, Preço, Praça e Promoção.” (DIAS, 2010, p. 10)

As decisões de preço envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto, bem como a maximização do retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.

As decisões relacionadas com a praça dizem respeito à logística de distribuição dos produtos, para que eles estejam no lugar certo, no momento certo, para que o cliente possa realizar as compras e satisfazer as suas necessidades.

As decisões relacionadas com a promoção são aquelas relativas ao investimento em estratégia e atividades de comunicação e promoção de vendas.

Portanto, o profissional de marketing é o responsável pelas atividades estratégicas e táticas da área do marketing, visando aperfeiçoar o valor para o cliente, e simultaneamente para o acionista. “Apesar de muitos não acreditarem na possibilidade de se atingirem um ponto

de equilíbrio entre esses dois objetivos, considerados conflitantes, o crescimento e a solidez da empresa a longo prazo dependem desse equilíbrio”. (DIAS, 2010, p. 10).

O marketing tornou-se fundamental na hora de entender as necessidades do consumidor ou até mesmo de criar a necessidade no consumidor, através de seu desejo por algo novo. “O marketing é tão fundamental que não deveria ficar restrito ao departamento de uma empresa. A sua importância é tamanha que as suas ações de marketing afetam a própria estratégia empresarial.” (KOTLER e ARMSTRONG, 2015, p. 05).

O verdadeiro papel do Marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que por suas características intrínsecas, atenda as necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas. (COBRA, 2014, p. 10)

É papel fundamental do Marketing conhecer as necessidades e desejos e saber quais os produtos adequados para cada consumidor, para isso o marketing conta com uma importante ferramenta, a pesquisa de mercado que irá captar antes as necessidades e desejos e transformar em produtos adequados a satisfação dessas necessidades.

O mercado está saturado de definições de Marketing, e segundo Kotler existem definições sociais e gerenciais, a definição social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade. “Processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que deseja e necessita com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. (KOTLER e ARMSTRONG, 2015, p. 13)

Estudar o mercado tornou-se uma constante para qualquer empresa que deseje permanecer no mercado, pois é através desse estudo que as empresas conseguem novas informações e também captar os desejos e necessidades do consumidor, para que possa atendê-los da melhor forma possível e assim a empresa conseguir atingir a excelência nos seus produtos.

É necessário estar atento a cada passo da concorrência e através de um estudo cuidadoso do mercado, procurar ficar acima da concorrência, para isso a empresa precisa estar atenta às mudanças do mercado e procurar avançar cada degrau do sucesso com cuidado para não tropeçar e cair.

Nos tempos atuais com o avanço da globalização, a concorrência pode estar tanto perto, como longe, estando até do outro lado do mundo; para isso é que existe o marketing, que funciona como um radar com a função de captar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do mercado e transformá-las em um produto capaz de satisfazer as necessidades dos consumidores.

Os profissionais de marketing devem construir um bom relacionamento com seus clientes, com as pessoas dentro da empresa e os parceiros externos. Para que isso seja feito de maneira eficiente, é necessário que o profissional conheça as principais forças ambientais que cercam esse relacionamento.

O ambiente de marketing de uma empresa é constituído pelos participantes e pelas forças externas ao marketing que afetam a capacidade da administração de construir e manter bons relacionamentos com clientes-alvos.

O ambiente continua a mudar rapidamente, e tanto os consumidores quanto os profissionais de marketing se perguntam o que o futuro nos reserva. Mais do que qualquer outro grupo na empresa, os profissionais de marketing devem acompanhar tendências e buscar oportunidades. Apesar de todo administrador de uma empresa precisar observar o ambiente externo, os profissionais de marketing dominam duas competências especiais: eles têm métodos sistemáticos – inteligência de marketing e pesquisa de marketing – para coletar informações sobre o ambiente de marketing. Eles também passam mais tempo nos ambientes dos clientes e dos concorrentes. (KOTLER& ARMSTRONG, 2015, p. 56)

De acordo com McKenna (1992, p. 04-05), “o marketing de relacionamento ressalta a necessidade de uma ligação de longo prazo com o mercado, buscando como resultado a fidelização do consumidor”.

Berry (1996) foi um dos precursores da ideia de marketing de relacionamento. Para o autor, a conquista de novos clientes deve ser encarada como uma fase intermediária, pois a solidificação dos relacionamentos e a capacidade em adquirir a lealdade dos clientes deveria ser o principal foco das atividades de marketing. O autor define marketing de relacionamento como a atração, manutenção e aprimoramento das relações com os clientes, transformando consumidores indiferentes

em leais.

