

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PEDRO LUÍS CAVALET PASIN

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE
COM INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS PARA UMA REPRESENTAÇÃO
COMERCIAL**

BENTO GONÇALVES

2021

PEDRO LUÍS CAVALET PASIN

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE
COM INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS PARA UMA REPRESENTAÇÃO
COMERCIAL**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof.^a Me. Melissa Baccon

Orientador TCC II: Prof.^a Me. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2021

PEDRO LUÍS CAVALET PASIN

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE
COM INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS PARA UMA REPRESENTAÇÃO
COMERCIAL**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ / ____ / ____.

Banca Examinadora

Orientador Prof. Nivia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Melissa Baccon

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Leonardo Bagatini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho a minha família, Renato, Ligia e Mariana. Meus pilares de sustentação e de força para que este projeto ocorresse. Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço imensamente aos meus pais por terem me proporcionado a possibilidade de estar em uma instituição acadêmica, e de ter recebido incentivo emocional e psicológico para estes momentos que considero muito bons, mas que em partes foram muito desgastantes para mim e para eles. Sempre fiz e sempre farei de tudo por vocês, este trabalho não foi feito apenas para mim, mas sim foi feito para vocês e por vocês.

Levo toda a minha vida baseada no meu dia a dia de convivência com vocês e sou grato por olhar para trás e saber que aprendi corretamente tudo o que vocês me ensinaram, principalmente em ser resiliente e não deixar ser abatido por pouco.

Agradeço a Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região do Vale dos Vinhedos e seu corpo docente, especialmente a minha orientadora Prof. Nívia Tumelero e a Prof. Melissa Baccon que sempre estiveram à disposição para sanar toda e qualquer dúvida existente.

RESUMO

Este trabalho é foi desenvolvido em uma empresa de representação comercial situada na cidade de Bento Gonçalves. A partir da análise de informações das áreas (pontos fracos e fortes) e de seu ambiente externo da empresa (oportunidades e ameaças), utilizando-se de mecanismos e métodos de diagnóstico tradicionais como matriz SWOT e CANVAS, definiu-se por apresentar uma proposta de melhoria na área operacional, identificando e avaliando um sistema de gestão e controle com informações compartilhadas com todos os colaboradores da empresa, para que assim, possa implicarem uma melhora organizacional interna, além de poder aumentar as vendas e melhor auxiliar seus clientes. Definida a proposta e os critérios para a tentativa de implementação do projeto, passou-se a buscar por sistemas de informações que fossem CRM (*Customer Relationship Management*) e que atendessem os pré-requisitos definidos. Ao fim do projeto, após análise de viabilidade financeira e operacional, indica-se um sistema que atende as necessidades da empresa e que possa tornar a empresa e seus colaboradores mais informados, organizados e munidos de ferramentas de gestão tecnológicas para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Diagnostico organizacional. Representação Comercial. Sistemas de informação. CRM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da RL PASIN	15
Figura 2 – Edifício aonde a RL PASIN está situada	15
Figura 3 – Imagem interna do escritório da RL PASIN.....	16
Figura 4 – Imagem da unidade fabril da Plastibordo	17
Figura 5 – Parque fabril da Proadec Brasil.....	18
Figura 6 – Complexo industrial da NanxingMachinery	18
Figura 7 – Sede administrativa e industrial da Weima Maschinenbau	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT da RL PASIN.....	54
Quadro 2 – CANVAS da RL PASIN	56
Quadro 3 – 5W2H	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.1 DADOS GERAIS	13
2.2 HISTÓRICO	13
2.3 PRODUTOS / SERVIÇOS.....	16
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	20
3.1 MICROAMBIENTE	20
3.1.1 Clientes	20
3.1.2 Fornecedores.....	21
3.1.3 Concorrentes	22
3.1.4 Entidades regulamentadoras	22
3.2 MACROAMBIENTE.....	22
3.2.1 Fatores econômicos.....	23
3.2.2 Fatores políticos-legais	23
3.2.3 Fatores tecnológicos	24
3.2.4 Fatores sociais	25
3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	26
4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	28
4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL	28
4.1.1 Pontos fortes e fracos.....	31
4.2 ÁREA MARKETING/VENDAS.....	31
4.2.1 Pontos fortes e pontos fracos.....	39
4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES.....	39
4.3.1 Pontos fortes e pontos fracos.....	42
4.4 ÁREA DE MATERIAIS	42

4.4.1 Pontos fortes e pontos fracos	43
4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	44
4.5.1 Pontos fortes e pontos fracos	47
4.6 ÁREA DE FINANÇAS.....	48
4.6.1 Pontos fortes e pontos fracos	52
5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	53
5.1 ANÁLISE SWOT	53
5.2 CANVAS.....	55
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	58
5.4 OBJETIVO GERAL	58
5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	59
5.6 JUSTIFICATIVA	59
6 REFERENCIAL TEÓRICO	61
6.1 TOMADA DE DECISÃO	61
6.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	64
6.2.1 Informação e dados de um sistema de informação	64
6.2.2 Armazenamento ou registro	65
6.2.3 Tipos de sistemas	66
6.2.3.1 Sistemas de informação operacional (SIO)	66
6.2.3.2 Sistemas de informações gerenciais (SIG)	67
6.2.3.3 Sistemas de informação estratégico (SIE)	68
6.2.4 Critérios de qualidade dos sistemas de informação	68
6.2.5 Tipos de aplicativos	69
6.3 CRM – GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	69
7 METODOLOGIA	71
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	73
7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	74
8 RECOMENDAÇÕES	77

8.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	77
8.2 AÇÕES PROPOSTAS.....	78
8.2.1 Necessidades da empresa em relação ao sistema de informações	78
8.2.2 Critérios de avaliação para a escolha do Sistema de informações	79
8.2.3 Apresentação dos sistemas	80
8.2.3.1 TOTVS	80
8.2.3.2 PipeRun.....	81
8.2.3.3 Agendor.....	82
8.2.4 Análise dos sistemas de informação.....	83
8.3 PLANO DE AÇÃO	84
8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL	85
8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA.....	86
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o site Gaúcha Zero Hora (LINHA 14, 2018) “o segmento de tecnologia da informação foi o que mais contribuiu para que o setor de serviços se mantivesse no campo positivo em outubro.” Os sistemas de informações têm uma forte característica quando se trata de processos de organização de uma empresa, sendo ele o capacitador para solução de problemas assim como implementação de melhorias que exigem um grau de tecnologia envolvida maior.

A RL PASIN disponha de um sistema de informações defasado que restringe alguns movimentos de tomada de ações para o aumento das vendas, relacionamento mais próximo com seus clientes, além de não poder concentrar informações de cada cliente em um local onde todos poderiam ter acesso. Juntamente com estas dificuldades, ocorreu o aumento de representadas pela RL PASIN, que trouxeram consigo maior número de clientes e de vendas, que por conseguinte criaram um grande fluxo de informações variadas e importantes para a continuação de negócios, e até mesmo para controle de históricos de situações que ocorreram. Por conta destes fatos, trouxe à tona a busca por um sistema CRM capaz de auxiliar a empresa e solucionar seus problemas.

O objetivo deste trabalho é identificar e avaliar um sistema de gestão e controle com informações compartilhadas, tornando a empresa e seus colaboradores mais informados, organizados e munidos de ferramentas de gestão tecnológicas para a tomada de decisão.

Para isso, o trabalho está estruturado apresentando no segundo capítulo, a respeito da caracterização da empresa em estudo, apresentando sua história e de seu fundador, introduzindo informações a respeito de sua criação, onde se situa, qual seu posicionamento no mercado e quais são suas empresas representadas explicando de forma sucinta o que cada uma produz e qual a área destinada para a RL PASIN atuar.

No terceiro capítulo é feita uma análise a respeito dos ambientes externos e internos que cercam a empresa, e que são capazes de influenciar diretamente ou indiretamente os serviços que são prestados pela empresa em estudo.

Em sequência, no quarto capítulo é dado início ao diagnóstico empresarial, onde será apresentado sobre administração geral, área de marketing, vendas, área de operações, área de materiais, área de gestão de pessoas e área de finanças.

O quinto capítulo esclarece a análise da situação da empresa e a proposta de trabalho, baseadas e observadas a partir de métodos tradicionais como a matriz SWOT e o *Business Model Canvas*. Na sequência, complementando e utilizando os resultados dos métodos citados, é apresentado o tema e a contextualização do problema, objetivos gerais e específicos além da justificativa.

O capítulo seis, conceitua e teoriza assuntos referentes tomada de decisão, além de ser explicado e desmembrado o assunto de sistemas de informações, para que se possa ter um melhor entendimento a respeito do assunto.

Posteriormente para dar sustentação ao progresso do projeto, a metodologia está presente no capítulo sete, e nele estão descritos os métodos que foram utilizados para ajudar na formulação deste trabalho científico.

O capítulo oito está a descrição do problema, e que posterior a isto quais as ações propostas, as necessidades que a empresa carece em relação aos sistemas de informações, além da indicação dos critérios pré-estabelecidos que este sistema deverá conter. Na sequência a apresentação dos sistemas selecionados está disponível para que posteriormente seja feita a análise de definição da melhor proposta. Complementando ainda o capítulo oito, é apresentado o plano de ação criado a partir do método 5W2H, que servirá como base de apoio para a obtenção dos objetivos que foram estabelecidos.

A avaliação da viabilidade financeira é analisada também no capítulo oito, sendo ela a responsável por apontar se a melhoria a ser realizada conseguirá trazer resultados capazes de validar o custo de investimento aplicado, além de trazer retorno financeiro para o crescimento do negócio.

A viabilidade operacional é descrita também no capítulo oito e nela está apontada se a empresa dispõe da infraestrutura para suportar estas melhorias que estão sendo propostas.

E para finalizar no capítulo nove é apresentada a conclusão deste estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo apresenta a empresa RLPASIN Comércio e Representações Ltda., objeto de estudo deste trabalho, com informações históricas, bem como quem são suas representadas e o que fazem. A empresa foi criada no ano de 1999, hoje conta com 4 pessoas em seu quadro de funcionários, prestando serviços de representação para toda a cadeia moveleira e outros segmentos do mercado nacional.

A empresa está situada na cidade de Bento Gonçalves no estado do Rio Grande do Sul, possui forte concorrência em todas as empresas representadas. Com muito esforço e dedicação, a empresa vem se consolidando no mercado moveleiro e se destacando pela competência com seus parceiros comerciais.

2.1 DADOS GERAIS

A seguir apresenta-se os dados gerais da empresa:

- a) Razão Social: RLPASIN Comércio e Representações LTDA.;
- b) Nome Fantasia: RL PASIN;
- c) Endereço: Rua Marechal Deodoro da Fonseca 230/1704, CEP: 95700-020, Bairro: Centro, Bento Gonçalves/RS;
- d) CNPJ: 03.256.520/0001-58;
- e) IE: Isento;
- f) Fone: (54) 3451-4848;
- g) Ramo de atividade: Representação Comercial;
- h) Enquadramento Tributário: Lucro Presumido;
- i) Data da Fundação: 09/07/1999;
- j) Sócios e participação societária: Renato Bertolini Pasin (99%) e Ligia Beatriz Falkembach Cavalet (1%);
- k) Colaboradores: 4;
- l) Site: www.rlpasin.com.br.

2.2 HISTÓRICO

A RL PASIN está no mercado moveleiro há 21 anos, tendo como seu fundador e atual diretor o Sr. Renato Bertolini Pasin, que iniciou sua história no ramo moveleiro

após um convite para trabalhar na empresa Bertolini Cozinhas de Aço, no ano de 1986 como supervisor de vendas. Após doze 12 anos terem se passado, no ano de 1998, deixou a empresa para trabalhar na Móveis Pozza recebendo a proposta para atuar como gerente comercial. Em 1999, Renato analisou uma grande possibilidade de iniciar uma empresa de representações comerciais, vendendo assessórios para a indústria moveleira.

Após a análise de mercado o Sr. Renato deu prosseguimento na abertura da empresa. Como estava inserido no meio moveleiro, buscou nomes de empresas que pudessem dar esta abertura para ele. A primeira empresa a ser representada foi a Sul Grades, empresa especializada em grades de berço. Foi em uma de suas visitas pela mesma que recebeu por meio do diretor da empresa Móveis Decibal. Chamado Nelson Civardi, a indicação de uma empresa que estava iniciando no ramo de fitas bordo de papel chamada Plastibordo.

Seu nome começou a ser feito no mercado de representações, e juntamente com seu histórico competente, novas possibilidades de representadas foram surgindo e integrando a pasta da RL PASIN. A terceira empresa a qual foi indicado chama-se Proadec, que estava começando no Brasil há uns 5 anos e precisava de alguém que pudesse suprir atender e suprir a necessidade de fitas de borda plásticas no Rio grande do Sul.

No ano de 1999 para poder se instalar e manter estoque de amostras em arquivos de pedidos, alugou um pavilhão onde ficou 1 ano apenas, visto que a representação de grade de berço acabou sendo descontinuada. Como a necessidade por espaço não era mais necessária, mudou-se para uma sala comercial no Centro de Bento Gonçalves onde ficou 2 anos instalado. Houve mais mudanças com o passar do tempo até chegar à sede atual.

No ano de 2020, a empresa está localizada na torre comercial Ed. Wall Street Business Center, no décimo sétimo andar, seu espaço físico dispõe de 25m², espaço bem aconchegante e organizado para tornar o ambiente agradável para seus funcionários e aqueles que possam vir a visitar. Conta com três (2) funcionários sendo duas delas assistentes internas além de um preposto que é responsável por vendas externas juntamente com o proprietário, seu filho Pedro. A seguir, na Figura 1, apresenta-se a logomarca da empresa, representada na cor cinza e laranja, uma mescla de cores neutras e intensas representando um pouco mais da empresa, o laranja representa a energia e o cinza seria o equilíbrio de forças positivas.

Figura 1 – Logomarca da RL PASIN



Fonte: RL PASIN (2020).

Na sequência, de acordo com a Figura 2, ela mostra a imagem do edifício comercial Wall Street Business Center, onde a empresa está situada, no 17º (décimo sétimo) andar.

Figura 2– Edifício aonde a RL PASIN está situada



Fonte: Google Maps (2020).

A seguir na Figura 3, imagem interna do escritório.

Figura 3– Imagem interna do escritório da RL PASIN



Fonte: RL PASIN (2020).

2.3 PRODUTOS / SERVIÇOS

De acordo com Corrêa e Giansesi (2019, p. 8) “O ritmo da evolução tecnológica e da inovação no início do século XXI faz com que surjam novos produtos e serviços a uma velocidade impensável” ou seja, as mudanças estão acontecendo e para aqueles que acreditam estarem prontos para de fato conseguirem acompanhá-las, terão êxito, visto que com o passar do tempo serviços e produtos obsoletos, defasados e sem nem se quer atualizações na forma de funcionamento, deixarão de existir.

Neste sentido, a RL PASIN está atenta as modificações do mercado, adequando e atualizando-se para melhor poder atender e manter seus parceiros comerciais, trazendo consigo além de um serviço de representação mais atual (dispensando a velha imagem criada por representantes antigos, os “tiradores de pedidos”, empresas sólidas e de renome nacional e internacional com produtos capacitados para atender as necessidades do mercado de hoje.

A seguir estão listadas as representadas e parceiras da RL PASIN:

a) Plastibordo Componentes para Móveis Ltda: Empresa nacional situada no Rio Grande do Sul na cidade de Araricá, produtora de fitas de borda de papel e borda de recobrimento de papel. Hoje o tipo de indústria referência onde utilizam esse tipo de produto, são empresas de móveis seriados, responsáveis por abastecerem os grandes magazines do país e do exterior. Por mais incrível que pareça, o percentual que representa a fita de borda de papel em um móvel é de 1% ou até menos. A forma de remuneração é por comissão baseado no valor de cada venda. Já são 20 anos representando a Plastibordo. Com o passar dos últimos anos a empresa vem se renovando e ampliando seu espaço fabril, hoje dispendo de 20.000m² conforme Figura 4.

Figura 4 – Imagem da unidade fabril da Plastibordo



Fonte: Acervo Plastibordo (2020).

b) Proadec – A Surteco Brand: Empresa multinacional de origem portuguesa que há 3 anos foi comprada pelo maior grupo no mundo de fitas plásticas, chamado Surteco, com sua matriz na Alemanha. No Brasil sua filial está situada no Paraná na cidade de São José dos Pinhais e tem como principais produtos, fitas de borda de PVC e ABS. Hoje o mercado alvo são revendas e indústrias de móveis planejados, que atendem todas as classes de consumidores. Da mesma forma que a Plastibordo, há um percentual que destinado a cada venda efetuada. Já são 17 anos representando a Proadec. A seguir, imagem da empresa, conforme Figura 5.

Figura 5– Parque fabril da Proadec Brasil



Fonte:Acervo Proadec (2020).

c) *Nanxing Machinery*: hoje é o 4º maior faturamento mundial de maquinários para a indústria moveleira e o 1º em tecnologia para construção. Empresa chinesa localizada em *Quangdong*, com parque fabril de 230.000m², listada na bolsa de valores da China. No Brasil estão há dois anos e vem ganhando espaço a cada ano. Para toda e qualquer venda existe um percentual de comissão. A seguir, na Figura 6 apresenta-se o complexo industrial da empresa.

Figura 6– Complexo industrial da *Nanxing Machinery*



Fonte: Acervo Nanxing (2020).

d) *Weima Maschinenbau*: É representada em todo o Brasil pela RL PASIN, tem sede na Alemanha na cidade de *Ilfeld*, trabalham com trituradores para todos os tipos de materiais existentes como lixo, madeira, MDF, MDP, plástico, tecido, biomassa, entre outros. Da mesma forma que todos, existe

comissão para cada venda. Segue imagem da sede, uma das várias plantas industriais ao redor do mundo, conforme Figura 7.

Figura 7 – Sede administrativa e industrial da *Weima Maschinenbau*



Fonte: Acervo Weima (2020).

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Neste capítulo, serão abordadas questões referentes ao ambiente externo, onde será caracterizado e exemplificado o microambiente assim como o macroambiente relativos à empresa em estudo.

De acordo com Kotler (2005) uma empresa de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, tecnológicas, político-legais, sociais) e forças microambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam na sua capacidade de obtenção de lucros. Ele complementa que se faz necessário o acompanhamento das tendências e mudanças para a continuidade da organização, assim como a importância do papel da administração na identificação de oportunidades e ameaças.

3.1 MICROAMBIENTE

A análise do microambiente vista de modo amplo, é crucial e de extrema importância para toda e qualquer empresa que quer se manter firme em seu negócio e no mercado. Ele compõe de diferentes variáveis que de forma independente podem acarretar mudanças bruscas ou leves no cenário da empresa, como por exemplo, fornecedores, clientes, concorrentes.

