

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS DA SILVEIRA SEFSTROM

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS: EMPRESA
DE VENDA, LOCAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE EQUIPAMENTOS PARA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

CANELA - RS

2021

MATHEUS DA SILVEIRA SEFSTROM

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS: EMPRESA
DE VENDA, LOCAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE EQUIPAMENTOS PARA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso II – TCC II, com ênfase em Diagnóstico Organizacional, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof.: Me. Sergio Luiz Pezzi

Aprovado em 02/12/2021

Banca Examinadora

Prof.: Me. Sergio Luiz Pezzi

Prof.: Me. Silvio Aurélio Jaeger

Prof.: Me. Vinícius de Vargas Bacichetto

Dedico este trabalho à minha amada esposa
Jéssica por ter me acompanhado nesta jornada
e ter me ajudado a chegar até o fim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, pela oportunidade de vivenciar a vida acadêmica, estes anos de aprendizado e pesquisa na universidade transformaram minha maneira de pensar, a Deus seja dada a honra e a glória para sempre.

Agradeço de todo o coração a minha amada esposa Jéssica, que me ajuda e sustenta nos momentos difíceis, ao longo desta graduação sempre esteve ao meu lado me auxiliando, opinando, criticando e me incentivando a não desistir. E que me presenteou com nosso querido e amado filho Murilo.

Agradeço ao meu pai Olivar (*in memoriam*), que infelizmente nos deixou precocemente no dia 17 de agosto de 2020 vítima de complicações de Covid-19, fica o vazio e a saudade das conversas, conselhos e risadas, porém também fica o legado de amor, respeito e valores que ele me ensinou desde criança. A minha querida mãe Vânia que permanece forte me apoiando em todas as coisas. Estes não mediram esforços para me ajudar durante toda a minha vida.

Ao meu amigo especial Bruno Bohn, que foi meu colega desde o primeiro dia de aula. Ao longo desses 7 anos de graduação criamos uma amizade que permanecerá durante nossas vidas, este amigo quem me incentivava nos dias em que o cansaço e o desânimo batiam em minha mente, sempre disposto a oferecer apoio nos momentos críticos.

Agradeço imensamente ao professor e amigo Sergio Luiz Pezzi, responsável pela orientação deste trabalho, não só neste momento, mas em todas as disciplinas que tive o prazer de tê-lo como professor, agradeço pelas nossas conversas, risadas e momentos que passamos nesta universidade. Também sou grato ao docente Professor Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna (*in memoriam*) que nos deixou no mês de Junho de 2021 após complicações relacionadas ao Covid-19, este grande mestre e amigo deixa um legado a nós acadêmicos, suas palavras e ensinamentos estarão para sempre em nossos corações.

Agradeço aos docentes professores Silvio Jagger, Fernando Fontana, Vinicius Bacichetto e a Professora Margarete de Fátima Lucca diretora do Campus da Região das Hortênsias, que me apoiaram em cada etapa da graduação em administração, com conteúdos, vivências, pesquisas e suas contribuições em toda essa caminhada.

Por fim agradeço à empresa e a todos os colegas de trabalho. Que além de proporcionarem as informações necessárias para este trabalho, são para mim uma família.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional na empresa de venda, locação e manutenção de equipamentos para construção civil. É uma empresa com sua matriz localizada na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, e com filiais na cidade de Gramado e Rio Grande, atuando no ramo de equipamentos, tanto na comercialização de produtos novos, quanto na locação e manutenção. Neste diagnóstico foram analisadas todas as áreas da empresa, identificando os pontos fortes e fracos de cada área, bem como fez-se sugestões de melhorias para a área comercial para fortalecer a marca e proporcionar melhores experiências aos clientes. Para cada assunto foram utilizados autores renomados da administração para dar sustentação e embasamento teórico ao trabalho. Após a identificação das forças e fraquezas, utilizou-se a ferramenta matriz *SWOT*, para assim identificar os principais fatores que afetam a empresa, demonstrando as principais ameaças que o mercado possui, assim como as oportunidades que a empresa pode explorar e os pontos fracos que não são neutralizados pelos pontos fortes.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Sugestões de Melhorias. Análise *SWOT*.

ABSTRACT

The present work aims to carry out an organizational diagnosis in the company that sells, leases and maintains civil construction equipment. It is a company with its headquarters located in the city of Porto Alegre, in the state of Rio Grande do Sul, and with branches in the cities of Gramado and Rio Grande, operating in the equipment business, both in the sale of new products, as well as in leasing and maintenance. . In this diagnosis, all areas of the company were analyzed, identifying the strengths and weaknesses of each area, as well as suggestions for improvements to the commercial area to strengthen the brand and provide better customer experiences. For each subject, renowned authors from the administration were used to give support and theoretical basis to the work. After identifying the strengths and weaknesses, the SWOT matrix tool was used, in order to identify the main factors that affect the company, demonstrating the main threats that the market has, as well as the opportunities that the company can exploit and the weaknesses that they are not neutralized by strengths.

Key-words: Organizational Diagnosis. Suggestions for Improvements. *SWOT* Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da loja em Porto Alegre/RS	25
Figura 2 – Principais produtos.....	26
Figura 3 – Catálogo da empresa – parte 1	27
Figura 4 – Catálogo da empresa – parte 2	28
Figura 5 – Principais concorrentes	33
Figura 6 – Ambiente demográfico.....	35
Figura 7 – Correlação entre variáveis e estratégias competitivas.....	45
Figura 8 – Organograma.....	49
Figura 9 – Componentes do sistema.....	56
Figura 10 – Ambiente do sistema organizacional	56
Figura 11 – Classificação de produtos.....	66
Figura 12 – Linha de produtos em suas respectivas famílias	67
Figura 13 – Estágios do ciclo de vida do produto	68
Figura 14 – Tabela de preços.....	73
Figura 15 – Matriz <i>SWOT</i>	89
Figura 16 – Cruzamento de Forças com Fraquezas – parte 1.....	90
Figura 17 – Cruzamento de Forças com Fraquezas – parte 2.....	91
Figura 18 – Relacionamento básico de <i>marketing</i>	100
Figura 19 – Rede de relacionamentos.....	100
Figura 20 – Benefícios do uso das ferramentas de <i>merchandising</i>	105
Figura 21 – Conceito de promoção por meio da sua rede de relações	108
Figura 22 – Tipologias de promoções monetárias.....	110
Figura 23 – Tipologias de promoções não monetárias	112
Figura 24 – Ciclo Shewhart – Deming	114
Figura 25 – Roteiro para a criação de PDCA	115
Figura 26 – Ferramenta 5W2H.....	118
Figura 27 – Ciclo PDCA para implantação das propostas de melhorias.....	121
Figura 28 – Tela de visualização e acompanhamento de Stories	122
Figura 29 – Painel de controle Fidelimax.....	123
Figura 30 – Relatórios Fidelimax	124
Figura 31 – Tela de acesso ao <i>e-commerce</i>	125
Figura 32 – Tela de acesso ao produto desejado	125

Figura 33 – Tela de solicitação de locação do produto desejado.....	126
Figura 34 – Tela de acesso à conta no site da empresa.....	126
Figura 35 – Aplicação da ferramenta 5W2H para implantação das sugestões de melhorias.	127
Figura 36 – Taxa de conversão	129
Figura 37 – Previsão dos custos de investimentos	130
Figura 38 – Projeção de aumento do faturamento anual.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da descentralização	52
Quadro 2 – Características dos serviços	63
Quadro 3 – Oportunidades da empresa.....	84
Quadro 4 – Ameaças da empresa	85
Quadro 5 – Pontos fortes observados	86
Quadro 6 – Pontos fracos observados	87
Quadro 7 – Cruzamento de Forças e Oportunidades.....	92
Quadro 8 – Cruzamento Forças e Ameaças.....	94
Quadro 9 – Composto de <i>marketing</i>	102
Quadro 10 – Passos do PDCA.....	115
Quadro 11 – Cronograma geral das etapas das propostas de melhorias.....	128

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Percentuais lucro presumido.....	24
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA	23
2.1	DADOS DA EMPRESA	23
2.2	HISTÓRICO.....	24
2.3	PRODUTOS E SERVIÇOS	26
2.4	MERCADO DE ATUAÇÃO.....	29
2.4.1	Microambiente.....	31
2.4.1.1	Clientes.....	31
2.4.1.2	Fornecedores	32
2.4.1.3	Concorrentes.....	32
2.4.1.4	Órgãos reguladores.....	33
2.4.2	Macroambiente	34
2.4.2.1	Ambiente demográfico	35
2.4.2.2	Ambiente econômico.....	36
2.4.2.3	Ambiente natural	37
2.4.2.4	Ambiente tecnológico.....	37
2.4.2.5	Ambiente político-legal.....	38
2.4.2.6	Ambiente sociocultural.....	39
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	41
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA	41
3.1.1	Missão, visão, princípios e valores e objetivos	42
3.1.2	Estratégias competitivas genéricas	44
3.1.3	Planos estratégicos táticos e operacionais	47
3.1.4	Indicadores de desempenho.....	47
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	48
3.2.1	Organograma.....	48
3.2.2	Centralização – descentralização	50
3.2.3	Integração.....	52
3.2.4	Amplitude de controle.....	53
3.3	INOVAÇÃO.....	54

3.4	SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	55
3.5	PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	58
3.5.1	Pontos fortes	58
3.5.2	Pontos fracos	59
3.5.3	Sugestão de melhorias	59
4	ÁREA COMERCIAL	61
4.1	PESQUISA DE MERCADO	61
4.2	PRODUTO / SERVIÇO.....	62
4.2.1	Linhas de produtos, família de produtos, produtos	64
4.2.2	Estágio do CVP	67
4.2.3	Decisão Mix de produtos/serviços	70
4.2.4	Decisão sobre a marca	71
4.2.5	Lançamento de novos serviços/produtos	72
4.3	PREÇO.....	72
4.4	COMUNICAÇÃO	73
4.4.1	Meios de comunicação utilizados	76
4.5	VENDAS	76
4.6	PÓS VENDA	78
4.7	DISTRIBUIÇÃO	79
4.8	PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	80
4.8.1	Pontos fortes	80
4.8.2	Pontos fracos	80
4.8.3	Sugestões de melhorias	81
5	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	83
5.1	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	95
5.2	OBJETIVOS	97
5.2.1	Objetivo geral	97
5.2.2	Objetivos específicos	97
6	REFERENCIAL TEÓRICO	99

6.1	<i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	99
6.1.1	<i>Merchandising</i> e promoções de vendas	103
6.1.2	Promoção de vendas	106
6.1.3	Promoções de vendas monetárias	109
6.1.4	Promoções de venda não monetárias	111
6.2	PLANO DE AÇÃO: METODOLOGIAS PARA GERENCIAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS	113
6.2.1	<i>Plan, do, check, act</i> (PDCA)	113
6.2.2	5W2H	117
6.2.3	Diagrama de causa e efeito – ISHIKAWA	118
7	PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE IMPLANTAÇÃO	121
7.1	CRONOGRAMA E DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO ...	121
7.2	INDICADORES	129
7.3	PREVISÃO DO INVESTIMENTO	130
7.4	PROVÁVEIS GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO	131
7.5	PROVÁVEIS RESISTÊNCIAS E AÇÕES DE INTERVENÇÃO	132
7.6	RECOMENDAÇÕES FINAIS	133
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
	REFERÊNCIAS	137

1 INTRODUÇÃO

O diagnóstico organizacional é uma importante ferramenta de gestão que permite ao administrador avaliar a organização de forma sistêmica, analisando o seu ambiente interno e também o ambiente externo em que está inserida. E, desta forma identificar seus pontos fortes e oportunidades para explorá-los a seu favor e também seus pontos fracos e ameaças a fim de combatê-los.

Este estudo se refere ao diagnóstico organizacional de uma empresa de locação, venda e manutenção de equipamentos para construção civil, situada na cidade de Gramado-RS, onde o acadêmico autor exerce a função de supervisor da unidade. Por estar presente no dia-a-dia da empresa percebeu-se a oportunidade de apresentar possíveis melhorias que possam contribuir para o seu crescimento da empresa.

O crescente nível de exigência dos clientes do setor da construção civil e de serviços na Região das Hortênsias demanda excelência em todos os sentidos para que as expectativas sejam atingidas, gerando boas avaliações e disseminando uma propaganda positiva.

Na atual conjuntura nota-se que empresas estão se profissionalizando cada vez mais na sua gestão, para manterem-se competitivas frente à concorrência acirrada.

O intuito deste trabalho foi fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, através de um estudo minucioso de cada setor e propor melhorias pertinentes com base no referencial teórico.

No primeiro capítulo está descrita a história da empresa, seu mercado de atuação, produtos e serviços oferecidos, bem como sua situação nos ambientes micro e macroeconômicos.

A estrutura organizacional e a gestão estratégica da empresa diagnosticada são os temas abordados no terceiro capítulo.

O Quarto capítulo apresenta a área comercial da empresa, detalhes de atendimento ao cliente, a forma como é trabalhada a comunicação, os preços praticados, como a empresa realiza pesquisas de mercado, além de vendas e pós-venda.

O capítulo Quinto descreve as questões relacionadas à análise da situação atual e propostas de melhorias, destacando a área comercial como setor a ser melhorado.

No capítulo Seis são abordados todo o referencial teórico que sustentou as sugestões de melhoria do acadêmico autor.

O Sétimo capítulo trata das propostas de melhorias e os planos de ação para implantação dos processos e ideias sugeridas descritas, através do cronograma e etapas de

implantação, os indicadores, a previsão de investimento, prováveis ganhos, prováveis resistências e ações de intervenção e as recomendações finais para implantação.

No Oitavo capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o diagnóstico elaborado pelo autor.

A análise geral de todos os setores, estruturada através de uma matriz *SWOT* e a proposta de melhoria feita com base neste diagnóstico estão descritas no capítulo nove. Considerando o embasamento teórico e o cruzamento de dados resultados da matriz *SWOT*, verificou-se a necessidade de melhoria na área comercial.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA

Este capítulo tem como foco apresentar de forma descritiva a empresa do ramo de locações de equipamentos para construção civil, cujo nome não será divulgado por uma questão de sigilo. Será relatado sua história e os produtos e serviços que são ofertados ao mercado, assim como seu ambiente interno e externo.

Segundo Maximiano (2015, p. 4) “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Kwasnicka (2012, p. 21) complementa que “[...] considera-se a empresa como uma união de esforços em torno de uma série de metas e objetivos”.

Tais informações são pertinentes para a visualização da empresa como um todo, desde sua trajetória inicial até os dias atuais, os níveis hierárquicos e todas as informações necessárias para o desdobramento deste diagnóstico.

2.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa foco do estudo do presente diagnóstico, tem sua matriz localizada na cidade de Porto Alegre abastecendo suas filiais que localizam-se nas cidades de Gramado e Rio Grande, ambas situadas no estado do Rio Grande do Sul.

Fundada no início de 1977, trata-se de uma Eireli com faturamento anual aproximado de R\$ 6.600.000,00 possibilitando que o enquadramento tributário seja o Lucro Presumido conforme o RIR/99 “§ 3º A pessoa jurídica que não esteja obrigada à tributação pelo lucro real (art. 246), poderá optar pela tributação com base no lucro presumido.” (BRASIL, 1999, não paginado, grifo do autor).

Este regime de tributação consiste em presumir o Lucro Contábil e a partir do valor encontrado aplica-se as alíquotas de IRPJ e CSLL vigentes de acordo com a atividade exercida. Segundo a Receita Federal do Brasil (2014, não paginado) a base de cálculo do imposto e adicional no regime do lucro presumido será o:

[...] valor resultante da aplicação dos percentuais de presunção de lucro (variáveis conforme o tipo de atividade operacional exercida pela pessoa jurídica) sobre a receita bruta auferida nos trimestres encerrados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano calendário.

A alíquota de IRPJ que incidirá sobre a base de cálculo é de 15%, e caso a parcela de lucro exceda o montante de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) em cada trimestre ainda aplica-se o percentual de 10% sobre a parcela adicional. Para apurar a CSLL aplica-se o percentual de 9%, também sobre a base presumida de acordo com a legislação vigente. A empresa exerce atividades de venda de produtos, ou seja, comércio, e locação e manutenção de equipamentos para a construção civil, classificadas como prestação de serviço. Os percentuais de presunção aplicáveis para o cálculo do IRPJ e CSLL conforme as atividades exercidas pela empresa estão demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Percentuais lucro presumido

Atividades	Percentuais de Presunção (%) IRPJ	Percentuais de Presunção (%) CSLL
Atividades em geral (RIR/1999, art. 518)	8	12
Serviços em geral (exceto serviços hospitalares)	32	32
Administração, locação ou cessão de bens e direitos de qualquer natureza (inclusive imóveis)	32	32

Fonte: Adaptado de Receita Federal do Brasil (2014).

Com relação ao início da empresa seu sócio fundador estudou até a antiga terceira série, atualmente seus filhos, um formado em engenharia civil, e os outros com ensino superior incompleto, dão continuidade aos negócios da Família. Atualmente encontra-se um quadro de colaboradores totalizando 40 pessoas, entre elas está à equipe de gestores.

A Empresa estabeleceu-se há um ano na cidade de Gramado/RS, desde sua abertura, busca-se cada vez mais participação no mercado, participação no mercado é vital para a estratégia de qualquer empresa. Para isso é preciso conhecer muito bem o mercado em que o negócio está inserido, bem como o seu desempenho nele, para poder desenvolver um planejamento eficiente.

Essa avaliação não resume-se em saber se a participação está baixa ou alta, pois isso é algo muito subjetivo, não existe uma porcentagem desejável ou ideal, e sim o que a empresa define como fatia que pretende atingir.

2.2 HISTÓRICO

Tudo começou no início de 1977, quando a empresa em que o fundador trabalhava na cidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul, que atuava na área de locação de

equipamentos para construção civil iria suspender as atividades de locação de equipamentos leves. Ele e mais 2 colegas então, resolveram sair da empresa e iniciar o grande sonho de terem o seu próprio negócio.

Esta sociedade teve fim após alguns anos, assumindo então os negócios da família apenas o fundador e seus filhos que posteriormente assumiram o controle da organização, onde estão até hoje. Depois disso, tornou-se uma empresa familiar, gerida atualmente pelos seus três filhos e um genro.

Nesses muitos anos, a empresa acabou acompanhando o itinerante mercado de seus clientes, construtoras, incorporadoras e empreendedores do ramo imobiliário, indo ao encontro das grandes obras e locais onde estes mercados estão em expansão.

A empresa já teve filiais nas cidades de Canoas e Candiota, ambas no estado do Rio Grande do Sul, além de uma filial na cidade de Araucária no estado do Paraná, locais onde existiam grandes obras agora já finalizadas.

Hoje as filiais estão em Rio Grande e Gramado, localizadas no estado do Rio Grande do Sul cidades onde o setor de construção civil está em crescimento. A empresa sempre manteve sua matriz na capital do estado do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre. Atualmente existe uma grande perspectiva de expansão para o litoral norte do Rio Grande do Sul, possivelmente ainda no ano de 2021. A Figura 1 apresenta a fachada da loja em Porto Alegre/RS.

Figura 1 – Fachada da loja em Porto Alegre/RS



Fonte: Arquivos da Empresa (2021).

Com experiência no mercado da construção civil, a empresa, preza pela agilidade e qualidade dos produtos entregues para seus clientes. Conta com uma equipe focada em atender as necessidades e tirar as dúvidas diversas que surgirem no uso dos equipamentos fornecidos.

Trabalha-se com toda linha de equipamentos de pequeno e médio porte para construção e uma frota de grupo geradores de 4 a 500 KVA conta-se também com torres de iluminação para os mais diversos fins, tanto no formato de locação, quanto para venda assim como manutenção destes equipamentos, há também o fornecimento de peças para essas demandas.

2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Para Las Casas (2019, p. 421, grifo nosso) “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”. Ainda para Maximiano (2006, p. 95), “um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer a uma necessidade ou desejo”.

Figura 2 – Principais produtos



Fonte: Arquivos da Empresa (2021).

A empresa diagnosticada trabalha com locações, vendas e assistência técnica de equipamentos para a construção civil. Desta forma seus principais produtos são Furadeiras, Esmerilhadeiras, Serras Mármore, Serras Circulares, Martelos Rompedores, Betoneiras, Placas compactadoras, compactadores Percussão, Andaimes, Geradores, Perfuradores de Solo, Aspiradores de Pó e Lavadoras de piso, conforme a Figura 2.

A maioria das empresas não tem um produto, mas um *mix* de produtos que se divide em linhas. Essa variedade serve para atender a diferentes necessidades e preferências em relação aos mesmos produtos (MAXIMIANO, 2006).

Figura 3 – Catálogo da empresa – parte 1



Fonte: Catálogo da Empresa (2021).

Nesse sentido, a empresa diagnosticada possui em seu catálogo mais de 20 tipos diferentes de equipamentos para as mais diversas aplicações, conforme as Figuras 3 e 4.

Figura 4 – Catálogo da empresa – parte 2



Fonte: Catálogo da Empresa (2021).

Uma das estratégias da empresa diagnosticada é trabalhar diretamente com construtoras, empreiteiras, incorporadoras, engenheiros e arquitetos. A empresa não abre mão

de trazer equipamentos exclusivos de marcas conhecidas internacionalmente e menos convencionais como uma opção para o cliente, sendo este um de seus diferenciais de mercado.

Maximiano (2006, p. 95) afirma que de forma geral, “os produtos são entidades físicas, e os serviços são tarefas que a empresa fornece para seus clientes”. Sendo assim, além do produto em si, para os pedidos de Gramado e Canela/RS, a empresa oferece os serviços de entrega e demonstração dos equipamentos na obra. Esta é uma forma de trazer um benefício ao cliente e agregar valor ao produto.

Quando os administradores adicionam benefícios a seus produtos, estão ampliando-os, ou seja, tornando-os de maior valor agregado. Estes benefícios podem ser agregados à oferta básica de diferentes modos. Pode-se ampliar um produto oferecendo serviços adicionais, incluindo características novas no produto, mudando uma embalagem, uma marca, ou qualquer outro benefício adicional (LA CASAS, 2019, p. 424).

A composição do preço dos produtos se dá através do valor de custo dos equipamentos, impostos e despesas fixas e variáveis. Estes custos são mensurados pelos diretores da empresa através do sistema de gestão Sisloc, após levantamento de todos os custos, se define o quanto em porcentagem se quer ter de lucro sobre o equipamento.

2.4 MERCADO DE ATUAÇÃO

A segmentação de mercado de acordo com Farias (2016, p. 101) “permite que a empresa direcione os esforços para seu público-alvo, focalizando os atributos que os consumidores consideram mais importantes ou as características principais do mercado”.

Antigamente, um mercado era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Hoje, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo). Esse tipo de mercado abunda nas economias modernas (KOTLER; KELLER, 2006).

Na visão de Rocha (2015, p. 137) “o mercado é composto por pessoas com diferentes características em termos de gostos e preferências”. Rocha (2015, p. 137) afirma que:

Quando uma empresa consegue segmentar o seu mercado de forma estratégica, ela aumenta suas chances de superar os concorrentes e diferenciar-se deles em termos competitivos, porque, quanto mais segmentado for o mercado, mais específico se

torna o produto, e, conseqüentemente, maior a tendência de ele se tornar personalizado, por que atenderá a características específicas de um número restrito de consumidores.

Para que se possa realizar o diagnóstico da situação da empresa em estudo, se faz necessária à consideração tanto das variáveis externas, quanto das variáveis internas a empresa, o que permite avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição atual da organização nesse contexto. Honorato (2004, p. 154) define mercado como:

O mercado é o conjunto de indivíduos e empresas com o desejo e a capacidade de comprar produtos e serviços, porém a dimensão do mercado é ampla e complexo e as pessoas e empresas que o compõem são muito diferentes, impedindo que uma empresa o atenda por inteiro, tornando difícil atendê-los de forma homogênea, neste sentido, a segmentação do mercado se faz necessária.

As mudanças no mercado atual estão cada vez mais aceleradas. Em função da globalização e das novas tecnologias, o mercado está passando por constantes mutações, onde a competitividade prevalece. No entanto muitas organizações ainda não se adaptaram a essas transformações, pois, algumas ainda possuem uma cultura ultrapassada, e estão acostumadas a vivenciar o presente, esquecendo a importância de delinear uma estratégia para o futuro.

Contudo, em um mundo totalmente globalizado os clientes exigem muito mais que inovação exige que as organizações sejam eficientes, criativas, e que não apenas os conquistem, mas os encante. Para que isso aconteça é necessário conhecer bem o mercado em que se quer atuar. Esse conhecimento traz diversas vantagens e benefícios para a organização, Ayrosa, Barros e Sauerbronn (2015, p. 120) afirmam que “a segmentação de mercado gera uma posição mais defensível no mercado em relação a seus concorrentes”.

Saber quais os desejos e necessidades dos clientes, como age os concorrentes, quais são as novidades a serem lançadas, e acima de tudo, quais são os pontos fortes que a empresa deve destacar e os pontos fracos que deve aperfeiçoar ou eliminar. É importante ainda, aproveitar as oportunidades externas que o mercado oferece, e estar atento as possíveis ameaças.

É o cliente ou consumidor que determina se um produto ou serviço será vendido, em grande quantidade ou muito pouco. Daí, a necessidade de conhecer o mercado e suas tendências. Hoje a empresa conta com uma grande participação no mercado, é reconhecida e tem uma sólida relação de confiança com seus clientes.

2.4.1 Microambiente

Para Farias (2016, p. 7) “o microambiente é aquele que tem origem no ambiente interno da empresa é composto pelos fornecedores, intermediários, clientes e concorrentes. Nem sempre todos interagem de modo coordenado”.

Existem forças que afetam diretamente a relação da empresa com o cliente, como por exemplo, o atendimento e a satisfação. Rocha (2015, p. 85) afirma que:

[...] mais precisamente o microambiente, como os fornecedores, os concorrentes e os distribuidores. São aqueles agentes com os quais, ao contrário do que ocorre no macroambiente, a empresa consegue influenciar e ser influenciada com suas estratégias mercadológicas.

As forças microambientais são ligadas diretamente umas às outras. Dentro do microambiente além dos clientes, podem ser considerados os concorrentes, os fornecedores e os órgãos regulamentadores das atividades exercidas.

2.4.1.1 Clientes

A empresa efetua trocas de bens ou serviços com seus clientes, visando à obtenção de lucros. Os clientes são considerados o centro do microambiente, pois toda a cadeia apresentada no microambiente depende do dispêndio do cliente.

De acordo com Honorato (2004, p. 39):

Os clientes são o ponto de chegada dos esforços de uma empresa. Como clientes, devem ser vistos não apenas o consumidor final, mas todos os outros agregados que podem representar mercados-alvo para os produtos da empresa, como mercado industrial, mercado do governo, mercado externo.

Sobre os clientes, adicionalmente Bretzke (*apud* DIAS, 2011, p. 38) afirma que o mesmo é “[...] qualquer pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”. Em concordância Alves (2018) complementa que estabelecer um relacionamento com o cliente, permite a empresa construir um banco de dados com informações sobre frequência de compra, preferências e *hobbies*, e através disso consegue estimular transações comerciais com base no que o cliente necessitou ou possa vir a necessitar.

Já para Kotler e Keller (2012, p. 129) “o único valor que uma empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes” adicionalmente os autores concluem que o sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 129) “Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio”.

Na empresa do presente estudo os clientes são constituídos principalmente por construtoras, incorporadoras, empreiteiras e trabalhadores autônomos do ramo da construção civil, reformas em geral e pintura.

2.4.1.2 Fornecedores

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 19) “As empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso”.

Adicionalmente, Baily *et al.* (2010) comentam sobre seis variáveis-chave na escolha do fornecedor, sendo eles a qualidade, quantidade, tempo, tomada de decisão sobre suprimentos, preço e negociação de compras. Estes são os critérios avaliados na escolha dos fornecedores.

A empresa diagnosticada trabalha com diversos fornecedores, sendo em sua grande maioria de outras cidades e estados. Cada vez mais, as empresas estão vendo seus fornecedores como potenciais parceiros e juntos agregando valor aos seus clientes.

Os fornecedores com os quais a empresa trabalha são diversos, compostos de marcas nacionais e internacionais constituem o Mix de produtos, como por exemplo, equipamentos das marcas: DeWalt, Bosch, Hilti, Husqvarna, Buffalo, Branco, Karcher, Weber, vibromak, CSM, Horbach, Dinapac.

2.4.1.3 Concorrentes

Após definir os produtos e serviços oferecidos no mercado para os sujeitos da demanda, é necessário identificar os concorrentes que a empresa em estudo encontra em seu microambiente. De acordo com Minadeo (2008, p. 13) “A existência da concorrência é vital para a existência do mercado e para que os consumidores tenham opções de produtos, além de menores preços”. O que mostra a ideia de que a concorrência saudável acaba sendo benéfica e

esta é reforçada quando ele afirma que “a concorrência ficou mais acirrada, em função da abertura dos mercados e da globalização.” (MINADEO, 2008, p. 56).

Sobre os fornecedores, Alves (2018) afirma que são empresas que fornecem, ou melhor, ofertam produtos e serviços para que a empresa possa funcionar. Com isso observa-se que as empresas precisam ter seus fornecedores como parceiros, pois tanto a produção, quanto o serviço final, e a formação de custo e preço dependem diretamente deste grupo.

Já em relação aos concorrentes, Alves (2018) os divide em dois grupos, os concorrentes diretos que vendem um mesmo produto com a mesma oferta e os concorrentes indiretos que atendem a mesma necessidade, porém com produtos diferentes.

Os principais concorrentes que a empresa apresenta estão descritos na Figura 5.