De acordo com Kotler (1998), para que se possa compreender marketing de relacionamento, primeiramente é necessário entender o processo de atração e manutenção dos clientes, ou seja, como a empresa transforma um consumidor provável em parceiro fiel.

Inicialmente todos os consumidores são prováveis, a empresa deve trabalhar junto a eles para transformá-los em clientes potenciais. O passo seguinte é analisar que consumidores que serão qualificados, ou seja, rentáveis, e assim investir no relacionamento tornando-os fiéis e leais.

Segundo Silveira e Assumpção (2006), a empresa deve converter esses consumidores fiéis em clientes advogados, que defendam a empresa e estimulem outras pessoas a comprarem dela, o grande desafio é transformar os advogados em parceiros, situação em que cliente e organização trabalham em conjunto.

Reichheld (2001) descreve que consumidores fiéis e satisfeitos podem se tornarem promotores da empresa, pois geram bons lucros e se comportam como se fizessem parte da equipe de vendas, pois respondem por cerca de 80% das indicações de novos clientes, e é a principal fonte de propaganda “boca a boca” positiva.

Entretanto, Connellan (1998) ressalta que não se deve ignorar a conquista de novos clientes e que a empresa deve se empenhar na manutenção dos que já possui. Afinal o cliente é o maior bem da empresa, e esta deve zelar pelo mesmo, pois atrair novos consumidores em um mercado altamente competitivo representa custos elevados e é mais barato mantê-los.

Portanto, os esforços devem estar focados no melhoramento das relações já existentes. Tal pensamento é enfatizado por Cabral (2006, p. 1), “... a grande estrela é o cliente. Deve-se conhecer profundamente a fim de administrar o que fazer e quanto de energia as empresas devem dispensar com seus diversos tipos de clientes”.

Para Hartline (2005), existem diferentes tipos de desafios e oportunidades de marketing na nova economia, como: um deslocamento de poder para os consumidores; um grande aumento da amplitude de escolha de produtos; mudanças no modo como nos comunicamos, lemos notícias e nos entretemos; mudança na percepção de valor por parte do consumidor; mudança nos padrões de demanda para certas categorias de produtos; novas fontes de vantagem competitiva; novas preocupações com privacidade, segurança e ética; e, jurisdições legais incertas.

O marketing é paralelo a outras funções de negócios, como produção, pesquisa, gerenciamento, recursos humanos e contabilidade. Sua meta é conectar a organização com seus clientes e está ligado ao nosso padrão de vida, não só em termos de aumento do consumo e da prosperidade, mas também em termos do bem-estar da sociedade.

Ferrel & Hartline (2005), explica que existem diversas atividades e decisões do marketing, e como as principais citam: planejamento tático e estratégico; pesquisa e análise; desenvolvimento de metas e objetivos; desenvolvimento e manutenção de relacionamento a longo prazo com o consumidor, incluindo a mudança de marketing transacional para marketing de relacionamento; decisões de estratégia de marketing, incluindo decisões relacionadas à segmentação de mercado e ao marketing direcionado, produto, preço, distribuição e promoção, que criam vantagens competitivas sobre as empresas rivais; implementação e controle das atividades de marketing; e, preocupação com responsabilidade social e ética no desenvolvimento da estratégia de marketing. Eles também mostram alguns desafios envolvidos na estratégia, como por exemplo: mudanças intermináveis; a crescente demanda dos consumidores; competição em mercados amadurecidos; expansão crescente em mercados externos; medidas agressivas de corte de custos para aumentar a competitividade; entre outros.

Com o intuito de criar vantagens competitivas, as organizações utilizam de um novo enfoque do marketing, a orientação para o relacionamento, possibilitando assim a individualização do cliente e uma ampla percepção das necessidades e preferências destes. Na abordagem tradicional o marketing era utilizado somente para conquistar clientes e focalizar produtos, e atualmente é uma técnica para construir relacionamentos. Ou seja, as organizações deixaram a era do produto ou da venda e passaram a focar sua atenção na satisfação e lealdade de seus clientes.

Os consumidores se tornarão fiéis à empresa, se esta lhe oferecer mais que o esperado, se ele se sentir surpreendido e tiver suas expectativas ultrapassadas, desta forma o cliente estará propenso a voltar e tornar sua relação duradoura para com a empresa (KOTLER, 1998).