3.1.1 Clientes

A RL PASIN caracterizou-se no mercado rio-grandense como uma empresa amigável e de renome no setor moveleiro. A experiência adquirida juntamente com uma rede de contatos muito forte, tornaram fáceis as entradas em indústrias de móveis e revendas para marceneiros, variando o segmento e o nível dos produtos. Para a empresa existem 3 tipos de clientes a serem atendidos: o cliente de móvel popular (aqueles que vendem em grande volume vendem para grandes magazines por um preço bem acessível), as revendas (são responsáveis por fazerem compras em volume e revender para os marceneiros, aquilo que eles não conseguem comprar direto devido um menor volume em relação as indústrias) e por final os clientes de

móveis planejados médio e alto padrão (estes tem volumes de compras mais específicos e pontuais porém com valor agregado maior).

Por estar há 21 anos no mercado moveleiro, a formação de parcerias se tornou algo essencial para o negócio. A constância de visitas, contatos telefônicos, trocas de informações de mercado, bem como a eficiência para solução de problemas com materiais acabam sendo decisivas na continuidade do elo cliente e RL PASIN.

Seus principais clientes estão bem diversificados dentre os 3 tipos citados anteriormente, alguns deles são: Kappeberg, Unicasa, Doripel, GMAD Placa Sul e Canoas, Madelei, Bertolini, Genialflex. Cada um deles está situado no Rio Grande do Sul, porém em diferentes áreas (serra gaúcha, região metropolitana, Litoral, Noroeste do estado etc.)

3.1.2 Fornecedores

As empresas que compõem a carteira da RL PASIN, nem sempre foram as maiores e as líderes de mercado que no ano de 2020 estão sendo consideradas. Algumas delas como a Proadec e a Plastibordo esforçaram e dedicaram-se para adquirirem conhecimento e precisão para produzirem seus produtos e terem o reconhecimento nacional de sua marca e qualidade, e para isto tudo acontecer, buscam constantes melhorias e inovações do parque fabril bem como matérias primas de qualidade que ajudam a compor o preço para o mercado nacional já existente. Seus diferenciais estão são uma matéria prima de qualidade chamada ABS e uma borda de papel com maior resistência e proximidade com a cor da chapa do produto, respectivamente.

Para as representadas Weima e Nanxing (esta última, representada com exclusividade no Brasil pela empresa STI) já estão no mercado internacional há anos, mas que em parceria com a RL PASIN estão crescendo de forma considerável no estado do Rio Grande do sul e no Brasil. O diferencial da *Weima*, são trituradores capazes de moer com baixo ruído qualquer tipo de material, aplicando tecnologia na maneira que corta e a segunda empresa citada traz consigo a tecnologia muito próxima de um maquinário europeu com o preço de um maquinário brasileiro. O elo que mantém todas as empresas com esta em estudo, é a força do nome e a competência.

3.1.3 Concorrentes

No setor de suprimentos para a cadeia moveleira, o nível de concorrência é competitivo, visto que em grande parte boa parte deles são empresas estrangeiras e/ou multinacionais, que trazem consigo diferenciais tecnológicos e de qualidade. No segmento de bordas de papel (Plastibordo) existem as seguintes empresas: Alpartz, CPI, Bobinex.

Para as bordas plásticas (Proadec) concorrem com ela: Rehau, Tabone, Akeo, Tegus e Alpartz.

No setor de maquinários de trituração (Weima), no Brasil existem empresas concorrentes que produzem equipamentos com a mesma finalidade, porém não no mesmo nível tecnológico e estrutural da Weima.

A Nanxing ao chegar no Brasil mais recentemente, encontrou e sem surpresa alguma no setor de máquinas para indústria moveleira, concorrentes já consolidados e de renome internacional, são eles: Homag, Biesse, SCM. Existem também as empresas nacionais que apesar de não trazerem a tecnologia empregada em seus maquinários, mas seus preços são atrativos e por isso também se tornam concorrentes, como por exemplo: ScmTechmatic, Lidear, Sul Americana, Mac Línea.

3.1.4 Entidades regulamentadoras

Por ser uma empresa de representação comercial, e para que o vínculo de prestação de serviço com suas representadas continue a ser exercida, se faz necessário o registro da mesma no Conselho Regional de Representantes (CORE). O objetivo do órgão é fiscalizar e regulamentar o exercício da profissão, evitando fraudes e prejuízos tanto para o representante quanto para as representadas e o consumidor final.

3.2 MACROAMBIENTE

De acordo com Chiavenato (2004, p.362): “O ambiente externo à organização e o grau de incerteza e de heterogeneidade que ele oferece são de grande importância para o desenho da organização”, ele complementa dizendo que empresa precisa considerar as variáveis econômicas, tecnológicas, sociais, legais, culturais, políticas e

demográficas no planejamento e estrutura da empresa. Por mais organizada que possa ser uma empresa, tenha know-how do mercado, produto e cliente, os fatores externos trazem consigo modificações que são impossíveis de prever e que podem alterar bruscamente o cenário, trazendo oscilação em vendas, aumento ou diminuição de preços, escassez de matéria prima, mão-de-obra entre outros exemplos.

3.2.1 Fatores econômicos

De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012, p.144) “Influências indiretas podem ser exercidas sobre o centro de compras em função de outros fatores econômicos, tais como disponibilidade de crédito, taxa de juros, taxa de câmbio etc.”

A empresa atua no ramo moveleiro desde o início de sua história e conhece muito bem como este setor tem oscilações em determinados períodos de cada ano. Contudo quando há um aumento considerável da moeda internacional seja ela dólar ou euro, o custo de várias matérias-primas de Painel (MDP e MDF), ferragens, fita de borda, bem como o custo convertido de maquinários começam a subir e dificultar as vendas das fábricas de móveis.

Em contraponto, esta alta no câmbio proporciona um aumento nas exportações principalmente de móveis popular que enviam para o mercado chileno, colombiano, americano, argentino, peruano o que fazem o número de pedidos na RL PASIN crescerem de forma muito significativa. Outro fator que antes não era nada relevante e interessante para o mercado até o ano de 2020 era a taxa Selic que até os últimos anos estava em um patamar alto demais o que tornava difícil a vida de empresários que tinham dinheiro e gostariam de poder investir em suas empresas com maquinários, aumento dos pavilhões, novas tecnologias. Com a mudança de governo e a melhora da perspectiva econômica a taxa Selic chegou em um percentual muito baixo a ponto de fazer com que houvesse um movimento enorme em investimentos no mercado em geral e que por consequência mexeu o moveleiro também.

3.2.2 Fatores políticos-legais

O Brasil sempre foi um país com o cenário político conturbado, sendo que com seus últimos governantes houve casos de corrupção e grandes rombos em

empresas estatais, o que fizeram a nação e sua economia balançarem de forma crítica e negativa, em partes.

Assim como o mercado moveleiro, a RL PASIN está ligada direta e indiretamente com a Política, pois dependendo de como os governantes lidam com outros países, definem tratados importantes, criam ou reduzem taxas de impostos, realizam reformas no governo, podem gerar impactos muito positivos ou extremamente negativos. Como por exemplo no ano de 2016, ano de uma das piores crises econômicas e políticas do país, o mercado estava em recesso e com baixas vendas em alguns setores, porém para o mercado moveleiro segundo o jornalista Fernando Castilho do Jornal do Commercio (CASTILHO, 2016), o mercado de móveis cresceu vinte e um por cento (21%) neste período.

As questões políticas definem o futuro da economia, afinal uma está atrelada a outra, mas seus reflexos são muito incertos devido a característica individual de cada setor da economia. No ano de 2020, uma pandemia tomou conta do Brasil e do mundo tornando necessária e obrigatória a permanência de seus habitantes em suas residências, a partir de um decreto presidencial juntamente com governadores de estados e prefeitos. Devido esta decisão, as empresas se remodelaram e surgiu um novo termo no vocabulário mundial e principalmente brasileiro, o “home office”, isto impulsionou de uma forma tão gigante e desproporcional por móveis, cadeiras de escritório, que mudaram o setor moveleiro de ponta cabeça em questão de 2 meses.

Muitos daqueles que estavam quebrando por falta de pedido, ou por não poderem retomar suas atividades viram suas empresas voltarem a faturar e a produzir de forma acelerada para atender a demanda interna e externa, algo jamais visto em anos.

3.2.3 Fatores tecnológicos

Desde a criação do escritório de representação até o ano de 2020, diversas criações como aparelhos eletrônicos, computadores, sistemas de informação, impressoras, WhatsApp, páginas online das empresas, foram criadas e tornaram o ambiente profissional mais rápido e de fácil acesso. As reuniões que antes demoravam dias para acontecer devido deslocamento dos executivos até outro estado, hoje acontecem em menos de 1 minuto e sem precisar sair de sua empresa.

Contudo, assim como estas tecnologias ajudaram muito a RL PASIN em sua divulgação e comercialização, facilitou também a chegada da informação dos produtos concorrentes, para o cliente alvo. A briga por espaço no mercado de bordas e maquinários que já era acirrada, se tornou diversas vezes pior, o que obrigou as empresas a se remodelarem, tornarem-se, mais atuais e com diferenciais.

3.2.4 Fatores sociais

A partir do momento em que existe o desemprego, a crise, uma pandemia por exemplo, toda as classes poderão ser afetadas, algumas menos e outras mais. Um exemplo para esta situação foi a pandemia do ano de 2020, diversas empresas foram parando suas unidades fabris e começaram a demitir e isto influenciou demais na queda de pedidos de seus clientes de móveis assim como para a RL PASIN da mesma forma.

Com isto o governo do excelentíssimo presidente da república Sr. Jair Messias Bolsonaro criou um programa de auxílio emergencial, que beneficiaria aqueles de baixa renda com um valor de seiscentos (600) até mil e duzentos (1200) reais, trazendo com isto uma injeção de dinheiro no mercado para tentar suprir o rombo que a pandemia estava trazendo à economia, de acordo com o site do governo federal (2020).

Com o passar dos meses, a mudança de hábitos entre toda a população e o acúmulo de dinheiro mais o auxílio emergencial, fizeram com que fosse percebido que a ausência de bares, de restaurantes, de academias, de shoppings, cinemas e outros tipos de gastos não tão necessários, poderiam ser reutilizados e aplicados em melhorias para suas residências, comprando torneira melhores, cadeiras, trocando o mobiliário, a televisão entre outras coisas. Esta mudança ocasionou no aumento das da demanda do setor moveleiro.

De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012, p.79):

Com relação aos fatores sociais, eles têm grande importância no processo. Da mesma forma que com relação às motivações, o ambiente social e cultural molda as percepções do indivíduo. Sensações de dor e prazer, percepções de tempo e espaço, preferências de paladar são fortemente influenciadas pela cultura.

Contudo em tempos normais, o costume e até mesmo por cultura do povo brasileiro, em qualquer situação de aperto faz com que deixem de gastar o dinheiro com móveis por ser um tipo de bem material que não é de tamanha importância em relação a alimentação e pagamento de contas.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A indústria moveleira ao longo dos últimos 5 (quatro) anos (2015 à 2020) fez seu trabalho de casa, preparando-se que 2020 fosse o ano da retomada. Segundo o jornalista Mateus Frazão do jornal O Pioneiro (FRAZÃO, 2020), para a Associação das Indústrias de Móveis do RS (Movergs) a projeção desse crescimento está em 10% a 11%, números significativos para o setor que vem apostando suas fichas. A oportunidade com este crescimento, é de que as empresas passarão a comprar maiores volumes, renovar suas máquinas, novos produtos serão lançados no mercado. Em contrapartida, este crescimento pode ser desordenado a ponto de gerar um desabastecimento de matérias prima, visto que, por exemplo, o principal fornecedor de resina de PVC (utilizada para produzir as bordas de PVC da Proadec) empresa chamada Brasken que detém o monopólio da resina no Brasil.

No Rio Grande do Sul revendas de suprimentos para móveis, que tem como seu cliente os marceneiros vêm crescendo significativamente o que ocasiona um impacto muito grande nas compras de fita de borda de PVC. A vantagem neste ponto é que aqueles que concorrem com a Proadec produzindo fitas de borda em geral (PP, OS, PVC e ABS) das 5 (cinco) empresas concorrentes no mercado apenas 3 (três) delas pode vender em revendas o seu material (neste caso o PVC) devido uma maior resistência do produto contra aditivos químicos de limpeza como por exemplo o *Tinner* (produto de limpeza). Com isso apenas 1 (um) player concorre diretamente, tornando maior o mercado e suas possibilidades de vendas.

Um problema recorrente no mercado de revendas, pelo fato dos menores players do mercado estarem tentando adentrar e pulverizar mais seus produtos e sua marca, estão baixando os preços de forma abusiva, o que prejudica de forma geral a comercialização do produto, empobrecendo-o e desvalorizando-o.

No segmento de maquinários, durante anos as empresas compravam maquinários europeus devido o câmbio dos 15 anos posteriores ao início do século

XX ter se mantido baixo, o que além de ter fortalecido a marca dos concorrentes facilitava a compra.

Contudo a Nanxing ao chegar ao Brasil no ano de 2018, trouxe consigo um diferencial que facilitou sua entrada junto aos maquinários europeus, o fator custo benefício. Pelo fato do baixo custo de produção chinesa, os maquinários chegam ao Brasil mais em conta, podendo serem comparados com preços de maquinários nacionais, e trazendo consigo tecnologia muito próxima do que as empresas de móveis estavam acostumadas a encontrar nos modelos alemães e italianos.

Neste sentido identifica-se as seguintes oportunidades:

- a) poucos concorrentes de fitas de borda de PVC nas revendas do RS;
- b) abertura de novos clientes em diferentes regiões do estado do RS;
- c) aumento da demanda de mercado, gerando necessidade de maquinários mais modernos e maior consumo de fita de borda;
- d) diferencial de tecnologia de maquinários importados com preço de maquinário nacional, trazem para o Brasil um diferencial que ainda não existia.

E como ameaças identificou-se os seguintes aspectos:

- a) falência do fornecedor que detém o monopólio no RS;
- b) quebra de contrato comercial por parte da representada, seja por justa causa, ou sem justa causa;
- c) muitos concorrentes focados apenas no fator “preço”;
- d) economia nacional instável.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A RL PASIN por ser uma empresa de representação comercial, vem se tornando atual não apenas nos meios tecnológicos, mas no modo de lidar com seus clientes, bem como enquadrando-se nas atuais medidas fiscais exigidas pelo governo.

A necessidade de fugir do mito dos representantes, os “famosos tiradores de pedidos”, fez com que diversas ações fossem tomadas dentro da RL PASIN para que com o passar do tempo, as novas formas de inteiração com seus clientes pudessem surgir um efeito positivo, diferenciando e colocando em evidência a empresa no mercado de representações, servindo como modelo para que outras possam se espelhar.

O uso de computadores fez-se necessário para armazenamento de dados de clientes, pedidos, notas de comissões, o que trazia uma segurança maior em relação à velha caneta e papel, que poderiam ser rasgadas, molhadas e perdidas. As tecnologias como *WhatsApp*, *Skype* e o próprio e-mail, vieram para agregar agilidade e melhor a relação com seus clientes.

Visitas à feiras no exterior para agregar maior conhecimento e trazer novidades para seus clientes que deixaram de visita-la, como por exemplo, a feira Ligna (feira de maquinários na Alemanha), Interzum (feira de acessórios na Alemanha) bem como a Eurocuccina (feira de móveis na Itália). Diferenciais como estes fazem a imagem da empresa, dando valor não apenas pelos produtos que são fornecidos pela RL PASIN, e sim o conhecimento que ela traz consigo e que agregam seus clientes a cada visita.

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A RL PASIN é gerida de forma simples, porém completa, conta com um espaço físico mesclado, não havendo diferentes salas para cada setor da empresa, sendo assim distribuídos os cargos entre a direção e alguns colaboradores. A gestão e tomada de decisões partem sempre da direção, independentemente do que for, e da mesma forma as análises de investimentos, de mudanças de fornecedores, aberturas de novas carteiras de representação, bem como finanças.

Os colaboradores internos, auxiliam na parte do suporte de inserção de pedidos, atendimento ao cliente via telefone e e-mail, organização do financeiro, pós-vendas e cadastro.

A RL PASIN é gerida pelo Sr. Renato Bertolini Pasin, fundador da empresa, ele é quem administra a empresa e toma as decisões para seu funcionamento. Sua sócia gerente Sra. Ligia Beatriz Falkembach Cavalet, participa indiretamente das escolhas da empresa, porém como quotista, tem poder de decisão também. Seu quadro de funcionários é pequeno, sendo composto por duas pessoas responsáveis pelo comercial interno, e duas do comercial externo sendo o diretor a segunda pessoa que atua externamente.

As finanças são feitas em sua maior parte pelo diretor da empresa, como o pagamento das contas, o fluxo de caixa, pagamento de funcionários. Ele também ajuda com as vendas, tem sua carteira de clientes individuais bem como ajuda no pós-venda.

O responsável pelo comercial externo tem como função prospectar novos clientes, visitar aqueles que já foram efetivadas as vendas e concretizada a parceria, visando novas linhas de produtos do cliente para poder garantir um novo espaço fornecendo, bordas, maquinários e fitas adesivas. O pós-venda é realizado através de visitas, ligações ou e-mails para ter o feedback do produto ou do serviço realizado. Em caso de produtos enviados com defeito, tanto o comercial externo, quanto o diretor tem como responsabilidade ir até o local onde está a avaria, identificar, fotografar e gerar um protocolo para a representada do produto.

Para que o escritório possa continuar em dia e que os responsáveis pela venda externa possam dedicar-se inteiramente aos clientes presencialmente, o comercial interno é responsável por todo e qualquer pedido, que será inserido no sistema interno da empresa, além de responderem e-mails de novos clientes, verificação dos pedidos em aberto, análise do estoque diário para poder liberar parcialmente os pedidos que estão parados, organização e cadastramento das contas no sistema da empresa.

De um modo geral empresas priorizam as demandas que se tem maior urgência, sejam elas visitas a clientes para fechar alguma grande venda, tentar finalizar o mês no positivo, organizar pendências financeiras. De acordo com Longenecker *et al.* (2018), as empresas de pequeno porte podem aumentar seu sucesso, de forma que venha ampliar suas forças competitivas, e que para que isto venha a ocorrer, se

faz necessário um bom planejamento estratégico, que por conseguinte pode ajudar a apontar um caminho que atravessem situações desafiadoras, o que viriam a ajudar no molde de viabilidade do empreendimento.

A RL PASIN tem como missão “suprir a indústria moveleira com produtos de alta qualidade”, Visão “ser uma empresa diferencial para o setor moveleiro, levando a mais completa linha de produtos, tanto nacionais quanto importados, sempre buscando novas tecnologias”, e Objetivo “proporcionar ao mercado moveleiro diferenciais para uma excelência na gestão e produção de móveis”.

As reuniões em relação ao planejamento estratégico definido ocorrem semanalmente. É feito um *checklist* de todas as representadas, pontuando os acontecimentos positivos e negativos, além de poder organizar as estratégias de venda e até mesmo solucionar questionamentos e dúvidas por parte do comercial externo e interno.