Figura 5 – Principais concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

2.4.1.4 Órgãos reguladores

As agências reguladoras são órgãos governamentais que exercem o papel de fiscalização, regulamentação e controle de produtos e serviços. Segundo o Idec (2013, não paginado) são criadas por leis e, entre as principais funções de uma agência reguladora, estão:

- o levantamento de dados sobre o mercado de atuação,
- elaboração de normas disciplinadoras para o setor regulado,
- fiscalização dessas normas,

- defesa de direitos do consumidor,
- gestão de contratos de concessão de serviços públicos delegados e
- incentivo à concorrência, minimizando os efeitos dos monopólios naturais e desenvolvendo mecanismos de suporte à concorrência.

Os órgãos regulamentadores que atuam sobre a empresa são as receitas Federal, Estadual e Municipal, além dos órgãos sanitários e sindicais. O Sindicato se destaca por acompanhar e auxiliar a evolução das construções no país, além da diversificação das atividades no setor. Cabe ao sindicato responder as questões do setor empresarial, mantendo os direitos e lutando por ações concretas que possam fortalecer a Indústria da Construção.

2.4.2 Macroambiente

Para Farias (2016, p. 7) “a coleta e a posterior análise de dados do macroambiente podem resultar em vantagem competitiva para as empresas. É a partir dessas investigações que pode-se fazer inferências, prever comportamentos e até mesmo definir ações”.

Rocha (2015, p. 115) afirma que no “sistema microambiental, as empresas ainda dispõem de alguma forma de influenciar as variáveis em razão de sua proximidade com os agentes, mas no macroambiente a única saída é as organizações se manterem atentas às mudanças e se adaptarem a elas”.

Segundo Farias (2016, p. 6) “fazem parte do macroambiente os aspectos políticos e legais, os fatos econômicos, as mudanças sociais e as novidades tecnológicas. Esses aspectos são dados exógenos, que podem ser percebidos e usados pela empresa, mas não podem ser diretamente alterados”.

De acordo com Cruz (2017, p. 23) “as oportunidades surgem no ambiente externo ou podem ser geradas no seio da organização e que em ambos os casos se realizam no mercado consumidor”.

Neste viés a empresa adota como estratégia o crescimento integrado que segundo Rocha (2015, p. 85) consiste em “crescer em torno de seu processo produtivo ou setor de atuação”. Neste caso procura-se o desenvolvimento no seu setor de atuação, ou seja, na construção civil. Cabe destacar que de acordo com Simão (2021, não paginado) “a Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (CBIC) projeta um crescimento entre 5% e 10% do mercado imobiliário em 2021 ante 2020”, portanto trata-se de um mercado em crescimento.

2.4.2.1 Ambiente demográfico

De acordo com Rocha (2015, p. 91) “a análise da população presente em um determinado mercado, por meio de dados, como taxa de natalidade e de mortalidade, distribuição dos gêneros e classe social, entre outros, que representam as características físicas de um mercado específico”. O ambiente demográfico da empresa constitui-se conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Ambiente demográfico



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

São os fatores demográficos que podem interferir na maneira que o cliente relaciona-se com determinados produtos ou serviços, ou seja, esses fatores são indicadores. Na empresa foco do estudo analisa-se os clientes de cada região e seu perfil consumidor, os clientes de Gramado RS, por exemplo, consomem equipamentos diferentes dos consumidos pelos clientes da filial de Rio Grande RS, pois as cidades e suas estruturas são diferentes.

Cada cidade onde a empresa está inserida tem suas peculiaridades, clientes alvo diferentes, obras diferentes, na região da serra as construções são imobiliárias, na cidade de Rio Grande RS as obras são industriais, pois o ambiente demográfico é diferente.

2.4.2.2 Ambiente econômico

O ambiente econômico também exerce influência significativa sobre os negócios. Para Rocha (2015, p. 90):

Fatores econômicos é a análise econômica do setor em que a empresa está inserida ou pretende se inserir, como distribuição de renda e de riqueza da população, propensão a gastar ou economizar taxas de câmbio ou valor da moeda, entre outros fatores que determinam a capacidade econômica de um mercado.

A construção civil destaca-se como um dos setores que mais emprega mão de obra na economia brasileira, o segmento liderou a criação de postos de trabalho em 11 estados e no Distrito Federal, de janeiro a outubro de 2020, e ficou em segundo lugar em sete estados (MÁXIMO, 2020). A cadeia da construção é responsável por 7,4% do PIB brasileiro e gera impacto em 62 atividades econômicas (FIESP, 2018). O Produto Interno Bruto (PIB) do segmento deve avançar 4% no ano de 2021, depois de recuar 2,8% em 2020, o setor deverá ter um desempenho melhor que o restante da economia (MÁXIMO, 2020).

Muitos fatores colaboram para impulsionar a construção civil, como por exemplo, o programa de financiamento de moradias “Minha Casa, Minha Vida”, implementado em 2009 com o intuito de reduzir o déficit habitacional brasileiro, e também as obras realizadas para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016 (KRAUZE; BALBIM; LIMA NETO, 2013).

De acordo com a Máximo (2020, não paginado) “no início da pandemia da covid-19, a Cbic chegou a prever encolhimento de até 11% no PIB do setor”. Porém chegou ao fim de 2020 com projeção de recuo de 2,8% e criação de 138,4 mil postos de trabalho acumulada até outubro (MÁXIMO, 2020).

Diante desse contexto, é evidente que o setor de construção civil brasileiro é influenciado pelo cenário macroeconômico do país. Uma das maneiras existentes para avaliar essa interferência que a economia exerce no desempenho das empresas consiste na análise da relação entre a estrutura de capital destas e os agregados macroeconômicos.

Dentro da empresa do presente estudo há um impacto direto com relação ao ambiente econômico, as alterações cambiais, por exemplo, afetam os preços dos equipamentos que são importados, sempre que há um aumento do Dólar o fornecedor aumenta o preço do equipamento, conseqüentemente reflete nos custos da empresa.

2.4.2.3 Ambiente natural

A construção civil é um dos setores que podem causar diversos impactos ambientais. Desde o consumo de recursos naturais para a produção de insumos para o canteiro de obras, passando por mudanças de solo, áreas de sol e vegetação, até os reflexos no aumento no gasto de energia elétrica, por exemplo.

Muitos destes impactos acabam sendo necessários para que essa indústria continue ajudando no desenvolvimento do país e de suas tecnologias. Mas outros tantos podem ser evitados, levando, inclusive, a um retorno financeiro.

Há anos, sabe-se que processos industriais e a maioria das atividades humanas interferem diretamente no equilíbrio da natureza e causam diversos danos ambientais. Segundo Rocha (2015, p. 90) “fatores do ambiente natural, referem-se ao custo dos recursos naturais, tanto em termos financeiros como de imagem para a empresa”.

Para Guazzelli e Xarão (2018, p. 89) “assuntos referentes ao meio ambiente, à natureza e à responsabilidade ambiental estão sendo bastante discutidos. Assim, esses temas se transformam em variáveis estratégicas relevantes para a organização”.

Os aspectos ambientais, sociais e econômicos constituem o tripé do desenvolvimento sustentável e ao observarem-se os resultados das atividades humanas sob essas perspectivas, é possível enxergar o que temos feito de errado hoje, o que vai ser gerado nessas esferas e o mais importante, como pode-se evitar os maiores estragos, já que essa estrutura sustenta o mundo (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Quando versa-se sobre sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, ajusta-se o foco em quais são as ações que podem proteger vidas, preservar recursos para os próximos anos e gerações, além de compreender como rentabilizar a partir de técnicas que atendam a lei e a ética.

Com relação à responsabilidade socioambiental e com a preocupação no desenvolvimento sustentável a empresa procura estar dentro das normas sanitárias exigidas nos municípios em que atua. Cumprindo as exigências de descarte de óleo mineral e combustíveis.

2.4.2.4 Ambiente tecnológico

Desde os anos 1980, a importância da tecnologia no crescimento das organizações tem sido destaque em todas as áreas de negócio. A automação dos processos e a utilização

cada vez maior da internet como infraestrutura para o relacionamento entre pessoas e empresas propiciou uma nova revolução na vida moderna.

O ambiente tecnológico, como o próprio nome já diz, se trata de todas as influências tecnológicas que atingem o setor que você atua. Esse ambiente é um dos mais fáceis de ser analisado, pois os avanços tecnológicos estão cada vez mais presentes na maioria dos setores.

Rocha (2015, p. 90) define que “fatores tecnológicos são a análise do impacto da evolução tecnológica no negócio da empresa e na vida de seus consumidores”. Trata-se de identificar qual o impacto da tecnologia no setor que a empresa está inserida.

No entanto, para as indústrias que fornecem algum tipo de matéria-prima, por exemplo, a chegada de novos dispositivos tecnológicos são uma grande ameaça, já que os mesmos dispositivos podem substituir os produtos. Guazzelli e Xarão (2018, p. 89) afirmam que “a tecnologia necessita ser preparada, estabelecida e disponibilizada no mercado. A inovação tecnológica compreende desde a criação até o emprego do conhecimento para propósitos econômicos”. Outro exemplo é a substituição das câmeras fotográficas pelos celulares e *smartphones*. Muitas empresas do ramo de fabricação de câmeras estão entrando em decadência.

O mesmo nota-se no ramo de equipamentos para construção civil, quando uma determinada marca lança um novo produto, uma nova tecnologia, os concorrentes dentem a fazer o mesmo para acompanhar o mercado e não ficarem obsoletos.

A tecnologia traz para a empresa uma série de equipamentos e ferramentas de gestão que possibilitam os administradores e os colaboradores a aproveitarem os seus benefícios, tais como o aumento da produtividade, viabilizando o crescimento da empresa e beneficiando seus resultados financeiros.

Hoje em dia, *softwares* de gestão, os chamados *Enterprise Resource Planning* (ERP) integra toda a empresa. Todos os processos são inter-relacionados e gerenciados em uma mesma plataforma. O investimento em um sistema de gestão deixou de ser uma alternativa para se tornar um item de primeira necessidade. Cada vez mais, os órgãos fiscalizadores exigem maior volume de informações em um menor prazo de atendimento, o que demanda da empresa rapidez e confiabilidade.

2.4.2.5 Ambiente político-legal

De acordo com Guazzelli e Xarão (2018, p. 90) “esse ambiente é formado por leis, agências governamentais e grupos de pressão que limitam e sugestionam diversas empresas e

peessoas. A legislação de negócios, além de gerar novos cenários de atuação e oportunidades de mercado para as organizações”.

As mudanças no governo, relações estaduais e municipais, podem ser o fator crucial para muitas empresas entrarem em processo de falência, ou até mesmo se desenvolverem e terem oportunidades. O ambiente econômico relaciona tudo da economia do país com os mais diversos setores.

Rocha (2015, p. 90) define que “entende-se por fatores político-legais as regulamentações municipais, estaduais e federais para o tipo de negócio da empresa; são as leis que irão regulamentar a atuação da organização”.

A empresa paga impostos federais tais como IRPJ e CSLL, além de impostos estaduais como o ICMS, além de também contribuir com os impostos municipais como IPTU e ISSQN. Ainda com relação aos tributos recolhidos encontram-se a contribuição previdenciária, o FGTS e as contribuições de classe, tais como sindicatos e associações.

Ainda interferem nas atividades da empresa as normas regulamentadoras do trabalho com relação ao uso dos equipamentos. Todos os equipamentos locados e vendidos devem ter as certificações de segurança.

2.4.2.6 Ambiente sociocultural

Por fim, tem-se também o ambiente cultural. Ele se relaciona a todas as tradições e culturas inseridas no público dos diversos setores. A cultura pode mudar, de acordo com a região, idade, nível e tempo de tradição das pessoas, entre outras questões. Guazzelli e Xarão (2018, p. 90) determinam que:

[...] no ambiente sociocultural, a empresa deve entender as perspectivas que os indivíduos possuem de si próprios, das outras pessoas, das empresas, da natureza, da sociedade e do universo. As organizações necessitam entregar ao público bens ou serviços que estejam de acordo com os valores centrais e secundários da sociedade, bem como abordar as imposições das diversas subculturas presentes na sociedade.

Rocha (2015, p. 90) determina que “fatores socioculturais são hábitos e costumes de uma determinada região que irão influenciar os relacionamentos dos consumidores com as empresas e, conseqüentemente, os seus padrões de compra e de consumo”.

A partir de todas essas análises, pode-se saber exatamente em qual setor está inserido, além de criar estratégias totalmente focadas no que realmente interessa, nas melhorias e nos resultados do negócio.

Aqui procura-se avaliar a cultura de cada cidade em que a empresa atua, cada lugar tem suas peculiaridades, costumes e tradições, em Gramado RS, por exemplo, a empresa tem o cuidado de ter uma loja com os padrões da cidade, jardim, *showroom*, estacionamento, itens nos quais os cliente da cidade dão valor na hora da escolha da empresa que irão comprar.

Já na filial em Rio Grande, por exemplo, não há essa preocupação com a loja física, pois as obras são na sua maioria industriais, quase não há o atendimento direto ao cliente na loja física.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo será abordado o diagnóstico da empresa de venda, locação e assistência técnica de equipamentos para construção civil a partir dos seguintes pontos: gestão estratégica, estrutura organizacional, pontos fortes e pontos fracos e sugestões de melhorias. Os dados necessários para realizar o diagnóstico foram obtidos através de entrevista com os gestores, observações feitas em documentos e registros da empresa e conversas informais com os funcionários.

De acordo com Oliveira (2012, p. 171):

A teoria geral da administração é o conjunto de princípios e conhecimentos disseminados e comuns à prática administrativa quanto às atividades de planejamento, organização, estruturação, direção, avaliação e de melhor interação entre os profissionais envolvidos, propiciando otimização dos resultados das organizações.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica surgiu como disciplina influenciada pela economia e pela sociologia, sendo considerada uma evolução da Teoria das Organizações, de Max Weber (1864-1920). Conquistou notoriedade nos âmbitos empresarial e acadêmico a partir da década de 1950, embora o seu progresso tenha ocorrido somente nos anos seguintes, entre 1960 e 1970.

Para Oliveira (2012, p. 164) “estratégia é o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente”.

Segundo Müller (2014, p. 12) “a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa e seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”.

Neves (2009, p. 25) define que:

O planejamento deve ser ainda orientado para o mercado, ou seja, deve-se saber em que extensão o foco no consumidor está impregnado em toda a organização, ter comprometimento com a entrega de valor, identificação e desenvolvimento de competências distintas, formação de parcerias estratégicas, desenvolvimento de fortes relações com importantes consumidores estratégicos, ênfase em segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo e posicionamento, uso de informação sobre o

consumidor como um bem estratégico, foco nos benefícios e serviços para o consumidor, melhoria e inovação contínua, definição de qualidade baseada nas expectativas dos clientes e comprometimento em obter a melhor informação tecnológica disponível.

De acordo com Guazzelli e Xarão (2018, p. 23) “o planejamento é a atividade gerencial básica de uma organização, que deve anteceder todas as demais e ser a base para as ações dos gestores, que devem influenciar organizar e controlar”.

Um dos termos mais utilizados nas decisões de gestão atuais é estratégia, presente em todas as atividades que as organizações desempenham. Para Guazzelli e Xarão (2018, p. 22) “algumas empresas empregam a estratégia de maneira estruturada, outras por intermédio da percepção do gestor sobre o mercado”.

Após análise de toda a situação a gestão estratégica deve em seu planejamento estabelecer a missão, visão e princípios. Para Las Casas (2011, p. 29) “essas diretrizes estabelecem onde a empresa procura chegar diante dos fatos analisados. Esse relacionamento aos fatos conduz a uma determinação mais realística dos objetivos e metas a serem atingidos”.

Determinar a Missão, a Visão e os Valores da organização pode ser vista apenas como uma formalidade por algumas empresas, mas esses princípios podem proporcionar muitos benefícios. A Missão, Visão e Valores, contribuem de forma positiva para os relacionamentos e para a imagem da organização junto dos públicos interno, externo e na fidelização dos clientes e parceiros. Elas definem tudo que envolverá a organização, os hábitos e formas de trabalhar, maneiras de resolver problemas, gerenciar crises ou apostar em investimentos e metas.

Com relação ao controle não há padrões formalmente definidos, os controles são realizados através de relatórios gerenciais, e reuniões para discussão e avaliação de cada setor e de cada funcionário, nessas reuniões são avaliados seus números, pontualidade, proatividade e trabalho em equipe.

3.1.1 Missão, visão, princípios e valores e objetivos

Para a definição da Missão é fundamental definir quem é o cliente, segundo Swaim (2011, p. 13) “cada cliente define um negócio diferente, tem expectativas e valores diferentes e compra coisas diferentes”. Assim como é importante enfatizar a Missão, o negócio também precisa de uma Declaração de Visão.

Segundo Müller (2014, p. 25) “A Missão Organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe”. Tendo isso em vista, conclui-se que a missão é a razão de ser da empresa e deve servir como base da percepção da finalidade da empresa.

Na empresa do presente estudo não existe a Missão definida, mas informalmente pode-se definir a Missão da empresa em desenvolver e fornecer soluções que promovam as condições necessárias para execução de obras da construção civil seja de origem pública ou privada. Buscando a preservação da vida dos indivíduos e do meio ambiente, através de equipamentos de qualidade e alto desempenho.

Ao definir a visão, a empresa exprime aonde quer chegar, o que quer ser. Ainda segundo o autor Müller (2014, p. 29) “criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual”.

Na empresa do presente estudo não existe a Visão definida formalmente, mas informalmente a Visão da empresa é tornar-se líder no mercado de locação, venda e manutenção de equipamentos para construção civil, com equipamentos que protejam a vida humana e meio ambiente. Destacando-se pela competência, inovação e equipes comprometidas com a qualidade total, satisfazendo, clientes, parceiros, funcionários e diretores.

Quanto aos princípios, também vistos nas empresas pela palavra valores, são definidos pelo autor Müller (2014, p. 28) como “[...] a base da cultura corporativa, dando as pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia”. Ou seja, são padrões que influenciam a forma de viver de um grupo social. E o autor ainda afirma que “O desafio das organizações está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades.” (MÜLLER, 2014, p. 28), reforçando a ideia de que os valores formam a base de agir de um grupo social.

Na empresa do presente estudo não existem Valores formalmente definidos, mas pode-se concluir de acordo com a análise dos gestores da empresa que os principais valores da instituição são pautados pela clareza de informações e respeito por todas as pessoas, comunidades e entidades que se relacionam com o negócio. E como principais valores estão a integridade, excelência e foco no cliente.

Proposta a visão de futuro, ela torna-se o ponto de partida para os objetivos organizacionais, estes servirão como ponto de referência dizendo o que a empresa quer atingir. Para isso, eles devem ser específicos e gerar resultados mensuráveis para que sirvam de base de estabelecimento de metas de empresa.

Objetivo para Oliveira (2012, p. 159) “é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Por fim, Müller (2014, p. 32) confirma dizendo que “Para cada objetivo (o que), devem ser estabelecidos os meios (como) para alcançá-los, bem como indicadores para acompanhar a consecução deles”.

Na empresa do presente estudo não existem objetivos definidos, mas pode-se concluir de acordo com a análise dos gestores da empresa que os principais objetivos da instituição são; Atender os clientes dentro dos prazos estabelecidos, satisfazer os clientes em relação aos serviços e produtos, pessoas comprometidas e motivadas, qualidade total em tudo que faz, sustentabilidade econômica, social e ambiental, inovação que promova as melhores soluções e melhorar continuamente os controles de processos. Tornando-se nos próximos 5 anos uma das empresas mais reconhecidas do ramo.

3.1.2 Estratégias competitivas genéricas

Através do livro Estratégias Competitivas, publicado em 1980, Michael Porter nos apresenta sua reflexão sobre as 5 forças competitivas e em seguida apresenta qual deveria ser a resposta estratégica das empresas dependendo de seu cenário competitivo. Então ele formula uma abordagem de três estratégias competitivas genéricas que servem de ponto de partida para a formulação desta resposta.

As três estratégias genéricas segundo Porter (2004, p. 36) “surtem do cruzamento de duas variáveis: a vantagem estratégica que a empresa possui e o alvo estratégico que pretende atingir”.

A Figura 7 apresenta a correlação entre essas variáveis e as estratégias competitivas genéricas.

Assim, em empresas que visam como mercado alvo um determinado segmento deve-se adotar como estratégia genérica o foco neste segmento.

Já de acordo com Porter (2004, p. 36) “as empresas que visam atingir os consumidores em geral, independente de segmentação, devem escolher sua estratégia em função da vantagem estratégica que possuem”. Algumas empresas que possuem uma posição

de baixo custo, ou seja, consegue praticar preços baixos, segundo Porter (2004, p. 36) “podem adotar a estratégia de liderança em custo. Já as empresas que possuem um diferencial ou uma qualidade superior percebida pelo consumidor, podem adotar a estratégica de diferenciação”.

Figura 7 – Correlação entre variáveis e estratégias competitivas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter (2004, p. 36).

Na empresa deste estudo, a estratégia adotada é a do enfoque ou foco, pois busca-se atender um determinado segmento, neste caso a construção civil, ou seja, procura-se destaque por ser a que melhor atende as necessidades deste grupo específico de consumidores

Empresas que definem sua estratégia genérica como a liderança pelo custo são aquelas que enfrentarão seus competidores no mercado buscando custos menores e, conseqüentemente, preços menores para o consumidor final. São aquelas marcas e produtos que irão se destacar por oferecer preços baixos, sempre menores que os da concorrência.

Para adotar essa prática segundo Porter (2004, p. 37) “a empresa precisa ter em mente que seus lucros dependerão fundamentalmente do ganho de escala, ou seja, da quantidade”. Como ela pratica preços baixos, seu ganho com cada unidade comercializada é baixo, então ela precisa comercializar um grande número de unidades para ter bons resultados financeiros.

Porter (2004, p. 37) define que:

A liderança em custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um

controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle de custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, assistência e outras áreas possam ser ignoradas.

Para manter os custos e os preços baixos, muitas vezes é necessário que a empresa abra mão de investir em melhoria de qualidade, melhor atendimento ao cliente, pesquisa e desenvolvimento e até em publicidade.

Empresas que entendem possuir um diferencial em termos de qualidade e sabem que esse diferencial é percebido pelo consumidor, podem adotar a estratégia competitiva de diferenciação. Ou seja, elas sempre se apresentarão ao mercado como diferentes e melhores em qualidade que os concorrentes e muitas vezes cobrarão preços mais altos em troca dessa qualidade extra.

Porter afirma que essa diferenciação pode ter origem em diversas variáveis, como a imagem da marca, uma tecnologia inovadora, os serviços agregados ao produto (como atendimento, garantia e assistência de qualidade) ou uma boa rede de distribuidores ou representantes (PORTER, 2004).

Portanto, a empresa também precisa ter um sólido investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para que esteja sempre pronta para oferecer inovações ao mercado capazes de mantê-la na liderança pela diferenciação. Atualmente na empresa foco deste estudo não há um investimento específico no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Na estratégia de enfoque ou foco segundo Porter (2004, p. 42) “em um determinado segmento, a empresa busca se destacar por ser a que melhor atende as necessidades de um grupo específico de consumidores”.

Esse grupo pode ser determinado por qualquer critério de segmentação, como gênero, idade, classe social, localização geográfica, questões culturais e ideológicas. A empresa busca um equilíbrio entre a diferenciação pela qualidade e a liderança pelos custos/preços visando ser bem aceita pelo grupo de consumidores que escolheu como alvo.

Como consequência, a empresa terá um número menor de possíveis consumidores para seus produtos, porém, serão consumidores mais engajados e fidelizados. De acordo com Porter (2004, p. 42) “a estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida”.

Na empresa diagnosticada destaca-se a utilização da estratégia de enfoque, pois procura-se atender um grupo específico de clientes, que neste caso, são as construções e edificações. Busca-se identificar demandas, novos negócios e oportunidades e através de visitas e consultorias as obras estabelecendo relação com o cliente.

3.1.3 Planos estratégicos táticos e operacionais

Em relação ao planejamento estratégico, tático e operacional percebe-se que a empresa não tem um planejamento formalizado, as decisões são tomadas de acordo com as diretrizes, vivências e experiências dos diretores e gerente. Oliveira (2012, p. 168) destaca que “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela organização”.

Oliveira (2012, p. 168) descreve “planejamento tático como a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da organização”. No planejamento operacional são definidas as diretrizes e ações para alcance de metas e objetivos através de reuniões com a equipe operacional, este setor é controlado pelo gerente e pelos encarregados. Segundo Oliveira (2012, p. 168) “planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e de implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização”.

Na empresa estudada os Planos estratégicos, táticos e operacionais são definidos pelos diretores e o gerente, através de uma reunião que se dá na sede da empresa, onde são abordados como será atingido as metas e objetivos da empresa, define-se ali atualizações de preços, contratações, investimentos, tudo o que é pertinente a operação da empresa.

3.1.4 Indicadores de desempenho

Em relação aos indicadores a empresa baseia-se nas informações obtidas do sistema de gestão, o *software* Sisloc. De acordo com Oliveira (2012, p. 166) “indicador é aquilo que serve de base para se avaliar qualidade ou quantidade, referindo-se a tudo o que unifica e simplifica para benefício das pessoas. É a expressão numérica do índice, correspondendo ao foco básico da medida”.

Os indicadores desempenho do setor comercial e manutenção são avaliados através dos relatórios fornecidos pelo sistema. Segundo Oliveira (2012, p. 166) “indicador de

desempenho é o parâmetro e critério de avaliação, previamente estabelecido, que permite a análise da realização, bem como da evolução dos resultados das organizações”.

Os indicadores de desempenho da empresa são analisados de forma geral por setor e de maneira individual, como por exemplo, metas de venda para vendedores e meta de manutenção para mecânicos.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O mercado está cada vez mais competitivo e dinâmico. Assim, a gestão estratégica é uma premissa para que as empresas consigam lidar com as adversidades do ambiente, uma vez que visa administrar os recursos no intuito de atingir os objetivos previamente definidos pela organização, traçando planos estratégicos que passam toda a estrutura organizacional.

De acordo com Oliveira (2012, p. 165):

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das organizações, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das organizações.

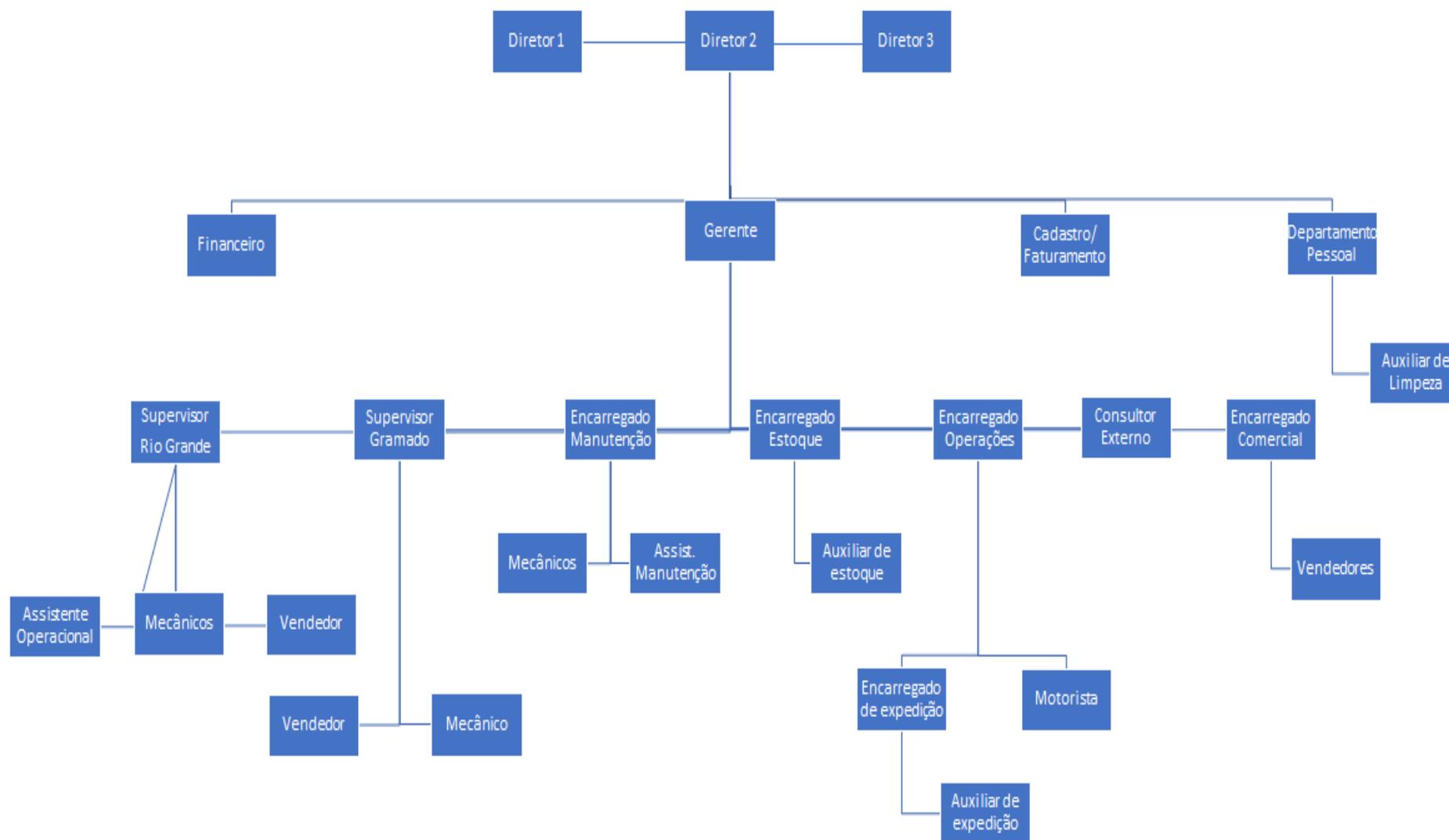
3.2.1 Organograma

Para melhor visualização da estrutura da empresa apresenta-se na Figura 9 o seu respectivo organograma.