Para que ocorra uma efetiva estratégia de marketing, a empresa terá que satisfazer as necessidades e desejos dos seus consumidores, em ocorrência disso, a empresa deverá entender do processo de compra do consumidor. Que geralmente é irracional e imprevisível, e “na maioria dos casos progredir de cinco estágios: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e avaliação pós-venda”. (HARTLINE, 2005, p. 145). A empresa também necessita estar atenta aos estágios de busca de informações no processo de compra do consumidor, avaliar as alternativas de compra, saber o que impede o cliente de levar o produto e o que faz levar, e ter uma equipe bem treinada para o pós-venda.

Partindo dessas considerações, identifica-se que marketing de relacionamento são ações que a empresa e seus colaboradores desempenham, direcionados por um programa de fidelização, com o intuito de conquistar e manter a simpatia, confiança e lealdade dos clientes.

É um retorno à prática do comércio direto e individual, que tem por intenção a solidificação dos relacionamentos e a criação de uma interação mutuamente satisfatória. Desta forma, pode-se deduzir que manter um relacionamento duradouro com a empresa é interessante para o consumidor à medida que este lhe traga resultados intangíveis como a comodidade e confiança.

Para diferenciar um relacionamento real e com significado, fundamentado na reciprocidade, é necessário que se considerem algumas características que beneficiem os envolvidos no relacionamento, como: satisfação, comprometimento, confiança e boa comunicação. Essas facetas de um relacionamento agem em conjunto para formar uma trama de conexões, que possa se perpetuar em longo prazo.

A satisfação dos consumidores é um pré-requisito para o estabelecimento de uma relação duradoura. De acordo com Barnes (2002), quando existe a satisfação total das pessoas, estas se sentem envolvidas em um relacionamento maior do que apenas em uma transação comercial. Para o autor, o elemento chave da satisfação dos clientes é o tratamento direto que o mesmo recebe ao interagir com a organização.

É com o atendimento que a organização tem oportunidade de encantar seus clientes. Normalmente consumidores satisfeitos não são sensíveis a preços e estariam predispostos a pagar por produtos de qualidade garantida. Satisfação “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. (KOTLER, 1998, p.53-54).

De acordo com Morgan e Hunt (1994, traduzido), o comprometimento pode ser entendido como sendo a crença dos companheiros no valor do relacionamento e de sua manutenção, orientando suas ações para tal. Eles propõem, que o comprometimento, embora seja uma variável recente no contexto do marketing de relacionamento, é a ideia central na literatura de trocas sociais. Os compromissos mútuos cogitam a dimensão de metas comuns, incentivos e até mesmo, compromissos contratuais.

Para Morgan e Hunt (1994, traduzido), confiança pode ser entendido como a segurança da realização do que é desejável, e não do que é temido. No meio econômico, as empresas podem adotar uma série de estratégias para sustentar a confiança, como manter uma boa reputação e comprometimento com o consumidor.

No marketing de relacionamento, a comunicação com o consumidor abrange tanto ouvir quanto falar. É por meio de diálogo que os relacionamentos são construídos e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. Desta forma, a construção de relacionamentos duradouros pressupõe a existência de uma comunicação efetiva, fluente e eficaz, visto que as pessoas necessitam saber o que está ocorrendo para dar continuidade a alguma ação.

Para atender clientes, atualmente, é necessário bem mais do que desenvolver produtos e serviços de qualidade, é preciso superar suas expectativas e desenvolver estratégias para não afugentá-los e, assim, continuar encantando-os. É de suma importância que os clientes tornem-se fiéis. Um consumidor fiel não cede a pressões dos concorrentes, recomenda a empresa a outras pessoas e reconsidera falhas no relacionamento com a empresa.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de responder a uma indagação, evidenciada através do problema de pesquisa, e encontrar meios para atingir os objetivos propostos, é necessário organizar as ações e definir quais os melhores métodos e procedimentos.

(BEUREN, 2003).

O rigor científico da pesquisa e a qualidade dos resultados do estudo dependem da correta definição dos métodos e procedimentos a serem adotados para a observação e coleta dos dados, a mensuração das variáveis e as técnicas de análise dos dados. (BEUREN, 2003, p. 54)

Para Marconi e Lakatos (2010 p.132) “é através da metodologia que são esclarecidos os métodos aplicados para a elaboração de um trabalho científico; ou seja, as ferramentas necessárias para a construção de determinado trabalho”.

Os processos metodológicos são importantes e essenciais, pois, são através deles que os procedimentos utilizados na coleta, análise e desenvolvimento dos dados serão demonstrados.

3.1 TIPOLOGIAS DA PESQUISA

Pesquisa de campo

Segundo Oliveira (2002), a pesquisa de campo obtêm dados sobre um fenômeno que o pesquisador tem interesse, utilizando-se de coleta de dados e na descrição de variáveis verificadas para posterior análise. Gil (2002) destaca que a coleta de dados é realizada através da observação direta e de entrevistas, o que requer maior tempo para o seu desenvolvimento.