A empresa não trabalha com indicadores de desempenho, apenas gráficos gerados a partir de dados existentes no sistema interno da empresa, bem como uso do portal da Proadec para tirar algumas informações para análises quantitativas de mercado.

A era digital trouxe consigo mudanças importantes nas organizações, segundo Rosini (2007), os avanços dos computadores, a informática assim como diversas outras formas de tecnologia, todas elas exerceram um efeito positivo e significativo para com a sobrevivência das empresas.

Da mesma forma isso trouxe mudanças para a RL PASIN que com o passar do tempo foi se adequando as novidades do mercado e captando as vantagens que estas tecnologias trouxeram consigo, por conseguinte melhoraram tanto a parte comercial interna, financeira e comercial externa.

Em relação aos sistemas de informações, houve uma grande mudança interna no ano de 2011 com a criação do sistema próprio da empresa, sendo possível inserir todas as contas do mês, cadastrar novos clientes, fornecedores, transportadoras, relatórios, bem como poder inserir pedidos que ao serem finalizados, seriam enviados diretamente cópias para a representada e o cliente. O controle de vendas/pedidos melhorou devido a uma aba de relatórios que gera informações das movimentações de pedidos mensais e seus respectivos valores, aumentando a atenção para não deixar as vendas caírem.

4.1.1 Pontos fortes e fracos

Os pontos fortes identificados são:

- a) a empresa tem grande penetração no mercado moveleiro, seja em pequenas, médias ou grandes corporações, independentemente se produz móveis populares, de nível médio, ou de alto padrão;
- b) seu tempo e forma de atuação continua e organizada, o que tornam a visibilidade maior e a tornam memorável por suas ações e medidas tomadas desde o início da visita, até após o recebimento da mercadoria adquirida pelo cliente;
- c) as parcerias feitas com representadas com nome de peso no mercado nacional e internacional, facilitam bastante a entrada em várias empresas do segmento, pois trazem consigo produtos de qualidade, associando ao nome RL PASIN também que tem o vínculo de parceria de anos no mercado;
- d) carteira de clientes formada.

Os pontos fracos detectados são:

- a) sistema utilizado pela empresa é antigo e com poucas informações rápidas, necessárias para fazer avaliações do mercado, como exemplo quantidade de itens comprados por determinado cliente, ou seja, poder gerar uma curva ABC dos clientes, baseado nos pedidos enviados por eles;
- b) não possui indicadores;
- c) poderia haver também planilhas que poderiam auxiliar melhor o controle de clientes, históricos de visitas, informações vitais e de relevância, visto que as anotações são feitas tudo via celular e bloco de notas.

4.2 ÁREA MARKETING/VENDAS

Para que uma empresa consiga se manter, pagando seus tributos, seus colaboradores, seus investimentos ela precisa mostrar seus produtos, divulgá-los nas redes, treinar seus vendedores externos e internos para que tenham o conhecimento técnico do produto e saibam passar a imagem da empresa adiante. Sendo assim, tanto o Marketing, quanto as Vendas são áreas que caminham juntas, afinal sem o

conhecimento para saber divulgar o produto, vender a essência dele e encontrar a necessidade do cliente, não será possível efetivar uma venda.

Segundo Las Casas (2019, p. 22):

A atividade de um administrador de marketing é buscar informações em seu ambiente e, à luz dessas informações, adaptar o programa de composto de marketing para a satisfação de desejos e necessidades dos consumidores visados.”, ou seja para se manter no mercado em que se está inserido, ou almeja adentrar, se faz necessário buscar informações relevantes em relação aos consumidores, para poder direcionar melhor a empresa e o tipo de produto a destinar ao mercado consumidor.

Desta forma, o marketing tem uma forte relação com as vendas da empresa, buscando a prospecção de novos clientes, e por consequência, o aumento de vendas de produtos ou serviços disponibilizados pela empresa.

De acordo com Las Casas (2019), a pesquisa de mercado fornece à empresa informações que tornam o processo de decisão mais fácil, exato e rico. Ele complementa dizendo que a partir do momento que se tem posse destas informações, para direcionar melhor a análise e pesquisa, se faz necessário visitar clientes, ouvir suas reclamações ou necessidades mercadológicas, feedback do material que foi recebido pelo consumidor.

O principal mercado de atuação da RL PASIN é o moveleiro, contudo, algumas oportunidades em outros segmentos de indústria aparecem, fazendo com que novos horizontes se abram podendo assim haver novas penetrações de mercado para diferentes produtos ofertados pelas mesmas representadas da empresa.

Algumas das representadas por terem produtos muito similares como por exemplo, a Plastibordo e Proadec (fitas de papel e PVC, respectivamente) e Nanxing e Weima (maquinários), tornam mais prático e rápido o processo de pesquisa, visto que boa parte do tempo visitando clientes pode ser aproveitando para falar de mais de uma das representadas.

Os levantamentos ou pesquisa por novas informações como lançamentos, possíveis compras de máquinas, ou necessidades por parte dos clientes são feitos em cada visita, por e-mail ou *WhatsApp*. Esta pesquisa se faz a cada visita, contabilizando em média a cada 15 dias, até o retorno presencial ao cliente e tem como finalidade a manutenção da parceria e relação com o consumidor/cliente.

Cada representada tem seu portfólio de produtos, sendo que algumas destas empresas pelo fato de que trabalham com itens considerados sazonais como por

exemplo, padrões de cores de fita de borda, elas optam pela retirada deles do mercado. Já para a linha de maquinários a questão é um pouco diferente, visto que o processo produtivo por mais que venha se aprimorando com o passar dos anos, ele não deixa de necessitar dos mesmos maquinários, e sim que estes sejam aprimorados. Sendo assim, a RL PASIN consegue desfrutar do mix inteiro de todas suas representadas, pelo fato de serem produtos de necessidade geral do mercado moveleiro.

Segundo Las Casas (2019, p. 419), ele destaca que produto:

Em marketing, um produto é um conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis, e é resultado de um processo de produção, com o objetivo de atender alguma demanda identificada pela pesquisa de marketing ou outra fonte de informação. O produto é um dos componentes do composto mercadológico (4 Os) e é o mais importante, uma vez que todos os demais componentes (preço, praça e promoção) dependem diretamente da análise que o marketing faz sobre o posicionamento do produto. O que produzir e o que vender, o que acrescentar ou mudar, o que evoluir no produto, o que eliminar, bem como a análise do ciclo de vida do produto (CVP) e, ainda, quantos produtos a empresa deve ter em seu portfólio, são algumas das definições que a estratégia de produto deve apresentar. Assim, o resultado é que o consumidor optará pelo produto que considerar e levará em consideração aspectos tangíveis e intangíveis que são considerados pela área de marketing.

Las Casas (2019, p. 498) também comenta sobre serviços:

Os serviços podem ser considerados como atos, ações e desempenho. Como tal, eles são intangíveis e estão presentes em quaisquer ofertas comerciais. O que muda é o grau de prestação de serviços incluídos no objeto de comercialização. Digamos que um comerciante venda areia para diferentes tipos de compradores. Em princípio ele não presta serviços em sua atividade principal, pois comercializa o produto tangível areia. No entanto, ele necessita prestar serviços, como providenciar a entrega dos produtos, fazer controle dos pedidos realizados, tratar de devoluções, entre outros procedimentos necessários. Portanto, ele presta serviços de determinado nível agregado à oferta do produto tangível.

A RL PASIN por ser um escritório de representação, além de vender, tem também como função não apenas atender as necessidades de produto de seus clientes, mas também auxiliar no controle de seus pedidos, datas de entregas, devoluções, suporte quanto a dúvidas entre outros serviços.

No mercado moveleiro, o fator preço, ele é muito decisivo no momento de efetivação de um novo produto, ou até mesmo no início de uma parceria comercial com determinada empresa. Porém, a saúde financeira deve ser levada em

consideração, sendo assim, é válido em alguns casos perder negócios para não precisar trabalhar com margem espremida e muito menos negativa.

Segundo Las Casas (2019, p. 511) “Em princípio, os preços, tanto no setor de serviços como no de bens, têm as mesmas considerações básicas. Em ambos os setores, os preços são atribuídos para gerar receita, [...]”

A RL PASIN trabalha com preços que são estipulados pelas suas representadas e a partir deste preço, considera-se uma margem limite para trabalhar com descontos em momentos de negociação com seus clientes. Cada uma das empresas representadas pela RLPASIN, tem sua forma estrutural e operacional de precificação de seus produtos.

Os novos formatos de mídia são cada vez mais explorados e desta forma são geradas novas formas de comunicação. Desde a criação da *Internet* no ano de 1969 pelo cientista Paul Baran, as empresas passaram a utilizar deste novo artifício digital e tecnológico para facilitar o meio de comunicação, visto que nos anos que antecederam esta criação, as informações demoravam para chegar até seu destinatário, atrasando o processo, seja qual for ele. Segundo Chiavenato (2020, p.80), ele destaca que “[...]comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.”

A RL PASIN utiliza como meios de comunicação, seus computadores bem como celulares móveis. Neles existem programas instalados para poder fazer com que ocorra a transmissão de dados, fotos, arquivos, e-mails entre outras coisas. Desde o início da história da empresa até a atualidade (2020), o uso diário e imprescindível do e-mail se fez presente, possibilitando a formalização de pedidos, recebimento de arquivos, contratos, assinaturas de ordens, recebimento de reclamações e elogios, bem como a organização por assunto e por cliente dentro do mesmo aplicativo de e-mail.

De acordo com a jornalista da revista *Exame*, Daniela Barbosa(2011), no ano de 2003 foi criado um software, muito utilizado como uma ferramenta capaz de fazer ligações de voz e vídeo, além de mensagens para outra pessoa que estivesse conectada também, este aplicativo foi chamado de *Skype*, muito utilizado pela RL PASIN e seus clientes.

Segundo o site *Microlins* (LINHA 25, 2021), partir do ano de 2007 quando o houve uma revolução na parte de celulares, onde a empresa *Apple* lançou um

dispositivo celular com design inovador e prático, podendo ele enviar e-mails, ter uma resolução melhor de câmera, e possibilidade de comprar aplicativos pela loja da própria *Apple*, chamado de *Iphone*.

Com o passar dos anos um novo aplicativo que iria revolucionar o mercado de comunicação surgiu, chamado *WhatsApp*, criado por Brian Acton e Jan Koum. Este aplicativo foi criado com o intuito de trocas de mensagens, envio de vídeos, arquivos, ligação de áudio e vídeo, e passou a ser utilizado por milhões de usuários ao redor do mundo, segundo o Jornalista Eduardo Nuvens do site *Olhar Digital* (*Olhar Digital*, 2018).

O uso do aplicativo *WhatsApp* facilitou a comunicação entre a RL PASIN, seus clientes, representadas e inclusive colaboradores internos da empresa, que também optaram pelo uso do aplicativo, por sua comodidade e praticidade.

O uso da venda pessoal é o principal meio utilizado pela RL PASIN, visto que apesar de todas as facilidades criadas e citadas anteriormente, o que traz a segurança para o cliente, é estar presente olhando olho no olho, e sabendo passar adiante a confiança referente ao produto. É uma forma de *merchandising* o envio de vídeos de novos produtos, principalmente o de maquinários, via *WhatsApp*. Estes vídeos são criados pelas próprias representadas, que disponibilizam em seus sites ou suas páginas no *Youtube*, sendo utilizadas pela RL PASIN e enviadas via meios eletrônicos para seus clientes.

O uso do conhecimento e experiência do vendedor juntamente ao cliente é de extrema importância na hora da apresentação da empresa e do produto a ser ofertado, bem como faz toda a diferença na concretização da venda. Isto é o que passa confiança e segurança para aqueles que poderão dar um voto de confiança para o vendedor, e a empresa para quem ele trabalha. Existe todo um romance desde o início da negociação, fase de testes, análise de preços, aprovação e a venda.

Segundo Las Casas (2012, p. 20):

A Associação Americana de Marketing, através de seu comitê de definição, em 1948, definiu administração de vendas como “o planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam a força de vendas”. Na verdade, hoje a administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas.

Sendo assim, o processo de vendas é uma junção de ações criadas pelas empresas, com a finalidade da concretização da venda.

O planejar de uma empresa é, de fato, uma das ações mais importantes para que o negócio consiga se organizar internamente, definindo metas de vendas da empresa, escolhendo uma estratégia de vendas adequada para o mercado-alvo, motivando a equipe de vendas, para que posteriormente as medidas adotadas pelos administradores, consigam refletir na finalidade de todas estas medidas, as vendas.

De acordo com LasCasas(2012, p. 71):

Planejamento significa decidir com antecipação o que deve ser feito e constitui-se na primeira etapa do processo administrativo. Através do planejamento é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias.

A forma que o Sr. Renato Pasin define o planejamento de vendas da RL PASIN, é feita através de uma análise de mercado, dividida exclusivamente para cada uma de suas representadas, visto que apesar da finalidade do setor em que se atua, ser a mesma, os tipos de produtos destinados a cada um de seus clientes, bem como a forma de planejamento acaba sendo diferente.No caso de um cliente a ser prospectado, é feita uma pesquisa no site do cliente, para ver melhor o que é produzido por ele, quais os principais produtos, podendo assim se inteirar melhor de informações sobre ele podendo desenvolver uma melhor apresentação no momento da visita, mesclando o conhecimento do mercado geral bem como o movimento feito por outras indústrias do mesmo segmento.

No mundo dos negócios, o crescimento da organização desde sua fundação tem correlação direta com a forma de atuação e agressividade no mercado, além do tamanho da equipe de vendas. Uma boa empresa não necessita de diversos vendedores ou representantes para se ter um bom desempenho, bem pelo contrário, quanto mais qualificada e especialista no assunto a equipe for, maiores serão as chances de êxito de vendas.

No mundo dos negócios, o crescimento da organização desde sua fundação tem correlação direta com a forma de atuação e agressividade no mercado, além do tamanho da equipe de vendas.

Uma boa empresa não necessita de diversos vendedores ou representantes para se ter um bom desempenho, bem pelo contrário, quanto mais qualificada e especialista no assunto a equipe for, maiores serão as chances de êxito de vendas.

De acordo com Alvarez e Carvalho (2020, p.28):

Não basta concentrar-se unicamente em seus produtos, ele deve ser principalmente um especialista nos clientes, deve concentrar seu foco não apenas na venda, mas sim na conquista e desenvolvimento dos clientes. Esse enfoque traz uma mudança significativa para o trabalho de vendas.

O desenvolvimento do cliente implica diretamente em vendas futuras, visto que a mentalização do objetivo de efetuar apenas uma venda poderá minimizar pontos que não serão favoráveis aos clientes, trazendo uma não correspondência das expectativas de atendimento, ocasionando na perda dele.

A RL PASIN trabalha com uma equipe de vendas enxuta, totalizando duas pessoas, sendo elas o diretor da empresa e o comercial externo (preposto). Ambos têm as mesmas funções na parte comercial, atendendo cada um suas carteiras de clientes, mas auxiliando em visitas caso haja ausência por uma das partes.

A forma de incentivo, pode ser assim chamada de comissionamento, ou salário variável, visto que ambos dependem das vendas para poder receber sua remuneração, nenhum deles é assalariado. Esta é uma forma de incentivo muito forte, pois não existe um limite salarial, basta render mais para ser mais bem remunerado.

De acordo com LasCasas (2012, p. 231), “A avaliação é uma comparação de resultados de vendas atuais com vendas esperadas.”, ou seja após todo o planejamento feito pela empresa, visitas a clientes, marketing envolvido, investidas de negociações e preços, são feitas análises destes resultados ocorridos, sejam eles positivos ou negativos. LasCasas (2012, p.232) complementa dizendo que “A análise de vendas é um estudo detalhado dos registros da empresa. Esta análise é feita por vendas gerais, por vendedores, regiões ou territórios e mesmo por tipo de clientes.”

A RL PASIN trabalha com controle de planilhas de informações para algumas de suas representadas, sendo elas a Weima e Nanxing, com elas é possível saber o que acontece, o que aconteceu, quais os próximos passos referentes a determinado cliente, se fechou a venda, se perdeu.

Por outro lado, para as representadas de borda, Plastibordo e Proadec, não existe uma planilha de controle ou algum documento que pudesse analisar casos em

abertos, finalizados, assim como não são feitos relatórios referentes ao ocorrido na semana, ou no mês em relação aos acontecimentos. O diretor a cada 15 (quinze) dias, realiza reuniões para poder ver como está o andamento das vendas, se necessita alguma ajuda por parte dele, como intervenção em alguma negociação, solicitação de preços especiais etc.

De acordo com o que Castro, Neves e Cònsoli (2018) comentam em seu livro, a venda ela ocorre porque conta de todo um processo desenvolvido pelo vendedor, e não apenas em um único contato ou visita ao cliente. Eles frisam que os gestores das empresas ficam frustrados e desconfortáveis vendo os movimentos feitos por seus vendedores após a concretização da venda, neste caso, aparecendo apenas para concretizar negócios e não de fato, com intenções de valorizar e fidelizar efetivamente o cliente, estando presente mais vezes.

A RL PASIN tem como forma de organização de pós-venda, o contato telefônico com o cliente, podendo assim, estar mais próximo a ele do que enviando simplesmente um e-mail. Em todas as visitas feitas são feitos questionamentos referentes aos produtos que foram vendidos, se houve alguma avaria, se estava cortado da maneira correta, se a tonalidade estava de acordo e claro sempre questionando a respeito de alguma nova necessidade por parte do cliente, podendo assim gerar nova venda.

De acordo com o site *eSales* (LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO, LINHA 1,2020) distribuição é “A atividade de logística de distribuição, como conhecemos hoje, é a evolução de um sistema complexo que busca conectar produtores e consumidores para os mais variados produtos.” Por ser uma empresa de representação comercial, ela não tem como característica e responsabilidade, o manuseio das cargas de produtos de cada cliente que ela vende, e sim, suas representadas. Todas elas praticam tem o processo de venda indireto, tendo um terceirizador, neste caso a RL PASIN, mas seu processo de distribuição é direta fábrica, diretamente para o cliente. As representadas, normalmente em seu processo de distribuição das máquinas e fitas de borda, utilizam empresas terceirizadas tanto no transporte naval (neste caso representadas internacionais, Weima e Nanxing) assim como no transporte terrestre, (todas as representadas da RL PASIN), visto que nenhuma delas possui transporte próprio para o envio.

4.2.1 Pontos fortes e pontos fracos

Os pontos fortes indicados são:

- a) pós-venda forte, tanto pessoalmente quanto a distância;
- b) controle e análise de vendas nas representadas Weima e Nanxing;

Os pontos fracos detectados foram:

- a) ausência de registro de controle de itens comprados pelo cliente - Proadec e Plastibordo.

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

A área de operações de um modo geral ela é quem lida com o fazer da empresa, coordenando e gerenciando as operações desenvolvidas por ela, podendo assim incluir diversos tipos de atividades, variando de acordo com cada negócio.