Segundo Oliveira (2012, p. 168) “organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estruturação das organizações”. Para Maximiano (2015, p. 120) “o organograma tornou-se a técnica padrão para representar a divisão do trabalho. Hoje em dia, é impensável uma organização que não tenha organograma”.

Como pode-se observar a empresa apropria-se da utilização do Organograma Clássico ou Vertical, geralmente este é o modelo de organograma mais conhecido, utilizado e tradicional para representar as posições hierárquicas dentro das empresas (Figura 8). Em seu formato possui as caixas de cargos distribuídos por grau de importância, do topo até a base. Nele são apresentadas informações relacionadas a hierarquias e suas funções, fluxo de comunicação entre os cargos e estrutura de atividades de cada setor.

Figura 8 – Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A saber, as vantagens do vertical são de possibilitar maior clareza na hierarquia e na definição de funções, melhora a compreensão do fluxo de trabalho, contribui para plano de carreira, facilita a gestão e capacitação.

Maximiano (2015, p. 105) aponta que:

A hierarquia, é a negação da autonomia, liberdade, espontaneidade, criatividade, dignidade e independência. A hierarquia faz as pessoas procurarem orientação ou aprovação em quem se encontra em posição superior, a fim de não errar, promovendo por isso a rigidez e a timidez. As pessoas ficam com medo de transmitir más notícias ou sugestões de aprimoramento para cima, porque isso pode significar que o chefe deveria ter pensado nas inovações, mas não o fez. Subir na hierarquia pode, por isso, depender muito mais de habilidade do que de talento.

A empresa foco do estudo identifica-se com o modelo organizacional mecanicista que é definido segundo Maximiano (2015, p. 108, grifo nosso) como:

O tipo mecanicista (ou mecanístico, *mechanistic*) de organização, como o nome indica, aplica-se a organizações altamente reguladas, que procuram funcionar como máquinas, e é adequado a condições ambientais relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas, a hierarquia e o controle são bem definidos. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de conjunto, pertence exclusivamente aos ocupantes de cargos gerenciais, começando pelo papel predominante da alta administração. A comunicação vertical é enfatizada.

Organizações desse tipo valorizam a lealdade e obediência aos superiores. O tipo mecanicista corresponde à burocracia legal-racional descrita no tipo ideal de Max Weber.

3.2.2 Centralização – descentralização

Segundo Oliveira (2014, p. 194) “centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa”. Fato este que ocorre na empresa foco deste estudo, onde as decisões pertinentes ao negócio são tomadas pelos diretores e gerente.

Quando se considera a situação de centralização ou descentralização, deve-se lembrar que o modelo de gestão da empresa pode ser influenciado segundo Oliveira (2014, p. 194) pelas “condições internas encontradas na empresa, pelos fatores do ambiente da empresa, ou seja, pelas variáveis não controláveis pela empresa e pela maneira de ser e estilo administrativo do principal executivo e/ou preferência da alta administração”.

Para Oliveira (2014, p. 194) a centralização ocorre, normalmente, nas seguintes situações básicas:

Manter maior nível de integração das atividades da empresa, manter uniformidade de decisões e ações, melhor administrar as urgências, quando a estrutura organizacional da empresa não possibilita a descentralização e para aumentar o nível de controle das atividades da empresa.

De acordo com Oliveira (2014, p. 194) as principais vantagens da centralização podem ser resumidas da seguinte forma:

- menor número de níveis hierárquicos;
- melhor uso dos recursos humanos, materiais, tecnológicos, equipamentos e financeiros;
- melhor possibilidade de interação no processo de planejamento, controle e avaliação;
- maior uniformidade em termos de processos técnicos e administrativos;
- decisões estratégicas mais rápidas;
- maior segurança nas informações.

Já a descentralização de acordo com Oliveira (2014, p. 194) “é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, o poder mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos”.

Portanto, a descentralização não significa separação física, em uma empresa, de seu escritório central com a fábrica ou filiais, ou seja, não se refere à descentralização territorial, mas sim à descentralização decisória.

Oliveira (2014, p. 195) afirma que:

[...] a descentralização, normalmente, ocorre nas seguintes situações básicas, a carga de trabalho da alta administração está volumosa ou demasiadamente complexa, maior ênfase que a empresa quer dar à relação produtos ou serviços versus segmentos de mercado, encorajar o processo decisório dos executivos alocados na média e baixa administração e proporcionar maior participação, motivação e comprometimento dos executivos e funcionários da empresa.

Adicionalmente para Oliveira (2014, p. 195) as principais questões que o analista de organização deve considerar no processo de descentralização são:

- grau de confiança dos chefes sobre os subordinados;
- capacidade do subordinado de lidar com suas responsabilidades;
- nível de treinamento e preparo da chefia; e
- forma de atuação das unidades organizacionais de assessoria.

De acordo com Oliveira (2014) as vantagens e desvantagens da descentralização podem ser resumidas conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da descentralização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Possibilidade de gerar maior especialização nas diferentes unidades organizacionais;	Inabilidades de algumas pessoas em manter observação sobre as modificações das condições locais ou de uma operação complexa, provocando decisões sem visão de conjunto;
Menor exigência de tempo nas informações e decisões;	Sistemas inadequados no sentido de compreensão do desenvolvimento dos subordinados;
Maior tempo à alta administração para outras atividades;	Possibilidade de efeitos negativos na motivação;
Possibilidade de gerar efeito competitivo, o que pode aumentar a produtividade e a qualidade;	Maior necessidade de controle e de coordenação;
Maior facilidade de definição de objetivos e metas para as unidades organizacionais e as pessoas;	Risco de duplicar esforços para executar determinadas atividades;
Possibilidade de maior desenvolvimento das pessoas nos aspectos administrativo e decisório;	Maior dificuldade de normatização e de padronização;
Possibilidade de maiores participação, motivação e comprometimento;	Maior ineficiência na utilização de recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – da empresa; e
Possibilidade de atendimento mais rápido as necessidades da empresa e das unidades organizacionais;	Maior dificuldade de coordenação de atividades que envolvem alto nível de interdependência
Tomadas de decisão mais próximas da ocorrência dos fatos;	
Diminuição de conflitos entre os vários níveis hierárquicos da empresa;	
Tendência a maior número de ideias inovadoras	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014).

Pelo exposto, de acordo com Oliveira (2014, p. 199) fica evidente que “não se deve considerar uma empresa centralizada ou descentralizada no sentido extremo ou puro. O que ocorre é a maior ou a menor tendência e/ou postura da empresa para a centralização ou para a descentralização de seu poder decisório por seus vários níveis hierárquicos”.

3.2.3 Integração

Jones e George (2008, p. 363) integração “é aquela cuja única função é aumentar a coordenação e a integração entre funções ou divisões para atingir ganhos de desempenho nas sinergias”.

De acordo com Oliveira (2014, p. 73) “a eficiência de uma estrutura organizacional depende de sua qualidade intrínseca, do valor proporcionado, bem como da integração das pessoas que ela organiza”.

Há, entretanto, de acordo com Oliveira (2014, p. 43) “muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa. Elas existem em todos os níveis, sendo que algumas estão inteiramente dentro da empresa; e outras são parcialmente externas à empresa”.

Algumas vezes, a estrutura informal é considerada como uma força negativa para os trabalhos em equipes, mas isso não necessariamente ocorre. Se seus interesses e objetivos estão integrados com os da empresa, então a equipe trabalha pelos objetivos da referida empresa, em vez de contra eles.

Oliveira (2014, p. 44) afirma que:

A grande responsabilidade do executivo é fazer todo o possível para efetuar essa integração, pois assim os trabalhos formais e informais se harmonizam em vez de se antagonizarem. Isso é administração efetiva e seu resultado global corresponde a uma situação em que a estrutura informal ajuda a completar o trabalho formal. Portanto, o ideal é haver perfeita interação da estrutura formal e informal.

Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente devem-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas, assim como o perfil de cada um. Na empresa estudada percebe-se a existência dos líderes formais apresentados no organograma e os informais que fazem parte do processo de estrutura da empresa e que contribuem através da integração com o alcance dos objetivos.

3.2.4 Amplitude de controle

Amplitude de controle segundo Oliveira (2014, p. 57) “é o número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada”. De acordo com Oliveira (2014, p. 206) existem alguns fatores que influenciam a amplitude de controle nas em- presas, entre os quais podem ser citados:

- as atribuições pessoais do chefe;
- as habilidades pessoais do chefe em lidar com subordinados;
- o nível de capacitação profissional do chefe;
- o nível de mutação da empresa perante o ambiente;
- o nível de estabilidade interna da empresa;
- a habilidade dos subordinados em se relacionar com as pessoas;

- o nível de capacitação profissional dos subordinados;
- o grau de delegação de autoridade existente;
- o grau de utilização de assessores;
- o nível de motivação existente;
- o nível e o tipo de liderança existente;
- o grau de interdependência das unidades organizacionais;
- o nível de similaridade das atividades dos subordinados;
- o nível e o tipo de controle exercido;
- o nível e o tipo de coordenação exercida;
- a existência de restrições pessoais à amplitude de controle;
- o nível de clareza, comunicação e aceitação dos objetivos da empresa e da unidade organizacional considerada; e
- o nível de definição, simplicidade e repetitividade das atividades dos subordinados.

Portanto, Oliveira (2014, p. 206) estabelece que “à medida que uma pessoa sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude de controle torna-se menor. Ocorre também que, no mesmo nível hierárquico em uma empresa, haverá considerável variação na amplitude de controle”.

De qualquer forma, existe relação entre amplitude de controle e níveis hierárquicos em uma empresa, pois, quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos, e vice-versa.

3.3 INOVAÇÃO

Neste tópico serão abordados os conceitos de inovação e como ela é empregada no empreendimento deste estudo. O autor Freitas Filho (2013, p. 9) crê que a inovação deva ser vantajosa tanto para o cliente como para a empresa quando diz que:

[...] se criou uma proposta mais completa de conceito de inovação para empresas. Esse conceito deve abranger três tópicos principais: A solução proposta deve ser única e atraente para o consumidor, deve existir uma mudança de conceito; Deve criar uma vantagem competitiva e fazer parte de um caminho de migração sustentável; Deve gerar um valor diferenciado ao acionista.

Para Oliveira (2012, p. 166) “inovação é tornar o processo mais capaz, inserindo recursos atualmente não disponíveis na organização”. Portanto, de acordo com Oliveira (2012, p. 134) “só se deve aplicar a inovação nos processos da organização depois que toda melhoria contínua possível foi realizada”.

A qualidade total, em sua plenitude, deve considerar a melhoria contínua e a inovação do processo.

Na empresa foco do estudo, atualmente não há nenhum processo de inovação em andamento. Porém em relação área técnica há uma melhoria contínua através dos constantes treinamentos para aprimorar as habilidades.

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

De acordo com O'Brien; Marakas (2013, p. 2, grifos nosso) “Um sistema de informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização”.

Levando isso em consideração, qualquer meio de comunicação dentro da empresa trona-se essencial para a tomada de decisões e aperfeiçoamento de processos produtivos ou administrativos, bem como confirma o autor quando diz:

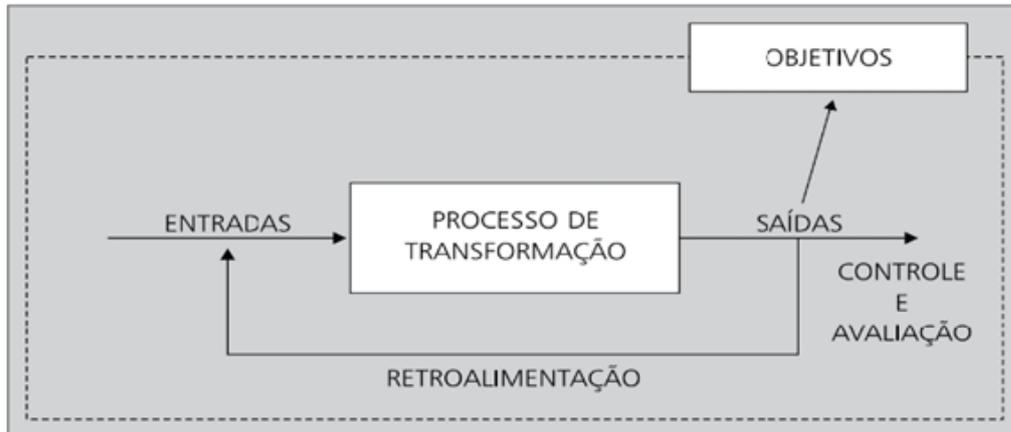
A tecnologia da informação é capaz de auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho, reforçando suas posições competitivas em um mercado de mudanças rápidas, independentemente de a tecnologia da informação ser usada para apoiar grupos de desenvolvimento de produto ou processos de atendimento ao cliente, transações de comércio eletrônico (e-commerce) ou qualquer outra atividade comercial (O'BRIEN; MARAKAS, 2013, p. 2).

Para Oliveira (2012, p. 90) “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. De acordo com Oliveira (2012, p. 90, grifo nosso) os sistemas apresentam alguns componentes, a saber:

- Os objetivos, que se referem à própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado;
- As entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema, os materiais, as energias e as informações para o desenvolvimento da operação ou do processo, o qual gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;
- O processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída);
- As saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação das entradas;
- Os controles e as avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos; e
- A retroalimentação, ou realimentação, ou *feedback* do sistema, que pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação.

Os componentes de um sistema podem ser visualizados na Figura 9.

Figura 9 – Componentes do sistema



Fonte: Oliveira (2012, p. 90).

Existem os limites do sistema, dentro dos quais se analisa-se como o ambiente influi ou é influenciado pelo sistema considerado. A segunda situação (atuação dos elementos do ambiente provocando alterações no sistema) de acordo com Oliveira (2012, p. 91) “é mais fácil de ocorrer do que a primeira situação (atuação do sistema alterando os elementos do ambiente)”.

O ambiente de um sistema, representado por uma organização, pode ser visualizado na Figura 10.

Figura 10 – Ambiente do sistema organizacional



Fonte: Oliveira (2012, p. 91).

Em suma, nenhuma empresa sobrevive sem um eficiente gerenciamento das informações. Cada área de trabalho opera com um tipo de informação, mas todas são igualmente importantes. Llatas (2012, p. 68) descreve de que forma os sistemas de informações podem ser importantes em cada nível da empresa:

Os executivos do primeiro escalão precisam ter ao alcance da mão uma série de dados gerais sobre o desempenho da empresa os acontecimentos do mercado e as cotações da bolsa etc. relatórios sobre receita bruta, lucro líquido e vendas por produto ou região são informações indispensáveis para a tomada de decisões a partir de uma visão mais global e abrangente. Além disso, tais informações devem ser seguras e confiáveis – o que hoje em dia significa também que elas devem ser o mais atualizadas possível. Os gerentes operacionais por sua vez precisam de informações mais específicas estritamente relacionadas à performance dos departamentos sob sua responsabilidade. Dados sobre o número de horas trabalhadas por funcionário ou a quantidade de peças em estoque são exemplos de suas preocupações. Os empregados que atuam diretamente na produção precisam de informações ligadas a operação da maquinaria normas de segurança e materiais que utilizam. Os manuais de instruções podem constituir as informações mais importantes para essa classe de trabalhadores. Por outro lado essas mesmas informações podem ser irrelevantes para vendedores e operadores de telemarketing. Para esses funcionários é fundamental ter acesso a registros completos do cadastro de clientes e estatísticas sobre seus pedidos por exemplo.

O conceito de Llatas (2012) reforça a noção da importância que a informação tem para as empresas. Laudon e Laudon (2014, p. 27), por exemplo, destacam a existência “três atividades em um sistema de informação que geram informações de que as organizações necessitam para tomar decisões, controlar operações, analisar problemas e criar novos produtos ou serviços. Essas atividades são entrada, processamento e saída”.

Na empresa utiliza-se o sistema de *software* Sisloc, o qual possibilita o controle centralizado de todos os processos da locadora, através da gestão do Imobilizado. Proporcionando clareza e confiabilidade no controle dos ativos e possibilitando controle das movimentações, desde compras, remessas, devoluções e manutenções efetuadas até sua venda ou baixa do ativo.

Este *software* também traz como benefícios o foco no segmento de locação, com o menor prazo de implantação e treinamento do mercado, além de possuir experiência com locadoras de todos os portes e diversos grupos equipamentos. Bem como também possui um alto percentual de aderência à regra de negócio das locadoras e serviços estruturados para oferecer todo o suporte necessário.

Por conseguinte através do *software* Sisloc a empresa possui o controle total do imobilizado e do estoque, o controle total do faturamento, que é automático e integrado à cobrança, o controle centralizado dos processos da locadora e a emissão de NF-e, NFS-e, NFC-e e Manifesto (MDF-e).

Todos os procedimentos internos da empresa são feitos através do sistema, cada pessoa que tem acesso a ele tem seu próprio Login e senha, tudo o que for feito é registrado e pode ser visto pela gerencia e diretoria.

Já a comunicação interna é realizada através do *WhatsApp*, *Skype* e e-mail, toda a comunicação é feita através dessas ferramentas, muitas delas de maneira informal. Para Oliveira (2012, p. 64) “a comunicação informal pode ser ruim para as organizações, quando, por exemplo, propaga muitos boatos; ou ser boa, quando facilita a ajuda entre seus membros”.

Adicionalmente Oliveira (2012, p. 64) define que:

Uma boa estratégia para amortizar os efeitos negativos da comunicação informal é cada chefe fazer parte de seu fluxo. E deve-se considerar que a alta administração das organizações pode aumentar ou diminuir a comunicação informal, como o uso de determinados artifícios, tais como a alteração do arranjo físico, a utilização de pequenas salas de reunião ou de café, a alteração da estrutura organizacional, bem como a prática de competições esportivas. No estudo das comunicações entre pessoas ou unidades organizacionais, deve-se levar em consideração o aspecto do custo para as organizações, pois a análise da transmissão das informações mostra que ela é muito mais custosa do que se poderia pensar, não tanto devido às despesas de apoio necessárias, mas, principalmente, em função do tempo que ela absorve e das demoras que acarreta.

O principal objetivo da comunicação interna é alinhar as informações entre organização e colaboradores. O primeiro e mais direto objetivo é informar, comunicar o que acontece e oferecer conteúdos que agreguem no dia a dia dos colaboradores.

Isso tudo, deve ser feito de forma relevante e significativa, pois a forma como esses conteúdos são apresentados é que define se o impacto será positivo ou negativo, é muito importante que os colaboradores participem de maneira colaborativa dos projetos da organização e das tarefas que lhes são designadas.

3.5 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a análise da área administrativa da empresa de venda, locação e assistência técnica de equipamentos para construção civil, os pontos fortes listados neste capítulo do presente diagnóstico são descritos no próximo parágrafo:

3.5.1 Pontos fortes

Como pontos fortes da empresa pode-se observar:

- a) anúncio dentro do Guia da construção, catálogo impresso e digital contendo fotos dos e equipamentos e descrição de alguns dos serviços prestados;

- b) qualificação dos colaboradores;
- c) equipamentos de boa qualidade e marcas reconhecidas nacionalmente e internacionalmente;
- d) utilização de um excelente sistema de gestão e *software*;
- e) localização das unidades de atendimento;
- f) realizadas de visitas para captação de novos clientes;
- g) comunicação interna rápida e transparente.

3.5.2 Pontos fracos

Como pontos fracos da empresa pode-se observar:

- a) missão, visão e valores não estão definidos na empresa, ou seja, não foi realizado planejamento com esse foco;
- b) não existe planejamento de médio e longo prazo;
- c) para boa parte dos objetivos, não existem planos de ação e estratégias para alcançá-los;
- d) interferência direta dos diretores no negócio;
- e) falta de procedimentos que padronizem o trabalho realizado.

Após o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos na área administrativa da empresa de venda, locação e assistência técnica de equipamentos para construção civil, é possível fazer as seguintes sugestões de melhoria:

3.5.3 Sugestão de melhorias

Com base nos pontos fracos e fortes observados, sugere-se como melhorias:

- a) desenvolvimento do planejamento estratégico específico para a empresa, contemplando também, missão, visão e valores;
- b) elaboração de planos e estratégias que levem a alcançar os objetivos traçados;
- c) organização de reuniões mensais dos gestores e direção de forma a avaliar os resultados e atingimento dos objetivos e metas e traçar novas ações;
- d) desenvolvimento de procedimentos operacionais que permitam a padronização do atendimento e procedimentos padrão;

- e) realizar pesquisas de satisfação e compilar os dados obtidos, definindo metas específicas para cada um dos critérios e desenvolvendo planos de ação caso não sejam atingidas;
- f) realizar a análise da causa das falhas que apresentem maior incidência/impacto;
- g) gerar gráfico que permita acompanhamento visual mês a mês dos resultados da pesquisa de satisfação e que este esteja disposto em local que possa ser visualizado por todos os colaboradores.

4 ÁREA COMERCIAL

Presente capítulo apresenta a estrutura da área comercial, da empresa de venda, locação e assistência de equipamentos para construção civil, a forma de relacionamento da empresa com o mercado e clientes, assim como a forma de promoção de seus produtos e serviços, estabelecimento de preços.

A área comercial é uma das mais importantes da organização, já que é a responsável por criar um elo entre a empresa e o cliente, representando a sua imagem. Esta área trabalha com as expectativas dos clientes, buscando conhecê-los para que a empresa possa oferecer seus melhores produtos de forma estratégica de acordo com cada necessidade.

Atualmente, a empresa foco do estudo não possui uma área voltada especificamente para a gestão comercial ou *marketing*. As decisões sobre preços, promoção, produtos e serviços são discutidas entre o gerente, supervisores das filiais e os diretores do empreendimento.

A equipe de vendas conta com 5 vendedores atuando no comercial, além dos supervisores e do gerente que também atua nas vendas e locações feitas pela empresa, contando com o apoio da área técnica que ajuda na indicação correta do equipamento conforme sua aplicabilidade.

Os principais produtos e serviços comercializados são ferramentas elétricas de pequeno e médio porte, já o serviço oferecido é assistência técnica e visitas técnicas, através dessas visitas são identificadas as demandas de cada obra.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

No presente item serão abordadas as finalidades da pesquisa de *marketing* nas empresas e os tipos de pesquisas e levantamentos realizados na empresa foco, afinal, o ambiente de *marketing* está mudando de forma cada vez mais intensa e rápida, tanto no Brasil como em outros países.

As organizações cada vez mais precisam conhecer as necessidades dos clientes para desenvolver sua capacidade produtiva, ampliando seu mercado e conseqüentemente, sua lucratividade através da correta aplicação dos resultados obtidos pela pesquisa de *marketing*.

Para Casarotto Filho e Kopittke (2010, p. 8), “é preciso conhecer a aceitação do produto no mercado, se este já está consolidada por produtos similares de competidores ou se

haverá de ser desbravado criando hábitos ou desejos nos consumidores”. Com isso, torna-se evidente a necessidade e importância da pesquisa de mercado no desenvolvimento do produto ou serviço.

De acordo com Malhotra (2019, p. 5, grifos nosso) “pesquisa de *marketing* é a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e a solução de problemas e oportunidades de *marketing*”.

A pesquisa de *marketing* é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional mercadológico através de informações que usadas para identificar e definir oportunidades e problemas, para gerar, refinar e avaliar ações de mercado para monitorar o desempenho organizacional para melhorar a compreensão do *marketing* como processo.

Apesar disso, a empresa realiza pesquisa uma de mercado extremamente reduzida, limitando-se a pesquisar tendências do mercado e concorrentes. Os levantamentos efetuados se dão através de relatórios fornecidos pelo sistema Sisloc, os resultados desses relatórios são utilizados diretamente na tomada de decisão, seja em relação a preços ou atendimento do cliente.

4.2 PRODUTO / SERVIÇO

A oferta de uma empresa ao mercado frequentemente inclui tanto bens tangíveis quanto serviços. Neste item serão apresentados os produtos e serviços que o empresa do presente estudo disponibiliza ao mercado, como se dá a decisão sobre o Mix de produtos, o posicionamento da marca e o lançamento de novos produtos/serviços.

Acrescentando Limeira (2011) classifica os produtos em cinco grupos, sendo eles, produtos de consumo; produtos industriais; produtos duráveis; produtos não duráveis; produtos ampliados e os serviços.

Os de consumo são adquiridos por pessoas para benefício pessoal; os produtos industriais são comprados por empresas como insumo de produção de outros produtos ou outros processos; os produtos duráveis têm duração de anos de vida; os não duráveis são aqueles consumidos de imediato ou em poucos meses e os ampliados são produtos tangíveis que possuem serviços agregados.

Para Hoffman *et al.* (2009, p. 4) “de forma geral, os bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. Em consoante Neumann (2011, p. 81) o serviço “também é

definido como a atividade ou necessidade atendida que é oferecida junto com a venda de mercadorias, sendo, portanto, um complemento ou um adicional ofertado para proporcionar alguma conveniência ao consumidor”.

Limeira (2011, p. 106) também descreve serviços como “um bem tangível, podendo ser entendido como uma ação ou desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício”.

Já para Martins e Laugeni (2015) os serviços possuem uma série de características conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos serviços

Características	Definição das Características
Pericibilidade	Se o serviço não for consumido ou utilizado na hora, se perde.
Não estocável	Não existe possibilidade de estocar, o serviço deve ser utilizado ou consumido assim que fornecido.
Alto contato com o cliente	A presença do cliente é parte do processo do serviço, o contato é necessário para se entender a necessidade pré-serviço.
Participação do cliente no processo	Existem dois graus de participação do cliente, ele como processo ou como produto. Como processo o cliente participa do processo, como produto ele sofre a ação do prestador de serviço.
Mão-de-obra intensiva	Mesmo com sistemas automatizados, a mão-de-obra é o recurso mais intenso em um serviço.
<i>Curtos lead times</i>	O tempo de atendimento em um serviço não pode ser longo para não cansar os clientes, com exceção de cirurgias, por exemplo, que demanda tempo.
<i>Output variável e não padronizável</i>	Um mesmo produto pode ser fabricado igual por diferentes máquinas, as pessoas são diferentes e entregam serviços diferentes.
Intangibilidade	É um bem intangível, não se pode tocar.
Dificuldade de medir produtividade	Difícil de medir em decorrência da dificuldade de avaliar os <i>outputs e inputs</i> dos sistemas envolvidos.
Dificuldade de medir qualidade	Qualidade em serviços é subjetiva, procura-se a comparação entre aquilo que o cliente realmente avalia e aquilo que o fornecedor acha que seria ideal.

Fonte: Adaptado de Martins e Laugeni (2015).

Como pode-se observar no Quadro 2, inúmeras são as características que diferenciam um serviço de produto. Os serviços constantemente estão se tornando mais específicos, e a necessidade de buscar qualificação e capacitação superior tanto pessoal quanto de funcionários observa-se que é um dos pontos que mais retém e se adquire clientes.

A empresa oferece produtos para venda, tais como máquinas e equipamentos para construção civil, além desses itens, também presta serviço de locação com entrega e coleta no endereço solicitado pelo cliente e o serviço de manutenção dessas máquinas.

4.2.1 Linhas de produtos, família de produtos, produtos

O produto, por muitas vezes, é entendido como uma oferta tangível, contudo produto é tudo que uma empresa pode oferecer ao cliente para satisfazer suas necessidades ou desejos. Assim, produtos podem ser bens físicos, como também, podem ser serviços, experiências, eventos, informações, ideias, entre outros (KOTLER; KELLER, 2012).

Complementar uma linha de produtos requer muito conhecimento, em determinados segmentos de mercado não há espaço, seja pela concorrência ou aceitação do consumidor, então deve-se estar atento a necessidade real do novo produto.

Atender aos desejos e necessidades do consumidor é fundamental, manter uma linha estratégica é importante, ampliar a linha de produtos é uma oportunidade percebida e traz aprendizado e conhecimento para a empresa.

Os produtos são classificados quanto a sua durabilidade, tangibilidade e uso. Essa classificação é essencial para a correta e apropriada estratégia de *Mix de marketing* da organização (KOTLER; KELLER, 2012). Abaixo o autor expõe os principais pontos a serem considerados na classificação de produtos. Ao se tratar de durabilidade e tangibilidade os produtos são classificados com bens não duráveis, bens duráveis e serviços.

Os bens não duráveis são bens tangíveis, que são consumidos de forma rápida e com frequência, assim, a estratégia mais coerente para esse tipo de produto é fazer com que esses sejam encontrados de uma maneira fácil e acessível em diversos locais, a margem em geral é baixa e a divulgação é maciça. Os bens duráveis são bens tangíveis que tem o tempo de consumo extenso, usados em um determinado período. Na maioria dos casos, os bens duráveis exigem uma venda pessoal e agregam serviços (como garantia), as margens são mais altas e a divulgação é mais direcionada (KOTLER; KELLER, 2012).

Os serviços são produtos intangíveis, enquanto os bens são produzidos, os serviços são executados; dessa forma, abrangem mais que simplesmente uma troca de mercadoria, exigindo maior controle de qualidade e credibilidade. Outra classificação importante com relação aos produtos se refere ao uso.