A coleta de dados deste trabalho foi através da aplicação de questionário.

3.2 QUANTO À ABORDAGEM

UTILIZADA: Pesquisa quantitativa

De acordo com Oliveira (2002) a pesquisa quantitativa indica a quantificação de dados, empregando dados estatísticos, numerando e avaliando dados.

Pesquisa descritiva

Malhotra (2001) defende que o principal objetivo desse tipo de pesquisa é como o próprio nome revela, descrever algo, principalmente as características e funções de determinado item.

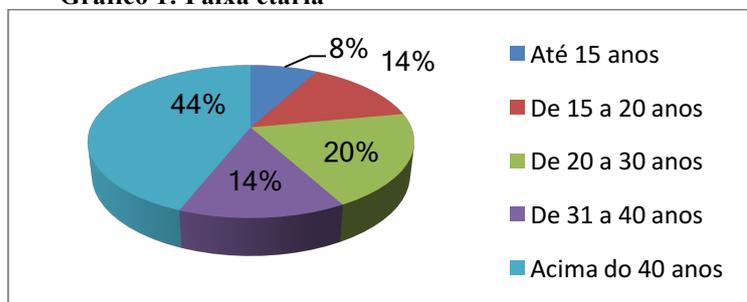
3.3 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo se delimitou a empresa Sagrada Família, do segmento de artigos religiosos, localizada na cidade de João Pessoa - PB, no endereço Shopping Tambiá. A empresa iniciou suas atividades em dezembro de 2005 e devido à percepção da proprietária no crescimento do setor, a empresa foi ampliando seu estabelecimento até os dias atuais.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta e tabulação dos dados, estes foram analisados qualitativamente visando identificar as atuais estratégias utilizadas para fidelizar os clientes quanto ao serviço e atendimento prestado pela empresa; para desta forma, analisar o desempenho da empresa quanto ao relacionamento com seus clientes, utilizando como parâmetro o estudo realizado inicialmente sobre o Marketing de Relacionamento.

Gráfico 1: Faixa etária

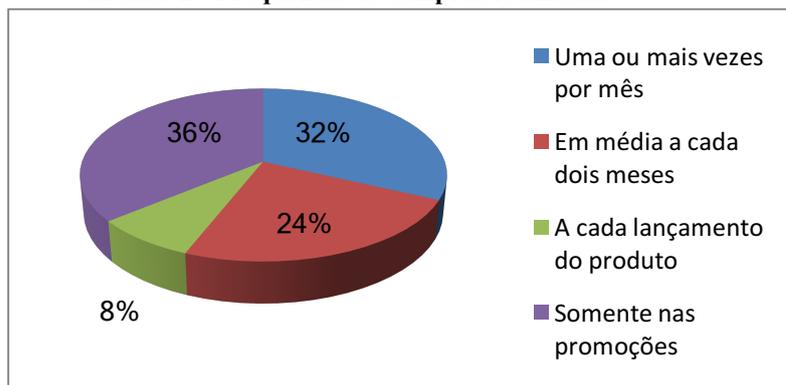


Fonte: Pesquisa 2016.

A análise desta variável detectou que a empresa atende a um público bastante diversificado, pois apesar de 58% dos clientes pesquisados se situarem entre 31 e 40 anos,

observa-se que todas as faixas etárias efetuam compras na empresa. Este resultado exige, da mesma, maiores esforços, pelo fato de que cada cliente exige um tratamento diferenciado. Portanto, é necessário que os (as) funcionários (as) estejam devidamente preparados (as) para detectar as necessidades dos diferentes perfis de clientes e atendê-los conforme as características percebidas no momento da compra. A percepção dessas características e particularidades permeia os princípios do marketing de relacionamento.

Gráfico 2 - Frequência de compras realizadas

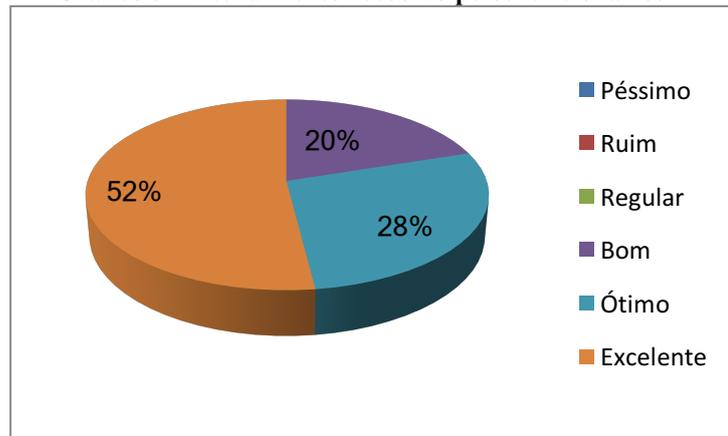


Fonte: Pesquisa 2016.