De acordo com Corrêa e Corrêa(2017, p.22):

Mas como a operação auxilia em obter esses resultados? Por meio do desempenho operacional que apresenta, em termos de critérios como a “qualidade” de seus produtos em suas várias dimensões, o “custo” que incorre em produzir e entregar seus produtos, a “flexibilidade” com a qual atende às necessidades de seus clientes, a “velocidade” com a qual atende a seus clientes e a “confiabilidade” com a qual faz tudo isso. Como nem todos os critérios de desempenho são igualmente valorizados por todos os clientes, é importante, para que uma eficaz gestão estratégica da operação (dos seus recursos e competências) ocorra, que sejam cuidadosamente analisados os aspectos que são priorizados pelos mercados visados.

A empresa tem como base diretrizes para as estratégias de desempenho e solução de problemas de necessidades dos seus clientes, estas ações devem trazer consigo vantagens que, segundo o que o autor menciona, possam agradar seus clientes com a rapidez, a flexibilidade, a velocidade, a confiabilidade de seu desempenho operacional.

Dentro da RL PASINos assuntos relacionados aos clientes são organizados por representada, podendo assim ampliar a visão e poder ter mais facilidade de organizar e planejar as ações a serem tomadas.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2017, p.410): “planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro.”

O processo de planejamento operacional da RL PASIN para cada representada caracteriza-se por:

- a) inicia-se analisando as questões em aberto (atendimentos de solicitações de clientes, como pedidos, amostras, visitas etc.), segregando primeiramente cada representada;
- b) logo após são reunidas as últimas informações anotadas ou planejadas de cada cliente atendido;
- c) por conseguinte, serão pontuadas a partir do grau de importância da situação, como por exemplo a solução de algum problema, a finalização de um processo de venda, marcar uma visita para demonstrar o funcionamento de um determinado maquinário, envio de amostras de bordas, testes, entre outras coisas.

Cada empresa e seus responsáveis têm diferentes formas e características de atendimento, que com o passar do tempo acaba se tornando fácil de poder compreender e aprender a lidar com o jeito de cada indivíduo ou empresa. A RL PASIN tem como regra, sempre fazer o roteiro baseado nas confirmações de disponibilidade dos clientes a partir do contato telefônico ou e-mail, para que por conseguinte consiga organizar e aproveitar o melhor tempo e atender o maior número de clientes em determinada região.

Para que exista um melhor aproveitamento dos roteiros e da viagem para cada região, após serem filtrados e definidos os assuntos em aberto, são feitas programações para a semana, organizando por região e quais os clientes a serem atendidos. Os roteiros programados não abrangem apenas clientes com assuntos urgentes e importantes a serem atendidos, aproveita-se para visitar outras empresas que no momento podem estar sem alguma demanda ou necessidade de produto novo, mas que fazem parte da carteira e devem ser atendidas da mesma forma.

A RL PASIN tem seu layout criado por uma arquiteta e com a aprovação e ideias do diretor Sr. Renato, este organizou a empresa de modo que seus funcionários possam encontrar as informações que precisam facilmente, sem precisar estarem perdendo seu tempo procurando por papéis, chaveiros de cores, amostras.

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020, p.237), "O 'arranjo físico' (ou layout) de uma operação ou processo significa a forma como seus recursos de transformação são posicionados entre si [...]" ou seja, para que o processo ocorra, seja ele internamente em uma produção, bem como em um escritório, deve haver uma

forma de posicionamento capaz de organizar e tornar mais prático a movimentação dos colaboradores tornando-os produtivos.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020, p.237) complementam que “A decisão de layout é importante porque, se ele estiver errado, pode provocar padrões de fluxo muito longos ou confusos[...] Portanto, o arranjo físico deve começar com a avaliação completa dos objetivos que ele está tentando alcançar.”

Quando determinado produto vendido por uma empresa X apresenta determinada falha, a empresa que adquiriu este produto defeituoso busca por alguma solução para o ocorrido, solicitando algum tipo de garantia ou assistência técnica.

De acordo com o site Catho (Técnico de Assistência Técnica, 2020) o termo “assistência técnica” tem como definição:

Realiza reparo e manutenção preventiva e corretiva nos equipamentos, de acordo com as normas e procedimentos da empresa. Presta atendimento aos clientes para solução de problemas complexos, garantindo o suporte técnico para solução.

De acordo com o que está previsto no art.24 do Código de Defesa do Consumidor (CDC), ela prevê que “Garantia legal de adequação do produto ou serviço independe de termo expresso, vedada a exoneração contratual do fornecedor.” Essa norma determina que independentemente de previsão expressa em contrato, todo consumidor possui garantia na aquisição de produtos e serviços.

Da mesma forma, a RL PASIN toma ciência tanto da lei, quanto a política de cada uma de suas representadas para casos de assistência técnicas e garantias de seus produtos que auxilia a comercializar. Para as empresas que representa, existem garantias de produto em caso de defeito de produção, como por exemplo, falha de cor, deslocamento, defeito de peças entre outros.

Em caso de alguma insatisfação por parte do cliente, onde é feita algum tipo de reclamação, por mais que seja feita por telefone, inicialmente é seguido um roteiro para que esta reclamação possa ser encaminhada para a representada e seu responsável:

- a) recebe-se o problema/insatisfação pelo cliente;
- b) caso a reclamação do cliente seja feita por telefone ou *WhatsApp* e não haja a formalização dela, orienta-se ao cliente a formalizar a queixa por e-mail, de modo a manter o registro documentado da situação;

- c) envia-se o e-mail do cliente para a assistente comercial com cópia para o gerente responsável;
- d) de acordo com o ocorrido, medidas de compensação e ação são tomadas pelo gerente e até mesmo diretoria, para poder amenizar a situação ocorrida e resolver se possível;
- e) a RL PASIN acompanha todo este processo e intervém se for necessário.

4.3.1 Pontos fortes e pontos fracos

Os Pontos fortes destacados são:

- a) registro das solicitações dos clientes de Maquinários em planilhas;
- b) organização e otimização de roteiros de visitas a clientes por semana e por região;
- c) layout organizado para atender as demandas da organização;
- d) garantia e segurança quanto a solução de problemas relacionado aos pedidos de bodas e quebra de maquinários.

Os Pontos fracos destacados são:

- a) falta de um controle de informação das visitas realizadas aos clientes que comprem fitas de borda plástica ou de papel;
- b) falta de um sistema compartilhado de informações com gestor e o comercial para registro de informações sobre clientes, visitas e solicitações específicos;
- c) tomada de decisões restrita a representada Weima, o que engessa o processo de resposta ao cliente.

4.4 ÁREA DE MATERIAIS

De acordo com Dias (2019, p.2) “A Administração de Materiais compreende o agrupamento dos materiais de várias origens, e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa”.

A administração de materiais é um conjunto de ações e de medidas que tem como objetivo suprir de modo geral todas as áreas da empresa com os materiais físicos que se fazem necessários para que os setores venham a desenvolver suas atividades.

Dentro da RL PASIN existe uma conferência mensal de análise de estoque de materiais de escritório que são essenciais para a continuidade do trabalho. Porém não existe um planejamento específico para estes materiais de escritório, pois o consumo é muito baixo, visto a utilização em larga escala de equipamentos eletrônicos como: *e-mail, Skype, WhatsApp*.

A empresa não trabalha com planejamento nem cotações para aquisição dos insumos para o escritório. Como estes insumos são pouco utilizados na empresa, não há necessidade de fazer cotações e planejamento de compra. Da mesma forma não existe um controle de entrada e saída, bem como algum tipo de sistema de codificação dos materiais, controle de custos relacionado à aquisição de materiais, índice de rotação dos estoques, bem como almoxarifado. Apenas em caso da falta de determinado produto, é solicitada a compra para o diretor da empresa, o Sr. Renato.

De acordo com as informações de planejamento de compra de materiais citadas anteriormente, a empresa não desenvolveu critérios para a compra de insumos de materiais, bem como não existe um controle muito grande em cima deles, visto que normalmente duram meses até que se faça a compra novamente, devido o baixo consumo.

4.4.1 Pontos fortes e pontos fracos

A seguir, serão indicados os pontos fortes e pontos fracos relativos à área de materiais.

Os Pontos fortes detectados foram:

- a) a empresa pouco utiliza folhas de papel para impressão, grampos para grampeadores, tinta para impressão, economizando e contribuindo para uma gestão mais eficiente e ecologicamente correta.

Os Pontos fracos detectados foram:

- a) a empresa não possui um planejamento, para a compra dos insumos do escritório;
- b) a empresa não possui critérios formais para comparativos dos preços de cada produto que compra para o escritório.

4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas não é simples, pelo fato que se participa de fatos e acontecimentos da vida do indivíduo que coexiste em duas frentes, na vida pessoal e na vida profissional dele. O temperamento individual é algo que não se pode controlar, haverá dias que o colaborador não estará disposto a falar, a querer ir trabalhar, e é dever do gestor de pessoas saber ter este manejo para que estes problemas externos não venham afetar na produtividade do colaborador, bem como vir a se tornar incomodo para seus colegas de trabalho.

De acordo com o que Marras (2020) comenta em seu livro, o grau de interesse de um gestor de pessoas dentro de uma empresa, está se tornando cada vez mais importante, subindo inclusive na escala piramidal, deixando de pertencer a função operacional e vindo a se tornar de origem tática.

A empresa em estudo, por ser de pequeno porte, facilita o convívio e a integração entre os funcionários, pelo fato de não existirem salas individuais para cada um, acomodando-os próximos um dos outros. A empresa acredita que a cooperação e o contato com outra pessoa tornam o dia mais leve para os colaboradores, assim como é de extrema importância para a qualidade de vida deles, se faz paradas de 15 minutos para alongamento, tomar água, café, comer algo.

De acordo com Marras (2020), na década de 1920, houve um movimento de relações humanas que acabou trazendo consigo mudanças e novos desafios para os gestores e chefes de pessoal. Neste novo modelo tem como base de mudança a relação entre os empregados e empregadores. Ele complementa dizendo que “A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado.” Marras (2020, p.8) Ou seja, novos modos de lidar e tratar o empregado foram sendo integrados as empresas dos dias atuais.

De acordo com Chiavenato (2015) rotatividade é algo que ocorre normalmente em qualquer empresa saudável, podendo assim gerar volume pequeno de entradas e saídas de pessoas.

Chiavenato (2015, p. 39) complementa:

A rotatividade de pessoal pode ser causada por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos (entradas maiores que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o

sistema (saídas maiores que as entradas) para diminuir as operações ou custos e reduzir os resultados.

Segundo o autor, existem dois tipos de rotatividade (Chiavenato,2015):

- a) rotatividade provocada pelas pessoas: seria quando a decisão e iniciativa de desligamento parte por parte dos funcionários;
- b) rotatividade provocada pela organização: quando as decisões de desligamento partem por parte da empresa, com a intenção de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo pessoal para redução de custos.

De acordo com Chiavenato (2015), o absenteísmo também é um dos fatores predominantes nas empresas, quando se trata da gestão dos colaboradores. O significado na prática seria para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. Nem sempre as causas do absenteísmo têm correlação direta apenas com o funcionário, mas sim com a organização que não o atarefa, bem como deixa de manter uma certa atenção e supervisão em seu colaborador.

O absenteísmo tem diversas causas, como por exemplo (Chiavenato,2015):

- a) doença do empregado efetivamente comprovada;
- b) doença do empregado não comprovada;
- c) razões diversas de caráter familiar;
- d) atrasos involuntários por motivos de força maior;
- e) faltas voluntárias por motivos pessoais;
- f) dificuldades e problemas financeiros;
- g) problemas de transporte;
- h) baixa motivação para trabalhar;
- i) supervisão precária da chefia ou gerência.

A RL PASIN pelo modo como conduz seus colaboradores, preocupando-se com o bem-estar em seus 21 anos de existência até 2020, teve baixíssimo índice de rotatividade, em média seus funcionários ficam 6 anos. Absenteísmo na empresa em estudo, assim como foi citado pelo autor anteriormente, existem, mas com uma frequência baixa; os casos mais comuns são por motivos médicos comprovados, atrasos involuntários. A empresa não dispõe de indicadores para análise deste tipo de informação, apenas são informações e questionamentos obtidos através da direção da empresa. Cada empresa tem sua forma de lidar e métodos para recrutamento de

pessoas. Estas atividades têm como objetivo ter certeza de que a pessoa em análise tenha as características que a organização necessita.

De acordo com as questões de rotatividade e absenteísmo, por conta das demissões, as empresas acabam tendo que procurar novos talentos para ocuparem os cargos deixados em aberto pelos anteriores.

Cada empresa tem sua forma de lidar e métodos para recrutamento de pessoas. Estas atividades têm como objetivo ter certeza de que a pessoa em análise tenha as características que a organização necessita.

De acordo com Chiavenato (2020, p. 139) “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

A RL PASIN dispõe vaga de trabalho em agências de emprego, dando características especiais para o tipo de trabalho que será executado. Quando começam a surgir candidatos, é feita uma primeira entrevista geral na agência. Logo após a primeira análise dos candidatos, é marcado uma segunda etapa para que os selecionados possam ir até a empresa e conversar com o Diretor da empresa, o Sr. Renato. Ele mesmo quem seleciona e recruta seus novos funcionários, devido a empresa ser de pequeno porte, não necessita alguém especial para exercer esta função.

Nesta segunda etapa, serão analisadas mais profundamente as aptidões dos candidatos, tais como:

- a) conhecimentos gerais em informática;
- b) nível de estudo;
- c) conhecimentos em outras línguas;
- d) disponibilidade para participar de feiras e eventos;
- e) interesses gerais em cultura, esportes;
- f) sociabilidade e desenvoltura para falar;
- g) cursos em especialização;
- h) quantidade de locais onde já tenha trabalhado (se houver rotatividade, o porquê).

A remuneração na RL PASIN é norteadada acima do salário base da categoria, sendo uma forma de incentivo para com seus funcionários. Existem possibilidades de ascender profissionalmente dentro da empresa, por se tratar de empresa com representadas multinacionais, possibilita contato com vários setores da economia

internacional. A empresa também dispõe de benefícios para seus funcionários, sendo alguns deles: vale transporte, auxílio bolsa-estudo.

O bom desempenho dos funcionários está relacionado com o local aprazível de trabalho, aliado a ótima localização, com modernos equipamentos e móveis ergonômicos, vale alimentação, auxílio transporte etc. Além disso, é uma forma de motivação a oportunidade de atualização através de cursos específicos, participações de feiras nacionais e internacionais do setor.

Aliado a motivação, o treinamento se faz necessário e fundamental para um melhor desempenho dentro da organização, trazendo consigo uma melhoria na eficácia dos resultados, aumento na eficiência dos serviços, uma melhor qualidade de vida no trabalho etc.

São disponibilizadas para todos os funcionários cursos de aperfeiçoamento, participações em feiras e eventos nacionais e internacionais, visitas as representadas para conhecimento e aprendizado do processo de produção dos produtos que são vendidos pela RL PASIN.

4.5.1 Pontos fortes e pontos fracos

A seguir, serão indicados os pontos fortes e pontos fracos relativos à área de gestão de pessoas.

Os pontos fortes destacados foram:

- a) possui requisitos estabelecidos no processo seletivo;
- b) baixa rotatividade;
- c) baixo absenteísmo;
- d) viagens para feiras nacionais e internacionais como forma de integração e motivação;
- e) administração consciente visando a socialização e a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

Os pontos fracos destacados foram:

- a) não possui indicadores de rotatividade e de absenteísmo.

4.6 ÁREA DE FINANÇAS

As empresas dependem de uma boa administração financeira para que possam seguir com suas atividades e garantir uma lucratividade, mantendo o negócio e sua saúde financeira em dia.

De acordo com Pereira Jr. *et al.*(2020, p.14):

As atividades financeiras estão diretamente ligadas às áreas de economia, contabilidade, produção, recursos humanos, entre outras. Dessa forma, o gestor financeiro deve avaliar cada opção antes de realizar a decisão final, sabendo que isso pode perpetuar ou finalizar as operações empresariais.

Quando se trata de finanças empresarial, todo e qualquer tipo de gasto ou investimento deve ser muito bem analisado pelo gestor, sejam eles gastos com materiais de escritório, carro de frota novo, reforma dos móveis do escritório, contratação de um novo colaborador.

O objetivo das finanças dentro de uma organização é de maximizar a valorização da empresa, focando na lucratividade e ao mesmo tempo trabalhando para reduzir os riscos financeiros que podem vir a existir.

Entender sobre o manejo do dinheiro bem como saber organizar o fluxo do caixa são ações importantes para todas as organizações, independentemente de seu setor de atividade.

Não é simples controlar entradas e saídas sejam elas de valores altos, ora de valores baixos. É preciso entender que para que o ciclo financeiro continue sempre trazendo consigo o objetivo da lucratividade, se faz necessário uma boa gestão de caixa, ou a empresa poderá vir a falir. O fluxo de caixa tem como função garantir um melhor controle dos gastos, organizando-os e ao final apresentando lucro ou prejuízo.

De acordo com Ribeiro e Estender (2017, p.43):

[...] o demonstrativo de fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para o controle de entrada e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, a empresa facilita suas operações controlando de forma adequada as receitas e despesas da organização; são estas definições para fluxo de caixa o que demanda a construção de um modelo teórico/gerencial que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de posturas do desenvolvimento organizacional.

Eles complementam (Ribeiro e Estender, 2017, p.43):

O fluxo de caixa faz referência aos valores do caixa de uma empresa, ou seja, o montante recebido pela empresa, e o montante gasto pela mesma, verificando assim se esta apresenta lucro ou prejuízo ao final do período pré-estipulado.

A RL PASIN até o ano de 2006 devido ao fato de não haver um sistema de gestão, organizava suas contas a pagar em uma pasta única, com os dias do mês, em que eram arquivados os pagamentos. Em 2007 foi inserido um sistema que era possível inserir as contas a pagar da empresa, que por conseguinte aliviou e facilitou a visualização dos débitos futuros que a empresa tinha.

O fluxo de caixa é feito exclusivamente pelo diretor da RL PASIN, o Sr. Renato. Ele quem organiza as entradas e saídas desde a fundação da empresa, tendo ciência dos gastos gerais (cartões corporativos, gasolina dos carros da empresa, contas e impostos, financiamentos, pagamento de salários etc.).

Cada vez mais com os sistemas de informações sendo criados, estão sendo disponibilizadas ferramentas de informações que ajudam e auxiliam tanto a pessoa jurídica quanto pessoa física a terem acesso a situação do crédito de uma outra organização que deseja iniciar algum processo de compra.

De acordo com Frezatti (2014, p.61) “Nas operações de crédito a instituição analisa a empresa, definindo a partir dos seus critérios de risco, o interesse na concessão de linha de financiamento.” Ou seja, da mesma maneira que as instituições financeiras analisam seus clientes e verificam se há ou não pendências, para que então possam liberar alguma abertura de crédito, as empresas em geral (de insumos primários, secundários, terciários, de serviço) também tem este critério de análise de crédito.