Assim, Kotler e Keller (2012) dividem os produtos em bens de consumo e bens industriais. Os produtos de consumo são aqueles comprados pelo cliente para seu próprio uso

ou de outra pessoa, são destinados ao consumidor final. Os produtos de consumo são subdivididos em bens de conveniência, bens de comparação, bens de especialidade e não procurados. Os bens de conveniência são adquiridos pelo consumidor com frequência, de forma imediata e sem esforço de comparação. Em geral possuem preço baixo e são encontrados em diversos pontos de vendas.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 347):

Existem os produtos básicos, que são produtos de primeira necessidade, esses são comprados com grande regularidade; os produtos de impulso, são adquiridos sem planejamento ou intenção de busca, são os produtos colocados estrategicamente nas saídas dos supermercados antes do pagamento.

Também nessa categoria de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 347) “estão os produtos de emergência, que são comprados em situações de extrema necessidade, esses produtos devem ser colocados em locais onde o consumidor possa encontrá-los com facilidade quando tiverem uma urgência”.

Adicionalmente Blume e Ledermann (2009, p. 36) afirmam que “os produtos de especialidade são produtos diferenciados e exclusivos, possuem características especificadas e consumidores que têm identificação com a marca. Assim, os consumidores estão dispostos a fazer um esforço para adquiri-lo”. Esse tipo de bem não envolve comparação, e não necessita divulgação em massa, a promoção é direcionada ao público-alvo da marca.

Para Blume e Ledermann (2009, p. 36) “os produtos não procurados são produtos que os consumidores normalmente não têm a intenção de comprar e não conhecem”. Essa categoria tem como exemplo as inovações, que os consumidores ainda não veem ou identifiquem a necessidade de comprá-los.

A outra classificação com relação ao uso refere-se aos produtos industriais. Esses produtos não tem como destino o consumidor final, são comprados com a intenção de produzir outro bem.

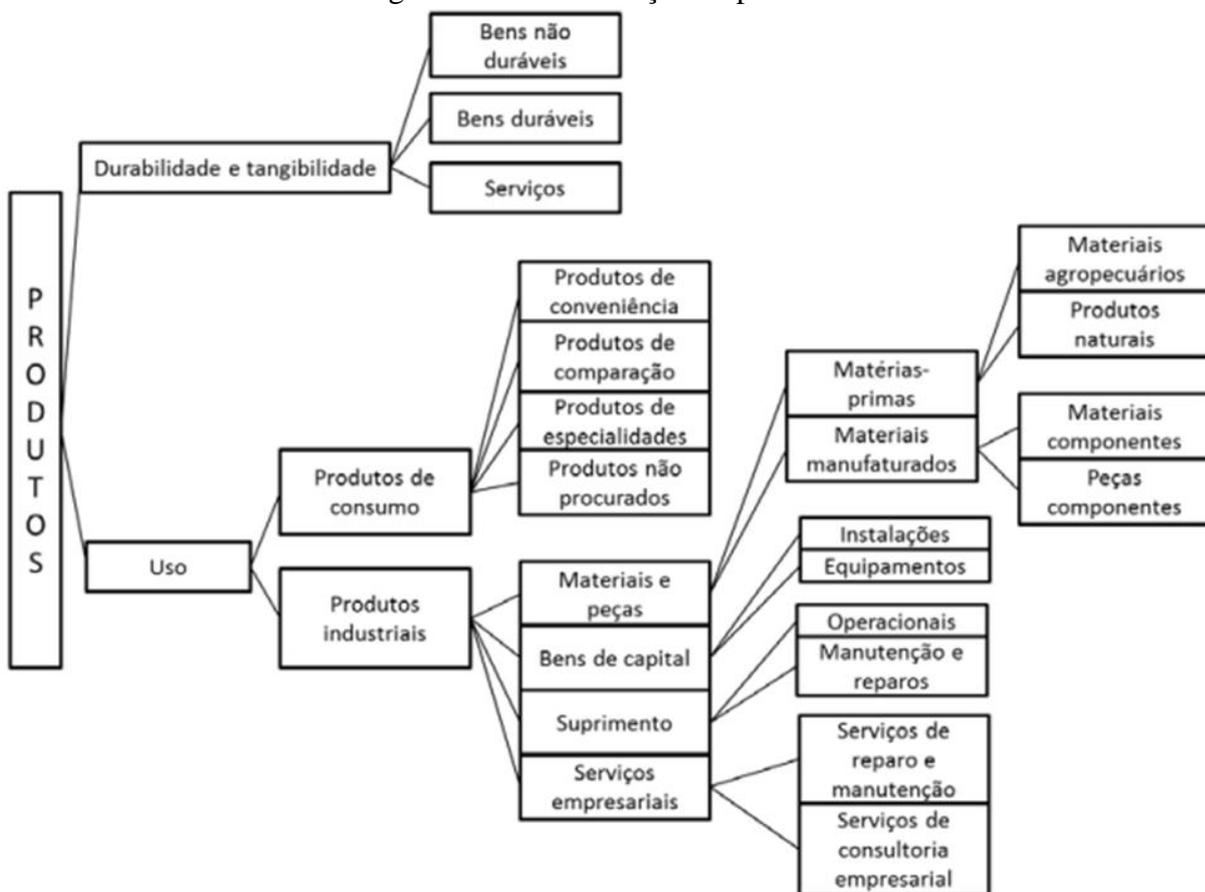
Blume e Ledermann (2009, p. 37) também definem que os materiais e peças “são bens que participam do processo de produção dos produtos manufaturados, podendo ser matérias-primas ou materiais manufaturados”. Os materiais manufaturados são materiais componentes ou peças componentes, isto é, os materiais componentes são segundo Blume e Ledermann (2009, p. 37) “aqueles submetidos a processos de transformação adicionais, como ferro e fibras têxteis; já as peças componentes são aquelas que vão agregar a produtos acabados com poucas modificações, como pneus ou volantes”.

A partir da visão de Kotler e Keller (2012, p. 348) pode-se compreender que os bens de capital são “bens de longa duração que tem como finalidade auxiliar no desenvolvimento ou manutenção do produto acabado”. Estes bens de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 348):

Abrangem as instalações e equipamentos; as instalações são construções e equipamentos pesados, sendo itens de aquisições de grande relevância; já as utilidades de escritório, ferramentas portáteis, fazem parte dos equipamentos. Os suprimentos e serviços empresariais são bens e serviços de duração curta, com o objetivo de desenvolver ou gerenciar o produto acabado, mas não fazem parte deste.

Os suprimentos podem ser operacionais; como lubrificantes, papéis e canetas; ou de manutenção e reparo, como pregos e vassouras. Os serviços empresariais englobam reparos e manutenções, como limpeza e conserto de computadores; e também serviços de consultoria empresarial, como consultorias financeira, jurídica, entre outras. Na Figura 11, é possível observar um resumo da classificação de produtos vista neste tópico.

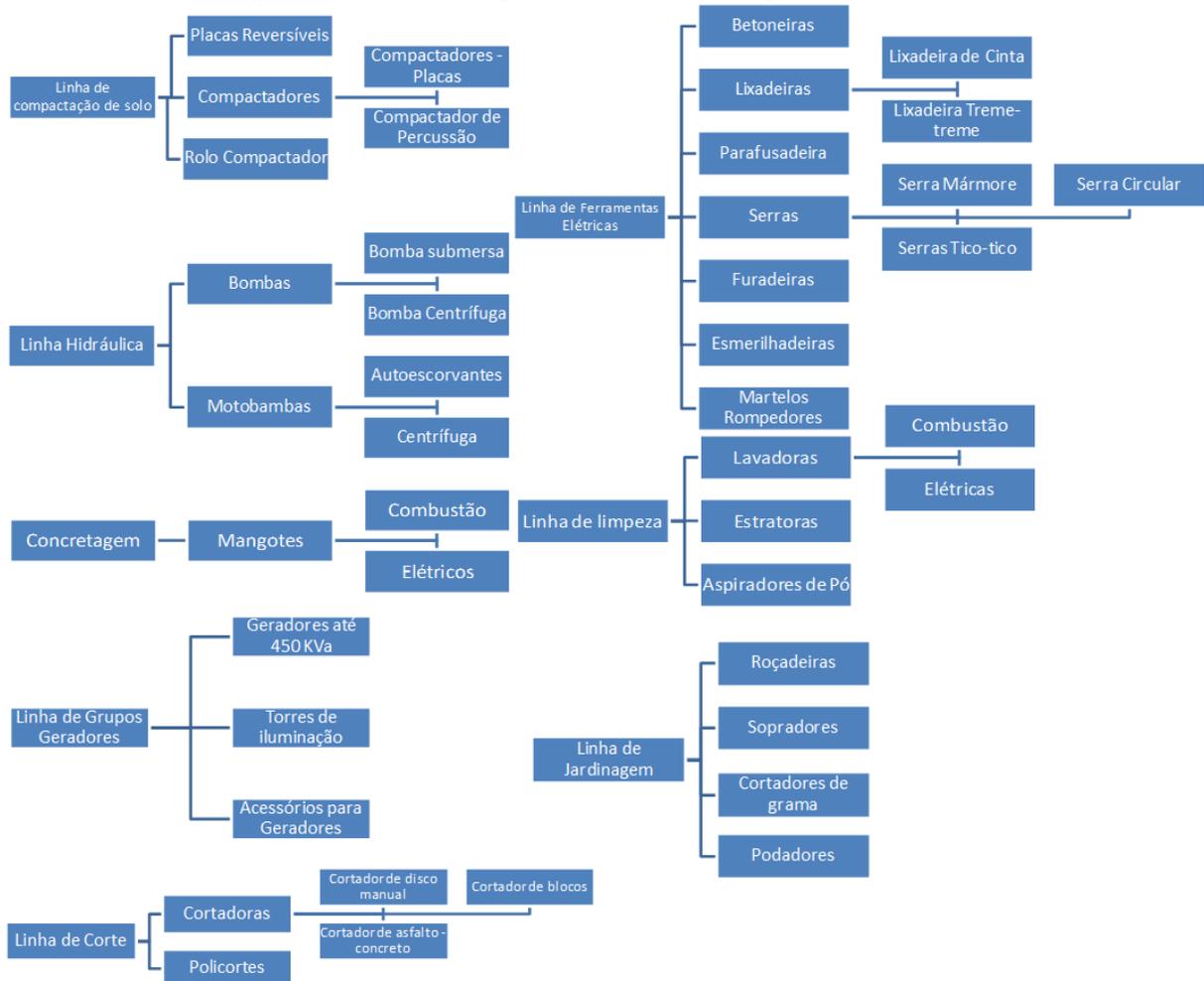
Figura 11 – Classificação de produtos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotler e Keller (2012) e Blume e Ledermann (2009).

No tópicos a seguir apresenta-se com a Figura 12 a linha de produtos da empresa foco do estudo em suas respectivas famílias. Aqui buscou-se apresentar de maneira visual todo o Mix de produtos que podem ser adquiridos pelo cliente através da compra ou na modalidade de locação.

Figura 12 – Linha de produtos em suas respectivas famílias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações da empresa (2021).

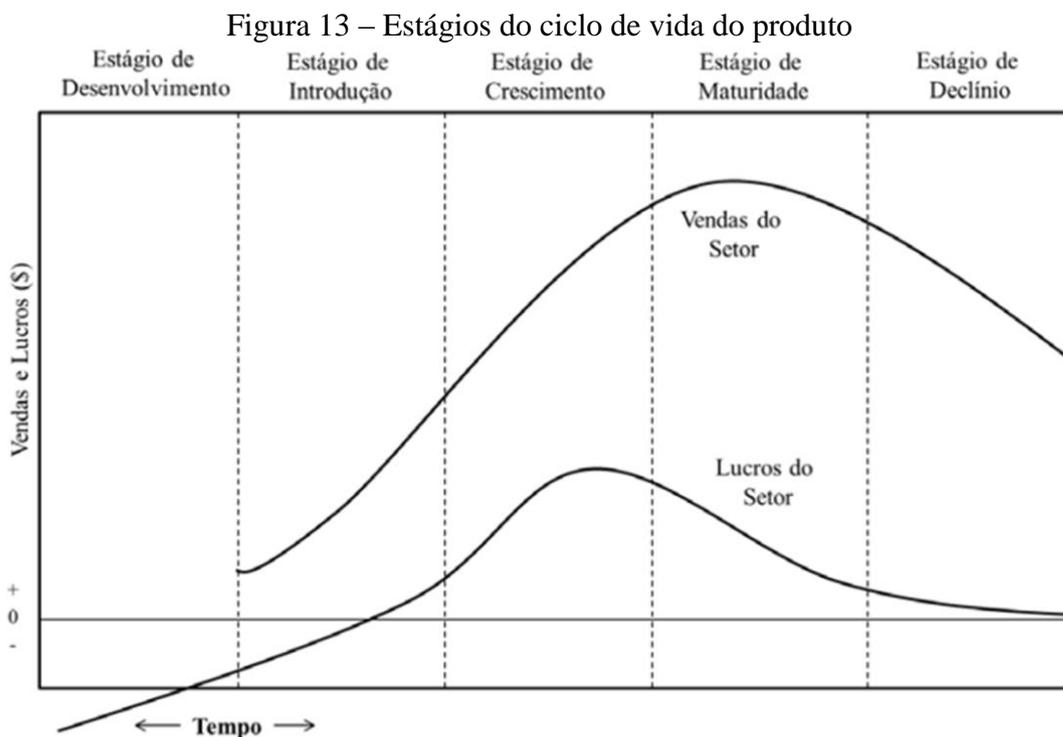
4.2.2 Estágio do CVP

Uma importante tarefa das organizações é gerenciar os produtos ao longo de seus ciclos de vida. Esse gerenciamento e acompanhamento são fundamentais, já que para cada fase do ciclo de vida do produto (CVP) o produto, o mercado e os concorrentes mudam e assim, a empresa deve adequar suas estratégias e investimentos, (KOTLER; KELLER, 2012; IRIGARAY *et al.*, 2011).

Kotler e Keller (2012, p. 330, grifo nosso) demonstram que para afirmar que o produto possui um ciclo de vida:

Devem-se aceitar quatro fatos: os produtos têm uma vida limitada; os estágios de vendas mudam e cada um possui desafios e oportunidades distintas; assim como os lucros, que passam por altos e baixos nos diferentes estágios; as estratégias de *marketing*, finanças, produção, compras e recursos humanos devem se adequar ao longo do ciclo.

Ferrel e Hartline (2008), Irigaray *et al.* (2011) e Kotler e Keller (2012) descrevem o ciclo de vida do produto em 5 estágios: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Na Figura 13 estão detalhadas as características de cada estágio segundo os autores.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ferrel e Hartline (2008).

Segundo Ferrel e Hartline (2008, p. 193) no estágio de desenvolvimento, as organizações não possuem receita de vendas, nesse estágio ocorre saída de caixa, pois há o investimento na inovação e desenvolvimento do produto. O estágio da introdução representa o lançamento do produto na linha de ofertas da empresa. É esperado baixo crescimento de vendas, já que o produto é novo no mercado. Assim, esse produto necessita investimentos

principalmente em embalagens, distribuição e propaganda. Praticamente não há lucros nessa fase, que é caracterizada pelas despesas com lançamento.

As metas comuns para esse estágio baseiam-se em atrair consumidores por meio de propagandas, cupons de desconto e benefícios como a promoção de vendas. Além de, expandir relacionamentos com canais para atingir uma boa distribuição e estabelecer objetivos de precificação equilibrados entre a necessidade de recuperar os gastos e a realidade competitiva do mercado.

Kotler e Keller (2012, p. 334) definem que:

Após a introdução do produto, é importante monitorar constantemente a participação no mercado, receitas, custos, e assim, avaliar o investimento realizado. Esse rastreamento é essencial para que o produto tenha sucesso, sua curva de vendas continue subindo, e esse atinja o lucrativo estágio de crescimento. O estágio de crescimento é marcado pela rápida elevação nas vendas. Os primeiros usuários gostam do produto e novos consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes ingressam no mercado, atraídos pelas oportunidades. Eles lançam novas características de produto e expandem a distribuição. Os preços se mantêm estáveis ou caem levemente, dependendo da rapidez com que a demanda aumenta. As empresas mantêm suas despesas promocionais iguais ou a um nível ligeiramente maior para acompanhar a concorrência e continuar a informar o mercado. As vendas aumentam com muito mais rapidez do que as despesas promocionais, acarretando uma bem-vinda redução na proporção promoção-vendas. Os lucros aumentam à medida que os custos de promoção se diluem sobre um volume maior e, graças à curva de aprendizagem, os custos unitários de manufatura diminuem com mais rapidez do que o preço. As empresas devem estar atentas a uma desaceleração da taxa de crescimento a fim de preparar novas estratégias.

Na fase do crescimento segundo Ferrel e Hartline (2008, p. 194) “ocorre um aumento nas vendas, pois a maioria dos consumidores potenciais obtém conhecimento do produto. Com o aumento do volume de vendas, é possível a economia de escala e uma distribuição mais eficiente, dessa forma há um aumento substancial dos lucros”. Contudo, nesse estágio também há o aparecimento dos primeiros concorrentes, já que a demanda do produto aumentou.

Ao final do estágio de crescimento, as oportunidades estratégicas irão diminuir e o produto entrará na fase de maturidade. O estágio da maturidade é caracterizado por um crescimento de vendas baixo e lento, em que as vendas se estabilizam e acompanham o crescimento vegetativo do mercado. Nessa fase, todos os concorrentes já estão atuando e há uma luta maior pela parcela de mercado, onde só ocorrem ganhos de participação quando um concorrente perde parcela no mercado; esse ganho é possível a partir de investimentos promocionais significativos ou cortes na margem bruta devido à redução de preço. Assim, os lucros se estabilizam ou tendem a cair ao final do estágio (KOTLER; KELLER, 2012).

Assim, o produto chega ao estágio de declínio, última fase do ciclo de vida do produto. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 336):

Nessa fase, o produto se torna obsoleto, é superado por outro ou sai de moda. Dessa forma, as vendas caem significativamente e os lucros praticamente desaparecem. As empresas tendem a diminuir os gastos e investimentos com propaganda, desenvolvimento e distribuição, além de reduzir a oferta de distintos modelos.

Ao final desse estágio a empresa deve decidir qual o momento mais adequado para a retirada do produto do mercado ou se será possível reposicioná-lo em outro nicho específico. Na empresa foco do estudo, analisa-se o ciclo de vida dos produtos através das informações obtidas em relatórios gerados pelo sistema de gestão, após análise desses relatórios a diretoria e gerencia debatem em reunião o que será feito com aquele determinado produto.

4.2.3 Decisão Mix de produtos/serviços

Gobe *et al.* (2007, p. 11) acredita que “o vendedor ou varejista deve oferecer um bom Mix de produtos, já que permite mais opções de escolha aos consumidores”. Com isso, entende-se que o Mix de produtos é a variedade de produtos que uma determinada empresa oferece.

A empresa aqui apresentada oferece um Mix de produtos muito grande abrangendo ferramentas de pequeno porte, elétricas, a combustão, ferramentas de médio porte, grupo geradores e dentro dessas categorias possui linhas específicas como os equipamentos de corte, solda, bombeamento de água entre outros.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 357) um Mix de produtos é “o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda e se compõe de várias linhas de produtos”. Na empresa apresentada neste trabalho, a decisão sobre o Mix de produtos é baseada na pesquisa de tendência feita pela empresa e no que os clientes buscam. É feita uma seleção e são estudados os processos envolvidos na fabricação do modelo, se o mesmo tiver um custo considerado adequado e uma possibilidade de aceitação no mercado boa, o modelo fará parte do Mix de produtos.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 358) “ao oferecer uma linha de produtos, normalmente às empresas desenvolvem uma plataforma e módulos básicos que podem ser acrescidos para atender a diferentes exigências dos consumidores”.

Na área de prestação de serviços a produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina e começa o outro, as ações são direcionadas para o maior contato com o cliente, definido seus interesses, preferências, exigências e necessidades. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 385) “todos os aspectos do processo de prestação de serviços podem incorporar a marca” no âmbito das abordagens contemporâneas verifica-se um amplo leque de interpretações a respeito das características dos serviços e da forma de classificá-los, refletindo focos de análise distintos.

De um lado, há autores cuja análise está centrada nas características de oferta, ou seja, nas características do processo de produção e do produto gerado. De outro, há autores que enfatizam as características de consumo, relacionadas às funções desempenhadas pelos serviços e o público a que se destinam (KOTLER; KELLER, 2012).

4.2.4 Decisão sobre a marca

Uma marca forte não é garantia de sucesso, o consumidor deve perceber a necessidade do produto ou associá-lo diretamente com o Segmento de mercado já Posicionado na sua mente.

A força da marca está intimamente ligada ao sucesso da empresa. Uma marca forte no mercado garante estabilidade nas vendas já que é capaz de fidelizar um cliente, pois este associa a marca à qualidade do produto. Além disso, essa fidelização cria vantagem sobre a concorrência, mesmo que esta exerça um preço menor, como afirma o autor:

A penetração no mercado e a distinção da marca pelo consumidor permitem ao seu titular uma demanda estável para seus produtos, por meio de uma relação entre a marca e a qualidade do produto. A marca estimula vendas repetidas, formando lealdade por parte dos consumidores – o que faz com que o fabricante possa de certa forma evitar a concorrência à base do menor preço. A marca ajuda a empresa a expandir a linha, colocando no mercado novos produtos com maior facilidade, pois encontram o endosso já reconhecido pelo consumidor (MINADEO, 2008, p. 171).

Originalmente, a empresa em estudo lançou-se no mercado com uma marca, atualmente esta migrando para uma nova marca no intuito de tonar-se uma das mais conhecidas empresas do ramo no Rio Grande do Sul. A empresa possui lojas físicas e logo torna-se mais fácil a missão de fortalecer a marca, já que está exposta em pontos de venda onde circulam muitas pessoas.

4.2.5 Lançamento de novos serviços/produtos

De acordo com Minadeo (2008, p. 136), o lançamento de novos serviços pode ser o diferencial no mercado: “Assim, as empresas que lançam um produto inédito ficam sozinhas durante algum tempo, e gozam das vantagens de trabalhar com os preços superiores praticados sobre produtos relativamente raros”. No caso deste estudo, torna-se complexo lançar um serviço que seja inédito ou inovador, visto que a tecnologia leva muito tempo para chegar à localidade em relação a grandes centros.

Em relação a lançamento de novos produtos e serviços à empresa não costuma fazer com frequência, apenas quando um fabricante lança um novo produto e disponibiliza para que seja testado.

4.3 PREÇO

O fator preço é uma das questões muitas vezes levadas em conta pelos clientes, pois, pode ser utilizada como referência no momento da tomada de decisão de compra. É através dele que se estabelece a relação custo-benefício e parcialmente o nível de satisfação do consumidor atendido com um determinado produto/serviço adquirido. Megliorini (2012, p. 231), diz que “tudo que constitui objeto de transação, produto, mercadoria ou serviço prestado entre uma empresa e seus consumidores, necessita de um preço”.

Na verdade, o preço é um fator determinante na estratégia de vendas da empresa, conforme afirma Sandhusen (2010, p. 340):

Considerando que o preço de um produto auxilia a posicionar sua oferta, a comunicar seus valores tangíveis e intangíveis, a determinar quando e onde ele será distribuído e, até mesmo, a definir seus mercados-alvo, o planejamento de preços é invariavelmente realizado junto com o planejamento do produto, distribuição e promoção.

Portanto, a política de preços utilizada pelas empresas deve ser muito bem analisada e planejada, para que se possa atingir o nível de vendas desejado. Assim, diferentes estratégias de preço influenciam o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão.

Na empresa em estudo, para fixação do preço dos produtos, levam-se em conta os praticados pelo mercado. É feito o cálculo dos custos e impostos e a margem é definida pela diferença entre o preço do mercado e os custos.

Sobre a relação dos preços com o mercado, a empresa busca manter seus preços de acordo com o mesmo. Não são feitas pesquisas de mercado formalizadas, mas através do contato direto com clientes ou através dos representantes, de forma informal. Dessa forma define-se os preços de locação, por exemplo, nas modalidades de diária, semana, quinzena e mês, conforme exposto na Figura 14.

Figura 14 – Tabela de preços

Código	Equipamento	Diárias	Diária	07 Dias	15 Dias	Mensal	30 Dias Norm	30 Dias Prop	Venda
	ASPIRADOR DE PO INDL. MONOF. 80L IPC SEM ACCESS.	70,00	70,00	350,00	525,00	700,00	700,00	700,00	
	ASPIRADOR DE PO MONOF. 18L IPC	50,00	50,00	250,00	375,00	500,00	500,00	500,00	
	ASPIRADOR DE PO MONOF. 20L SPET								
	ASPIRADOR DE PO MONOF. 70L WAP COM MANGUEIRA	50,00	50,00	250,00	375,00	500,00	500,00	500,00	
	BETONEIRA NR12 GRANDE MONOFÁSICA	60,00	60,00	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BETONEIRA NR12 GRANDE MONOFÁSICA S/ CREMALHEIRA	70,00	70,00	225,00	337,50	450,00	450,00	450,00	
	BETONEIRA NR12 MEDIA MONOFÁSICA	60,00	60,00	300,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BETONEIRA NR12 PEQUENA MONOFÁSICA	40,00	40,00	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BETONEIRA GRANDE GASOLINA	80,00	80,00	250,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BETONEIRA GRANDE MONOFÁSICA	60,00	60,00	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BETONEIRA PEQUENA MONOFÁSICA	40,00	40,00	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BOMBA CENTRIFUGA MULTISTÁGIO TRIFÁSICA								
	BOMBA DE TESTE HIDRÁULICO RP50	30,00	30,00	150,00	225,00	300,00	300,00	300,00	
	BOMBA HIDRÁULICA 3"	80,00	80,00	400,00	600,00	800,00	800,00	800,00	
	BOMBA MANGOTE 2" x 5MT	30,00	30,00	100,00	150,00	200,00	200,00	200,00	
	BOMBA MANGOTE 3" x 5MT	30,00	30,00	100,00	150,00	200,00	200,00	200,00	
	BOMBA SUBMERSA MONOF 2" 1/2CV ATE 7 MCA SÓLIDOS 25MM	40,00	40,00	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00	
	BOMBA SUBMERSA MONOF 2" 1CV ATE 12MCA SÓLIDOS 8MM	50,00	50,00	250,00	375,00	500,00	500,00	500,00	
	BOMBA SUBMERSA MONOF 3" 1,5CV ATE 9MCA SÓLIDOS 8MM	50,00	50,00	250,00	375,00	500,00	500,00	500,00	
	BOMBA SUBMERSA MONOF 3" 1CV ATE 6,5MCA SÓLIDOS 50MM	50,00	50,00	250,00	375,00	500,00	500,00	500,00	
	BOMBA SUBMERSA TRIF 2" 1CV	50,00	50,00	250,00	375,00	500,00	500,00	500,00	
	BOMBA SUBMERSA TRIF 3" 4CV ATE 27MCA SÓLIDOS 20MM	60,00	60,00	300,00	450,00	600,00	600,00	600,00	
	BOMBA SUBMERSA TRIF 6" 10CV ATE 25MCA SÓLIDOS 10MM	70,00	70,00	350,00	525,00	700,00	700,00	700,00	

Fonte: Tabela de preço fornecida pelo sistema de *software* Sisloc da Empresa (2021).

A demanda não interfere na tomada de decisão em relação ao preço, a empresa procura acompanhar os preços que as demais locadoras estão aplicando nas suas respectivas regiões.

Com relação à aprovação de crédito a análise é feita pelo setor de cadastros. Este é quem define após consultas no SPC Brasil como serão as negociações com o cliente, se este estiver com restrições o pagamento só é liberado na modalidade à vista já aqueles clientes sem restrições e com histórico de bom pagador podem optar pela modalidade de pagamento fatura, e parcelamentos.

4.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é a forma com que a empresa busca comunicar-se com seus clientes, fornecedores, colaboradores e todo ambiente que a cerca. Ela tem a função de apresentar a empresa a seus novos clientes e manter os já existentes.

Além disso, outra importante ferramenta nesse âmbito é a ferramenta boca a boca, que é descrita por Solomon (2011, p. 424, grifo nosso) da seguinte maneira:

[...] é a informação sobre produtos transmitida de indivíduos para indivíduos. Como ouvimos as informações de pessoas que conhecemos, o boca a boca tende a ser mais confiável do que as recomendações que obtemos por meio de canais de *marketing* formais. E, diferentemente da propaganda, o boca a boca com frequência é respaldado pela pressão social para a adaptação a essas recomendações.

De acordo com o autor, a propaganda boca a boca é um dos meios de comunicação mais baratos que existem e também traz um excelente retorno para as empresas.

Dessa forma, seguindo as estratégias de *marketing*, após um produto adequado com preço atraente e bem distribuído no mercado, as empresas necessitam também se comunicar de maneira eficiente com os parceiros atuais e potenciais, assim como com o público em geral; é formado então, o P de *marketing* chamado Promoção, ou comunicação de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 512, grifo nosso) a “comunicação de *marketing* é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam”. A comunicação de *marketing* representa a empresa, estabelece diálogo e cria relacionamento com os consumidores. Buscando reforçar a fidelidade do cliente, a comunicação de *marketing* permite à empresa conectar sua marca, criar uma imagem e posicioná-la.

Da mesma forma que é de suma importância para transmitir as informações necessárias sobre os produtos. As ferramentas de comunicação de *marketing* geram valor, pois transmitem aos consumidores as informações necessárias para a tomada de decisão de compra. Assim, o composto de comunicação combina uma série de elementos com o objetivo de criar uma estratégia geral de comunicação de *marketing*, são eles, propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, *marketing* direto, *marketing* interativo, *marketing* boca a boca, venda pessoal e *merchandising* (BLUME; LEDERMANN, 2009; KOTLER; KELLER, 2012).

A propaganda de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 514) “consiste em qualquer anúncio pago vinculado por meios de comunicação de massa feita por um patrocinador identificado. Os gestores de *marketing* devem analisar qual a mídia mais adequada para promover, mídia impressa, eletrônica, em rede ou expositiva”.