Este resultado, nos mostra que a empresa não foca seus esforços em induzir o cliente a realizar uma nova compra. A empresa precisa, portanto, formular estratégias que proporcione a retenção dos clientes, baseado no fato de que a retenção dos clientes atuais é menos onerosa para a empresa do que o investimento para atrair novos clientes; e o contato com os clientes no período em que a empresa recebe novos produtos é uma necessidade imperiosa e com custos reduzidos. Mesmo com um grande número de clientes comprando uma ou mais vezes por mês, ainda existe uma grande parcela de clientes para ser explorada.

McKenna (1992) sugere que o marketing de relacionamento pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo; esta customização deve chegar a tal ponto que o cliente possa se sentir valorizado. A abordagem que o cliente recebe, cria no cliente um sentimento e torna o atendimento mais interativo, além disso, no momento que a funcionário (a) se apresenta ao cliente, possivelmente este se sentirá mais integrado ao ambiente da empresa uma vez que cria a percepção de acessibilidade ao atendente.

Gráfico 3 – Atendimento recebido pelos funcionários

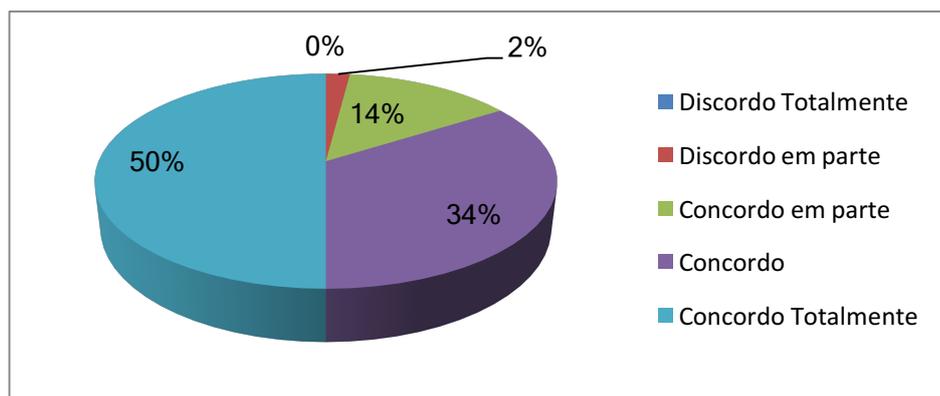


Fonte: Pesquisa 2016.

Apesar de satisfatório este dado mostra que apesar de a maioria dos clientes declararem que consideram excelente o atendimento recebido, é possível observar uma mínima parcela de clientes que não estão tão satisfeitos quanto a este item. Isso significa que a empresa precisa estudar as possíveis falhas na abordagem com o cliente.

Kotler (2015) afirma que pesquisas de satisfação são métodos muito eficazes na percepção deste tipo de variável, e ressalta que o cliente insatisfeito precisa ser identificado e a ele deve-se ter atenção redobrada, com o objetivo de transformar críticas em ações que resultem na solução do problema e consequente satisfação deste cliente.

Gráfico 4 – A empresa informa sobre promoções, novidades, etc.

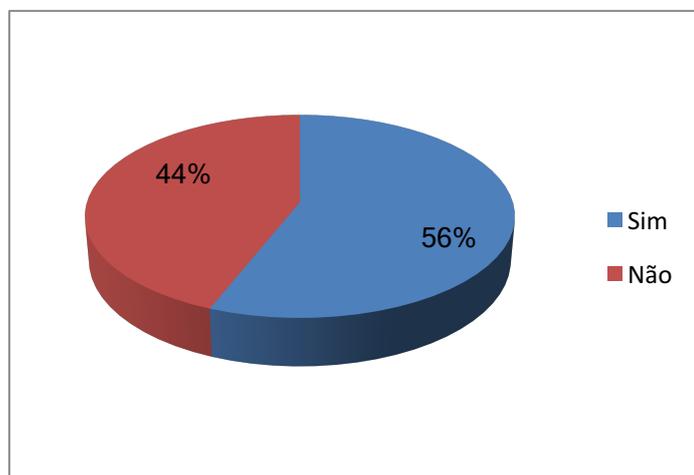


Fonte: Pesquisa 2016.