A RL PASIN por se tratar de uma empresa de representação, não se envolve com a liberação ou aprovação de crédito de seus clientes. As responsáveis por isso são as empresas representadas por ela, que antes do orçamento solicitam os dados do cliente para que possam encontrar como está a situação do cliente, concedendo ou não o crédito de compra.

Quando um empresário decide abrir sua própria empresa para entrar no mundo dos negócios, ele tem noção que fora do objetivo do lucro como o foco

principal, existem valores que antes da liquidez, virão para debitar do caixa da empresa. Um destes valores, chama-se de custos.

De acordo com Santos, Silva, Barreto, Guazuelli (2018, p.9) “Os custos podem influenciar diretamente no lucro da organização, no controle de suas ações, na tomada de decisão, na produção e no planejamento.” Ou seja, por menor que ele possa ser, em larga escala por exemplo, poderá trazer consequências positivas bem como negativas para a organização. O autor define custos em duas partes, direto e indireto.

Santos (2018, p.32) define custo direto:

Entende-se por custo direto aquele que é facilmente atribuído ou associado a um determinado objeto de custo. Esse conceito engloba a mão de obra direta e os materiais diretos, podendo ser considerados os materiais que foram utilizados na produção.

Santos (2018, p.32) define custo indireto:

Ao contrário do conceito de custo direto, o custo indireto é quando não se pode atribuir tão facilmente o custo especificado. Também pode ser encontrado com o nome de “custo comum”, podendo ser fixo ou variável. O custo indireto necessita de critérios de rateio.

Na RL PASIN, por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, ela não gera nem produz nenhum tipo de produto, contudo detém da mesma forma custos diretos e indiretos. Estes são geridos pelo diretor da empresa, o Sr. Renato, que desde a fundação da empresa organiza e tem ciência dos custos gerados por sua organização, planejando-os.

A empresa para que possa dar continuidade ao seu trabalho, necessita de alguns pontos importantes que estão classificados internamente como custos diretos, ou seja, custos que implicam diretamente na produtividade da RL PASIN, sendo eles:

- a) mão de obra (setor comercial interno e o preposto);
- b) internet;
- c) gasolina.

Dentro dos custos indiretos, conforme citado pelo autor anteriormente, existem custos fixos e variáveis dentro da empresa.

Os custos fixos que identificados na empresa foram os seguintes:

- a) salário dos funcionários;
- b) internet;

- c) telefone;
- d) energia elétrica;
- e) material de limpeza;
- f) combustível.

A seguir os custos variáveis que foram identificados na empresa:

- a) comissões do preposto.

A contabilidade, definitivamente, é uma das áreas mais importantes dentro de uma empresa. É ela quem faz a gestão patrimonial, fiscal e contábil do negócio, sendo responsável pelas contas a pagar, da gestão dos bens, recolhimentos de impostos, investimentos.

De acordo com Ribeiro (2018, p.2) “Contabilidade é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro relativas à administração econômica.”

A RL PASIN por se tratar de uma empresa de pequeno porte não dispõe de um setor interno ou pessoa responsável pela contabilidade da empresa, e sim é contratada uma empresa de contabilidade para realizar este processo. Ao final de cada mês, uma das assistentes internas tem como função separar as contas já pagas e deixá-las organizadas em uma pasta da empresa de contabilidade, para que sejam entregues para o responsável da contabilidade que passa para coletar o malote.

Para que a empresa possa ter um crescimento estrutural e financeiro, se faz necessário compreender melhor e analisar os resultados provenientes das operações. É a partir desta análise feita pela empresa, que os índices financeiros entram em cena. Eles têm como responsabilidade mostrar todos os índices fundamentais da área financeira da empresa do estudo.

Como em todo negócio, os empresários ou investidores tem um papel muito importante, onde é deles que provém grande parte dos investimentos e capital de giro. Desta forma os indicadores financeiros são utilizados para que possam nortear e gerir melhor a forma de uso deste dinheiro na gestão da empresa.

A RL PASIN não trabalha indicadores financeiros para melhor analisar o uso dos recursos investidos e adquiridos. Nenhuma ação relativa a este assunto é feita, pelo fato de a empresa ser essencialmente um escritório de representação, onde os seus ganhos provém das vendas dos produtos de suas representadas.

As empresas têm dentro de suas estruturas administrativas e financeiras, planos orçamentários que contemplam em alguns casos o próximo ano ou até mesmo

para o próximo mês. Quando as empresas seguem um modelo de condução do plano orçamentário, que tenha sido bem formatado e conduzido, elas tendem a dar resultados positivos e expressivos.

De acordo com Pandozeve (2016, p.190) “O planejamento orçamentário é instrumental-chave para a gestão financeira de organizações multinacionais, assim como o é também para empresas domésticas.”

A RL PASIN faz um planejamento orçamentário baseando-se nos custos operacionais para o trabalho externo e interno do escritório. Referente aos custos externos, a empresa tem ciência de gastos do preposto como do próprio direto como: hotéis, gasolina, almoço, revisão, geometria e balanceamento dos carros, cartão corporativo, seguros, IPVA, viagens internacionais, feiras. Assim como para os custos internos (salário dos funcionários, contas de água, luz, internet, comissões do preposto, IPTU, seguro da sala, insumos para o escritório etc.

4.6.1 Pontos fortes e pontos fracos

Os pontos fortes detectados foram:

- a) possui planejamento orçamentário anual;
- b) registro por meio de ficha cadastral de novos Clientes;
- c) organização e controle dos custos por meio de planilha;
- d) planificação do fluxo de caixa;
- e) sistema de inserção de contas.

Os pontos fracos detectados foram:

- a) não possuiu indicadores financeiros.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

No capítulo a seguir, será feita uma análise geral com base no estudo das áreas descritas nos capítulos e seções anteriores descritos. Este estudo analítico tem como objetivo identificar uma determinada área da empresa que está comprometida ou necessita de melhorias para poder torná-la mais organizada e efetiva em sua função.

5.1 ANÁLISE SWOT

A análise geral da empresa engloba aspectos gerais que circundam, bem como influenciam diretamente ou indiretamente no dia a dia de toda e qualquer organização existente. Esta análise tem como objetivo buscar melhor entender a empresa, seus pontos de maior relevância e vulnerabilidade, compará-los para que assim consiga melhorar e até mesmo recriar um plano estratégico.

De acordo com Giuliani, Monteiro e Merlo (2018), o estudo de análise da empresa é dividido em duas partes, os aspectos internos e os aspectos externos. Segundo os autores, a análise do ponto de vista interno tem como objetivo, fazer uma abordagem dos fatores que são controláveis, identificando seus pontos fortes e pontos fracos.

Os autores complementam falando a respeito da análise dos aspectos externos e cita que uma das etapas de diagnostico a ser desenvolvido, é a do aspecto externo, nela são identificadas as ameaças, situações que podem ser desfavoráveis para a empresa em relação ao macroambiente, bem como as oportunidades.

Giuliani, Monteiro e Merlo (2018, p.137) explicam:

Denominada também SWOT, do inglês: strenghts (força), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). O objetivo principal da análise PFOA (SWOT) é identificar forças, deficiências, oportunidades e ameaças a fim de ajudar os gestores a encontrar os pontos fortes da empresa e adaptá-los com as oportunidades do ambiente.

A seguir, apresenta-se oQuadro 1 com a Análise SWOT da RL PASIN:

Quadro 1 – Análise SWOT da RL PASIN

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		Poucos concorrentes de PVC nas revendas do RS	Abertura de novos clientes em diferentes regiões do estado do RS	Aumento da demanda de mercado, gerando necessidade de maquinários mais modernos e maior consumo de fita de borda	Diferencial de tecnologia de maquinários importados com preço de maquinário nacional, traz para o Brasil um diferencial que ainda não existia.	Quebra de contrato comercial por parte da representada, seja por justa causa, ou sem justa causa.	Muitos concorrentes focados apenas no fator "preço"	Falência de uma das representadas.	Economia nacional instável
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	Forte penetração no mercado moveleiro	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
		Empresas representadas com tradição e peso no mercado moveleiro	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
		Pós-venda forte	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
		Carteira de clientes formada	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
		Controle de Análise de venda - Weima e Nanxing	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
	PONTOS FRACOS	- Sistema operacional da empresa antigo e não dispõe de informações que podem ser úteis nas vendas	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Verde	Verde	Verde
		Ausência de uma ferramenta de controle de informações de visitas à clientes - Proadec e Plastibordo	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
		- Ausência de registro de controle de itens comprados pelo cliente - Proadec e Plastibordo	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde
		Falta de um sistema compartilhado de informações com gestor e o comercial para registro de informações sobre clientes, visitas e solicitações específicos;	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Verde	Verde	Verde
		Falta de visitas à clientes	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde	Verde

LEGENDA			
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA		SOB CONTROLE
	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO		SEM RELAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da empresa (2020).

Como se pode verificar através da análise SWOT, a RL PASIN tem pontos críticos a serem analisados para que se possa desenvolver um projeto de melhoria. Nota-se que a RL PASIN por ter um bom histórico de trabalho no mercado moveleiro, assim como, ter representadas com tradição nos mercados de maquinário e de fitas de borda principalmente, ajudam a compensar os pontos a serem melhorados.

Analisando questões de poucos concorrentes de fita de borda de PVC nas revendas com a falta de um registro ou ferramenta de controle e de informações de

clientes, traz consigo um problema pequeno, mas que caso não existisse poderia gerar uma receita a mais para a empresa.

A mesma relação pode ser feita para um possível aumento da demanda do mercado, as chances de poder buscar esta fatia seriam maiores, porém existe a falta de um sistema ou ferramenta para auxiliar a parte comercial, interna e externa.

A oportunidade de estar representando uma empresa de maquinários que traz consigo diferenciais para o mercado brasileiro, acaba por sofrer com a ausência de um sistema de comunicação melhor entre os comerciais, além de uma ferramenta capaz de dispor de informações relevantes, podendo ocasionar na perda de algum negócio.

Nota-se que existem vários pontos críticos e relevantes em relação a falta de visita à clientes. Isto de fato pode vir a afetar diretamente nas vendas da empresa, ocasionando inclusive na perda de clientes e de espaço no mercado de fitas de borda, bem como de maquinários.

De um modo geral, a empresa em estudo sofre com questões relacionadas a deficiência no sistema de gerenciamentos de dados que é antigo, e por isso não contempla novas informações necessárias para o bom andamento do negócio, podendo ocasionar em perdas de novos negócios assim como clientes já em carteira.

5.2 CANVAS

A constituição de um negócio se faz a partir de ideias que norteiam e auxiliam a entender quais são as ideias e princípios da empresa em questão. Para que se possa melhor organizar estas ideias, foi criado uma ferramenta visual chamada de CANVAS, também conhecida como *Business Model Canvas*. Desta forma é viável criar um modelo de negócio acessível de ser consultado bem como atualizado.

Este método novo e que se tornou tradicional no mundo, está presente em grandes empresas como SAP, Intel, Nasa e Xerox, de acordo com Floriani, do site Administradores.com (2015).

A seguir será apresentado o Quadro 2, referente ao modelo CANVAS da RL PASIN:

Quadro 2 – CANVAS da RL PASIN

Parcerias principais <ul style="list-style-type: none"> • Proadec • Plastibordo • Nanxing • Weima 	Atividades principais/chaves <p>Elo entre a empresa produtora de insumos para a cadeira moveleira e a empresa produtora de moveis.</p>	Proposta de valor <p>Promover a comercialização de materiais necessários para produção de móveis e seus derivados.</p>	Relacionamento com clientes <ul style="list-style-type: none"> • Face to face • E-mail • Skype • WhatsApp • Zoom • Google Meet 	Segmento de clientes <p>Empresas de médio e grande porte, atuantes no segmento moveleiro que necessitam de insumos para produção de seus produtos</p>
	Recursos principais <ul style="list-style-type: none"> • Equipe qualificada • Carro • Sistema interno da empresa 		Canais <ul style="list-style-type: none"> • Visitas à empresas • Site Web • Feiras • Revendas • Mídia impressa 	
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade • Aluguel de servidor • Salários • Comissões • Internet • Veículos • Combustível 		Fontes de receita <ul style="list-style-type: none"> • Comissões sobre as vendas efetuadas 		

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da empresa (2020).

Com a construção do CANVAS finalizada, é possível melhor compreender de que maneira a RL PASIN está posicionada no mercado de atuação, quais são seus

parceiros, como se comunica com seus clientes, bem como a forma de relacionamento e o tipo de cliente a ser atingido por ela.

A forma que a empresa em estudo encontrou parcerias para atingir seus objetivos foram as empresas produtoras de fitas de borda Proadec e Plastibordo, além de empresas de maquinários diversos para a indústria moveleira, Nanxing e Weima, com elas seria possível chegar até o cliente segmentado, no formato de representação.

A atividade chave da empresa que foi determinada, tem como objetivo ser a ponte entre as empresas representadas produtoras de insumos e os as empresas pertencentes ao setor produtivo de móveis.

Os recursos chave para que ela possa ter seu fluxo contínuo de trabalho, são poucos, mas essenciais para o funcionamento da empresa. Entre eles foram indicados os colaboradores do comercial interno, sendo qualificados e treinados, partindo deles a certeza de que os pedidos serão inseridos, os e-mails respondidos, bem como o suporte para o diretor e o comercial externo que estão fora do escritório boa parte do tempo. O carro que se considera elemento essencial para as visitas a todos os clientes da empresa. E por fim um sistema de gestão para que possam inserir os pedidos e contas, cadastros de novos clientes etc.

A proposta de valor foi definida pela promoção da venda dos produtos que as empresas representadas disponibilizariam para a comercialização, tendo como clientes alvos, empresas do setor moveleiro.

O modo de se relacionar com os clientes, seria dividida em duas formas simples e de fácil acesso, a primeira delas seria pessoalmente, em frente ao cliente (*face toface*) e a segunda forma seria por meios digitais, como por exemplo *WhatsApp*, *Skype*, *Zoom*, *e-mail* etc.

Os canais que entregarão o que a empresa dispõe de linha de produtos para o mercado moveleiro seria além de visitas recorrentes aos clientes, as feiras do setor que acontecem anualmente, o *site Web*, mídia impressa além das revendas (este último apesar de ser um cliente, ele expõe a marca em sua loja para os marceneiros irem até ela comprar.).

A segmentação dos clientes da RL PASIN foi definida para atender e focar em empresas de médio e grande porte, atuantes no mercado moveleiro, que tem como necessidade a compra de insumos para a produção de seus produtos.

Referente a estrutura de custos, existem vários pontos de importância que ajudam a compor a empresa e mantê-la ativa para com sua finalidade. Dentro desta estrutura foram identificados e destacados os seguintes custos: salário do funcionário, *internet*, contabilidade, aluguel do servidor, combustível etc.

A sustentação da empresa parte das vendas que a ela concretiza com seus clientes, por mais que existam parcerias, se faz necessário a manutenção constante para que não se percam o cliente, a parceria assim como a receita.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Baseado nos estudos e informações coletadas da empresa em estudo, como por exemplo a análise de seus pontos fracos e pontos fortes, bem como quais são as oportunidades e ameaças disponíveis em seu mercado de atuação (análise SWOT) além do uso do Canvas para melhor entender como a direção visa conduzir a empresa e de que maneira será atendido seus clientes, é possível identificar melhorias para a empresa.

O tema para a proposta de melhoria surge ao analisar os pontos que carecem de maior atenção, o problema a ser tratado está na parte operacional de controle e informação interna, que por conseguinte afetam nas vendas, desempenho de atendimento ao cliente, na organização de informações para tomada de decisões, controle individual de itens comprados por cliente. Ou seja, o somatório destes pontos citados anteriormente, podem não implicar diretamente na perda de algum cliente, mas sim de informações e controles que poderiam vir a acrescentar mais vendas à empresa.

De maneira a melhorar os pontos críticos referentes ao tema citado, o presente estudo tem como pergunta problema a seguinte: “De que forma da RL PASIN pode organizar suas informações e controlar seus clientes?”

5.4 OBJETIVO GERAL

De acordo com Andrade (2016) os objetivos de modo geral, são definidos como uma situação futura que a empresa deseja atingir, sendo que para que isto ocorra devem ser empregados os recursos e administrados os esforços. O autor complementa, quando se trata de organizações, se faz necessário levar em

consideração os múltiplos objetivos, os quais determinam-se como forma de resposta às forças externas e internas.

O objetivo geral deste trabalho é identificar e avaliar um sistema de gestão e controle com informações compartilhadas tornando a empresa e seus colaboradores mais informados, organizados e munidos de ferramentas de gestão tecnológicas para a tomada de decisão.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De acordo com Certo, Peter, Marcondes, Cesar (2005), os objetivos específicos norteiam o que deve ser realizado, definindo quem fará e dentro de qual intervalo de tempo. Eles complementam que ser específico, elimina boa parte dos transtornos que rodeiam os objetivos, dando garantia aos colaboradores para que saibam e entendam o que está sendo esperado deles.

Sendo assim, para este trabalho os objetivos específicos definidos são:

- a) identificar as necessidades da empresa para buscar um sistema de informações que a atenda;
- b) pesquisar sistemas de informação disponíveis no mercado;
- c) comparar os sistemas de informação a nível operacional e financeiro;
- d) indicar os critérios de escolha do sistema de informação;
- e) avaliar a viabilidade operacional e financeira da proposta.

5.6 JUSTIFICATIVA

De acordo com Roesch (2013), justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto, visto que esta ação a ser tomada se faz importante por um lado, pois acaba por obrigar o autor a analisar de forma melhor a respeito de sua proposta de modo geral e abrangente, e que por outro lado, o faz situar-se na problemática. A autora complementa que, em resumo, é plausível justificar um projeto a partir de sua oportunidade, importância e viabilidade.

Dentro deste contexto, o tema proposto para a RL PASIN é de suma importância, pois tem como objetivo a melhoria interna da empresa, resultando em aumentos de venda e melhoria do relacionamento com o cliente. Estas melhorias trarão consigo um meio de trabalho mais organizado e conectado, utilizando e

compartilhando as mesmas informações para todos. Com isso acabará tornando o ambiente mais agradável para se trabalhar, bem como será possível obter informações mais precisas e rápidas, capacitando o colaborador a tomar medidas eficientes. Além disso os clientes serão beneficiados com estas mudanças internas, a partir de um auxílio que será dado, podendo melhor entender seu mercado e bem como otimizar suas compras. Para a empresa representada, mais em específico a Proadec, facilitará na otimização dos lotes de produção a partir das informações do novo sistema de gestão da RL PASIN.