A ferramenta de promoção de vendas segundo Kotler e Keller (2012, p. 514) “reúne diversos incentivos usados em curto prazo, com tempo limitado e predeterminado sobre os

consumidores, varejistas, ou força de vendas. O objetivo é estimular a experiência e incentivar a compra de um produto ou serviço”. São utilizadas as promoções de consumo - como cupons, ofertas de desconto, amostras grátis, entre outros; também podem ser realizadas promoções comerciais que gerem bônus e exposição, além das promoções corporativas e de força de vendas, que focam em concursos entre os vendedores (KOTLER; KELLER, 2012).

A realização de eventos e experiências são atividades patrocinadas pela organização com o objetivo de criar uma ocasião especial associada a marca que gere experimentação e interação com os consumidores; podem ser desde atividades informais, como também esportes e entretenimento (KOTLER; KELLER, 2012).

No que tange às relações públicas se busca o desenvolvimento de boas relações com diferentes tipos de público para que sejam gerados comentários e informações favoráveis sobre a empresa. É uma comunicação vista como não paga que promove e protege a imagem da empresa e de seus produtos. Para atingir os clientes de uma maneira ativa, a comunicação deve utilizar a ferramenta do *marketing* direto, onde um sistema interativo busca obter uma resposta mensurável dos clientes através de diversos meios de comunicação (KOTLER; KELLER, 2012).

As ferramentas de contato como mala direta, telemarketing, visitas utilizam-se de um banco de dados com informações a fim de aprofundar a fidelidade e obter uma resposta ou diálogo direto com o cliente. Nos dias atuais, uma nova forma de dialogar com os clientes tem sido o *marketing* interativo, em que é possível o envolvimento de clientes atuais e potenciais através de programas e atividades *on-line* (KOTLER; KELLER, 2012).

Já a forma mais tradicional de disseminar informações também é aplicável como ferramenta de *marketing*, o *marketing* boca a boca segundo Kotler e Keller (2012, p. 514) “gera uma comunicação de uma pessoa para outra seja numa forma verbal, escrita ou eletrônica, relatando experiências de uso ou compra”. A ferramenta de venda pessoal é a apresentação formal da força de vendas com o intuito de promover e efetivar relações com os clientes.

A empresa do presente estudo comunica-se com seus clientes através de propagandas em catálogos de utilidades como o Guia da Construção, através de anúncios no *Facebook* e *Instagram*, assim como a venda pessoal onde os vendedores fazem a aproximação ao cliente buscando criar relação comercial.

4.4.1 Meios de comunicação utilizados

Atualmente são muitos os meios de comunicação disponíveis no mercado, sendo necessário avaliar quais os mais eficazes, de acordo com o público-alvo, assim descreve Las Casas (2012, p. 250, grifos nosso):

Para o administrador de *marketing* de serviços são várias as mídias disponíveis para anunciar. As mais comuns são: jornais, rádio, *outdoor*, televisão, revistas, mala direta, cinema, internet. Cada uma dessas mídias apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas antes de se determinar aquelas que farão parte do plano de comunicação da empresa.

Ou seja, o custo e retorno sobre qualquer ação de *marketing* está diretamente ligado ao meio escolhido. Para cada situação há uma ou mais mídias recomendadas e por isso recomenda-se que a análise seja feita por profissionais.

As mídias são os meios de comunicação com clientes, fornecedores e todo o público alvo da empresa, como afirmado pelo autor:

Mídia é o canal de comunicação que a propaganda utiliza para encaminhar a mensagem publicitária ao mercado-alvo. E exemplifica citando que “As principais mídias são: TV, rádio, jornais, revistas, [...] e placas. Estas podem ser dos mais variados tipos: ambulantes, por exemplo, em táxis, ônibus ou trens [...] ou elementos do mobiliário urbano, como abrigos de ônibus, relógios nas ruas e praças [...] (MINADEO, 2008, p. 367).

A mídia pode ser impressa ou eletrônica e deve ser utilizada de acordo com o público alvo da empresa. Os meios de comunicação utilizados pela referida empresa são panfletos e catálogos impressos, os quais são entregues nas obras durante as visitas feitas pelo comercial, *website*, no qual apresenta-se a empresa, disponibiliza-se o catálogo de produtos com especificações técnicas e aplicações, telefones para contato e endereço das lojas, no *Facebook* e *Instagram* publica-se fotos e vídeos dos produtos, das lojas, promoções e novidades.

4.5 VENDAS

Estar atento às vendas, a forma como ocorrem, como estimulá-las e mantê-las ao longo do tempo são grandes desafios de qualquer empresa. Por esse motivo normalmente esse departamento ocupa uma posição de destaque dentro de cada companhia. É meio utilizado

pelas organizações como instrumento de comunicação com o mercado, com o qual elas contam para a geração de riqueza.

Aliás, na busca de melhorar esse relacionamento, as empresas adotam inclusive, a prática de contratar um perfil de vendedores determinado e condizente com o perfil dos clientes, conforme descreve Las Casas (2012, p. 102, grifos nosso):

Em *marketing*, qualquer esforço deve considerar inicialmente o consumidor. Tudo deve ser feito em função dele, para assegurar sua satisfação e conseqüentemente obter lucros a longo prazo. Portanto, o setor de vendas, como parte do *marketing*, também deve agir considerando o consumidor em primeiro lugar, pois muitos clientes gostam de comprar com vendedores com quem se sentem bem, com quem se identificam.

Do mesmo modo, é fundamental investir no treinamento, na qualificação e no desenvolvimento dos vendedores, pois eles desempenham funções primordiais no processo de vendas e em muitos casos são o único contato que os clientes têm com a empresa.

Ademais, certas empresas costumam fazer reuniões e encontros de vendas para trocar essas informações pertinentes a sua área ou desempenho de maneira mais informal, conforme destaca Las Casas (2012, p. 132):

São vários os objetivos das reuniões como estabelecer maior contato entre a administração e seus funcionários, obter informações adicionais a respeito de algum produto novo, treinar a equipe de vendas ou mesmo estabelecer novas diretrizes ou conduta, apresentar novos funcionários à organização, realizar a premiação de algum concurso, além de vários outros.

Normalmente essas reuniões ocorrem em outras cidades ou regiões em um clima descontraído, o que também traz boas experiências e motivação aos vendedores da empresa.

Ter uma equipe de vendas motivada é fundamental para que as quotas de vendas estabelecidas pelas empresas sejam alcançadas. Para serem estabelecidas, as quotas de vendas precisam seguir quatro passos segundo Las Casas (2012, p. 138): “determinação do tipo de cota; determinação das unidades para a quota; estimativa das quotas e estimativa do limite de tolerância”. A empresa deve estabelecer quotas de vendas possíveis de alcançar, caso contrário, sucessivos insucessos tendem a desmotivar o vendedor.

Normalmente a promoção de vendas pela diminuição do preço tem a função de liquidar estoques e se referem a produtos que saíram de linha, ou de moda, ou estão com o prazo de validade perto do vencimento, assim, tendo uma necessidade maior de serem

convertidos em dinheiro para evitar a sua perda comercial, que exatamente o que ocorre na empresa foco do estudo (KOTLER; KELLER, 2012).

Na empresa foco do estudo, utiliza-se a comissão como incentivo ao alcance das metas estabelecidas, cada vendedor tem sua porcentagem de comissão e premiação caso consiga atingir a meta estipulada pela gerencia.

Os vendedores exercem a função comercial de atendimento ao cliente, seja de maneira presencial, via *WhatsApp* ou e-mail. Também podem utilizar veículos da empresa para fazerem visitas de aproximação a novos clientes.

Após a negociação o vendedor passa a realizar um pré-cadastro que depois será liberado pelo setor de cadastros, após essa liberação ele fará o pedido de venda e nota fiscal no caso da compra ou fará o contrato de locação e sua respectiva nota.

4.6 PÓS VENDA

As ações de pós-venda de forma geral, contribuem para tornar a experiência do cliente positiva, gerando satisfação. O bom relacionamento com os clientes traz diversos benefícios à empresa, assim destaca Las Casas (2012, p. 219): “Além de bons serviços, manter a amizade com o cliente é uma boa forma de expandir os negócios do produtor. O cliente pode indicar outros clientes e encarregar-se de fazer uma boa propaganda ‘de boca a boca’ da empresa e de seus representantes”.

Para se destacar no mercado cada vez mais competitivo, é fundamental que a organização empresarial mantenha um relacionamento com seu cliente mesmo após a realização da venda. Este atendimento é importante para este cliente indique a marca para outras pessoas do seu convívio social. Tal atendimento também é importante para que este cliente volte a comprar no futuro.

Este tipo de relacionamento recebe o nome de pós-venda, um serviço que se baseia na assistência ao cliente mesmo depois da aquisição do produto/serviço. Com isso, a empresa firma um compromisso com o consumidor e isso dá garantias para que ele fique satisfeito por meio de um atendimento diferenciado, correção de eventuais falhas e auxílio com problemas.

Para Inglis (2002, p. 211) “O serviço de pós-venda podem contribuir para que as empresas fortaleçam o relacionamento com os principais clientes, principalmente, aqueles que possuem um grande volume de negócios com a empresa”. Corroborando com Futrell (2013, p. 125) definem que:

O serviço de pós-venda cria um ambiente favorável de negociação entre o vendedor e o cliente, proporcionando uma quantidade de vendas maior comparando com um profissional de vendas que não ofereça. A organização deve manter o contato com o cliente, para verificar se ele está satisfeito com o serviço ou produto adquirido, o que irá contribuir para a base de uma relação comercial positiva e mais duradoura. Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; se conquista no longo do prazo através de atitudes que não transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com outro.

Diante disto, o pós-venda é um processo de fidelização, onde se desenvolve um relacionamento contínuo conquistando a lealdade do cliente. Portanto dificilmente uma organização conseguirá manter seus clientes, se não existir um bom relacionamento entre eles.

Uma empresa para conseguir vantagem competitiva sobre os concorrentes devem proporcionar aos seus clientes valores, desenvolvendo estratégias e atividades para de alguma maneira crie valor maior percebido pelo consumidor final, pois atualmente, as vantagens derivam mais do capital racional do que o físico, deste modo as estratégias do serviço de pós-venda é essencial (SEBRAE, 2016).

Na empresa do presente estudo, é oferecido como serviço de pós-venda a assistência técnica, visitas periódicas, assim como ligações e e-mails que são enviados aos clientes para acompanhar como está o produto adquirido ou se o equipamento locado está em perfeito funcionamento.

4.7 DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição garantem que os produtos da empresa cheguem até o cliente, desde o conhecimento do produto até sua pós-venda, como é esclarecido pela entidade:

Engloba a construção de uma série de mecanismos e de uma rede por meio da qual a empresa chega ao mercado, mantém-se em contato com seus clientes e realiza uma série de atividades fundamentais, que vão desde a geração de demanda até a entrega física dos produtos. Os canais de distribuição podem desempenhar algumas tarefas para o negócio, como a prestação de informações sobre o produto, customização, garantia de qualidade, oferta de produtos complementares, assistência técnica, pós-venda e logística. O objetivo principal é garantir a disponibilidade do produto para os clientes (SEBRAE, 2016).

Os canais de comunicação utilizados pela empresa são os telefones fixos e móveis também com o uso de *Whatsapp*, o uso de redes sociais como *Facebook* e *Instagram* além de site próprio, catálogos e o contato presencial dos vendedores.

Já a distribuição física é realizada através de entregas nas obras conforme solicitação do cliente, neste serviço é arrecadado um valor adicional a locação, ou retirada dos equipamentos na expedição da empresa, ambas podem ser optadas pelo cliente na hora da contratação junto ao comercial.

4.8 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após avaliação da área comercial da empresa de venda, locação e assistência técnica de equipamentos para construção civil, foi possível listar os seguintes pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria:

4.8.1 Pontos fortes

Como pontos fortes da empresa pode-se observar:

- a) *Facebook* e *Instagram* são atualizados semanalmente;
- b) poucos concorrentes oferecem os mesmos equipamentos e variedades;
- c) assistência técnica especializada;
- d) disponibilidade de equipamentos para locação;
- e) possui estacionamento;
- f) avaliação do mercado e tendências no ramo;
- g) experiência de mais de 30 anos no ramo.

4.8.2 Pontos fracos

Como pontos fracos da empresa pode-se observar:

- a) cadastro de novos clientes demora em ser liberado, o que faz com que alguns desistam e procurem outro fornecedor;
- b) não se realiza o estudo de negócios similares;
- c) jamais foi realizada pesquisa do ambiente, comportamento do mercado, avaliação da aceitação e interesse por parte dos consumidores nos produtos/serviços oferecidos pela empresa;
- d) não são realizadas pesquisas com os consumidores, no caso a pesquisa de satisfação, não são compiladas, tampouco possuem metas;

- e) não são realizados planos de ação;
- f) não é dado retorno algum para clientes que eventualmente deixam alguma crítica, elogio ou sugestão;
- g) não existe nenhum programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade.

4.8.3 Sugestões de melhorias

Com base nos pontos fracos e fortes observados, sugere-se como melhorias:

- a) realizar acompanhamento e mais postagens no *Facebook* e *Instagram*, relacionando-se de forma constante com os clientes mesmo que a distância;
- b) realizar pesquisa de satisfação;
- c) realizar a compilação dos *feedbacks* dos clientes, assim como o estabelecimento de metas;
- d) realizar o cadastro dos clientes com mais agilidade;
- e) realizar mais ações de *Marketing* como eventos e promoções;
- f) oferecer algum benefício para os clientes habituais;
- g) desenvolver um trabalho junto a imobiliárias e novos empreendimentos informando-os sobre os serviços prestados pela empresa e esclarecendo dúvidas.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

O presente capítulo tem o objetivo de analisar e apresentar a situação atual sobre os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente no qual a empresa diagnosticada está inserida. A partir dessa análise, será apresentada uma proposta de melhoria para a organização. Esta análise será feita através da Matriz *SWOT* ou Análise FOFA.

A sigla *SWOT*, que segundo Nogueira (2014) significa em pronuncia do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram adaptadas para o português como matriz FOFA.

Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2011, p. 95, grifos nosso) afirmam que:

Avaliar os recursos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) e suas oportunidades e ameaças (*threats*) externas, conhecido como análise *SWOT*, proporciona uma boa visão de conjunto a respeito da situação geral da empresa ser fundamentalmente saudável ou precária. De modo igualmente importante, uma análise *SWOT* de primeira classe proporciona a base para a elaboração de uma estratégia que se vale dos recursos da empresa, almeja aproveitar diretamente as melhores oportunidades e defender-se contra as ameaças.

Para Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2011, p. 95, grifo nosso) “a análise *SWOT* é uma ferramenta simples, porém poderosa, para estimar a capacitação e as deficiências das oportunidades de mercado e ameaças externas impeditivas a uma situação futura favorável da empresa”.

Além disso, Pereira (2011, p. 82, grifo nosso) explica que “a matriz *SWOT* como objetivo definir estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando as oportunidades e proteger-se das ameaças”. Diante da observação a matriz *SWOT* obtida através desse trabalho de diagnóstico em estudo é mostrada na Figura 15 – os pontos fortes e os pontos fracos, onde é feita a comparação entre as forças e as fraquezas e qual relação existente entre elas.

A principal ferramenta utilizada para analisar os fatores externos e internos é a análise *SWOT*, segundo Kotler e Keller (2006, p. 50, grifos nosso) “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise *SWOT* (dos termos, em inglês *strenghts, weakness, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”. Pride e Ferrell (2015, p. 37, grifos nosso) corroboram afirmando que “A análise *SWOT* (*strenghts, weakness, opportunities and threats* – forças, fraquezas,

oportunidades e ameaças) é usada para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização”.

Um dos aspectos externos da matriz *SWOT* são as oportunidades, que conforme Pride e Ferrel (2015, p. 38) “Oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem recompensar uma organização caso sejam postas em prática”. Kotler e Keller (2006, p. 50, grifo nosso) complementam que “Uma oportunidade de *marketing* existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de determinado segmento”.

Na empresa diagnosticada identificou-se as oportunidades apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Oportunidades da empresa

Crescimento da Indústria da Construção Civil	Promover campanhas de fidelização
Desenvolver as mídias sociais e utilizar o e-commerce	Desenvolver plano de vendas parceladas através de boleto bancário
Promover eventos para maior aproximação e relacionamento com os clientes	Crescimento e fortalecimento da marca

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O desenvolvimento de uma cultura de atendimento com excelência traz para a empresa a diferenciação dos seus concorrentes, cada vez mais os consumidores buscam melhor atendimento para solução de seus problemas.

Promover a fidelização e eventos para maior aproximação e relacionamento com os clientes é visto como uma oportunidade, o cliente fiel dificilmente irá procurar o concorrente para uma negociação se ele já tem relacionamento com a empresa.

Desenvolver as mídias sociais e utilizar o e-commerce é outra oportunidade identificada e que pode ser explorada pela empresa, já que as compras pela *internet* vêm crescendo nos últimos anos.

Desenvolver plano de vendas parceladas através de boleto bancário é outra oportunidade de negócios que está ao alcance da empresa, muitos clientes por não terem essa opção na empresa acabam indo para algum concorrente.

O crescimento e fortalecimento da marca também foi apontado como uma oportunidade a ser desenvolvida pela empresa, inúmeras pessoas levam em consideração a força da marca, como uma garantia de segurança e conforto na utilização de equipamentos.

Outro aspecto externo da matriz *SWOT* são as ameaças, que de acordo com Pride e Ferrell (2015, p. 38) “Ameaças, por outro lado, são as barreiras que impedem a organização de alcançar seus objetivos”. Kotler e Keller (2006, p. 51, grifo nosso) acrescentam que “Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável que

acarretaria, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros”.

Acerca das ameaças, elas foram apontadas assim como as oportunidades, no Quadro 4.

Quadro 4 – Ameaças da empresa

Alta concorrência	Espaço físico para construção civil na cidade de atuação saturado/sobrecarregado
Custo elevado dos equipamentos	Construções em <i>Steel Frame</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A alta concorrência foi considerada uma ameaça visto que na região de atuação da empresa existem várias outras locadoras no ramo da construção civil. O custo elevado para aquisição de equipamentos de qualidade para locação, também está apontado como uma ameaça, cada vez mais torna-se menor as margens de lucro para obter o retorno do investimento em equipamentos novos.

Outra ameaça apontada é o fato das cidades em que a empresa está atuando estarem com a construção civil sobrecarregada, principalmente a cidade de Gramado RS, que hoje tem boa parte de sua extensão territorial já construída.

Outro ponto considerado uma ameaça são as construções em *Steel Frame* que é um sistema construtivo formado por peças de aço galvanizado que juntas formam o principal elemento estrutural. A vedação de toda a estrutura é feita por painéis, ou placas, que podem ser compostas por diversos tipos de materiais, como: madeira, placas cimentícias, painéis de alumínio composto ou até *drywall*. Esse tipo de construção exige pouquíssimas ferramentas e equipamentos para sua execução (BORTOLOTTI, 2015)

Segundo Bortolotto (2015, p. 39), “é concebido da idealização de painéis, compostos por perfis montados paralelamente e fixados nas extremidades por outros perfis”. A fabricação destes perfis, segundo a autora, advém de bobinas de aço de alta resistência que são revestidos com liga alumínio-zinco ou apenas zinco.

Um dos aspectos da matriz *SWOT* são os pontos fortes, para Pride e Ferrell (2015, p. 37) “Pontos fortes referem-se às vantagens competitivas ou competências centrais, que conferem à empresa uma superioridade sobre as outras no atendimento das necessidades de seus mercados-alvo”. Oliveira (2015, p. 68) adiciona que “Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao

seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças”.

Conforme mostra o Quadro 5, durante a análise foram observados 39 pontos fortes, que dão sustentação para a empresa continuar operando.

Quadro 5 – Pontos fortes observados

(continua)

Área	Pontos fortes
Administrativa	Anúncio dentro do Guia da construção, catálogo impresso e digital contendo fotos dos equipamentos e descrição de alguns dos serviços prestados.
	Qualificação dos colaboradores.
	Equipamentos de boa qualidade e marcas reconhecidas nacionalmente e internacionalmente.
	Utilização de um excelente sistema de gestão e <i>software</i> .
	Localização das unidades de atendimento.
	Realizadas de visitas para captação de novos clientes.
	Comunicação interna rápida e transparente.
Comercial	<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> são atualizados semanalmente.
	Poucos concorrentes oferecem os mesmos equipamentos e variedades.
	Assistência técnica especializada.
	Disponibilidade de equipamentos para locação.
	Possui estacionamento.
	Avaliação do mercado e tendências no ramo.
	Experiência de mais de 30 anos no ramo.
Materiais	Existe um profissional qualificado e responsável pelo setor de compra.
	Utilização sistema de <i>software</i> Sisloc.
	Formalização do estoque de segurança.
	Codificação dos itens do estoque.
	Análise de relatórios de consumo.
	Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.
	Fornecedores previamente definidos.
	Controle de estoque realizado através de um responsável pelo almoxarifado.
Operação	<i>Layout</i> da loja bem organizado.
	Produtos organizados por linha de produtos e aplicação.
	Estacionamento amplo e seguro.
	Horário de atendimento pode ser flexibilizado quando a necessidade.
	Informações sobre os produtos apresentadas de maneira clara e objetiva.
	Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.
	Garantias são realizadas com agilidade.
Apresentação dos produtos clara e de fácil acesso.	
Financeira	A empresa não possui muitos financiamentos de longo prazo.
	A empresa possui um fluxo de caixa positivo.
	Avaliam se as entradas são suficientes ou recebidas em tempo hábil para cobrir as saídas.

(conclusão)

Área	Pontos fortes
Financeira	A empresa possui um planejamento orçamentário e de novos investimentos.
	Não é realizado o planejamento e controle orçamentário e por consequência não são definidas metas e objetivos a serem alcançados ao longo do ano.
Gestão de Pessoas	A empresa possui uma estrutura de cargos e salários já estruturada.
	A empresa possui programas de incentivo atrelados ao atingimento de metas.
	Todos os cargos estão descritos e os requisitos para crescimento delineados de forma clara.
	O índice de rotatividade está dentro do limite aceitável.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outro aspecto interno da matriz *SWOT* são os pontos fracos, que segundo Pride e Ferrell (2015, p. 37, grifo nosso) “Pontos fracos são limitações que uma empresa enfrenta no desenvolvimento ou implementação de uma estratégia de *marketing*”. Oliveira (2015, p. 68) complementa que “Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Conforme mostra o Quadro 6, durante a análise foram observados 33 pontos fracos, que intervêm no funcionamento e nos resultados da empresa.

Quadro 6 – Pontos fracos observados

(continua)

Área	Pontos fracos
Administrativa	Missão, visão e valores não estão definidos na empresa, ou seja, não foi realizado planejamento com esse foco.
	Não existe planejamento de médio e longo prazo.
	Para boa parte dos objetivos, não existem planos de ação e estratégias para alcançá-los.
	Interferência direta dos diretores no negócio.
	Falta de procedimentos que padronizem o trabalho realizado.
Comercial	Cadastro de novos clientes demora em ser liberado, o que faz com que alguns desistam e procurem outro fornecedor.
	Não se realiza o estudo de negócios similares.
	Jamais foi realizada pesquisa do ambiente, comportamento do mercado, avaliação da aceitação e interesse por parte dos consumidores nos produtos/serviços oferecidos pela empresa.
	Não são realizadas pesquisas com os consumidores, no caso a pesquisa de satisfação, não são compiladas, tampouco possuem metas.
	Não são realizados planos de ação.
	Não é dado retorno algum para clientes que eventualmente deixam alguma crítica, elogio ou sugestão.
	Não existe nenhum programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade.

(conclusão)

Área	Pontos fracos
Materiais	Não há normas específicas para solicitação de materiais.
	Política de compra de materiais informal.
	Utilização somente dos códigos dos fornecedores, isso dificulta muitas vezes na localização de determinado item.
	Não se utiliza do controle formal de custos de aquisição de materiais.
Operação	Não há uma planta baixa formal e definida.
	Não há fluxograma de atendimento formalmente definido.
	Alguns itens ficam no chão, sem expositores adequados.
	Estacionamento apesar de amplo, não é muito sugestivo e organizado.
	Informações pertinentes à garantia não são tão explícitas.
	Não há um canal específico para reclamações.
Financeira	A empresa não possui investimentos em ações.
	A empresa não possui investimentos de longo prazo.
	A empresa não costuma efetuar vendas parceladas no boleto bancário.
	A empresa utiliza poucos indicadores financeiros em suas análises.
Gestão de Pessoas	Muitas faltas por parte de colaboradores da área técnica.
	Não existem políticas de <i>feedback</i> tanto da parte dos funcionários, quanto da parte dos gestores, através da realização da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para definir o tema e contextualizar o problema, será utilizado a matriz *SWOT* (Figura 15). A análise *SWOT* possui quatro tipos de cruzamentos. Na primeira se cruzam os pontos fracos da empresa com as oportunidades e ameaças onde se determinam as prioridades a serem desenvolvidas na empresa (MATTAR, 2019; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Assim como mostra a análise *SWOT*, alguns pontos demonstraram situação crítica, dentre os quais estão: a falta da missão, visão e valores definida; crescimento da indústria da construção civil; falta de planejamento de longo prazo e vendas parceladas através de boleto bancário; custo elevado dos equipamentos; desenvolvimento do e-commerce; crescimento e fortalecimento da marca; interferência direta dos diretores na empresa; falta de procedimentos padronizados; cadastro de clientes burocrático e demorado; falta de pesquisas de satisfação entre outros pontos apresentados.

Todos esse pontos afetam diretamente a operação da empresa, ou seja o dia a dia com o cliente. Tais pontos apresentados necessitam de aprimoramento imediato para que a empresa alcance seus objetivos de crescimento no mercado. Dessa forma, as ações futuras deverão priorizar essas fraquezas, que atualmente, representam os pontos mais vulneráveis.