Esta variável mensurou a comunicação que a empresa estabelece com seus clientes no pós venda ou como estratégia de fidelização do cliente. Nota-se que a empresa precisa atentar para este aspecto, visto que na entrevista com a proprietária foi destacado que a empresa solicita o telefone, e-mail e outros meios de comunicação dos clientes no momento da compra para que seja possível entrar em contato com ele quando a empresa receber novidades. Poser (2005), afirma que ao solicitar uma informação do cliente, este cria

expectativas que giram em torno desta informação coletada, logo, quando a empresa solicita o telefone/e-mail/redes sociais dos clientes para informar-lhe sobre as novidades e não estabelece este contato, ocorre uma frustração dessa expectativa.

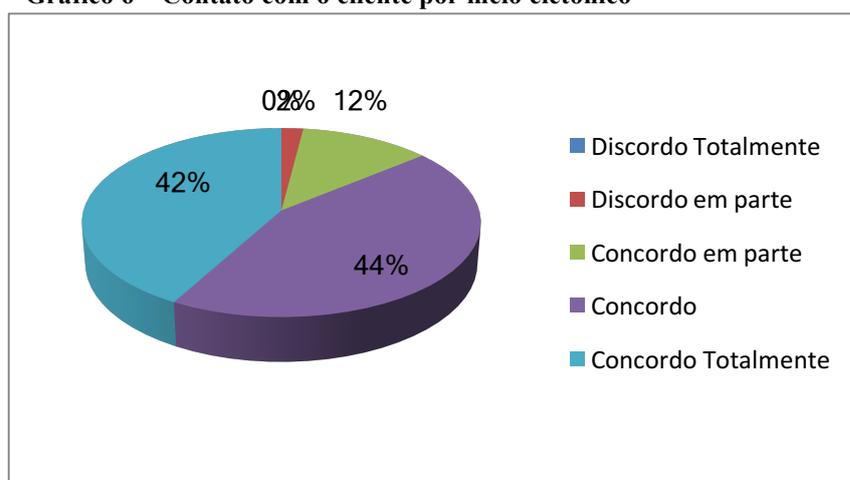
Gráfico 5 – Este contato é importante e retorno após ser contactado



Fonte: Pesquisa 2016.

Este referencial tornou a necessidade de estabelecer este tipo de comunicação com o cliente, ainda mais relevante, uma vez que a maioria considera positivo este contato. Pois o cliente se sente valioso, se sente importante, com isso poderá fazer um marketing falando bem da sua empresa e levará novos clientes para ela; já os clientes que não retornam com esse contato, podem ser por falta de tempo, ou que voltem no futuro para além de comprar o produto que queria, compre outras coisas, entre outros motivos.

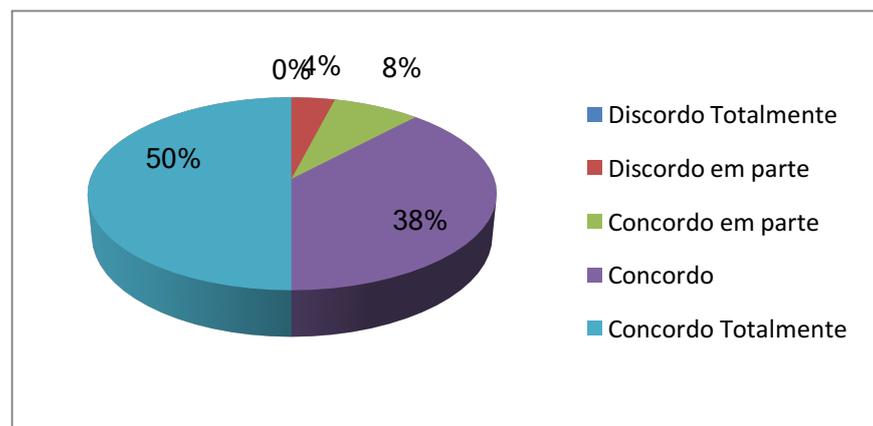
Gráfico 6 – Contato com o cliente por meio eletrônico



Fonte: Pesquisa 2016.

Este resultado possibilita entender que a maioria dos clientes possui acesso ao meio eletrônico, e devido ao baixo custo deste veículo de comunicação, convém analisar melhor a utilização deste canal. Ressalta-se, no entanto que devido ao fato de uma pequena parcela dos clientes questionados expressarem que concordam em parte por este canal, é recomendado à empresa consultar os clientes sobre qual o meio mais adequado e desejado para que a empresa possa se comunicar com ele.