Além de ser visivelmente possível, é um momento de grande aproximação com os clientes via meios eletrônicos, devido a pandemia. Com isto acabará gerando uma maior interação atendendo as necessidades do mercado e seus clientes, dispondo de novas formas de serviço e fortalecimento de parcerias. De acordo com Izidoro (2016), se as experiências dos clientes em algum serviço forem diferenciadas do que se estavam esperando ou sendo anunciado, por conseguinte eles irão acreditar nas experiências vividas com a empresa e seu serviço corriqueiro, gerando assim uma venda maior dos seus serviços.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão teorizados conceitos referentes à sistemas de informação nas organizações, evidenciando-os de forma clara e direta. Será explicado no que é baseada e efetuada a tomada de decisão de uma empresa, além de aprofundar no assunto sistemas de informação, e conceituando o que são dados e informações, armazenagem e registros, quais os tipos de sistemas, os critérios de qualidade de uma informação.

De acordo com Freitas e Reis (2012, p.12) “[...] a missão (e as estratégias que implementam essa missão) de uma empresa é sua capacidade de atender a uma ou mais necessidade de seus clientes, acionistas e funcionários por meio dos produtos e serviços oferecem”.

6.1 TOMADA DE DECISÃO

De acordo com João (2012, p.14), as empresas utilizam os sistemas de informação para atingir importantes objetivos organizacionais, como excelência operacional, relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores, melhor tomada de decisão e novos produtos e serviços.

O aprimoramento tecnológico das empresas ao longo do tempo trouxe consigo melhorias internas que facilitariam movimentos operacionais internos e externos. Estas melhorias visam simplificar processos que anteriormente exigiam grandes esforços e tempos de pesquisas longos demais, para encontrar informações pertinentes para a tomada de decisão dos gestores e colaboradores das empresas em geral, além de poder alcançar objetivos específicos (JOÃO, 2012).

João (2012) complementa que os computadores por mais que sejam inteligentes, são máquinas que sem a programação e instrução de algum *software*, não são capazes de fazer nada. Da mesma forma, os funcionários que as operam, necessitam estar preparados para a realização das ações que foram determinados a cumprir, tendo como auxílio os sistemas sofisticados de informações.

De acordo com Laudon e Laudon (2007), o uso dos sistemas de informações tem sido explorado para a utilização no meio esportivo, como por exemplo, na MBL (*Major League Baseball*), uma liga americana de *Baseball*, que juntamente com os times vinculados à ela passaram a se preocupar com a redução de torcedores nos

jogos ao vivo, tendo queda de faturamento. O que estava causando isto eram os aumentos dos salários de jogadores, que culminava no aumento dos ingressos das partidas e a preferência por assistir na TV de suas casas. Alguns clubes continuaram a lotar seus estádios, porém outros times de menor prestígio, passaram toda a temporada de 2004 com metade dos assentos vendidos.

Surgiu assim, a ideia de utilizar dos sistemas de informações, e poder integrar ao site da MBL, criando uma série de sites para cada time e um para a liga, mbl.com. Estes sites proporcionam ao torcedor, informações sobre as equipes, partidas, sobre os jogadores, possibilitando comprar ingressos pelo computador ou pelo celular, além do objetivo principal de aumentar as vendas de ingressos e poder melhor analisar o perfil do torcedor. O uso da tecnologia estava no momento da inteiração do cliente com o site de cada time, por exemplo, quando o torcedor cadastrado buscava por ingressos ou informações sobre o jogo, o site liberava um torpedo SMS para o celular do interessado, avisando que ainda havia lugares vagos. (Laudon e Laudon, 2007)

Laudon e Laudon (2007) comentam que a inteiração para a busca de informações dos jogos, compra de acessórios, bonés, camisetas dos times, cartões, lembrancinhas, e até mesmo criação de times de beisebol virtuais, fizeram com que em 2004 todos os sites da MBL juntos, vendessem 11,2 milhões de ingressos e que era esperado um crescimento de 30 a 40 por cento no ano seguinte.

De acordo com o que foi descrito anteriormente, descrevendo a necessidade de empresas pela busca de melhorias internas em seus sistemas de gerenciamento e de informações, existe um fator que é de suma importância para que haja a obtenção do êxito em suas escolhas, o que é chamado de tomada de decisão.

João (2012,p.109) relaciona os sistemas de informações com a tomada de decisão dizendo que:

Para que servem os sistemas de informação? Um dos principais benefícios que eles podem trazer para você é a possibilidade de tomar melhores decisões. Eles nos ajudam tanto em situações em que temos que decidir sozinhos quanto em casos que envolvem outras pessoas.

João (2012) complementa que antigamente o poder de tomada de decisão partia sempre dos proprietários das companhias, porém com o passar do tempo e com a integração dos sistemas de informações, sendo disponibilizadas também para

funcionários de nível hierárquico mais baixo, possibilita e tem como objetivo dar a estes funcionários também o poder de decidir.

Para Audy, Andrade e Cidral (2011, p.56) “[...] decisão constitui o processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis, do curso de ação que uma pessoa ou um grupo deverá seguir”. Os autores trazem como elementos comuns à decisão, tópicos a serem utilizados como fonte de base de referência dentro do processo de tomada de decisão sendo eles: tomador de decisão, objetivos, preferências, estratégias, situação e resultado. Abaixo uma breve descrição dos tópicos indicados pelos autores que serão usados em conjunto do tema de sistemas de informações (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2011):

- a) tomador de decisão: é quem faz uma escolha ou opção entre várias alternativas;
- b) objetivos: são os resultados que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- c) preferências: são os critérios que o tomador usa para fazer a escolha da melhor estratégia;
- d) estratégia: é o caminho que o tomador de decisão escolhe para melhor alcançar o objetivo;
- e) situação: são os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão;
- f) resultado: é a consequência de uma dada estratégia

Segundo Laudon e Laudon (2007, p.28) “Quando uma empresa conhece de verdade seus clientes e os atende bem, do jeito que eles querem ser atendidos, a reação típica deles é voltar a essas empresas e comprar mais. Isso aumenta as receitas e os lucros.”

De acordo com João (2012, p.92) “Cada vez mais as empresas têm percebido que a única maneira de ficar na frente de seus concorrentes é melhorando seu relacionamento com os clientes.” O autor comenta que as empresas passam a buscar meios de diferenciação para melhor atender e fidelizar seus clientes, sendo o relacionamento com o público o ativo mais valioso da empresa.

Quando se trata de uma empresa pequena, de bairro, se torna fácil poder conhecer seus clientes pessoalmente, contudo quando multiplicamos o tamanho da empresa e passamos a imaginar uma grande corporação, os problemas como a falta de informações começam a dificultar no relacionamento com seus clientes, explica João (2012).

6.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

De acordo com Laudon e Laudon (2007) e João (2012), sistema de informação pode ser definido teoricamente e tecnicamente como um conjunto de componentes que são interligados. Estes têm a função de coletar (ou recuperar), processar, distribuir informações para a tomada de decisões, armazenar, coordenação e controle da organização da empresa.

Para Batista (2012, p.24) “podemos definir sistema como sendo o conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.”

Stair e Reynolds (2016, p.9) trazem uma definição similar, porém mais detalhada:

É um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta (entrada), manipula (processo), armazena e dissemina dados (saída) e informações, e fornece reação corretiva (mecanismo de realimentação) para alcançar um objetivo. O mecanismo de realimentação é o componente que auxilia as organizações a alcançar seus objetivos, como aumentar os lucros ou melhorar os serviços ao cliente.

6.2.1 Informação e dados de um sistema de informação

Rosini e Palmisano (2012, p.13) definem informação “A informação é o elemento básico dos sistemas; portanto, os conceitos básicos necessários dizem respeito às características da informação que se está trabalhando”.

Stair e Reynolds (2016, p.8) comentam sobre o valor da informação:

O valor da informação está diretamente ligado a como ela ajuda os tomadores de decisões a alcançar os objetivos da organização. As informações valiosas podem auxiliar as pessoas em suas organizações a realizar as tarefas de forma mais eficiente e eficaz.

Rezende (2016, p.33) explica sobre informação:

A informação é todo o dado trabalhado ou tratado. Pode ser entendida como um dado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. Pode ser definida como algo útil. Como exemplos, podem ser citados: nome do cliente; cor do automóvel; número de equipamentos; data de nascimento; valor do saldo bancário.

Decoster e Sun (2014, p.4) conceituam informação:

O conceito de informação envolve aspectos que abrangem desde sua coleta na forma bruta (dados), conduzindo ao processamento, que pode ser sob a forma de agrupamentos, cálculos, transformação dos dados, até sua disponibilização para a tomada de decisão.

De acordo com Laudon e Laudon (2007, p. 31):

Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e itens significativos para a organização ou para o ambiente que a cerca. No caso, informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são seqüências de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.

Rezende (2016, p.33) define “O dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro. Pode ser definido como algo depositado ou armazenado.”

Laudon e Laudon(2007) fazem uma comparação entre informações e dados, usando um supermercado onde todos os dias milhares de dados, como os códigos de barras que descrevem cada produto. Com estes dados, é possível fornecer informações significativas, como por exemplo saber qual das lojas que teve o maior faturamento por determinado produto, os itens mais vendidos, quantidade gasta pela loja com determinada marca de produtos entre outras possibilidades.

6.2.2 Armazenamento ou registro

Para Stair e Reynolds (2016) uma organização não pode alcançar o êxito de suas atividades sem que haja os dados e muito menos a capacidade de geri-los.

De acordo com Audy, Andrade e Cidral (2011, p.106) “O armazenamento é responsável pelo registro dos dados coletados e dos dados resultantes do processamento em um meio que permita sua utilização futura pela organização.”

Os autores AUDY; ANDRADE; CIDRAL (2011, p. 106) complementam “Por outro lado, a partir da manutenção de séries históricas do que ocorre dentro e fora da

organização, é possível realizar a análise de tendências e cenários, propiciando o suporte à tomada de decisão.”

Sendo assim, de acordo com o que for sendo registrado ou armazenado no sistema, ajuda a compreender melhor e realizar análises de tendências e cenários para melhor tomar decisões (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2011).

6.2.3 Tipos de sistemas

Conforme Rezende (2016) os sistemas de informação podem ser definidos ou classificados de diversas maneiras. Essas classificações têm como objetivo principal contribuir para as atividades de planejamento, desenvolvimento ou aquisição de soluções para as organizações.

Para Batista (2012, p.35) “existem sistemas para as mais diversas aplicações e alguns têm uma visão apenas voltada para a gestão e coleta de dados e outros possuem uma abordagem muito mais ampla.) Ele complementa explicando que esta visão ampla, facilita o processamento de tomada de decisão, podendo criar planejamento e cenários, visualizando o passado e analisando o presente da empresa, assim como a definição de tendências e comportamentos esperados de seus clientes ou mercado.

De acordo com Rezende (2016) e João (2012) a classificação de tipos de sistemas de informação pode ser definida como operacional, gerencial e estratégico.

6.2.3.1 Sistemas de informação operacional (SIO)

De acordo com Batista (2012, p.36):

Também conhecidos como sistemas operacionais da organização, são aqueles utilizados para realizar as tarefas rotineiras da empresa, essenciais para conduzir a organização. Atendem ao nível mais elementar da empresa, aumentando o controle das atividades diárias.

Batista (2012) detalha um pouco mais o sistema de informação operacional, utilizando como exemplos comuns deste tipo de sistema os sistemas de controle dos dados operacionais da organização, como o controle de estoque, emissão de nota fiscal, controle de recursos humanos, controles de departamento pessoal etc.

Para Rezende (2016, p.38) complementa sobre os sistemas de informação operacional:

Controlam os dados detalhados das operações das funções organizacionais imprescindíveis ao funcionamento harmônico da organização auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico ou operacional das unidades departamentais. As informações são apresentadas no menor nível, ou seja, analíticas, detalhadas, e apresentadas no tempo gramatical singular.

Batista (2012, p.36) finaliza seu conceito sobre sistemas operacionais:

Apesar de nem sempre ser atribuído o devido valor a esse tipo de sistema, ele é considerado essencial para o funcionamento da organização, pois permite que ela continue funcionando. Um ponto interessante desse fato é que as empresas acabam tornando-se dependentes desses sistemas, de forma que sua paralisação pode acarretar diversos prejuízos diretos ou indiretos.

6.2.3.2 Sistemas de informações gerenciais (SIG)

Para Rezende (2016, p.37) exemplifica:

São também chamados de sistemas de apoio à gestão organizacional ou sistemas gerenciais. Contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para gestão. Trabalham com os dados agrupados (ou sintetizados) das operações das funções organizacionais auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor (nível médio ou gerencial) das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades.

De acordo com Batista (2012, p.37):

Esses sistemas oferecem um conjunto de relatórios resumidos sobre o desempenho da empresa, que são utilizados para a realimentação do planejamento operacional. Eles são desenvolvidos com base no conhecimento específico do negócio, chamado de método de trabalho. E, com uma metodologia adequada para selecionar informações estratégicas e atividades críticas da empresa, os sistemas de informação gerencial utilizam ferramentas que permitem a visão analítica dos dados/processos, gerando visão agregada, integrada e gráfica dos principais indicadores de desempenho da empresa.

Batista (2012) complementa dizendo que esse sistema é capaz de possibilitar o uso de relatórios, consultas, visualizações dos dados, que são ferramentas incorporadas a algum tipo de gerenciador de banco de dados.

De acordo com Rezende (2016) existem também outras classificações para sistemas de informações, sendo elas: manuais; mecanizados; informatizados;

automatizados; e gerenciais e estratégicos. Segundo o autor, os sistemas mecanizados são aqueles que utilizam de recursos de TI de forma mecânica, ou seja, sem valor agregado. Já para os sistemas informatizados, estes fazem referência aos sistemas que utilizam os sistemas de TI de forma inteligente e com valor agregado.

6.2.3.3 Sistemas de informação estratégico (SIE)

São também chamados de sistemas de informação executivos ou sistemas de suporte à decisão estratégica. Contemplam o processamento de grupos de dados das atividades operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas. Trabalham com os dados no nível macro, filtrados das operações das funções organizacionais, considerando, ainda, os meios ambientes internos ou externos, visando auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração da organização privada ou pública (REZENDE, 2016).

Esses sistemas, a princípio, não são projetados para resolver problemas específicos, mas para fornecer ferramentas que permitam aos executivos compreender as situações de negócio, identificar problemas e oportunidades, decidir por alternativas de atuação e planejar e acompanhar ações (BATISTA, 2012).

6.2.4 Critérios de qualidade dos sistemas de informação

De acordo com Freitas e Reis (2012, p.10) “Observando a natureza da qualidade [...] Stábile (2001) atribui as seguintes características à informação de qualidade” sendo elas as seguintes:

- a) Precisa – A informações precisa não tem erros;
- b) Completa – A informação completa contém todos os fatos importantes;
- c) Econômica – A informação também deve ser de produção relativamente econômica;
- d) Flexível – A informação flexível deve ser utilizada para diversas finalidades;
- e) Confiável – A informação confiável pode ser dependente. Quer dizer, a confiabilidade depende da fonte da informação;
- f) Relevante – A informação relevante é importante para o tomador de decisões;

- g) Simples – A informação não deve ser exageradamente complexa;
- h) Em tempo – A informação em tempo é enviada quando necessária;
- i) Verificável – Finalmente, a informação deve ser verificável. Isto significa dizer que se pode checá-la para saber se está correta.

Freitas e Reis (2012, p.10) complementam “para que o usuário da informação possa concluir suas ações é necessário que a elas seja de qualidade, que tenha todas as características citadas acima, com um objetivo, tomada de decisões de forma a alcançar as metas.”

Os autores unem as ideias de informações de qualidade com os sistemas de informações presentes nas corporações, relacionando a importância que deve ser dada para as características qualitativas tratadas acima, pois elas elevam a qualidade da informação da qual os gestores necessitam para a tomada de decisão(FREITAS; REIS, 2012).

6.2.5 Tipos de aplicativos

A partir disto, começa-se a tentar buscar por sistemas integrados para melhor usufruir das informações obtidas de cada um dos clientes da empresa. De acordo com Laudone Laudon (2007,p.74):

Existem quatro grandes aplicativos organizacionais integrados: sistemas integrados, sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente e sistemas de gestão do conhecimento. Cada um desses aplicativos integra um conjunto relacionado de funções e processos de negócio, a fim de melhorar o desempenho da organização como um todo.

Destes quatro grandes aplicativos organizacionais integrados que o autor cita, será usado o sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM).

6.3 CRM – GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

De acordo com Batista (2012, p.167) “O CRM é uma arquitetura que combina os processos de negócio e tecnologias que visam entender os clientes com respeito a quem são, o que eles fazem e do que gostam.” Batista (2012) comenta que este tipo

de sistema, ele tem como função auxiliar a empresa no desenvolvimento de suas tarefas e além da interação com o cliente, tornando-os mais próximos.

Segundo Batista (2012, p.167):

[...]o CRM é um elemento do ERP específico para o melhor gerenciamento, envolvendo os subsistemas de marketing, vendas, serviços, atendimento ao cliente, gestão do ciclo de pedidos e tecnologias. É um movimento corporativo para que a organização possa conhecer o perfil de seu cliente e, com base nesses dados, desenvolver um trabalho dirigido de fidelidade, pois, melhorando o relacionamento com o cliente, a organização pode melhorar seus lucros e reduzir custos.

Laudon e Laudon (2007, p. 76) definem CRM:

Os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (customer relationship management — CRM) ajudam as empresas a administrar suas relações com os clientes. Os sistemas de CRM fornecem informações para coordenar todos os processos de negócios que lidam com o cliente, em termos de vendas, marketing e serviços. Seu objetivo é otimizar a receita, a satisfação e a retenção de clientes. Essas informações ajudam as empresas a identificar, atrair e reter os clientes mais lucrativos; prestar serviços de melhor qualidade aos clientes atuais; e aumentar as vendas.

Este sistema de acordo com João (2012), oferece uma nova forma de enxergar os clientes, modificando positivamente a forma de atendimento e de venda, por conseguinte da mesma maneira dão ao cliente uma visão única da empresa. Este sistema permite que sejam feitas perguntas como: quem são os clientes fiéis? Quem são os mais lucrativos? As respostas para estas indagações, são utilizadas com a finalidade de conquistar novos clientes, e oferecer melhores serviços aos atuais.

Segundo a definição de João (2012, p. 94):

As aplicações CRM analíticas baseiam-se em dados consolidados vindos dos CRM operacionais e dos pontos de contato com o cliente, realizando a análise desses dados. Esta análise tem como objetivo identificar padrões de compra, a fim de trabalhar com marketing direcionado e reconhecer quais clientes são lucrativos.

Para João (2012) e Laudon e Laudon(2007), o sistema de relacionamento com o cliente (CRM) é dividido em operacional e analítico, onde o primeiro traz consigo aplicações voltadas ao cliente como por exemplo apoio ao atendimento e a automação do marketing. Já o analítico, analisa os dados gerados pelo CRM operacional a fim de obter informações que ajudem a gerenciar melhor o desempenho da empresa.