Figura 15 – Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO								
		AMEAÇAS				OPORTUNIDADES				
		Alta concorrência	Custo elevado dos equipamentos	Espaço físico para construção civil na cidade de atuação saturado / sobrecarregado	Construções em <i>Steel Frame</i>	Crescimento da Indústria da Construção Civil	Desenvolver as mídias sociais e utilizar o e-commerce	Promover campanhas de fidelização	Desenvolver plano de vendas parceladas através de boleto bancário	Crescimento e fortalecimento da marca
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO - PONTOS FRACOS	Missão, visão e valores não estão definidos na empresa, ou seja, não foi realizado planejamento com esse foco.	Red				Red				
	Não existe planejamento de médio e longo prazo.		Green			Green			Red	Green
	Para boa parte dos objetivos, não existem planos de ação e estratégias para alcançá-los.	Yellow	Red			Red	Red			Red
	Interferência direta dos diretores no negócio		Yellow				Green		Red	Yellow
	Falta de procedimentos que padronizem o trabalho realizado.	Red				Red				
	Cadastro de novos clientes demora em ser liberado, o que faz com que alguns desistam e procurem outro fornecedor.	Red				Red				
	Não se realiza o estudo de negócios similares	Red	Yellow		Red	Red				
	Jamais foi realizada pesquisa do ambiente, comportamento do mercado, avaliação da aceitação e interesse por parte dos consumidores nos produtos/serviços oferecidos pela empresa.	Red	Yellow		Red	Red	Red		Yellow	
	Não são realizadas pesquisas com os consumidores, no caso a pesquisa de satisfação, não são compiladas, tampouco possuem metas.	Red			Yellow	Red	Red			
	Não são realizados planos de ação.	Red			Yellow	Red				
	Não é dado retorno algum para clientes que eventualmente deixam alguma crítica, elogio ou sugestão.	Red				Red	Red		Yellow	
	Não existe nenhum programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade.	Yellow				Red	Red		Yellow	
	Não há normas específicas para solicitação de materiais.	Yellow	Yellow			Green				
	Política de compra de materiais informal.									Green
	Utilização somente dos códigos dos fornecedores, isso dificulta muitas vezes na localização de determinado item.					Yellow				Green
	Não se utiliza do controle formal de custos de aquisição de materiais.		Red			Green				
	Não há uma planta baixa formal e definida.	Green				Green				
	Não há fluxograma de atendimento formalmente definido.	Yellow				Yellow	Yellow		Yellow	
	Alguns itens ficam no chão, sem expositores adequados.	Green				Green				
	Estacionamento apesar de amplo, não é muito sugestivo e organizado.	Green				Green				Yellow
Informações pertinentes à garantia não são tão explícitas.	Green				Yellow	Green			Green	
Não há um canal específico para reclamações.	Yellow				Yellow			Yellow	Red	
A empresa não possui investimentos em ações.	Green									
A empresa não possui investimentos de longo prazo.				Yellow	Yellow	Yellow		Yellow	Yellow	
A empresa não costuma efetuar vendas parceladas no boleto bancário.					Red	Red		Red	Red	
A empresa utiliza poucos indicadores financeiros em suas análises.		Yellow			Yellow	Yellow		Yellow		
Muitas faltas por parte de colaboradores da área técnica.										
Não existem políticas de <i>feedback</i> tanto da parte dos funcionários, quanto da parte dos gestores, através da realização da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho.									Yellow	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O segundo cruzamento são os pontos fortes com os pontos fracos, que tem por objetivo determinar qual o principal ponto fraco que a empresa não consegue combater com as suas forças. Desta forma deve-se priorizar os pontos mais baixos, que demonstram os pontos fracos não neutralizados pelos fortes da organização (MATTAR, 2017; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Figura 16 – Cruzamento de Forças com Fraquezas – parte 1

FORÇAS \ FRAQUEZAS	Pesos	FRAQUEZAS												
		Missão, visão e valores não estão definidos na empresa, ou seja, não foi realizado planejamento com esse foco.	Não existe planejamento de médio e longo prazo.	Para boa parte dos objetivos, não existem planos de ação e estratégias para alcançá-los.	Interferência direta dos diretores no negócio	Falta de procedimentos que padronizem o trabalho realizado.	Cadastro de novos clientes demora em ser liberado, o que faz com que alguns desistam e procurem outro fornecedor.	Não se realiza o estudo de negócios similares.	Jamais foi realizada pesquisa do ambiente, comportamento do mercado avaliação da aceitação e interesse por parte dos consumidores nos produtos/serviços oferecidos pela empresa.	Não são realizadas pesquisas com os consumidores, no caso a pesquisa de satisfação, não são compiladas, tampouco possuem metas.	Não são realizados planos de ação.	Não é dado retorno algum para clientes que eventualmente deixam alguma crítica, elogio ou sugestão.	Não existe nenhum programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade.	
Fornecedores previamente definidos.	3	0	0	0	6	3	0	3	3	0	3	0	0	
Controle de estoque realizado através de um responsável pelo almoxarifado.	3	0	3	0	6	3	0	0	0	0	3	0	0	
Layout da loja bem organizado.	6	0	0	3	6	0	0	3	3	6	3	0	0	
Produtos organizados por linha de produtos e aplicação.	3	0	0	3	6	0	0	3	3	6	3	0	0	
Estacionamento amplo e seguro.	3	0	0	0	3	0	0	3	3	6	0	0	0	
Horário de atendimento pode ser flexibilizado quando a necessidade.	3	0	3	3	6	6	0	3	3	6	3	0	3	
Informações sobre os produtos apresentadas de maneira clara e objetiva.	3	0	3	3	3	3	0	3	3	6	3	0	0	
Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.	3	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	
Garantias são realizadas com agilidade.	3	3	0	3	3	0	0	3	0	6	0	0	3	
Apresentação dos produtos clara e de fácil acesso.	3	0	3	3	3	3	0	3	3	6	0	0	0	
A empresa não possui muitos financiamentos de longo prazo.	3	0	6	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	
A empresa possui um fluxo de caixa positivo.	6	0	3	3	6	0	0	3	6	0	0	0	0	
Avaliam se as entradas são suficientes ou recebidas em tempo hábil para cobrir as saídas.	3	0	3	3	6	0	0	3	3	0	3	0	0	
A empresa possui um planejamento orçamentário e de novos investimentos.	6	0	3	6	6	0	0	0	6	0	3	0	0	
A empresa possui uma estrutura de cargos e salários já estruturada.	3	0	3	0	6	0	3	3	3	0	3	0	0	
A empresa possui programas de incentivo atrelados ao atingimento de metas.	6	0	3	3	6	0	3	3	3	0	3	0	3	
Todos os cargos estão descritos e os requisitos para crescimento delineados de forma clara.	3	0	3	0	6	3	3	3	0	0	3	0	0	
O índice de rotatividade está dentro do limite aceitável.	3	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	
PROIORIZAÇÃO		36	81	96	171	81	33	93	90	63	72	24	36	

LEGENDA
0 - Sem relação
3 - Média relação
6 - Média alta
9 - Forte relação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Figura 17 – Cruzamento de Forças com Fraquezas – parte 2

FORÇAS	FRAQUEZAS	Pesos																
		<p> Não há normas específicas para solicitação de materiais. Política de compra de materiais informal. Utilização somente dos códigos dos fornecedores, isso dificulta muitas vezes na localização de determinado item. Não se utiliza do controle formal de custos de aquisição de materiais. Não há uma planta baixa formal e definida. Não há fluxograma de atendimento formalmente definido. Alguns itens ficam no chão, sem expositores adequados. Estacionamento apesar de amplo, não é muito sugestivo e organizado. Informações pertinentes à garantia não são tão explícitas. Não há um canal específico para reclamações. A empresa não possui investimentos em ações. A empresa não possui investimentos de longo prazo. A empresa não costuma efetuar vendas parceladas no boleto bancário. A empresa utiliza poucos indicadores financeiros em suas análises. Muitas falhas por parte de colaboradores da área técnica. Não existem políticas de <i>feedback</i> tanto da parte dos funcionários, quanto da parte dos gestores, através da realização da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho. </p>																
Fornecedores previamente definidos.	3	6	6	6	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0
Controle de estoque realizado através de um responsável pelo almoxarifado.	3	3	6	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Layout da loja bem organizado.	6	0	0	0	0	6	3	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produtos organizados por linha de produtos e aplicação.	3	3	0	0	0	3	3	6	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Estacionamento amplo e seguro.	3	0	0	0	0	6	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Horário de atendimento pode ser flexibilizado quando a necessidade.	3	0	0	0	0	0	6	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informações sobre os produtos apresentadas de maneira clara e objetiva.	3	3	0	3	0	3	3	3	0	6	3	0	0	3	0	0	0	0
Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.	3	3	6	0	6	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0
Garantias são realizadas com agilidade.	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	0	0	0	0	0	0	0
Apresentação dos produtos clara e de fácil acesso.	3	3	0	0	0	3	3	6	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
A empresa não possui muitos financiamentos de longo prazo.	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6	3	6	0	0	0
A empresa possui um fluxo de caixa positivo.	6	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	6	6	6	0	0	0
Avaliam se as entradas são suficientes ou recebidas em tempo hábil para cobrir as saídas.	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	6	6	6	0	0	0
A empresa possui um planejamento orçamentário e de novos investimentos.	6	3	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	6	6	6	0	0	0
A empresa possui uma estrutura de cargos e salários já estruturada.	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	6	0	0
A empresa possui programas de incentivo atrelados ao atingimento de metas.	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6	6	6	0	0
Todos os cargos estão descritos e os requisitos para crescimento delineados de forma clara.	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	0
O índice de rotatividade está dentro do limite aceitável.	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	0
PROIORIZAÇÃO		87	81	42	60	36	69	48	27	54	45	6	72	69	72	57	36	

LEGENDA
0 - Sem relação
3 - Média relação
6 - Média alta
9 - Forte relação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nas Figuras 16 e 17 são priorizados os valores mais baixos, pois representam fraquezas que não são compensadas pelas forças da empresa, que necessitam de maior esforço e dispêndio para combatê-las.

Conforme mostra a matriz de cruzamento das forças e das fraquezas, as fraquezas que obtiveram os valores mais baixos foram: Missão, visão e valores não definidos formalmente na empresa (36); Cadastro de novos clientes demora em ser liberado, o que faz com que alguns desistam e procurem outro fornecedor (33); Não existe nenhum programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade (36); Não há uma planta baixa formal e definida (36); Estacionamento apesar de amplo, não é muito sugestivo e organizado (27); A empresa não possui investimentos em ações (6); Não existem políticas de *feedback* tanto da parte dos funcionários, quanto da parte dos gestores, através da realização da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho (36);

A falta de investimentos como as ações obteve a menor pontuação, seguido do cadastro de novos clientes demorado e burocrático, dos programas de valorização e fidelização de clientes, assim como políticas de *feedback* por parte da empresa.

O terceiro cruzamento são os pontos fortes e as oportunidades, com o objetivo de melhorar os pontos fortes para que as oportunidades que o mercado oferece sejam aproveitadas da melhor maneira, transformando-se em vantagens competitivas. Os resultados maiores são os que tem melhores chances de serem explorados com o menor esforço da empresa (MATTAR, 2017).

No Quadro 7 é priorizado os valores mais altos, que representam as oportunidades que efetivamente a empresa tem condições de explorar com menor esforço e dispêndios.

Quadro 7 – Cruzamento de Forças e Oportunidades

(continua)

Forças \ Oportunidades	Pesos	Crescimento da Indústria da Construção Civil	Desenvolver as mídias sociais e utilizar o e-commerce	Promover campanhas de fidelização	Desenvolver plano de vendas parceladas através de boleto bancário	Crescimento e fortalecimento da marca
Anúncio dentro do Guia da construção, catálogo impresso e digital contendo fotos dos e equipamentos e descrição de alguns dos serviços prestados.	9	6	6	6	6	9
Qualificação dos colaboradores.	6	6	3	6	3	6
Equipamentos de boa qualidade e marcas reconhecidas nacionalmente e internacionalmente.	6	9	3	3	3	6
Utilização de um excelente sistema de gestão e software.	6	0	3	0	0	0
Localização das unidades de atendimento.	6	6	0	3	0	6
Realizadas de visitas para captação de novos clientes.	9	6	6	6	3	9
Comunicação interna rápida e transparente.	6	0	0	0	0	0
Facebook e Instagram são atualizados semanalmente.	6	6	6	6	0	6

(conclusão)

Forças	Oportunidades					
	Pesos	Crescimento da Indústria da Construção Civil	Desenvolver as mídias sociais e utilizar o e-commerce	Promover campanhas de fidelização	Desenvolver plano de vendas parceladas através de boleto bancário	Crescimento e fortalecimento da marca
Poucos concorrentes oferecem os mesmos equipamentos e variedades.	9	9	6	6	0	3
Assistência técnica especializada.	6	6	3	0	0	6
Disponibilidade de equipamentos para locação.	9	9	3	3	3	6
Possui estacionamento.	6	3	3	6	0	3
Avaliação do mercado e tendências no ramo.	6	6	3	3	3	6
Experiência de mais de 30 anos no ramo.	6	6	3	6	0	6
Existe um profissional qualificado e responsável pelo setor de compra.	3	3	0	0	0	0
Utilização sistema de <i>software</i> Sisloc.	6	3	0	3	0	0
Formalização do estoque de segurança.	6	3	0	0	0	0
Codificação dos itens do estoque.	3	3	0	0	0	0
Análise de relatórios de consumo.	3	3	0	0	0	3
Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.	3	3	0	0	0	3
Fornecedores previamente definidos.	6	6	0	0	3	3
Controle de estoque realizado através de um responsável pelo almoxarifado.	3	3	0	0	0	0
<i>Layout</i> da loja bem organizado.	6	6	0	3	0	6
Produtos organizados por linha de produtos e aplicação.	6	6	3	3	0	6
Estacionamento amplo e seguro.	3	3	0	3	0	6
Horário de atendimento pode ser flexibilizado quando a necessidade.	6	6	3	6	3	6
Informações sobre os produtos apresentadas de maneira clara e objetiva.	6	6	3	3	3	6
Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.	6	6	3	3	0	0
Garantias são realizadas com agilidade.	6	6	3	6	0	6
Apresentação dos produtos clara e de fácil acesso.	6	6	6	3	0	6
A empresa não possui muitos financiamentos de longo prazo.	6	6	0	0	3	0
A empresa possui um fluxo de caixa positivo.	6	6	3	3	3	6
Avaliam se as entradas são suficientes ou recebidas em tempo hábil para cobrir as saídas.	6	6	3	3	0	6
A empresa possui um planejamento orçamentário e de novos investimentos.	6	6	6	6	0	6
A empresa possui uma estrutura de cargos e salários já estruturada.	6	6	3	0	0	3
A empresa possui programas de incentivo atrelados ao atingimento de metas.	6	6	0	6	0	3
Todos os cargos estão descritos e os requisitos para crescimento delineados de forma clara.	6	6	0	0	0	3
O índice de rotatividade está dentro do limite aceitável.	6	6	0	0	0	0
PROIORIZAÇÃO		198	84	105	36	150
					LEGENDA	
					0 - Sem relação	
					3 - Média relação	
					6 - Média alta	
					9 - Forte relação	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Assim como mostra a matriz de cruzamento das forças e oportunidades, a oportunidade que obteve o valor mais alto foi o Crescimento da Indústria da Construção Civil, acompanhado do crescimento da marca e a promoção de campanhas de fidelização.

O último cruzamento são os pontos fortes e as possíveis ameaças, conhecido também como estratégia de confronto, nesse cruzamento são desenvolvidas estratégias para que assim

a empresa consiga se prevenir de possíveis ameaças. Deste modo, os índices apresentados necessitam de mais atenção, pois são os principais pontos que a empresa terá dificuldade para combater (MATTAR, 2017; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

No Quadro 8 é priorizado os valores mais baixos, que representam as ameaças das quais a empresa não consegue defender-se ou necessitará maior esforço ou dispêndio para combater.

Quadro 8 – Cruzamento Forças e Ameaças

(continua)

FORÇAS \ AMEAÇAS	Pesos	Alta concorrência	Custo elevado dos equipamentos	Espaço físico para construção civil na cidade de atuação saturado / sobrecarregado	Construções em Steel Frame
Anúncio dentro do Guia da construção, catálogo impresso e digital contendo fotos dos e equipamentos e descrição de alguns dos serviços prestados.	6	6	3	3	3
Qualificação dos colaboradores.	6	6	0	3	0
Equipamentos de boa qualidade e marcas reconhecidas nacionalmente e internacionalmente.	9	6	6	3	0
Utilização de um excelente sistema de gestão e software.	6	3	0	0	0
Localização das unidades de atendimento.	6	6	0	3	0
Realizadas de visitas para captação de novos clientes.	6	6	0	6	3
Comunicação interna rápida e transparente.	3	0	0	0	0
Facebook e Instagram são atualizados semanalmente.	6	3	0	3	3
Poucos concorrentes oferecem os mesmos equipamentos e variedades.	9	6	3	3	0
Assistência técnica especializada.	6	6	0	3	0
Disponibilidade de equipamentos para locação.	6	6	3	3	0
Possui estacionamento.	3	3	0	3	0
Avaliação do mercado e tendências no ramo.	6	6	3	6	6
Experiência de mais de 30 anos no ramo.	6	6	3	3	3
Existe um profissional qualificado e responsável pelo setor de compra.	3	3	3	0	0
Utilização sistema de <i>software</i> Sisloc.	3	3	3	0	0
Formalização do estoque de segurança.	3	3	3	0	0
Codificação dos itens do estoque.	3	3	0	0	0
Análise de relatórios de consumo.	3	0	0	0	0
Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.	3	0	0	0	0
Fornecedores previamente definidos.	3	3	3	0	0
Controle de estoque realizado através de um responsável pelo almoxarifado.	3	3	0	0	0
Layout da loja bem organizado.	6	6	0	0	0
Produtos organizados por linha de produtos e aplicação.	6	6	3	0	3
Estacionamento amplo e seguro.	3	3	0	0	0
Horário de atendimento pode ser flexibilizado quando a necessidade.	6	6	0	0	0
Informações sobre os produtos apresentadas de maneira clara e objetiva.	6	6	0	0	3

						(conclusão)
FORÇAS	AMEAÇAS	Pesos	Alta concorrência	Custo elevado dos equipamentos	Espaço físico para construção civil na cidade de atuação saturado / sobrecarregado	Construções em <i>Steel Frame</i>
	Elaboração de pedidos de compra formalizados no sistema.	3	3	0	0	0
	Garantias são realizadas com agilidade.	3	3	0	0	0
	Apresentação dos produtos clara e de fácil acesso.	6	6	3	0	0
	A empresa não possui muitos financiamentos de longo prazo.	3	3	0	0	3
	A empresa possui um fluxo de caixa positivo.	6	3	3	0	0
	Avaliam se as entradas são suficientes ou recebidas em tempo hábil para cobrir as saídas.	6	6	0	0	0
	A empresa possui um planejamento orçamentário e de novos investimentos.	6	6	3	3	3
	A empresa possui uma estrutura de cargos e salários já estruturada.	3	3	0	0	0
	A empresa possui programas de incentivo atrelados ao atingimento de metas.	6	6	0	0	0
	Todos os cargos estão descritos e os requisitos para crescimento delineados de forma clara.	6	6	0	0	0
	O índice de rotatividade está dentro do limite aceitável.	3	3	0	0	0
PROIORIZAÇÃO			162	45	45	30
					LEGENDA	
					0 - Sem relação	
					3 - Média relação	
					6 - Média alta	
					9 - Forte relação	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme mostra a matriz de cruzamento das forças e ameaças, a ameaça que obteve o valor mais baixo foram as construções em *Steel Frame*, seguido do espaço físico para construção sobrecarregado e o custo elevados dos equipamentos.

5.1 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme Lakatos e Marconi (2019, p. 33) “O tema é assunto que se deseja provar ou desenvolver”. Para Costa e Costa (2015, p.23) “escolher um tema nada mais é do que escolher um assunto, delimitado, sobre o qual será definido um problema de pesquisa”. Neste contexto Costa e Costa (2015, p. 24) afirmam que: “[...] o tema selecionado deve fazer parte, de preferência, do cotidiano do pesquisador. Temas em que o pesquisador não tenha vivência alguma podem se tornar um tormento, que será minimizado com dedicação e envolvimento do pesquisador com o estudo”.

Corroborando com a afirmação de Costa e Costa (2015), Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 85) concluem que:

A escolha do tema é o primeiro passo no planejamento da pesquisa, mas não o mais fácil. Não faltam evidentemente, temas para a pesquisa: a dificuldade está em decidir se por um deles. Para muitos pesquisadores, a decisão final é procedida por momentos de verdadeira angústia, mormente quando se trata de pesquisas decisivas para a carreira profissional.

Portanto, com base no estudo detalhado da análise *SWOT*, pode-se perceber que o tema que precisa de maior atenção é a área comercial. Este assunto terá importância para o estudo deste diagnóstico, pois a empresa terá opções para obter um fortalecimento da sua marca, desenvolvendo os seus produtos e serviços, mantendo o foco nos seus objetivos, sem altos investimentos.

A área comercial é importante para a empresa, pois através dela são desenvolvidas as relações com os clientes, os serviços prestados e o pós-vendas, nesta área são gerenciadas as vendas, atendimento e procedimentos do dia a dia da empresa. Sem a área comercial é impossível mensurar o quanto a empresa é relevante no mercado em que atua.

Após todos os cruzamentos da análise *SWOT*, foram identificadas as melhores oportunidades, ameaças e os pontos fracos que a empresa possui, foram identificados os principais pontos, que serão de maior importância para empresa obter o máximo resultado.

O ponto fraco identificado foi a falta de um sistema de mensuração da satisfação dos clientes, onde se faz necessária uma implantação, para auxiliar a empresa na melhoria contínua dos seus produtos e serviços prestados. A oportunidade que o mercado oferece e a empresa não utiliza da melhor forma é o fortalecimento da sua marca, que no cruzamento foi apontado como uma oportunidade que não é bem aproveitada.

Por fim, a principal ameaça constatada é a dependência de fornecedores específicos, que pode prejudicar a empresa na prestação do serviço, gerando insatisfação dos clientes pois o custo dos equipamentos acabam sendo muito elevados.

Como visto no Capítulo 4, a empresa não possui um sistema de mensuração da satisfação dos clientes, só há um *feedback* após as vendas ou a locação, quando os produtos apresentam algum problema, por mais que esse *feedback* possibilite ajustes no processo de atendimento, a falta desse sistema impossibilita que a empresa realize melhorias em outras atividades do processo.

Para os pontos de melhoria relacionados ao fortalecimento da marca é importante salientar, que no mercado competitivo atual é indispensável que a empresa fortaleça a sua marca.

Por essas razões o diagnóstico buscará sugerir melhorias nestas áreas, que conforme os dados da análise *SWOT*, mostrou que estes pontos são os que a empresa necessita dedicar mais atenção.

5.2 OBJETIVOS

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 56) “Os objetivos que se tem em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar etc.”.

5.2.1 Objetivo geral

Conforme Gil (2002, p. 111) “Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação”. Costa e Costa (2015, p. 30) complementam que “Pode ser definido como aquilo que queremos alcançar ao término da pesquisa. O objetivo geral deve ser claro, preciso e possível de ser atingido”.

Prodanov e Freitas (2013) complementam dizendo que o objetivo geral é a definição do objeto de estudo ou ainda síntese do que pretendemos alcançar.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 239) o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

O objetivo geral do diagnóstico, a partir da análise *SWOT*, é de propor melhorias nos processos e atividades na área comercial.

5.2.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos, de acordo com Costa e Costa (2015, p. 30) “Podem ser definidos como etapas que devem ser cumpridas para se atingir o objetivo geral”. Gil (2002, p. 112) acrescenta que “Enquanto os objetivos gerais referem-se a conceitos mais ou menos abstratos, os específicos referem-se a características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo”.

Os objetivos específicos serão:

- a) elaborar programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade;
- b) elaborar um plano de ação da área comercial;
- c) agilizar o cadastro de novos clientes.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é onde serão explicitados os principais conceitos e termos técnicos a serem utilizados em uma pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Neste capítulo será apresentado o estudo bibliográfico realizado com o objetivo de fundamentar as melhorias que se propõem à empresa foco deste trabalho. Sendo assim, este referencial teórico abordará assuntos sobre comportamento dos clientes, *marketing* de relacionamento, promoções de vendas e plano de ação.

6.1 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Para Gummersson (2010, p. 19) “os relacionamentos são parte da natureza humana. Eles são eternos. Independem de cultura. Estão presentes em negócios de todos os tipos e tamanhos”. Segundo Gummersson (2010, p. 19, grifo nosso) “o *marketing* de relacionamento é geralmente descrito como uma abordagem para desenvolver clientes leais de longo prazo e, dessa forma, aumentar a lucratividade”.

A exemplo de fidelização em longo prazo pode-se observar a *Netflix*, *Apple*, *Netshoes*, *Nestlé* e *Coca-Cola* que segundo a revista Exame, em 2015 ficaram entre as 50 empresas mais inovadoras no *marketing* de relacionamento (MELO, 2015).

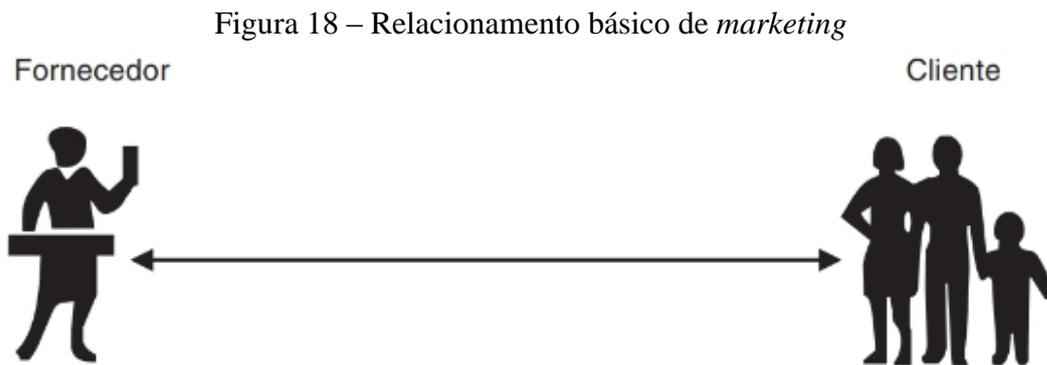
A função do *marketing* de relacionamento está atrelada ao monitoramento e identificação de oportunidades no mercado e, ainda, ao estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes e parceiros de negócios (DEMO *et al.*, 2015).

Já na visão de Kotler e Keller (2012, p. 46, grifo nosso) “o *marketing* de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”.

Kotler e Keller (2012, p. 47, grifos nosso) afirmam que:

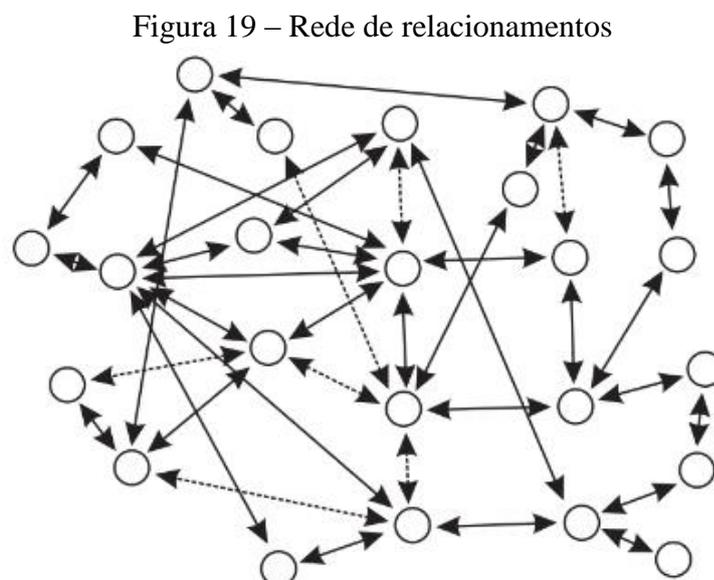
Os quatro componentes-chave no *marketing* de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de *marketing* (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Na visão de Gummerrsson (2010, p. 19, grifo nosso) relacionamentos “necessitam que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. O relacionamento básico de *marketing* parte de duas partes, a díade, acontece entre um fornecedor e um cliente” conforme exemplo da Figura 18.



Fonte: Gummerrsson (2010, p. 19).

Já uma rede, de acordo com Gummerrsson (2010, p. 19) “é um conjunto de relacionamento de muitas partes, que podem transformar em modelos extremamente complexos”. Um padrão gráfico de uma rede de relacionamentos é mostrado no exemplo da Figura 19.



Fonte: Gummerrsson (2010, p. 19).

Nos relacionamentos, nas díades simples ou nas redes mais complexas, as partes entram em contato ativo entre si. Isso é chamado de interação (GUMMERSSON, 2010).

Já Zenone (2017, p. 55, grifo nosso) afirma que:

O *marketing* de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela “intimidade” ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial. Ou seja, a empresa passa a conhecer o cliente profundamente, tornando desinteressante para ele a busca de novos fornecedores. Dessa forma, o cliente reduz voluntariamente suas opções de fornecedores.

Muitas vezes, a expressão *marketing* de relacionamento é aplicada apenas à relação entre a empresa e o cliente; é importante que essa visão e as estratégias sejam ampliadas para toda a rede de relacionamentos da empresa, tanto internamente, com os colaboradores, como externamente, com parceiros, fornecedores, intermediários, acionistas, formadores de opinião, entre outros (ZENONE, 2017).

Corroborando com Zenone (2017), Kotler e Keller (2006, p. 16, grifos nosso) afirmam que:

O *marketing* de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes--chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de *marketing* – a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes [...] O *marketing* de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O *marketing* deve executar não só a gestão de relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*partner relationship management* – PRM), que se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de *marketing* (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Nota-se então, que o foco é o cliente, a prática do *marketing* de relacionamento exige que a empresa esteja disposta a conhecê-lo, levando em consideração o que ele pensa, sente e aceita. O conceito apresentado só terá sentido se a empresa puder conhecer o cliente em sua totalidade.

Para uma perspectiva do *marketing* de relacionamento, o composto de *marketing* deve ser repensado da seguinte forma conforme Quadro 9.

Não apenas o composto de *marketing* deve ser repensado, mas toda a estratégia de negócios da empresa. Segundo Zenone (2017, p. 57) “é o gerenciamento do conhecimento em relação aos clientes e parceiros de modo a constituir uma estratégia para identificar e personalizar o atendimento ao cliente”.

Quadro 9 – Composto de *marketing*

Composto	Descrição
Produto/serviço	O <i>marketing</i> de relacionamento, quando implantado de modo apropriado, resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Os produtos não são desenvolvidos apenas pelo método histórico (mesmo ele sendo importante), no qual a empresa concebe os conceitos dos produtos; o <i>marketing</i> de relacionamento envolve uma interação em tempo real entre empresa e cliente, buscando agregar valor a partir da necessidade do consumidor.
Preço	O <i>marketing</i> tradicional estabelece um preço para um produto, oferecendo-o ao mercado. Com o <i>marketing</i> de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, e o custo e o preço mudam proporcionalmente. A ideia da estratégia de preço está mais ligada ao valor percebido pelo cliente do que ao custo apresentado pela empresa.
Distribuição/place	O raciocínio de <i>marketing</i> se concentrava na “praça” como um mecanismo para transferir um produto do fornecedor para o consumidor. Em vez disso, o <i>marketing</i> de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente, que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõem a oferta total do vendedor. Portanto, a perspectiva é de conveniência.
Comunicação	O <i>marketing</i> tradicional enviava sinais para que todos dentro de um segmento específico o vissem – “Compre-me!”, diziam esses sinais. O <i>marketing</i> de relacionamento, em vez disso, oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como deseja se comunicar, por meio de que sinais, com que frequência e com quem. A comunicação de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca em vez de um meio para influenciar diretamente a compra, ficando para esse fim a comunicação dirigida (<i>marketing</i> direto).

Fonte: Zenone (2017, p. 57, grifos nosso).

A fidelização de clientes integra o processo filosófico do *marketing* de relacionamento e, aliado ao processo de parcerias estratégicas para a satisfação dessa clientela, constitui o eixo central da instrumentalização desse verdadeiro desafio, que é conquistar e manter clientes em mercados de alta competitividade (ZENONE, 2017).

O *marketing* de relacionamento é associado, ainda, a estudos sobre desempenho empresarial, sugerindo a criação de uma cultura baseada no valor para o consumidor e no gerenciamento global dos relacionamentos (LING-YEE, 2011).

Diante da importância do relacionamento com clientes e da necessidade de seu gerenciamento, surge, nos anos 1990, um modelo de gestão denominado *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (DEMO ET AL, 2015).

O CRM consiste na integração do *marketing* e da tecnologia da informação, com o objetivo de fornecer às organizações meios eficazes e integrados de atender, reconhecer e cuidar dos clientes. Na visão de Payne (2006), o CRM prevê o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes por meio da união de ferramentas da tecnologia da informação (TI) e das estratégias e pressupostos do *marketing* de relacionamento.

Sendo assim, a falta de convergência a respeito de uma definição para *marketing* de relacionamento somado ao surgimento do CRM e da similaridade dos conceitos e objetivos fez com que, muitas vezes, os construtos fossem utilizados como sinônimos (DEMO *et al.*, 2015).