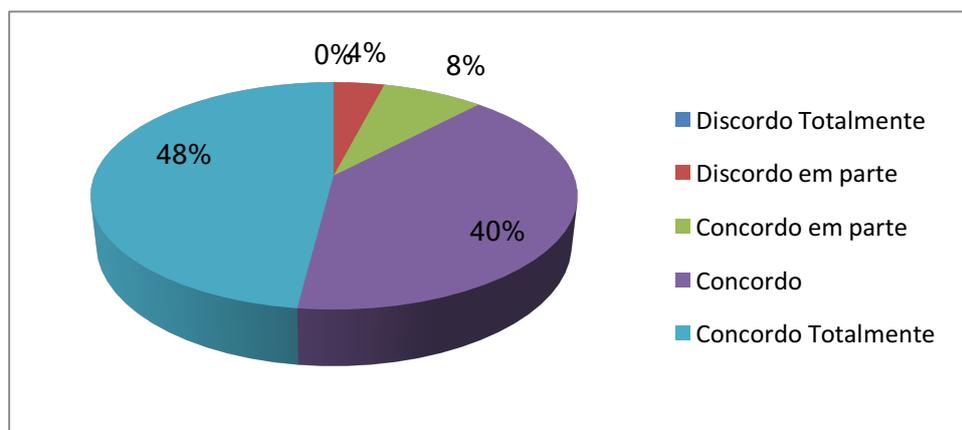
Gráfico 7 – A empresa procura saber sua opinião para atender as suas Necessidades



Fonte: Pesquisa 2016.

O gráfico mostra que realmente a empresa procura saber as opiniões para atender as necessidades dos clientes, percebemos que a maioria dos seus clientes concorda com isso. Mas percebemos também que uma pequena parte ou concorda em parte ou discorda em parte; com isso a empresa precisa analisar melhor as necessidades desses clientes e saber suas opiniões.

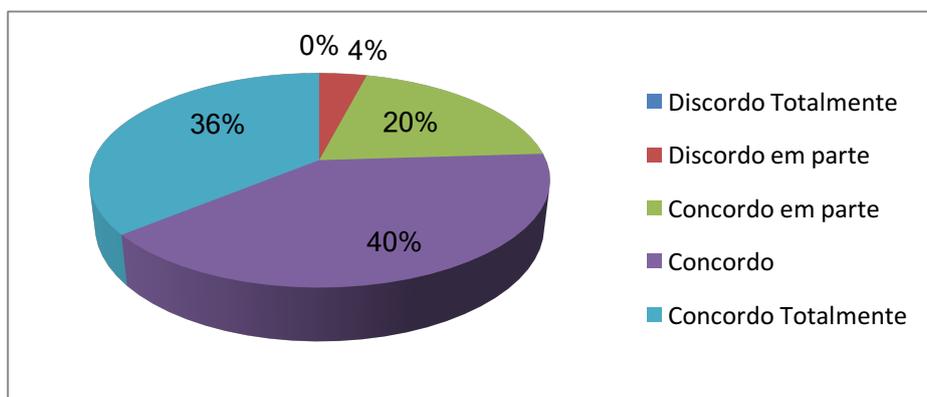
Gráfico 8 – Sou tratado como cliente especial



Fonte: Pesquisa 2016.

Apesar do grau de satisfação dos clientes percebida pelos resultados obtidos, faz-se necessário levar em consideração o índice negativo, pois se observa que se comparado ao gráfico anterior, ainda obtém praticamente a mesma porcentagem. Este aspecto aponta, mais uma vez, para a necessidade de treinamento dos (as) funcionários (as), para que possam aprender a identificar as necessidades de cada cliente de acordo as características expostas no momento da compra. Pois, como afirma Kotler (2015) atualmente, não é suficiente oferecer ao cliente, bons produtos e orientar os vendedores a efetuar um volume elevado de vendas: para conquistar e manter clientes é necessário superar as expectativas destes em relação aos produtos ou serviços que serão oferecidos.