7 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2021) o método científico é a teoria da investigação e que esta, alcança seus objetivos, de forma científica, quando cumpre ou se propõe cumprir as seguintes etapas:

- a) descobrimento do problema;
- b) colocação precisa do problema;
- c) procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema;
- d) tentativa de solução do problema com auxílio dos meios indicados;
- e) invenção de novas ideias (hipóteses, teorias ou técnicas) que prometam resolver o problema;
- f) obtenção de uma solução;
- g) investigação das consequências da solução obtida;
- h) prova (comprovação) da solução;
- i) correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta.

Neste capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para encontrar as informações essenciais para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, detalhando-as e explicando-as. Este capítulo contempla separadamente os procedimentos abordados, como foram realizados, os responsáveis e fornecedores das informações vitais para a concretização deste estudo e pesquisa, sendo eles:

- a) delineamento da pesquisa: onde será apresentado os métodos e tipos de pesquisa utilizados, a natureza do estudo, tipos e estratégias de pesquisa;
- b) participantes do estudo;
- c) processo de coleta de dados;
- d) processo de análise de dados.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 44): “Pesquisa é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teórico ou práticos, empregando métodos científicos.” O autor complementa dizendo que significa muito mais do que

apenas procurar a verdade, mas que também o objetivo seria encontrar respostas para questões propostas, utilizando procedimentos científicos.

Marconi e Lakatos (2021) e Fachin (2017) explicam a existência de dois tipos de pesquisa quando se trata da natureza de dados, segregando em qualitativa e quantitativa. Esta primeira é definida pelos autores como um modelo que apoia o conhecimento positivista onde prevalece a preocupação estatístico-matemático, tendo acesso racional à essência dos objetos e fenômenos examinados e a segunda é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos que não são somente mensuráveis, porém também são definidos descritivamente; assim implica-se em considerar o objeto de pesquisa a partir da construção social, usando como base as experiências vividas, dos longos e complexos processos de interação social.

Martins (2008, p.11) define o estado de delineamento por Nível “Segundo a abrangência e propósitos, um Estudo de Caso poderá ser exploratório, descritivo e experimental”, sendo abaixo definidos da seguinte maneira por Markoni e Lakatos (2021, pg.89):

Exploratórios: são investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente).

Quantitativo-descritivos: consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos, tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas, como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem.

Experimentais: consistem em investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo principal é o teste de hipóteses que dizem respeito a relações de causa-efeito. Todos os estudos desse tipo utilizam projetos experimentais que incluem os seguintes fatores: grupos de controle (além do experimental), seleção da amostra por técnica probabilística e manipulação das variáveis independentes com a finalidade de controlar ao máximo os fatores pertinentes. As técnicas rigorosas de amostragem têm o objetivo de possibilitar a generalização das descobertas a que se chega pela experiência. Por sua vez, para que possam ser descritas quantitativamente, as variáveis relevantes são especificadas. Os diversos tipos de estudos experimentais podem ser desenvolvidos tanto em campo, ou seja, no ambiente natural, quanto em laboratório, onde o ambiente é rigorosamente controlado.

De acordo com Gil (2018, p.26) sobre os tipos de delineamento estratégicos, classificam-se em:

- a. Pesquisa bibliográfica;
- b. Pesquisa documental;
- c. Pesquisa experimental;
- d. Ensaio clínico;
- e. Estudo caso-controle;
- f. Estudo de coorte;
- g. Levantamento de campo
- h. Estudo de caso;
- i. Pesquisa etnográfica;
- j. Pesquisa fenomenológica;
- k. Teoria fundamentada nos dados
- l. Pesquisa-ação;
- m. Pesquisas mistas;
- n. Pesquisa participante;
- o. Pesquisa narrativa.

Conforme o foco do trabalho de conclusão, abaixo, está descrita a definição de estudo de caso, de acordo com Gil (2018, p.33):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A realização deste trabalho, se deu a partir da utilização de uma pesquisa qualitativa de nível exploratório, usando a estratégia de estudo de caso.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Fachin (2017, p.45) descreve o conceito de população, “[...] e população como um conjunto de números obtidos, medindo-se ou contando-se certos atributos dos fenômenos ou fatos que compõem um universo.” O autor complementa e melhor exemplifica este conceito, dizendo que seria possível tirar várias populações unidimensionais e pluridimensionais de dentro de um mesmo universo, de acordo com os atributos que se deseja estudar, como por exemplo, a citação de um grupo específico de crianças menores de dez anos, portadoras de sarampo, residentes na cidade de São Paulo.

Gil (2018, p.99) conceitua o termo de amostra:

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. E, com o auxílio de procedimentos estatísticos, torna-se possível até mesmo calcular a margem de segurança dos resultados obtidos.

De acordo com Mattar (2012), a amostra não probabilística é considerada aquela em que a escolha dos indivíduos ou elementos da população para que estes venham a compor a amostra, se faz necessário em partes do julgamento do pesquisador, sendo assim, ele mesmo quem escolhe quem será pesquisado.

Mattar (2012, p.127) explica que a amostragem não-probabilística pode ser feita por conveniência, por intencionalidade ou por quotas. Sendo a primeira definida como:

Amostras por conveniência são selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador. É o tipo de projeto de amostragem menos confiável, apesar de barato e simples. É utilizado, frequentemente, para testar ou obter ideias sobre determinado assunto de interesse. Enganosamente, essa forma de amostragem pode dar a impressão de ser tão boa que pareça desnecessário utilizar outras formas mais sofisticadas e precisas. Amostras por conveniência prestam-se muito bem aos objetivos da pesquisa exploratória, e não são recomendadas para pesquisas conclusivas.

Para este trabalho de diagnóstico e melhoria da empresa em estudo, foi adotada a amostra não probabilística por conveniência, esta que é utilizada quando o objetivo é a obtenção de informações rápidas. Os participantes deste estudo, fornecedores das informações referentes às funções consultadas dentro da empresa, se chamam Renato, diretor e fundador da empresa, e Pedro seu filho, que atua na área externa como comercial.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de aquisição dos dados para a resolução deste trabalho, se deu através de entrevista não estruturada, solicitando informações necessárias para melhor compreender as funções e processos da empresa em estudo. Houve também observação direta por parte do autor, pois ele exerce função de trabalho dentro da

empresa em questão. A coleta de dados ocorreu em momentos em que os participantes se encontravam no escritório ou até mesmo em momentos fora do ambiente de trabalho.

Para Gil (2018, p.107):

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno.

O autor complementa que na maioria dos estudos de caso, a coleta de dados é feita através de entrevistas, observação e análise de documentos, mesmo que haja muitas outras técnicas possíveis de serem utilizadas, porém estas são as tradicionais (GIL, 2018).

De acordo com Gil (2018, p.116):

Entrevistas informais são as mais utilizadas na pesquisa etnográfica. Elas podem ser vistas como conversações casuais, mas, assim como as entrevistas estruturadas, também têm uma agenda específica, embora não explícita. O pesquisador as utiliza para descobrir as categorias de significados no âmbito de uma cultura. São úteis para verificar o que as pessoas sabem, pensam, creem, aspiram e temem, bem como para comparar essas percepções com as das outras pessoas. Essas comparações é que possibilitam identificar valores compartilhados na comunidade, na organização ou no grupo pesquisado.

Mattar (2012, p.81) afirma que o método de observação em relação ao objeto observado, divide-se em direto e indireto. O autor explica:

Observação direta: a observação direta compreende observar o comportamento ou fato no momento de sua ocorrência. Por exemplo, o consumidor está realizando uma compra e o processo de observação está ocorrendo simultaneamente. A observação direta só é possível para comportamentos ou fatos que ocorram em ambiente público, e por isso sejam transparentes.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Gil (2018) e Marconi e Lakatos (2021) comentam que após a manipulação dos dados e a obtenção dos resultados, o passo seguinte seria a interpretação e análise, constituindo-se no núcleo central da pesquisa. Os autores

definem análise de dados como uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.

De acordo com Gil (2018, p. 61):

Quando os documentos referem-se a textos escritos ou transcritos, como matéria veiculada em jornais e revistas, cartas, relatórios, cartazes e panfletos, ou à comunicação não verbal, como gestos e posturas, o procedimento analítico mais utilizado é a análise de conteúdo. Esta técnica, que foi empregada originariamente em pesquisas sobre o conteúdo de jornais, visa descrever de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação.

Foram utilizados métodos de análise de conteúdo neste trabalho, e através do diagnóstico organizacional, foram aplicadas as ferramentas do CANVAS e da análise SWOT para que fosse possível identificar e distinguir as oportunidades de melhorias para a empresa em estudo, e que por fim pudesse focar e priorizar o que deverá ser desenvolvido.

8 RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão descritos e apresentados os problemas de uma forma mais detalhada e aprofundada, explicando melhor quais as dores da empresa em estudo. Também serão evidenciadas propostas de ações visando a solução do problema, e ao fim critérios que definem quais são os melhores pontos que um sistema de informação precisaria ter e que estes venham a se encaixar de forma que facilite e melhore o sistema da RL PASIN.

8.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A RL PASIN desde o início de sua criação, lida com clientes que podem ser divididos em indústria e revenda de acessórios, sendo que para cada um deles existem diversas demandas e informações que juntas necessitam de uma organização grande por parte da RL PASIN.

Por exemplo, no momento de uma visita são obtidas e percebidas informações e necessidades do cliente, e normalmente são armazenadas em um bloco de notas virtual do smartphone, caderneta de anotação ou agenda do vendedor. Estas informações são formalizadas e enviadas via e-mail ou informalmente por *WhatsApp* para a representada, buscando atender ao pedido do cliente. Contudo o problema está na falta de um local onde todas as pessoas da empresa (comercial interno e externo), de forma rápida e fácil apenas buscando pelo nome do cliente, possam encontrá-las sem perder tempo.

Outro problema relacionado a falta de um sistema de controle e informação, refere-se ao momento em que um cliente “x” necessita de determinado produto que está em falta e demorará a ser enviado pela representada. A RLPASIN a partir disto inicia a busca de algum outro cliente que também compra este produto para que possa pedir emprestado, mas o tempo que se leva para encontrar manualmente no sistema da representada ou da própria RL PASIN é alto além de trabalhoso.

Um caso adicional para este problema, se agrava quando o comercial interno da RL PASIN necessita fazer um estudo de itens comprados pelas revendas, indicando quais são os mais vendidos, o volume de compra por período etc. tudo isto é tabulado em *Excel* manualmente, o que ocasiona um tempo desnecessário perdido,

sendo que com um sistema poderia ser mais bem aproveitado este mesmo tempo, para a inserção de novos pedidos ou a busca de novas informações, além de que não se pode ajudar o cliente a fazer uma compra melhor.

8.2 AÇÕES PROPOSTAS

Nesta seção haverá elementos referentes a busca por ações capazes de suplementar a falta de um sistema que contenha um melhor aproveitamento de informações para o uso comercial da RL PASIN e tomada de decisão. Também serão evidenciados critérios que irão ser definidos para que a escolha do sistema de informações possa ser feita com maior assertividade neste estudo de caso.

8.2.1 Necessidades da empresa em relação ao sistema de informações

A partir dos problemas citados na seção 8.1 (Descrição do problema), entende-se melhor as necessidades existentes da empresa em estudo em relação ao sistema de informação. Se faz necessário um sistema que contenha no cadastro de cada cliente algum recurso ou aba para armazenagem de dados das visitas e histórico, visando a possibilidade de tornar rápida a lembrança de algum fato ou solicitação ocorrida com um determinado cliente.

Percebe-se a necessidade para que neste sistema tenha um filtro de informações relacionado ao cliente e seus itens de consumo, para facilitar alguns pontos:

- a) a compra do cliente: o sistema de informação poderia apontar quais são os itens mais comprados por um cliente "X", podendo indicar um histórico por período (1 mês, 6 meses) como o comercial julgar interessante, podendo assim oferecer e ajudar o cliente a se programar com compras maiores dos itens de maior giro e aproveitar descontos, facilitar a produção, não correr riscos de faltar estoque ou de comprar itens desnecessários para sua empresa. Junto a este mesmo apontamento por cliente, seria interessante a possibilidade de ter informações de negociações feitas, indicando preço negociado e prazos de pagamento;
- b) busca por itens e quem os compra: como citado anteriormente, a busca por itens e os clientes que os compram é um problema que ocupa tempo

demais e atrapalha tanto o comercial interno quanto o externo, quando muitas vezes clientes percebem que estão sem algum item em seu estoque e buscam junto a RL PASIN a possibilidade de que ela peça emprestado a outras empresas este item em específico. Este sistema de informações poderia conter um filtro que por itens seja possível buscar por algum em específico, e que estejam linkados os clientes que compram ele.

8.2.2 Critérios de avaliação para a escolha do Sistema de informações

Os critérios de avaliação são importantes para o momento da escolha de um sistema de informações, com eles é possível pré-definir o que se está procurando, quais pontos ele deverá ter para que possa atingir a expectativa da empresa e do que o seu sistema interno necessita, utilizando critérios de utilidade ou se atende aos pré-requisitos solicitados.

Os critérios citados a seguir foram determinados para que se possa buscar sistemas de informações que atendam a necessidade de melhoria da empresa, estes precisam ser:

- a) o sistema precisa ter uma usabilidade, ser *user-friendly* (do inglês, fácil de ser usado ou manipulado);
- b) ter ferramentas de adição de cliente ou produto, linkando um ao outro para utilização de algum tipo de filtro, facilitando a busca de ambos;
- c) ser um sistema que esteja na nuvem, ou seja, que possa ser acessado em qualquer lugar ou qualquer hora;
- d) ser capaz de poder integrar com outros sistemas das representadas, podendo ser um complemento extra nesta melhoria;
- e) o sistema precisa gerar pedidos que serão enviados para a representada e para o cliente;
- f) ter aplicativo *Mobile* para que o comercial externo que estiver atuando fora do escritório, possa ter acesso e que seja capaz de buscar pelas informações que desejar;
- g) tenha um suporte técnico de fácil acesso, além de ter treinamento para a empresa;
- h) este sistema precisa de ter uma aba de filtro capaz de buscar por qualquer informação vinculada aos clientes e produtos inseridos nele.

8.2.3 Apresentação dos sistemas

A partir dos critérios definidos na seção 8.2.2 (Critérios de avaliação para a escolha do sistema de informações) iniciou-se a busca por empresas de sistemas de informação que pudessem fornecer plataformas ou softwares que atendessem a necessidade para a solução do problema da empresa em estudo.

Esta busca por sistema foi considerada fácil pelo fato do conhecimento de mercado do autor, além de rede de contatos que trabalham na área e puderam indicar empresas consolidadas e com bom nome no Brasil. A seguir serão apresentadas estas companhias proprietárias de plataformas CRM.

8.2.3.1 TOTVS

Este CRM ele é totalmente editável conforme a necessidade do cliente, podendo ter como possibilidades o que se procura para o estudo de caso e muito mais além, infelizmente é possível ter acesso a alguma versão gratuita para poder testar. A seguir seguem informações sobre o que o sistema entrega ao cliente:

- a) saber tudo o que foi conversado ou negociado com os leads e clientes;
- b) organização das agendas e ações de prospecção e venda;
- c) ter os cadastros saneados e enriquecidos de informações úteis;
- d) fazer campanhas de marketing segmentadas – Cadência;
- e) eliminar gargalos no Funil de Vendas – Onde os negócios estão parados;
- f) Gestão de Vendas, Controle do Plano de Ação e Metas.

O CRM da TOTVS se define como *Cross* (do inglês, cruzado) ou seja, ela se adapta em qualquer e para qualquer segmento, o que traz uma segurança ao pensar que sim, é possível adaptar ao que se necessita hoje neste estudo de caso.

Esta empresa trabalha on-line, ou seja, pode ser possível acessar tanto via smartphone utilizando o *APP* baixado em qualquer plataforma (podendo utilizar de forma offline, em caso da falta de conexão, e mesmo assim navegar a partir dos dados que já foram inseridos uma vez) ou notebooks (via site da empresa), de onde estiver, basta estar conectado com alguma rede. Além disto, ele fornece uma plataforma única e exclusiva por cliente, tornando o ambiente seguro para guardar informações.

Um detalhe importante a ser explícito, esta plataforma tem a possibilidade de integrar o sistema de outra empresa com o seu, ou seja, na prática seria possível unir a plataforma da representada Proadec que hoje os pedidos dela são feitos e exclusivamente por seu próprio sistema, possibilitando que a RL PASIN possa fazer seus pedidos de todas as representadas, de um único lugar.

A forma de comercialização da plataforma se faz a partir de planos, que são cobrados por usuário e exigem um mínimo de 6 usuários por empresa, cobrando um valor mensal de R\$ 101,73 por cada *login* (usuário), totalizando uma mensalidade de R\$ 610,38.

8.2.3.2 PipeRun

Empresa de 21 anos de mercado, atende mais de 1.000 empresas e 7.000 vendedores de diversos tipos de segmento. Foi possível testar uma versão gratuita do sistema CRM deles, considerada fácil de manipular e compreender as funções existentes nele. O comercial da empresa fez o atendimento, sanou as dúvidas e entendeu as necessidades da RL PASIN, podendo direcionar para a opção mais correta. Seguem detalhes do que é oferecido pela Piperun:

- a) modelo de funil (Marketing, pré-vendas, vendas, canais e *sucess*);
- b) módulo de *templates* de e-mail;
- c) módulo de produtos e preços e códigos de integrações com sistema ERP e outros;
- d) módulo de propostas (PDF, e-mail, link web);
- e) módulo de ações automáticas e cadência de funil e metas;
- f) módulo de relatório/dashboard operacional e performance;
- g) suporte.

De um modo geral, foi mais fácil de compreender a proposta escrita, fazendo uso da plataforma e ir testando as possibilidades.

A PipeRun formalizou uma proposta em duas etapas, sendo a primeira, cada licença anual por usuário custa R\$ 958,80 e como a RL PASIN necessitaria de no mínimo 4 usuários, o valor anual seria de R\$ 3.835,20. A segunda etapa seria para a implementação e treinamento, com um custo de R\$ 990,00, totalizando ao final um custo de R\$ 4.342,68 (com um desconto de 10%) no primeiro ano, devido o custo de

implementação, nos anos seguintes permanecerá o valor anual citado anteriormente com reajustes (se houver).

8.2.3.3 Agendor

Empresa de 11 anos no mercado brasileiro, que trabalha com sistema CRM um pouco mais simples em relação aos outros citados anteriormente. Da mesma forma foi possível fazer um teste grátis de sua plataforma, para melhor entender as possibilidades que o sistema dispõe.

A plataforma Agendor ela é simples de compreender, porém houve auxílio ou contato direto com algum responsável da empresa, ao contrário do que ocorreu com as outras empresas de CRM citadas anteriormente, para que pudessem entender a necessidade da RL PASIN, e indicarem algum plano ou solução disponível por eles.