O *marketing* de relacionamento consiste no gerenciamento estratégico de todos os relacionamentos estabelecidos entre as firmas e os *stakeholders*, enquanto o CRM compreende o gerenciamento estratégico dos relacionamentos com os clientes, com apropriação da tecnologia da informação (FROW; PAYNE, 2009).

Payne (2006, p. 168, grifos nosso) afirmam que:

CRM é uma abordagem estratégica que está envolvida com a criação de um valor melhorado para o acionista por meio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com os clientes-chave e os segmentos de clientes. O CRM une o potencial das estratégias de *marketing* de relacionamento e TI para criar relacionamentos lucrativos e de longa duração com os clientes e outros *stakeholders*-chave. O CRM proporciona melhores oportunidades para uso de dados e informação para entender os clientes e coproduzir valor com eles. Isso exige uma integração multifuncional de processos, pessoas, operações e habilidades de *marketing* que são viabilizadas por meio de informação, tecnologia e aplicações.

Logo, tem-se o *marketing* de relacionamento como um construto principal do qual o CRM faz parte.

6.1.1 Merchandising e promoções de vendas

O ambiente de compras é um local importante para os consumidores tomarem suas decisões de consumo, seja uma loja física, seja uma loja virtual. Sabe-se que cada consumidor tem suas necessidades e desejos específicos. Nesse sentido, o ambiente de vendas pode proporcionar situações em que o consumidor encontra a satisfação dos seus desejos e necessidades. Devido a esse fato, os gestores de *marketing* devem se preocupar com o ambiente e as suas possíveis influências no consumo (LADEIRA; SANTINI, 2018).

Para Kotler e Keller (2012, p. 30, grifo nosso):

O *marketing* tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento dos desafios atuais, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro.

Essa importância abrangente do *marketing* segundo Kotler e Keller (2012, p. 30, grifo nosso):

Se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. E também foi por meio do *marketing* que tais produtos conquistaram aceitação e têm facilitado ou melhorado a vida das pessoas.

Um *marketing* de sucesso gera demanda por produtos, o que, por sua vez, cria postos de trabalho. E, ao contribuir com os resultados financeiros da empresa, um *marketing* bem-sucedido também permite que as empresas se envolvam de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis (KOTLER; KELLER, 2012).

Ladeira e Santini (2018, p. 18) afirmam que o *merchandising* tem “a função de deixar visíveis os elementos na atmosfera de varejo que configuram o posicionamento da empresa”. Para isso, o visual *merchandising* envolve diretamente ferramentas de *design* que exploram o piso, o interior da loja, sinalizações, promoção e exposição do *mix* de produtos.

Para Ebster (2013, p. 84, grifo nosso) “*merchandising* é a arte e a ciência de apresentar produtos do modo visualmente mais atraente. Ele é a ‘linguagem de uma loja’, é como um varejista se comunica com seus consumidores por meio de imagens ou apresentações do produto”.

Exatamente como toda linguagem tem sua própria gramática e lógica, o *merchandising* visual também tem seus próprios princípios e regras, que exploraremos neste capítulo (EBSTER, 2013).

Para Demetresco (2014, p. 9, grifo nosso):

O visual *Merchandising* serve para atrair a atenção do público, mostrar produtos novos, criar ambientação esteticamente harmoniosa, expor um produto de maneira cenográfica, promover uma marca, seduzir o consumidor, motivar uma experiência e vender. Somente assim sua missão estará cumprida.

Demetresco (2014, p. 10, grifos nosso) afirma que:

Merchandising é definido como uma arte no sentido em que implica certas regras, mas estas existem para serem violadas, revisitadas, a fim de engendrar novos efeitos

visuais. O *merchandising* é um conceito de negócio, que, tratado com inteligência, torna-se um veículo da comunicação visual de uma marca.

O princípio do visual *Merchandising* é atrair o consumidor e aumentar as vendas de todo e qualquer produto, desde um brilhante até um sabão em pó (DEMETRESCO, 2014).

O efeito do uso do *merchandising* como ferramenta de atmosfera pode acarretar vários benefícios, e os mais comuns são: Maior eficiência na exposição de produtos, aumento de compra, maior reconhecimento da marca, geração de respostas afetivas e utilitárias, diferenciação da oferta em face dos concorrentes, aumento da atenção do consumidor e aumento da adesão em programas de fidelidade. Conforme pode-se observar na Figura 20.

Figura 20 – Benefícios do uso das ferramentas de *merchandising*



Fonte: Ladeira e Santini (2018, p. 19).

No geral, os varejistas estão preocupados com o processo de venda dos produtos. Por isso, o *merchandising* tem sido usado como uma ferramenta eficiente de exposição de produtos. O *merchandising* influencia o comportamento de compra e reconhecimento da marca (LADEIRA; SANTINI, 2018).

De acordo com Ladeira e Santini (2018, p. 51) “o ato de consumir um produto ou serviço tem aspectos experimentais”. Nesse sentido, segundo Ladeira e Santini (2018, p. 51):

É necessário que as empresas criem estratégias para os consumidores sentirem, pensarem, agirem, vivenciarem e se relacionarem com seus produtos, serviços e marca. Isso porque a experiência de consumo acontece em um conjunto de interações entre os clientes e o produto que provoca uma dada reação de envolvimento.

Essas interações são de caráter pessoal, o que implica diferentes níveis: racional, emocional, sensorial, físico e espiritual. Ainda para Ladeira e Santini (2018) a experiência de consumo pode ser vista de outra maneira.

Ela pode ser entendida como uma resposta interna e subjetiva que os consumidores têm em contato direto e indireto com uma empresa. Nesse caso, o contato direto pode ser considerado o contato com a compra e o uso do produto, e contato indireto envolve encontros não planejados com os produtos que podem assumir a forma de análises posteriores, que são embasadas em críticas ou recomendações (LADEIRA; SANTINI, 2018, p. 51).

A experiência de consumo, nesse caso, pode gerar efeitos positivos ou negativos que podem acabar impactando outros clientes por meio de divulgação de informações, conhecido como boca a boca (LADEIRA; SANTINI, 2018).

Resumindo a visão de experiência de consumo, para autores Ladeira e Santini (2018) envolve respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente a respeito da empresa. Essa experiência é criada não apenas pelos elementos que a empresa pode controlar, como, por exemplo, interface de serviço, ambiente de varejo, quantidade de produtos, preço, entre outros; a experiência de consumo é influenciada também por aspectos incontrolláveis como anseios dos consumidores e experiências de outros clientes (LADEIRA; SANTINI, 2018).

6.1.2 Promoção de vendas

Saber lidar com as novas tecnologias, com as novas tendências de comportamento de consumo, com a competitividade crescente são algumas das transformações que vêm acontecendo ao longo do tempo.

Para Kotler e Keller (2012, p. 37):

As empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma proposta de valor, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.

Uma marca é uma oferta de uma fonte conhecida. Uma marca como McDonald's desencadeia muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, limpeza, conveniência, atendimento cordial e arcos amarelos. Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca o mais sólida, favorável e exclusiva possível (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Kotler e Keller (2012, p. 37, grifo nosso):

O consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. O valor, que é um conceito central do *marketing*, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto.

Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada tríade do valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço (KOTLER; KELLER, 2012).

De um modo geral, a promoção de vendas pode ser classificada com base na origem do patrocinador, que a diferencia entre promoções de consumo (utilizadas pelos fabricantes) e promoções de varejo (utilizadas pelos varejistas), com base no tempo de recompensa da promoção (imediate ou no longo prazo, como o caso dos programas de fidelidade), quanto ao seu objetivo (curto ou longo prazo) e quanto à natureza dos incentivos (monetário ou não monetário) (LIAO, 2006).

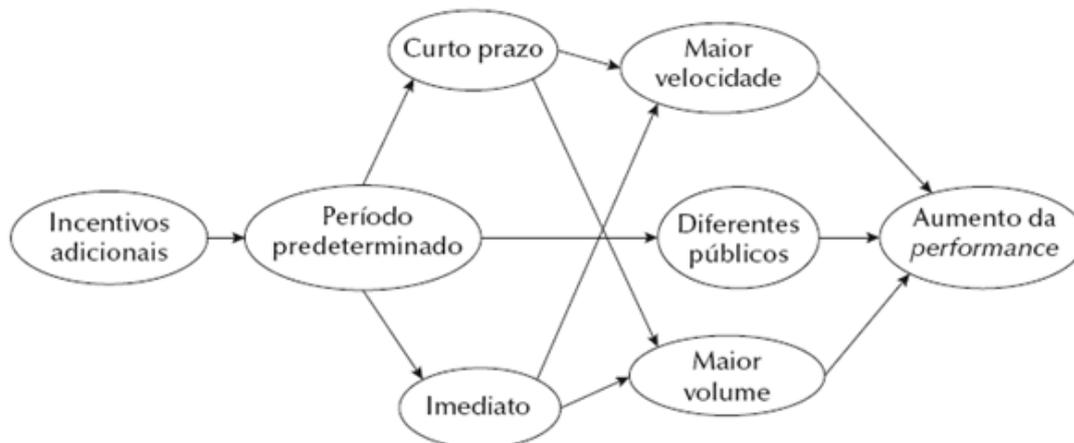
Segundo Ladeira e Santini (2018, p. 85, grifo nosso) “essas transformações exigem a construção de técnicas eficazes para atender as necessidades e os desejos dos consumidores. Uma das técnicas tradicionais da área de *marketing* que está se reinventando neste período de transformação é a promoção”. Ladeira e Santini (2018, p. 85, grifos nosso) definem que:

Uma promoção de venda é uma técnica de *marketing* que pode trazer vários benefícios a quem oferta o produto e a quem demanda. De uma forma simples e direta, a promoção de venda pode ser entendida como um agregado de técnicas que almeja aumentar a *performance* em vendas pela geração de incentivos adicionais no consumo, usando uma perspectiva de curto prazo e imediata, dentro de um período predeterminado, promovendo maior velocidade e maior volume na compra de bens, afetando diretamente diferentes públicos.

A Figura 21 ilustra um pouco da lógica aplicada nas ações de promoção de vendas.

Observando esse conceito, pode-se identificar sete etapas importantes no mecanismo de execução de uma técnica de promoção de vendas: Incentivos adicionais, perspectiva de curto prazo, imediatismo, período predeterminado, maior velocidade, maior volume, diferentes públicos e aumento da *performance* (LADEIRA; SANTINI, 2018).

Figura 21 – Conceito de promoção por meio da sua rede de relações



Fonte: Ladeira e Santini (2018, p. 85).

Ladeira e Santini (2018, p. 86, grifos nosso) afirmam que:

A geração de *incentivos adicionais* diz respeito à tentativa de acrescentar valor no produto que está sendo comercializado. Quando uma promoção gera incentivos adicionais, estamos dizendo que ela está tentando levar uma pessoa a desejar ou consumir algo. Nos primórdios do *marketing*, aprendemos que as empresas geram benefícios em seus produtos para o consumidor saciar suas necessidades e desejos. A promoção de venda, nesse sentido, é responsável por demonstrar os benefícios dos produtos ofertados aos consumidores.

Quando refere-se que uma promoção é algo *predeterminado*, estamos nos referindo ao fato de ela ser estabelecida antecipadamente, sendo determinada de antemão. Já o *curto prazo* identifica um período de tempo perceptível em que a promoção será vinculada.

Para Ladeira e Santini (2018, p. 86):

As promoções são caracterizadas por um pequeno período de tempo, pois estão vinculadas diretamente a atender objetivos empresariais rápidos. Por esse motivo, consideramos a promoção como uma ferramenta aplicada em determinado momento, gerando um consumo imediato.

A maior velocidade de compra de produtos é também uma característica inerente de uma promoção. De acordo com Ladeira e Santini (2018, p. 86) “As promoções têm por premissa aumentar o giro de estoque e, conseqüentemente, acarretar mais vendas em um curto período. Essa maior velocidade ocasiona diretamente maior volume de produtos”.

Para Gobe *et al.* (2007, p. 45) “promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou ideias”. Gobe *et al.* (2007, p. 45, grifo nosso) ainda define que “o composto promocional envolve propaganda com seus anúncios impressos

(*outdoors*, revistas, jornais) e eletrônicos (rádio, televisão), promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal”.

Por isso, a promoção é uma boa estratégia quando há muitos produtos encalhados em estoque. Isso porque a promoção promove a rotatividade de produtos que estão em estoque.

Ainda Ladeira e Santini (2018, p. 86) afirmam que:

O efeito das promoções tem demonstrado que elas alcançam diferentes públicos. Em outras palavras, as promoções não atingem apenas nichos de mercados, mas sim diversos segmentos. É como se divulgássemos um produto em um horário nobre da televisão. Diversos tipos de consumidores teriam acesso ao conteúdo que está sendo vinculado: crianças ou adultos, pessoas com alta ou baixa concentração de renda, solteiros ou casados, ou seja, diferentes setores, com distintas características socioculturais e econômicas.

Por isso, conclui-se que as promoções aumentam consideravelmente a *performance* em vendas de produtos, pois atinge uma quantidade grande de consumidores sem fazer um critério de seleção de segmento.

6.1.3 Promoções de vendas monetárias

As promoções monetárias têm como foco principal o estímulo da compra a partir de uma redução do preço original de um produto ou serviço. A eficiência desse tipo de promoção de vendas é bastante reconhecida, sendo inclusive, por vezes, objeto de reportagem na mídia, na qual são expostas situações de consumo em que os consumidores se dispõem a ficarem em filas quilométricas para ter esse benefício (LADEIRA; SANTINI, 2018).

De acordo com Ladeira e Santini (2018, p. 101) “a quantidade igual e o preço menor são os elementos que mais incentivam o consumo do produto em uma promoção monetária. Essa promoção irá proporcionar ao consumidor pagar um valor menor do que o original para o mesmo bem”.

Diversos exemplos podem ser visualizados no nosso dia a dia. Sob a perspectiva de produto, esse tipo de promoção é aquela na qual, por exemplo, um lojista coloca, ao final do inverno, toda a sua coleção a 50% de desconto. Em um ambiente de serviço, é comum observar-se academias incentivando a adesão de novos alunos a partir de descontos, normalmente, concedidos em período de baixa temporada (por exemplo, no inverno).

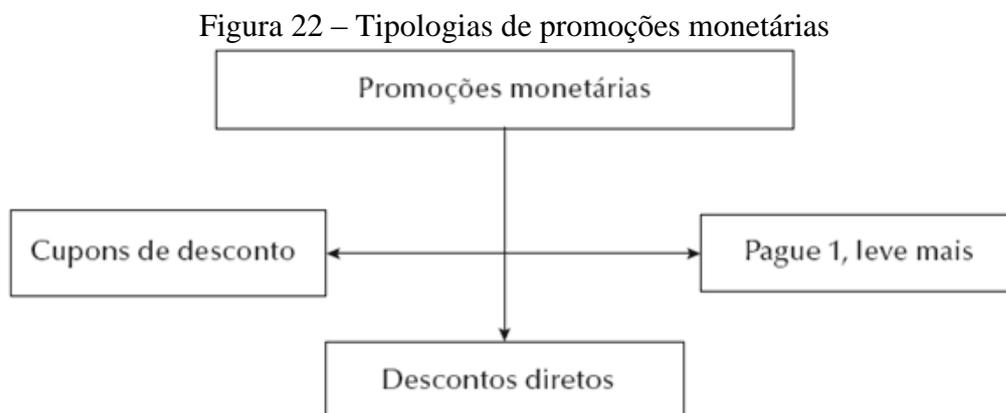
Ladeira e Santini (2018, p. 101) afirmam que:

As promoções monetárias costumam incentivar, além da compra do bem tradicional, o aumento do volume de compra desse bem, gerando aumento de estoque. Se, por um lado, isso é positivo, pois um curto prazo trará mais retorno financeiro à empresa, por outro é negativo, visto que o consumidor possivelmente ficará um bom tempo sem efetivar uma nova aquisição.

Como exemplo prático pode-se constatar por meio da observação que a formulação e implementação da estratégia de *marketing* se fez pelo composto de *marketing*, na qual a Tok&Stok durante o período do seu aniversário utilizou como principal variável dos 4 P's a “promoção”, em que dentre tantas estratégias que esses elementos do *Mix* apresentam, a promoção de vendas monetárias foi a identificada, pois como dito anteriormente, foram colocados em oferta mais de 500 produtos. Logo Santini *et al.* (2015) certificam a eficiência da promoção de vendas, em que aumentam a capacidade de vendas em um pequeno espaço de tempo.

A promoção de vendas monetária possibilitou que a Tok&Stok, colocasse produtos no mercado com descontos de até 70%, atraindo os olhares de vários consumidores na busca de obter um produto da marca, reconhecendo que a mesma possui uma qualidade superior dos demais varejistas do mesmo ramo, além de possuir um designer diferencial (SANTINI *et al.*, 2015).

Claramente pode-se dizer que a promoção monetária se caracteriza por trazer um benefício financeiro ao bem ofertado. Nesse sentido, são utilizadas algumas metodologias, as quais caracterizam as tipologias de promoções monetárias, como pode-se observar a Figura 22.



Fonte: Ladeira e Santini (2018, p. 108).

Desse modo, pode-se concluir que o consumidor acaba gastando mais, pois é influenciado pelas promoções de vendas monetárias, especialmente mais, quando a mesma é

da sua marca preferida, causando neles um comportamento impulsivo, com o intuito de somente possuir o produto da marca, porém não sabendo em que espaço vai ser colocado ou utilizado.

6.1.4 Promoções de venda não monetárias

As promoções não monetárias consistem na entrega de um benefício que está atrelado a um bem, sendo que este interfere no preço original do produto. Assim, por não se vincular diretamente com o preço final do produto/serviço, essa modalidade, em comparação com as campanhas monetárias, tem uma eficiência menor no que diz respeito à resposta imediata de consumo (LADEIRA; SANTINI, 2018).

Promoções não monetárias, ou não voltadas para preço, tais como amostras grátis, brindes, prêmios, concursos e programas de fidelidade. Vidal e Ballester (2009) definem que as promoções monetárias oferecem redução no preço de venda do produto ou um incremento da quantidade oferecida pelo mesmo preço. Já as promoções não monetárias oferecem um incentivo extra à compra do produto sem modificar o preço ou o produto central.

Para Ladeira e Santini (2018, p. 115) “efeitos são mais efetivos para criação de comportamentos de longo prazo, como é o caso do gerenciamento de marca e níveis de fidelidade”.

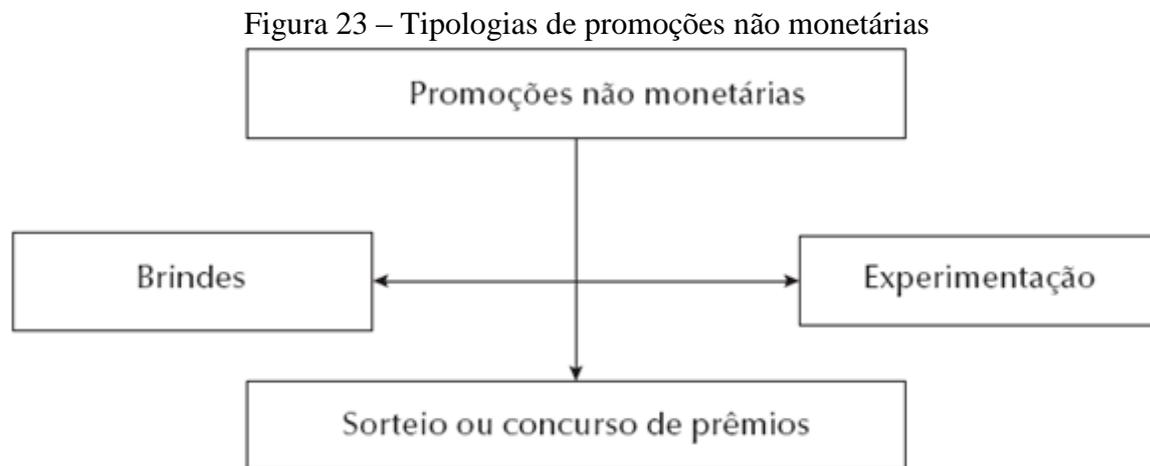
Para Ladeira e Santini (2018, p. 115) afirmam que:

As promoções não monetárias estão ligadas, especialmente, à entrega de brindes, sorteios de prêmios e experimentação de produtos. Dessa forma, diferentemente das campanhas monetárias, elas trabalham com uma ligação mais afetiva e menos racional. Dentre as ações citadas, as promoções que sorteiam prêmios, normalmente, são as mais realizadas e divulgadas na grande mídia. É bastante comum, nessas ações, o despertar da sorte.

Da mesma forma em que há consumidores “caçadores de preços baixos” (promoção monetária), há também os “caçadores de promoções não monetárias”. Pode-se observar que a promoção não monetária também trabalha como um incremento de uma oferta original e, portanto, normalmente, também tem sido objeto de mais investimento que publicidade, pois interfere na escolha do consumidor no momento da compra (LADEIRA; SANTINI, 2018).

Claramente pode-se dizer que a promoção não monetária se caracteriza por valorizar mediante um benefício o produto ou serviço de consumo. Nesse sentido, são utilizadas

algumas metodologias, as quais caracterizam tipologias de promoções não monetárias conforme Figura 23.



Fonte: Ladeira e Santini (2018, p. 121).

Segundo Ladeira e Santini (2018, p. 130) “um elemento central para o sucesso da promoção não monetária (ações de brindes, concurso e sorteio de prêmios) é a atratividade da premiação. Um prêmio atrativo estará diretamente vinculado à percepção da campanha perante os consumidores e sua intenção para a adesão”.

Ladeira e Santini (2018, p. 130) definem que “premiação atrativa é aquela que está ligada a uma dificuldade de conquista, neste caso, bastante vinculado a um valor alto, ou ainda, que tem uma relação direta com o bem ofertado, como, por exemplo, uma Universidade sortear um curso de extensão”.

As promoções monetárias tendem a trazer uma resposta de curto prazo mais efetivo do que promoções não monetárias. Contudo, as promoções não monetárias trazem outros benefícios, como reforço de marca e elevação da percepção de qualidade (LADEIRA; SANTINI, 2018).

Por outro lado, as promoções não monetárias são utilizadas em ações de longo prazo, com promoção da imagem da marca e proposta de novos mercados e novos produtos (PIZZINATTO *et al.*, 2005).

De acordo com Ladeira e Santini (2018, p. 130) “esses elementos estão diretamente ligados a benefícios de longo prazo e tendem a ser mais efetivos do que se comparados à propaganda para estimular respostas de compra, visto que atrelada à sua oferta haverá um benefício em destaque”.

6.2 PLANO DE AÇÃO: METODOLOGIAS PARA GERENCIAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS

Para que consiga-se executar qualquer trabalho com qualidade, é necessário que se tenha uma metodologia que servirá de guia e evitará que façamos mais do que o necessário. Cruz (2021, p. 158) afirma que “a metodologia vai garantir que serão executadas as tarefas que foram definidas, nem mais nem menos”.

6.2.1 *Plan, do, check, act* (PDCA)

Segundo Cruz (2021, p. 159) “o PDCA foi idealizado por Walter A. Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. Inicialmente, foi usado para estatística e métodos de amostragem”. Walter Andrew Shewhart (1891-1967) foi um físico, engenheiro e estatístico estadunidense, conhecido como o “pai do controle estatístico de qualidade” (CRUZ, 2021).

De acordo com Lobo (2015, p. 114) “antes de iniciar o processo de PDCA, é importante montar a equipe que irá participar e desenvolver um plano de comunicação sobre o esforço. Outro passo fundamental é desenvolver o treinamento da equipe, que serve para proporcionar foco e clareza sobre o trabalho”.

Os envolvidos com o impacto das melhorias devem ser informados das mudanças, do tempo e da situação do projeto de melhoria da qualidade. É importante estabelecer um plano de comunicação no início do esforço de melhoria, e comunicar e postar progresso em uma base regular, em um local bem visível, para que todos possam ver (LOBO, 2015).

Para Lobo (2015, p. 113) “o PDCA é a estrutura básica para o planejamento estratégico geral do distrito, precisa-análise, elaboração de currículo e entrega, definição de metas e avaliação de pessoal, prestação de serviço aos estudantes e serviços de apoio em sala de aula”, por exemplo.

O ciclo PDCA, cujas siglas significam, respectivamente, *Plan, Do, Check, Act*, e representam as quatro etapas a seguir. A primeira delas é o P (de planejar), que abrange o estudo da área problema a ser analisada. É nessa fase que são coletados e analisados os dados referentes ao problema em questão, de maneira a permitir a elaboração de um plano de ação que vise melhorar o desempenho do processo estudado (SLACK *et al.*, 2009).

Para Lobo (2015, p. 114):

Nesta etapa, as necessidades dos processos são analisadas através de uma série de dados disponíveis e da armazenagem das notas para verificação do desempenho em testes padronizados. Os dados podem ser analisados por processo ou estratificados por grupo de processos ou qualquer outro subgrupo.

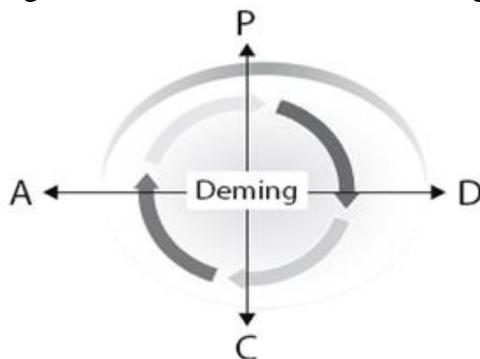
A segunda etapa, D (de fazer), consiste em executar o plano de ação desenvolvido. De acordo com Lobo (2015, p. 114) “este é o momento em que a instrução é efetivamente testada, seguindo as metas elaboradas no primeiro passo”.

Na etapa C (de checar), a solução implementada passa por uma avaliação cujo objetivo é identificar se houve melhoria do processo esperado. Nesta etapa segundo Lobo (2015, p. 114) “avaliações formais e informais ocorrem continuamente, acessando os dados comparativos sobre a base de dados eletrônica para identificar tendências, onde os dados de avaliação tornam-se a entrada para a próxima etapa do ciclo”. Na última etapa, A (de agir), a mudança é consolidada ou padronizada, caso seja bem sucedida. No entanto, se a mudança não trazer melhorias, o ciclo PDCA é reiniciado, mas não antes de serem formalizadas as lições aprendidas com a execução da tentativa (SLACK *et al.*, 2009).

Cruz (2021, p. 159) afirma que em síntese, Shewhart criou “o Controle Estatístico de Processos (CEP), a carta de controle para a média (famosa Xbar) e implantou o CEP para a Bell Telefones em busca da redução de falhas nos sistemas”.

De acordo com Cruz (2021, p. 159) “o ciclo que popularmente ficou conhecido como Ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos”, como pode-se observar na Figura 24.

Figura 24 – Ciclo Shewhart – Deming



Fonte: Cruz (2021, p. 159).

O PDCA segundo Cruz (2021, p. 159) “é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o

sucesso nos negócios, independentemente de sua área de atuação”. No Quadro 10 apresenta-se os passos do PDCA para melhor compreensão.

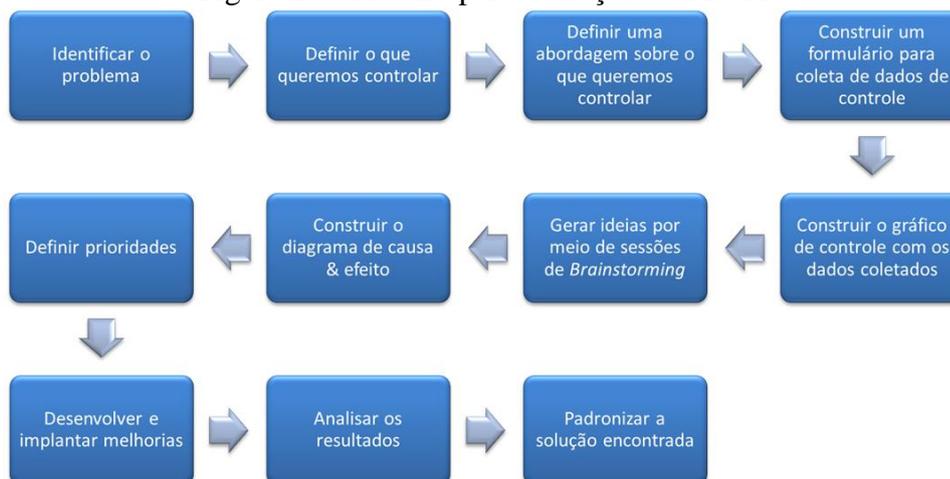
Quadro 10 – Passos do PDCA

Passos	Descrição
<i>Plan</i> (planejar)	Estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas); e elaborar um plano de ação.
<i>Do</i> (executar)	Realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
<i>Check</i> (verificar)	Monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado por meio de KPIs, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão a vista.
<i>Act</i> (agir)	Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Fonte: Adaptado de Cruz (2021).

Após a visualização dos passos do PDCA apresenta-se na Figura 25 conforme o autor Cruz (2021) o roteiro para criação de PDCA.

Figura 25 – Roteiro para a criação de PDCA



Fonte: Adaptado de Cruz (2021).

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer organização de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento, vendas, compras, engenharia, entre outros.

Segundo Lobo (2015, p. 114, grifo nosso) “o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) tem sido adotado como uma excelente base para a incursão da melhoria da qualidade para vários departamentos produtivos e de serviço, já que é, ao mesmo tempo, simples e poderoso”. Sua simplicidade vem da abordagem sistemática simples e flexível que oferece. Seu poder é derivado de sua confiança no método científico, ou seja, envolve o desenvolvimento, teste e análise de hipóteses (LOBO, 2015).