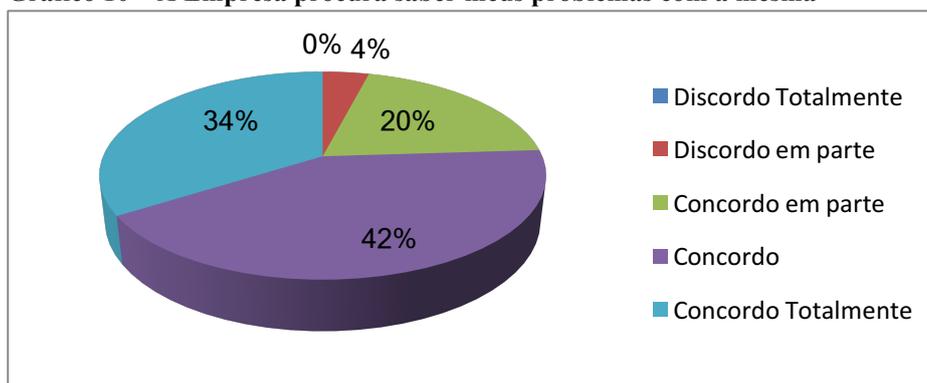
Gráfico 9 – O vendedor atende minhas necessidades



Fonte: Pesquisa 2016.

Uma grande parcela de clientes concorda que os funcionários (as) da empresa entender do que os clientes precisam e fazem de tudo para conseguir ajudá- los. Porém uma pequena parte discorda, e essa pequena parte é onde está o problema, pois ela pode ir para outra empresa e conseguir o que deseja. Em decorrência disso, a empresa precisa qualificar ainda mais os funcionários (as) para que mesmo que ainda exista uma pequena de parcela de clientes assim, essa parcela fique diminuindo mais e mais. Fazer com que os funcionários (as) consigam entender todas as necessidades dos clientes.

Gráfico 10 – A Empresa procura saber meus problemas com a mesma



Fonte: Pesquisa 2016.

Mesmo com o grau de satisfação dos clientes, vemos que uma parcela concorda em parte ou discorda em parte. Não temos como saber o real motivo disso, pois a empresa pode não procurar saber a opinião desses clientes ou esses clientes podem não falarem suas opiniões, ou se falarem não procuram saber a resposta da empresa de acordo com seus problemas.

5. CONCLUSÃO

Conforme pôde ser visto neste trabalho, a empresa que está inclinada a aumentar seus clientes, e atendê-los bem, deverá procurar vantagens diferenciadas para oferecer. O marketing é uma importante ferramenta de todas as organizações que procuram perceber, servir e satisfazer os clientes, é como uma chave para o atendimento das metas organizacionais se afasta de um simples conceito de vendas e se dirige para um conceito de planejamento programado do produto, determinação do preço, promoção e distribuição, a fim de atender os interesses dos clientes visados e também suas necessidades.

No marketing de relacionamento, as empresas buscam satisfazer as necessidades de seus consumidores, ofertando produtos e/ou serviços de qualidade e criando valor para os clientes, buscando fidelizá-los.

Da mesma forma, as respostas dos clientes demonstram que a satisfação não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua após a venda. Mais ainda, ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Ou seja: a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre: se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

A principal preocupação da empresa estudada, neste caso, deve ser em relação à melhoria do atendimento aos clientes, pois esta é uma estratégia das organizações para conquistar seus objetivos, pois a satisfação do cliente é o propósito maior das organizações e é a única forma de uma empresa sobreviver a longo prazo.

Conclui-se com relação ao atendimento ao cliente que praticamente toda a amostra está satisfeita. Isso comprova um alto nível de satisfação dos clientes, o que pode estar fundamentado no trabalho que a empresa já vem realizando ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. 1ª ed. São Paulo, 2002.
- BERRY, L **Descobrimo a Essência do Serviço**. 1ª ed. Rio de Janeiro, 2001.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CABRAL, Adriana. CRM – A cultura de pensar o cliente. **Marketing**. Disponível em: <http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_22.html>. Acesso em 06 set.2016.
- COBRA, Marcos. **Administração em vendas**. 5ª ed. São Paulo, 2014.
- CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney**. 22ª ed. São Paulo, 2010.
- DIAS, Sergio Roberto (coord.). **Gestão de Marketing**. 2ª ed. São Paulo, 2010.
- FERREL, O. C. & HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3ª ed. São Paulo, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. Pearson, 2015.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Sistema, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13ªed. São Paulo, Atlas, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**: Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MORGAN, R.M.; HUNT S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252308?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 10 set.2016.
- POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras / Barueri: Manole, 2005.**
- REICHHELD, F. **Princípios da Lealdade**. 1ª ed. São Paulo, 2001.
- SILVEIRA, M; ASSUMPCÃO, J. J. **Agathos**: Revista Científica da Assevim. Vale do Itajaí-Mirim. Ed. Dois, n. 02, dez. 2006.

Os artigos que compõem esta obra foram orientados por professores da coordenação de Administração do Iesp e escritos por alunos concluintes do semestre letivo 2016.2.