Baseado no teste, este CRM disponibiliza para o usuário as seguintes utilidades:

- a) Criação e gerenciamento do funil de vendas;
- b) monitorar métricas e Kpi's de vendas;
- c) facilidade para saber quais tarefas e oportunidades a serem priorizadas;
- d) estar por dentro do que precisa ser feito;
- e) acesso dos dados de qualquer lugar;
- f) acompanhamento do histórico de interações com os clientes;
- g) proteção de dados de clientes e oportunidades de forma segura;
- h) possibilidade de divisão de clientes por vendedores;
- i) possibilidade de otimização de rotas de visitas comerciais;
- j) personalização da plataforma.

Em resumo, este CRM ele é útil, porém há falta de um filtro específico que auxiliasse na busca por informações específicas que lincariam produto e cliente em um grau mais amplo e complexo, sendo este o um dos principais motivos da tentativa de encontrar uma solução para o problema da empresa em estudo.

O Agendor disponibiliza sua assinatura mensal a partir de um valor de R\$ 196,00, contemplando neste valor 4 usuários e com possibilidade de adição de mais usuários por um valor de R\$ 49,00 no plano.

8.2.4 Análise dos sistemas de informação

Todos os sistemas analisados foram já antes pré-selecionados e foram escolhidos para serem apresentados conforme seção 8.2.3, pois apresentavam características importantes e com grau de relevância alto para este estudo de caso em questão.

O sistema da TOTVS ele é um sistema robusto e completo, atende todos os critérios que foram pré-requisitados, incluindo a questão de ser editável ou customizável da maneira que seu cliente exigir, assim como a possibilidade de integração entre sistemas. Este CRM traz consigo um suporte bastante completo, além de parecer ser seguro no quesito de informações da empresa e de seus clientes. Foi muito recomendável por clientes e atuantes do segmento de vendas. Contudo, um detalhe muito importante que chamou a atenção, seria a obrigatoriedade da compra de um plano onde contempla um mínimo de 6 usuários, sendo que a RL PASIN usaria apenas 4 deles, ou seja, um gasto desnecessário com *logins* que não serão utilizados, além de seu custo mensal ser bastante elevado em comparação aos outros.

O PipeRun foi bastante amigável em sua utilização e trouxe consigo interações bastante úteis além de ferramentas customizáveis. Ele atendeu a todos os critérios pré-requisitados, principalmente quando se trata de poder compreender e analisar o histórico de compra e movimentação com os clientes de um modo geral, possibilitando enxergar dentro do período que desejar, todos os acontecimentos com determinado cliente. Outro ponto relevante, seria a integração do sistema com outros, da mesma maneira que o TOTVS. Como houve um debate com a área comercial da empresa, foi possível acessar um plano para 4 usuários, e que contempla em seu pacote todos os recursos disponíveis, além de um pacote pago extra que contém treinamento. Seu custo é bom, mas não deixa de ser um investimento alto.

O Agendor, como citado inicialmente em sua apresentação, ele é um sistema mais simples e é insuficiente no quesito de filtro de informações que os sistemas da TOTVS e PipeRun dispõem, e que é o que hoje mais se necessita na RL PASIN. De uma forma geral ele é muito bom e com custo bem acessível para o que disponibiliza para as empresas.

Sendo assim, a escolha do melhor sistema para dar sequência neste estudo de caso e tentativa da solução da DOR da RL PASIN, seria a PipeRun, por ser mais

acessível que sua concorrente TOTVS e dispor de todos os critérios requisitados inicialmente.

8.3 PLANO DE AÇÃO

Nesta seção será utilizado a ferramenta 5W2H como forma de organização para o planejamento de todas as ações que serão necessárias para que os objetivos que foram estabelecidos, possam ser atingidos. A seguir a ferramenta 5W2H no Quadro 3:

Quadro 3 – 5W2H

(continua)

O que fazer?	Por que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Quem será responsável?	Quando fazer?	Quanto custa?
Identificação das necessidades da RL Pasin	Melhorar o sistema interno da empresa	Apontando as melhorias que deveriam existir no sistema interno da empresa	RL PASIN	Diretor	01/03/21 até 14/04/21	100 horas
Identificação dos critérios de avaliação dos sistemas	Definir os pré-requisitos que o sistema deverá ter	Indicando item a item do que será necessário o sistema apresentar para atender as necessidades da RL Pasin	RL PASIN	Diretor	15/04/21 até 20/04/21	10 horas
Pesquisa sobre os sistemas disponíveis no mercado	Escolher quais as melhores opções para a aplicação na empresa	Buscar por sistemas CRM e indicações de quem usa ou conhece	RL PASIN	Diretor	21/04/21 até 25/04/21	10 horas
Testagem e avaliação dos sistemas	Testar a usabilidade e praticidade dos sistemas	Através de testes gratuitos disponíveis pelas	RL PASIN	Diretor e comercial	26/04/21 até 31/04/21	15 horas

		empresas de software				
--	--	----------------------	--	--	--	--

(conclusão)

O que fazer?	Por que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Quem será responsável?	Quando fazer?	Quanto custa?
Definição do sistema a ser escolhido conforme critérios estabelecidos	Para definir o melhor sistema CRM que se aplique a todos critérios	Relacionar suas características com os critérios pré-estabelecidos	RL PASIN	Diretor e comercial	01/05/21 até 03/05/21	5 horas
Implantação do novo sistema	Para que ajude a solucionar os problemas existentes na empresa em estudo	Através do suporte da empresa de sistema selecionada	RL PASIN	Diretor e comercial	Em no máximo 1 mês após a aprovação	R\$ 3.835,00
Treinamento para utilização do novo sistema	Capacitar a todos os usuários da empresa em relação a saber utilizar o novo sistema	Através do suporte dado pela empresa de sistema selecionada	RL PASIN	Diretor e comercial	Logo após a implantação do novo sistema	R\$ 990,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Para que a solução escolhida possa se concretizar, necessita de toda uma infraestrutura específica, pessoas e suporte pela empresa de sistema contratada para que possam tornar viável esta implementação. Sendo assim, foram relacionados a seguir os itens que são considerados essenciais para o funcionamento do novo sistema CRM e que também a RL PASIN dispõe:

- a) computadores para uso do comercial e direção;
- b) internet de alta performance para garantir conexão;
- c) mesas e cadeiras confortáveis;

- d) suporte do fornecedor do sistema;
- e) integração do sistema CRM com o sistema da representada Proadec;
- f) pessoas treinadas e capacitadas em relação a novas tecnologias.

De acordo com a análise operacional do que se faz necessário na empresa em estudo para que ocorra a implantação do sistema CRM escolhido, há viabilidade para este projeto de estudo de caso.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

O estudo de caso requer não apenas que o sistema funcione de acordo com o desejado, mas também ele precisa se tornar viável no quesito financeiro. Projetos de implementação como este influenciam em custos e precisam ter um retorno monetizado, de forma que exista um “*Payback*” aceitável para a diretoria da empresa.

Analisando as informações de faturamento da empresa, calcula-se que com a implementação deste sistema CRM, possa reverter em um acréscimo de vendas de 8% o que seria considerado um ótimo número em relação aos valores de faturamento anual da RL PASIN. A partir dos valores repassados pela Piperun, a empresa em estudo teria que despende para obter este sistema um valor de R\$ 4.342,68 ao final do ano e teria um retorno deste investimento em até três meses, visto que as vendas são variáveis mês a mês, e necessita-se de pelo menos um mês para conseguir aplicar o novo método de análise de consumo para todos os clientes, para que nos dois meses consecutivos o retorno de investimento volte para a empresa.

Baseando-se nos números de faturamento anual que a RL PASIN apresenta e calculando-se o acréscimo de 8% nas vendas para seus clientes, entende-se que existe viabilidade financeira para a implantação de um sistema de informação capaz de gerenciar e organizar as necessidades da empresa conforme apresentado nesta proposta além de gerar uma rentabilidade extra para o negócio.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto é o desejo de todo e qualquer administrador, encontrar soluções que possam tornar uma empresa ou negócio que já está em funcionamento e com anos de história, melhor e mais produtiva. A partir de um estudo minucioso e dedicado, que tem como propósito aplicar o conhecimento adquirido ao longo da formação acadêmica.

Através da matriz SWOT, se fez entender com facilidade os pontos críticos que a RL PASIN tinha, para que se pudesse iniciar o projeto e focar na busca da melhoria. Em contrapartida, os pontos fortes mostraram que efetivamente o problema era interno e voltado ao sistema de informação falho, visto que suas representadas são líderes de mercado e dispõem de produtos já aceitos.

Através da análise do CANVAS, foi percebido que a monetização da empresa se faz através das vendas realizadas apenas, e que para a realização do projeto viesse a se tornar viável, este novo sistema de informações deveria não apenas organizar a empresa e suas informações, mas também trazer uma rentabilidade capaz de não apenas pagar o investimento, e sim fazer o faturamento aumentar.

A escolha do objetivo geral para a realização deste projeto “identificar e avaliar um sistema de gestão e controle com informações compartilhadas tornando a empresa e seus colaboradores mais informados, organizados e munidos de ferramentas de gestão tecnológicas para a tomada de decisão.”, obteve êxito em sua totalidade, pois foi encontrado através de pesquisa um tipo de sistema de informação específico que se encaixaria com as necessidades da RL PASIN.

Os objetivos específicos pré-estabelecidos para este projeto foram definidos da maneira a seguir:

- a) identificar as necessidades da empresa para buscar um sistema de informações que a atenda;
- b) pesquisar sistemas de informação disponíveis no mercado;
- c) comparar os sistemas de informação a nível operacional e financeiro;
- d) indicar os critérios de escolha do sistema de informação;
- e) avaliar a viabilidade operacional e financeira da proposta.

A obtenção dos resultados para estes objetivos específicos foi positiva devido ao uso da Matriz SWOT, tornando fácil a identificação da necessidade da empresa por um sistema de informação novo e com mais possibilidades. Na sequência

encontrar empresas fornecedoras de um sistema CRM, também foi de fácil acesso, pois além de indicações e por conhecimento próprio, as melhores foram relacionadas. Assim como a comparação entre elas obteve resultados capazes de identificar qual delas traria o melhor custo-benefício, além do enquadramento dentro dos critérios de escolha pré-estabelecido. Por fim, sua viabilidade operacional e financeira foi analisada e concluída de forma positiva, trazendo consigo um retorno de investimento rápido para a RL PASIN.

Sendo assim, afirmando a veracidade das informações que foram aqui dispostas, que se sustentam através de referências de grandes autores, do gestor da RL PASIN e do conhecimento adquirido ao longo da graduação acadêmica em administração, além de um plano de execução modesto e seguro, recomenda-se executar o projeto.

Por fim, verificou-se que o projeto será viável para a RL PASIN mas que recomenda-se esforço, determinação e competência visto que o sistema ele será capaz de atender todas as necessidades sim, mas que o resultado está diretamente atrelado ao trabalho e determinação que os colaboradores e direção exercerão para usufruir das melhorias e vantagens do novo sistema.

Em relação as limitações para a realização deste projeto, considera-se este assunto a respeito de sistemas de informação ainda algo que foi pouco explorado e utilizado por autores e pesquisadores, dificultando desta maneira uma busca mais específica e detalhada por questões relacionadas ao uso de novos sistemas em empresas prestadoras de serviços.

Este trabalhado, e árduo projeto buscou não apenas entender questões relacionadas ao tema sistemas de informações, mas também considerou-se levantar questões que farão com que no futuro mais pessoas, gestores e pesquisadores, possam conseguir realizar estudos mais aprofundados a respeito de sistemas informatizados. Desta forma, entende-se que os seguintes pontos seriam de interesse para a exploração de conteúdo:

- a) aprofundar a respeito de sistemas de informação CRM aplicados em empresas de serviços;
- b) buscar por novas empresas fornecedoras de sistemas, considerando que as empresas escolhidas para analisar seus produtos, no presente em que é realizado este projeto, foram indicadas e utilizadas por conta de sua excelência e praticidade no mercado de hoje;

- c) determinar qual a importância e quais as dificuldades de implementação de sistemas de informações em empresas prestadoras de serviços de pequeno porte.

A realização deste projeto foi de fato proveitosa, pelos desafios passados e situações que exigiram esforço máximo para relembrar aprendizados que foram adquiridos ao longo da graduação. Afirma-se que o trabalho de conclusão de curso é uma experiência que é capaz de formar, construir e além de tudo incentivar pessoas a buscarem por melhorias para suas empresas, mas não apenas de forma comercial, mas também de uso humanitário e social, a fim de deixar um legado nas próprias vidas.

Este trabalho de conclusão de curso contribuiu para meu crescimento pessoal tanto na vida acadêmica quanto para a profissional, além de tornar-me mais responsável, fazendo com que eu possa estar preparado para enfrentar os desafios que o dia-a-dia me proporcionará daqui para frente.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, F.J.S.M.; CARVALHO, M.R. **Gestão eficaz da equipe de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440616/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K. de; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801305/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

BARBOSA, Daniela. **Conheça a trajetória do Skype antes da Microsoft**. Exame, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://exame.com/negocios/conheca-a-historia-da-skype/#:~:text=O%20Skype%20%C3%A9%20um%20software,do%20mundo%20usando%20o%20computador>. Acesso em: 26 out. 2020.

BATISTA, E. de O. **Sistemas de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502197565/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

CASTILHO, Fernando. Apesar da crise joias, colchões, móveis e decoração residencial têm crescimento em 2016. **Jornal do Commercio**, [s.l.], 2016. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/jc-negocios/2017/02/11/apesar-da-crise-joias-colchoes-moveis-e-decoracao-residencial-tem-crescimento-em-2016>. Acesso em: 14 out. 2020.

CASTRO, L. T. e; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016550/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

CATHO. Técnico de Assistência Técnica. **Catho**, Barueri, [2020]. Disponível em: <https://www.catho.com.br/profissoes/tecnico-de-assistencia-tecnica/>. Acesso em: 12 nov. 2020.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/317/pdf/0>. Acesso em: 30 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt_PT&lr=&id=go-2Ea1O1dQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=Xnh4DkPKqh&sig=tDF6BwAX3t84yqt7QsX69Tf4CoM#v=onepage&q=MACROAMBIENTE&f=false. Acesso em: 12 out. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 23 out. 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446072/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 10 Jun 2021

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013146/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018578/>. Acesso em: 06 set. 2020.

DECOSTER, S. R. A.; SUN, V. SI, organizações e estratégia. *In*: PRADO, E.; SOUZA, C. A. de (orgs.). **Fundamentos de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152410/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022100/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

ESTADÃO CONTEÚDO. **Atividades financeiras auxiliares e tecnologia da informação ajudam serviços**. Gaúcha ZH, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2018/12/atividades-financeiras-auxiliares-e-tecnologia-da-informacao-ajudam-servicos-cjpo1lnya005i01qr6k1w7a44.html>. Acesso em: 07 abr. 2021.

ESALES. **Logística de distribuição: entenda o que é e porque sua empresa precisa adotar**. eSales, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://esales.com.br/blog/logistica-de-distribuicao/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FLORIANI, Alessandra. Inovação em modelos de negócios: Canvas. **Administradores.com**, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/inovacao-em-modelos-de-negocios-canvas#:~:text=Empresas%20como%20SAP%2C%20Intel%2C%20Nasa,para%20identificacao%20de%20ideias%20empreendedoras>. Acesso em: 29 nov. 2020.

FRAZÃO, M. Entre março e abril, setor moveleiro estima prejuízo de 80% no faturamento. **Pioneiro**, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/economia/noticia/2020/04/entre-marco-e-abril-setor-moveleiro-estima-prejuizo-de-80-no-faturamento-12518854.html>. Acesso em: 29 nov. 2020.

FREITAS, D. M. de; REIS, I. C. dos. Uma revisão bibliográfica sobre a qualidade de informação e seu impacto na tomada de decisão. *In: JORNADA ACADÊMICA 2012*, 6., 2012, Santa Helena de Goiás. **Anais [...]**. Santa Helena de Goiás: UEG, 2012. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjvxa3hmO3vAhWsGrkGHXzzDecQFjAHegQIDBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ais.ueg.br%2Findex.php%2Fjaueg%2Farticle%2Fview%2F6428%2F4110&usq=AOvVaw12mm_gg9w2_w_QiecGJ1PW. Acesso em: 07 abr. 2021.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégica e tática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490615/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

GIULIANI, A. C.; MONTEIRO, T. A.; MERLO, E. M. Gestão estratégica de marketing. *In: CAVALCANTI, M.; FARAH, O.E.; MARCONDES, L.P. (orgs.). Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial*. 3.ed. São Paulo: Cengage, 2018. p. 119-146. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127870/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

GOVERNO FEDERAL (Brasil). **Efeitos positivos do Auxílio Emergencial estão presentes nas cinco regiões e em todos os estados**. [Brasília, DF]: Governo

Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/efeitos-positivos-do-auxilio-emergencial-estao-presentes-nas-cinco-regioes-e-em-todos-os-estados>. Acesso em: 01 nov. 2020.

IZIDORO, C. (org.). **Administração de Vendas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151077/pdf/0>. Acesso em: 01 dez. 2020.

JOÃO, B. do N. (org.). **Sistemas de informação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3056/epub/0>. Acesso em: 01 dez. 2020.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/430/epub/0><https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/430/epub/0>. Acesso em: 01 dez. 2020.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 19 out. 2020.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483129/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/375/epub/0>. Acesso em: 01 dez. 2020.

LONGENECKER, J.G.; PETTY, J.W.; PALICH, L.E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. São Paulo: Cengage, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126965/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

MARIA, L. E. **Técnicas de Pesquisa**. Grupo GEN, 2021. 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 08 Jul 2021

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 17 nov. 2020.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 5. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154803/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

MICROLINS. **Linha do tempo: a evolução dos celulares**. São José do Rio Preto, 2021. Disponível em: <https://www.microlins.com.br/blog/tecnologia/linha-do-tempo-a-evolucao-dos-celulares/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0497-6/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

PEREIRA JR., S. A. A.; SILVA, F. P. da; BARBOSA, F. R. dos S.; MANFRINATO, I B.; FRAGA, L. dos S.; SCHMIDT, A. C.; AGUIAR, F. R. da; MAZZAROPPI, M.; PORTELLA, M.; SILVA, R. da S. e. **Fundamentos de finanças**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900506/>. Acesso em: 19 nov. 2020.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005660/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

RIBEIRO, D. B.; ESTENDER, A. C. O fluxo de caixa na organização Borgatto Comércio e Empreendimentos Ltda. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p.42-61, maio-ago.2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/29453/22837>. Acesso em: 08 abr. 2021.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220815/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

ROCHA, A. da; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/>. Acesso em: 02 dez. 2020.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 01 dez. 2020.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522104888/>. Acesso em: 12 out. 2020.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114672/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SANTOS, A. A. dos; SILVA, F. P. da; BARRETO, J. dos S.; GUAZZELLI, A. M. **Gestão de custos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026766/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124107/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

NUVENS, Eduardo. WhatsApp: história, dicas e tudo que você precisa saber sobre o app. **Olhar Digital**, [s.l.], 2018. Disponível em:

<https://olhardigital.com.br/noticia/whatsapp-historia-dicas-e-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-app/80779>. Acesso em: 26 out. 2020.