Como exemplo prático da utilização do PDCA pode-se observar a Toyota, segundo Liker e Franz (2013, p. 54) “o conceito de planejamento-execução-verificação-ajuste (PDCA) foi ensinado à Toyota pelo Dr. W. Edwards Deming, que estava ensinando o que aprendera com o Dr. Walter Shewhart, pioneiro em controle estatístico de processos do Bell Laboratories”.

Liker e Franz (2013, p. 54) afirmam que:

O foco era a solução preventiva de problemas para reduzir a variabilidade em todo o sistema e produzir cada componente, subsistema e produto completo da maneira certa da primeira vez, sem a necessidade do desperdício das ações corretivas. Uma mensagem fundamental era que a boa solução de problemas começa com um bom planejamento. O bom planejamento se baseia em fatos. E como todos os fenômenos do mundo real são dinâmicos, não estáticos, Shewhart e Deming representavam a natureza dinâmica dos problemas com estatísticas.

Pode-se pensar também no exemplo dos gráficos de controle estatístico de processos (CEP) do ponto de vista do PDCA. O propósito deles é reduzir os defeitos enviados ao cliente ao identificar os processos que estão saindo de controle antes que produzam defeitos (LIKER; FRANZ, 2013).

De acordo com Liker e Franz (2013, p. 55) “O planejamento inclui desenhar os gráficos de controle: identificar as variáveis críticas a serem observadas, a média esperada e a amplitude aceitável dos resultados sob controle, e então desenvolver um plano de ação de como responder quando os resultados saem de controle”. A execução é implementar o CEP pela introdução das ferramentas no chão de fábrica e a capacitação dos funcionários.

Liker e Franz (2013, p. 56) afirmam que:

Os gráficos de CEP em si são a verificação do produto, enquanto os ajustes devem ser realizados dinamicamente quando as medidas de qualidade mostram que o processo está ficando descontrolado, mas antes da produção real de um produto defeituoso. Observe que outro ciclo PDCA pode ser a implementação do CEP em si, no qual o problema pode ser a diferença entre como as ferramentas deveriam ser utilizadas e como elas são usadas de fato. Nesse caso, também é necessário desenvolver uma contramedida para melhorar o processo, verificar se contramedida está funcionando e fazer ajustes com base no que aprendemos.

Liker e Franz (2013, p. 57, grifos nosso) afirmam que:

A montadora japonesa se agarrou ao PDCA, aplicou-o e finalmente absorveu-o como uma parte fundamental do Modelo Toyota. Os ciclos PDCA aparecem em muitas figuras e modelos por toda a empresa e são assunto de conversas cotidianas. O PDCA faz muito sentido no contexto da cultura da Toyota, mas será que ele é o mesmo que aprendemos em treinamentos Seis Sigma? Creio que há algumas diferenças sutis, mas muito importantes. Para a Toyota, o PDCA se tornou mais do que um conjunto de métodos para solução e resolução de problemas, e muito mais do que análise estatística. Ele se tornou um modo de pensar e a alma da filosofia de aprendizagem da empresa. A Toyota gostaria de disseminar esse modo de pensar entre todas as pessoas e em todos os níveis, não apenas entre os *black belts*. O foco está em um pensamento profundo e rigoroso, baseado em fatos. Tudo começa com o planejamento e com tentar descobrir qual o verdadeiro problema no qual você deveria estar trabalhando. A seguir, você estabelece uma visão de futuro e define metas mensuráveis específicas. O planejamento continua com perguntas sobre a origem do problema real (o ponto central) e então qual a causa-raiz da lacuna entre a situação atual e o nível desejado. Depois geram-se muitas ideias que podem resolver o problema e, utilizando critérios predefinidos, a mais provável é selecionada.

Nesse momento, entra a ferramenta 5W2H escolhida por ser capaz de realizar essa primeira etapa do ciclo PDCA.

6.2.2 5W2H

A ferramenta 5W2H foi criada como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, mais precisamente na parte de planejamento, por profissionais da indústria automobilística do Japão.

Segundo Veiga *et al.* (2013) essa ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las.

A ferramenta 5W2H foi introduzida por profissionais do ramo automobilístico do Japão com intuito de auxiliar a utilização da ferramenta de qualidade PDCA, principalmente em seu planejamento (SILVA *et al.*, 2013).

O 5W2H, basicamente, é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da organização (CRUZ, 2021). A Figura 26 as atividades que precisam ser desenvolvidas pelos colaboradores utilizando o método 5W2H.

Figura 26 – Ferramenta 5W2H

What	• O que será feito?
Who	• Quem irá fazer?
When	• Quando será feito?
Where	• Onde (em que local) será feito?
Why	• Por que isso será feito?
How	• Como será feito?
How much	• Quanto irá gastar?

Fonte: Adaptado de Cruz (2021).

Cruz (2021, p. 162) afirma que:

Ele funciona como um mapeamento dessas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais essa atividade deve ser feita. Deverá figurar nessa tabela como será feita essa atividade e quanto custará tal processo.

A planilha 5W2H é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer empresa a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, assim como por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar para a empresa. Seu nome não é por acaso, pois designa uma sigla que contém todas as iniciais dos processos em inglês (CRUZ, 2021).

Corroborando com os demais autores, Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39) afirmam que:

O 5W2H é uma ferramenta de gestão que podemos utilizar na aplicação de aquisição de acervos, permitindo a elaboração de um bom plano de ação e esta ferramenta permite a estruturação do pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução na ação.

6.2.3 Diagrama de causa e efeito – ISHIKAWA

De acordo com Cruz (2021, p. 170) “o diagrama de causa e efeito foi criado pelo matemático japonês Kaoru Ishikawa e, por isso, ele é conhecido como Diagrama de Ishikawa.

Seu formato lembrando uma espinha de peixe faz com que ele também seja chamado de Diagrama Espinha de Peixe”.

Segundo Rodrigues (2020, p. 125):

O Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é um diagrama que visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Cada efeito possui várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser compostas por outras causas.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020, p. 623, grifo nosso) afirmam que:

Os diagramas de causa-efeito são um método particularmente eficaz de ajudar a procurar a causa raiz dos problemas. Fazem isso com as perguntas o quê, quando, onde, como e por que, mas também acrescentam algumas “respostas” possíveis de forma explícita. Podem também ser usados para identificar áreas em que mais dados são necessários. Os diagramas de causa-efeito (também denominados “diagramas de Ishikawa”) foram bastante usados em programas de melhoria. Isso ocorre porque fornecem uma forma de estruturar sessões de *brainstorming* em grupo. Frequentemente, a estrutura envolve identificar as causas possíveis sob os títulos de: maquinário, mão de obra, materiais, métodos e dinheiro. Todavia, na prática, qualquer categorização que cubra todas as causas relevantes possíveis, de forma abrangente, pode ser usada.

O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis. Esta ferramenta é um método bastante efetivo na busca das raízes do problema (SLACK *et al.*, 2009).

Ishikawa (1915 a 1989) ainda é um dos autores mais reverenciados de administração de empresas e controle da qualidade, tanto no Japão quanto no ocidente. Criado numa família com extensa tradição industrial, Ishikawa se formou em química pela Universidade de Tóquio em 1939. De 1939 a 1947, trabalhou na indústria e no exército. Foi professor na área de engenharia da mesma universidade (CRUZ, 2021).

Ainda, segundo Cruz (2021, p. 170):

O Diagrama de Ishikawa permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria. Pode ser utilizado também com outros propósitos, além do apresentado, por permitir estruturar qualquer sistema que resulte em uma resposta (uni ou multivariada) de forma gráfica e sintética.

Segundo Cruz (2021, p. 170) as causas de um problema podem ser agrupadas, a partir do conceito dos 6M, como:

- Materiais.
- Métodos.
- Mão de obra.
- Máquinas.
- Meio ambiente.
- Medidas.

Com a utilização do diagrama de causa e efeito é possível determinar as causas dos problemas para atacá-los da melhor forma possível.

Após visto neste capítulo as ferramentas disponíveis de relacionamento com clientes e as metodologias para gerenciamento e melhorias de processos, é possível verificar a importância na aplicação de cada uma.

Relativo às ferramentas disponíveis de relacionamento com clientes observa-se a importância do *marketing* de relacionamento, visando criar uma interação mais forte entre empresa e cliente, possibilitando estabelecer um laço que vai além de compras e vendas. Fazer *merchandising* é investir em técnicas, ações ou materiais promocionais nos pontos de venda para aumentar a exposição das mercadorias, fornecer informações sobre os produtos e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Ainda verifica-se que as promoções de vendas monetárias são usuais para obter-se resultados no curto prazo, incentivando a experimentação e aquisição de novos produtos, podendo ser identificadas como promoções envolvendo cupons, descontos e abatimentos. Já as promoções de vendas não monetárias baseadas em prêmios impactam no comportamento dos consumidores, demonstrando que a atratividade dos prêmios é uma variável importante na avaliação de uma oferta promocional.

As metodologias para gerenciamento e melhorias de processos como o plano *Plan-Do-Check-Act* que é uma ferramenta útil que pode ajudar a resolver problemas de uma maneira eficiente, estimulando a melhoria contínua de pessoas e processos. A ferramenta 5W2H tem sua importância ao nortear o gestor na avaliação de um processo ou para aprimorar o planejamento estratégico e alcançar metas. Utilizar a ferramenta em conjunto com outras estratégias é um ótimo meio de promover a melhoria contínua e também direcionar de forma mais assertiva o andamento do negócio. O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica que ajuda a gerenciar e fazer o Controle da Qualidade (CQ) em diferentes processos, cujo principal objetivo é identificar quais são as causas para um efeito ou problema.

7 PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE IMPLANTAÇÃO

Conforme a análise realizada sobre a situação atual da empresa diagnosticada, a proposta de melhoria terá como foco estruturar a Área comercial. Tomando como base o referencial teórico apresentado anteriormente, o objetivo é revisar, ajustar e sugerir novos processos que permitirão implantar ferramentas e um plano de ação na área comercial e assim, garantir maior eficiência e rentabilidade para empresa.

Sendo assim, este capítulo abordará o cronograma e detalhamento das etapas de implantação, indicadores, previsão do investimento, prováveis ganhos com a implantação, prováveis resistências e ações de intervenção, e por fim, as recomendações finais.

7.1 CRONOGRAMA E DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Em um mundo cada vez mais competitivo, é essencial que o gestor de uma empresa esteja munido com o máximo de informações que o possibilitem uma tomada de decisão rápida e assertiva. Conforme afirma Dias (2011, p. 2) “uma empresa é bem-sucedida na proporção de sua habilidade de rapidamente reunir, transmitir e interpretar todas as informações que descrevem as suas atividades”.

Figura 27 – Ciclo PDCA para implantação das propostas de melhorias



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

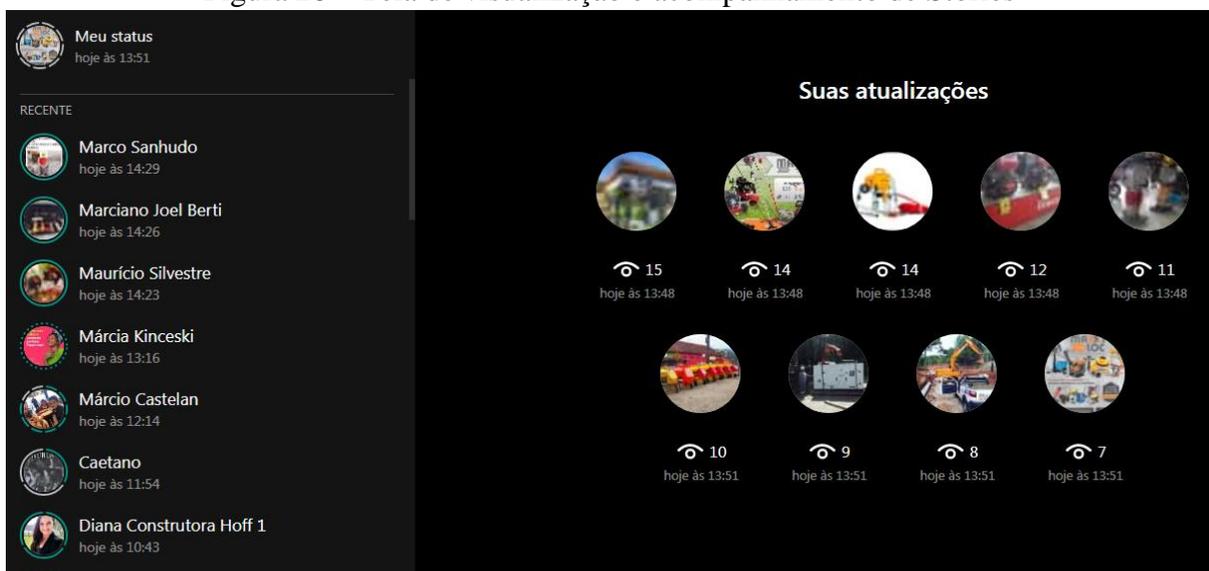
Portanto para exemplificar a aplicabilidade da ferramenta PDCA na área comercial da empresa com foco no relacionamento com o cliente, o autor traz a Figura 27 para maior compreensão de como o PDCA auxilia na melhoria de processos. A integração do *marketing* e da tecnologia da informação, com o objetivo de fornecer às organizações, meios eficazes e integrados de atender, reconhecer e cuidar dos clientes. Na visão de Payne (2006), o CRM prevê o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes por meio da união de ferramentas da tecnologia da informação (TI) e das estratégias e pressupostos do *marketing* de relacionamento.

Diante disso, percebe-se a importância da área comercial tanto para operação da empresa em si, quanto para geração de informações necessárias para as decisões que precisam ser tomadas em relação ao seu processo. E, é por essa razão que se faz necessária a implantação de ferramentas para o gerenciamento e melhoria de processos.

Desta forma, para que haja a melhoria eficiente nos processos é necessário aplicação de planos de ação, com essas ferramentas pode-se obter o gerenciamento das vendas quanto o controle dos resultados, que são fundamentais para o desenvolvimento da empresa. São estes controles que mostrarão os próximos passos a serem seguidos e ações a serem feitas.

Portanto, entende-se que é necessário o fortalecimento do relacionamento com o cliente, para o fortalecimento da marca. Quando uma empresa usa ações de fortalecimento de marca, ela está criando uma identidade e buscando se posicionar no mercado. Assim, ela pode criar raízes sólidas, se tornando mais resistente à concorrência e expandindo a sua atuação frente aos consumidores.

Figura 28 – Tela de visualização e acompanhamento de Stories



Fonte: *Smatphone* da Empresa (2021).

Além do fortalecimento da marca, sugere-se a criação de benefícios e promoções para clientes que utilizam os equipamentos da empresa com frequência. O intuito dessa ação corrobora com o fortalecimento dos relacionamentos e da marca.

A primeira etapa será o fortalecimento das redes sociais, atualizações diárias, publicações institucionais e *stories* mostrando o dia a dia da empresa, o que consequentemente trará mais visualizações e reconhecimento da marca, conforme a Figura 28.

A segunda etapa será a implantação e utilização da plataforma de conquista, retenção e fidelização de clientes, a qual promove a empresa através de um programa de fidelidade. Esta plataforma será o Fidelimax que deverá ser integrado ao sistema de *software* da empresa e tem o intuito de aumentar as taxas de retenção de clientes e buscar um aumento nos lucros.

Trata-se de um programa de fidelidade para aumentar as vendas, com ferramentas para que os clientes lembrem-se da empresa e voltem com frequência. Através deste programa automatiza-se o marketing de relacionamento, para que a empresa esteja sempre em contato com os clientes. Os clientes se cadastrarão para consultar os pontos e vantagens pelo *smartphone*, computador ou *tablet*. O cadastro de clientes funciona de 3 maneiras: o cliente pode se cadastrar sozinho; a empresa pode cadastrá-lo manualmente e/ou integrar ao seu sistema. A cada R\$ 1,00 gasto pelo cliente, são acumulados pontos que viram prêmios, como produtos, serviços e *cashback*. O resgate de prêmios pode ser feito pela empresa ou pelo próprio cliente fidelizado. Pelo celular o cliente irá consultar seu saldo de pontos, ver os prêmios disponíveis e poderá clicar em resgatar, a empresa e ele serão notificados do resgate, gerando um voucher digital.

Figura 29 – Painel de controle Fidelimax

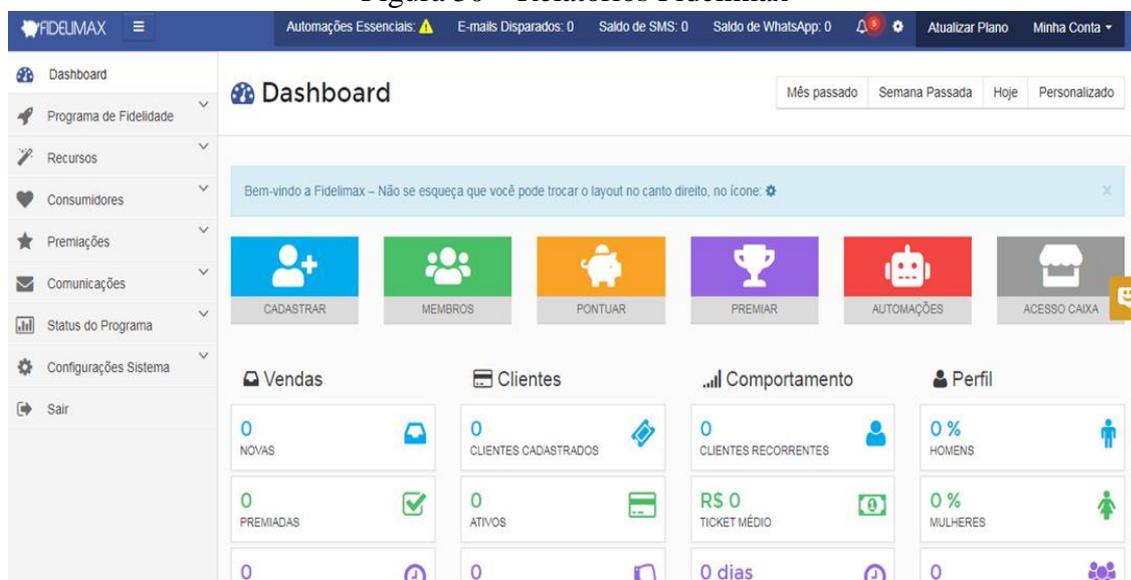


Fonte: Plataforma Fidelimax (2021).

As Figuras 29 e 30 demonstram as telas de operação do sistema, bem como as opções disponíveis e os relatórios que podem ser gerados.

No painel de controle a empresa tem acesso aos recursos para personalizar as regras de pontos e cadastrar os prêmios. A plataforma também pode ser pré-configurada e com modelos prontos de tudo para começar a operar em minutos. Também é possível habilitar as automações do marketing de relacionamento para que a plataforma trabalhe pela empresa, disparando mensagens via *WhatsApp*, e-mail e SMS, agendar promoções e campanhas de vendas e utilizar as exclusivas ferramentas automatizadas para aumentar as vendas.

Figura 30 – Relatórios Fidelimax



Fonte: Plataforma Fidelimax (2021).

Através dos relatórios disponíveis a empresa pode ter acesso aos principais indicadores de performance do seu programa de fidelidade. Pode acompanhar o desempenho analisando a fidelização dos clientes e a evolução das vendas realizadas, o aumento do *ticket* médio e a recorrência. O relatório de clientes cadastrados apresenta todos os clientes e permite a exportação para *excel*, permite acompanhar quais clientes indicam amigos, quem são os indicados e a taxa de conversão destas indicações. A plataforma permite mensurar a satisfação dos clientes através de gráficos com estatísticas por pergunta e alternativa, acompanhando o *Net Promoter Score* (NPS). O Fidelimax concede o acompanhamento de todo o histórico e interações no programa de fidelidade como o cadastro do cliente, pontuações, premiações e etc.

A terceira etapa será a implantação do e-commerce através do site da empresa, neste caso, o cliente ao entrar em contato com a empresa para obter algum serviço receberá do

atendente um *link* do site no *WhatsApp*. Ao acessar o *link* o cliente estará na tela do site, onde poderá escolher o equipamento que necessita e o tipo de locação, assim como a forma de pagamento. Na Figura 31, está demonstrada a tela inicial de acesso ao site da empresa, onde o cliente pode optar por uma categoria específica de produtos ou acessar produtos em destaque, para buscar o equipamento que atenderá sua necessidade.



Fonte: Site da Empresa (2021).

Ao clicar no produto desejado a tela seguinte do site traz informações acerca dos valores e modalidades de locação, informações complementares, tais como, marca, descrição e informações técnicas do produto, conforme Figura 32.



Fonte: Site da Empresa (2021).

Ao selecionar o produto desejado, a tela seguinte do site solicita que o cliente preencha as informações acerca da modalidade de locação que pretende contratar, bem como sugere produtos adicionais que também podem se adequar a necessidade do cliente, conforme

Figura 33. Além de, fornecer as opções de pagamento, que podem ser boleto bancário, cartão de crédito ou débito ou pix, e ainda conforme a opção de retirada do produto, também pode ser em dinheiro pago diretamente ao caixa da empresa.

Figura 33 – Tela de solicitação de locação do produto desejado

Produtos adicionados



**BETONEIRA NR12 GRANDE
MONOFÁSICA**

Valor unitário
R\$ 60,00

- 1 +

R\$ 60,00

Total estimado

R\$ 60,00

Este é o valor estimado do pedido, sujeito a alterações em função da modalidade de entrega e outros.

[Finalizar pedido](#)

ou adicionar mais itens

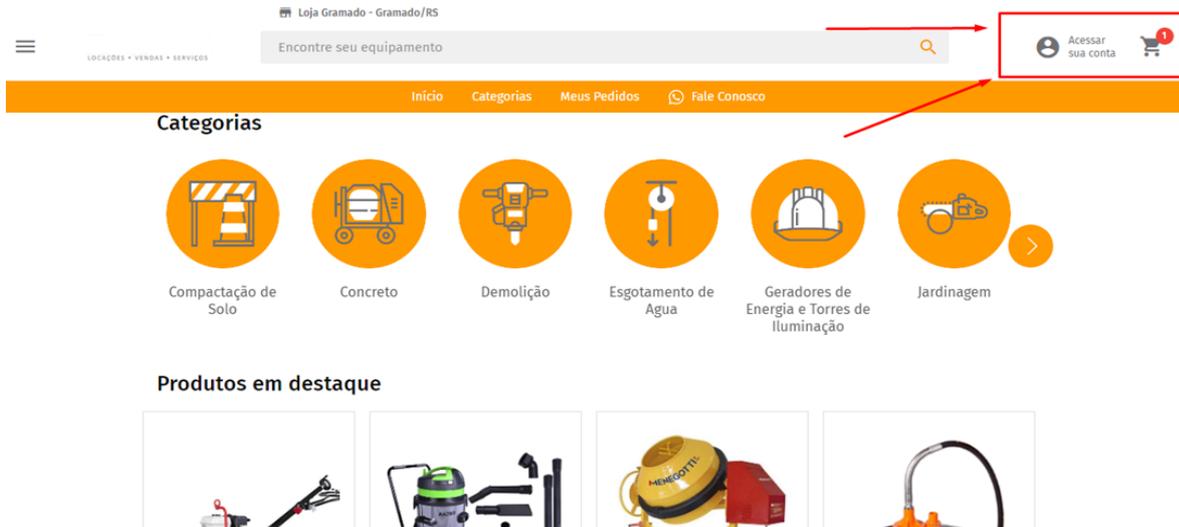
Escolha o tipo de locação

<input checked="" type="radio"/> Diárias	R\$ 60,00
<input type="radio"/> 07 Dias	R\$ 200,00
<input type="radio"/> 15 Dias	R\$ 300,00
<input type="radio"/> 30 Dias Normal	R\$ 450,00

Fonte: Site da Empresa (2021).

A quarta etapa será a implantação de um pré-cadastro através do site da empresa, conforme ilustrado na Figura 34. Ao finalizar sua locação ou compra através do site o cliente terá que preencher com alguns dados pessoais como nome completo, CPF, RG e endereço. Também deverá fotografar seu documento e comprovante de residência anexando na plataforma, após esse rápido processo basta confirmar e a empresa recebe por e-mail a solicitação e esse pré-cadastro.

Figura 34 – Tela de acesso à conta no site da empresa



Fonte: Site da Empresa (2021).

O intuito dessas ferramentas é a agilizar o processo cadastral e de consultas para liberação de equipamentos, quando o cliente for até a loja não precisará aguardar muito tempo, pois a empresa já tem suas informações. Nessa plataforma será possível já definir o tipo de serviço (locação, venda ou assistência técnica) e selecionar a forma de pagamento. Também será possível o cliente escolher se irá retirar na loja o equipamento ou receber na sua obra.

Figura 35 – Aplicação da ferramenta 5W2H para implantação das sugestões de melhorias

O quê? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Como? (How?)	Porquê? (Why?)	Quanto? (How Much?)
Fortalecimento das redes sociais, atualizações diárias, publicações institucionais e <i>stories</i> mostrando o dia a dia da empresa	Supervisor da unidade	Todas as manhãs apartir de Janeiro de 2022	Nas dependências da empresa na área comercial	Com o uso do <i>Smartphone</i> da empresa	Para a divulgação, propagação e fortalecimento da marca	R\$ 306,82
Implantação de uma plataforma de conquista, retenção e fidelização de clientes, a qual promove a empresa através de um programa de fidelidade.	TI da empresa, junto a área comercial	Fevereiro de 2022	Computadores do Comercial	Utilização do <i>Software</i> Fidelimax	Promover descontos, promoções e benefícios para os clientes	R\$ 11.800,00 por ano
Treinamento da equipe para utilização da plataforma Fidelimax	TI da empresa, junto a área comercial	Fevereiro de 2022	Computadores do Comercial	Utilização do <i>Software</i> Fidelimax	Capacitar os colaboradores da área comercial	R\$ 458,18
Implantação do <i>e-commerce</i> através do <i>site</i> da empresa	TI da empresa, junto a área comercial	Março de 2022	Computadores do Comercial	Utilização do <i>site</i> da empresa	Proporcionar ao cliente experiência de <i>e-commerce</i>	R\$ 800,00 por mês + R\$ 458,18
Treinamento da equipe para utilização do <i>e-commerce</i>	TI da empresa, junto a área comercial	Março e Abril de 2022	Nas dependências da empresa	Com o uso dos computadores do comercial	Capacitar os colaboradores da área comercial	R\$ 458,18
Implantação de um pré-cadastro através do <i>site</i> da empresa	TI da empresa, junto a área comercial	Mai de 2022	Computadores do Comercial	Utilização do <i>site</i> da empresa	Agilizar os processos de cadastro	R\$ 458,18

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante disso, o acadêmico autor sugere como proposta de melhoria, a implantação das ferramentas utilizando o PDCA e 5W2H expostas no capítulo anterior, conforme Figura 35, dentro de um cronograma de execução exposto através do gráfico de Gantt. O custo total de investimento nas melhorias sugeridas é de R\$ 26.914,54, estima-se que o retorno obtido seja de um crescimento de cerca de 10% sobre o faturamento anual, o que representa um, montante de R\$ 660.000,00, haja visto que o faturamento anual da empresa atualmente é de R\$ 6.600.000,00.

Para construção do cronograma utilizou-se o gráfico de Gantt, uma ferramenta de mais de cem anos, mas que continua útil, assim é o gráfico de Gantt, que está entre as estruturas mais usadas na gestão de projetos. Trata-se de uma ferramenta criada às vésperas da 1ª Guerra Mundial pelo engenheiro mecânico norte-americano Henry Gantt. Desde então, o

gráfico de Gantt vem sendo usado para facilitar o acompanhamento e a gestão de projetos (JACOBS; CHASE, 2012).

Na vertical do gráfico de Gantt, ficam listadas as etapas ou tarefas do projeto. E, diante de cada uma delas, coloca-se o tempo necessário para sua execução, na forma de barras horizontais. Além desse tipo, também é possível criar um gráfico de Gantt com as tarefas de cada colaborador, ou ainda, dos seus clientes (JACOBS; CHASE, 2012).

Jacobs e Chase (2012, p.321) afirmam que “um gráfico de Gantt também pode funcionar como uma espécie de ponte entre colaboradores e gestores. Como é intuitiva e fácil de ser compreendida, a ferramenta fala a linguagem de todos os níveis de uma organização”. conforme visto no Quadro 11.

Quadro 11 – Cronograma geral das etapas das propostas de melhorias

CRONOGRAMA DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS		JANEIRO/22	FEVEREIRO/22	MARÇO/22	ABRIL/22	MAIO/22	JUNHO/22
1	Fortalecimento das redes sociais, publicações institucionais e <i>Stories</i>	x					
2	Implantação de uma plataforma de conquista, retenção e fidelização de clientes		x				
3	Treinamento da equipe para utilização da plataforma Fidelimax		x				
4	Implantação do e-commerce através do site da empresa			x			
5	Treinamento da equipe para utilização do e-commerce			x	x		
6	Implantação de um pré-cadastro através do site da empresa				x	x	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como os gráficos de Gantt são facilmente utilizáveis pelos colaboradores, e altamente apreciados pelos líderes, Jacobs e Chase (2012, p.321) apontam que o gráfico “constitui uma ótima ferramenta para relatar o progresso de um projeto”. Esse processo ajuda a mitigar riscos ao longo do desenvolvimento, já que você tem um amplo panorama da execução e consegue perceber eventuais obstáculos.

7.2 INDICADORES

Conforme Guazzelli e Xarão (2018, p. 198) os indicadores de desempenho são “ferramentas de gestão que servem para medir e verificar o nível de desempenho e os resultados cruciais para o sucesso atual e futuro de uma organização em termos tático, operacional e estratégico”.

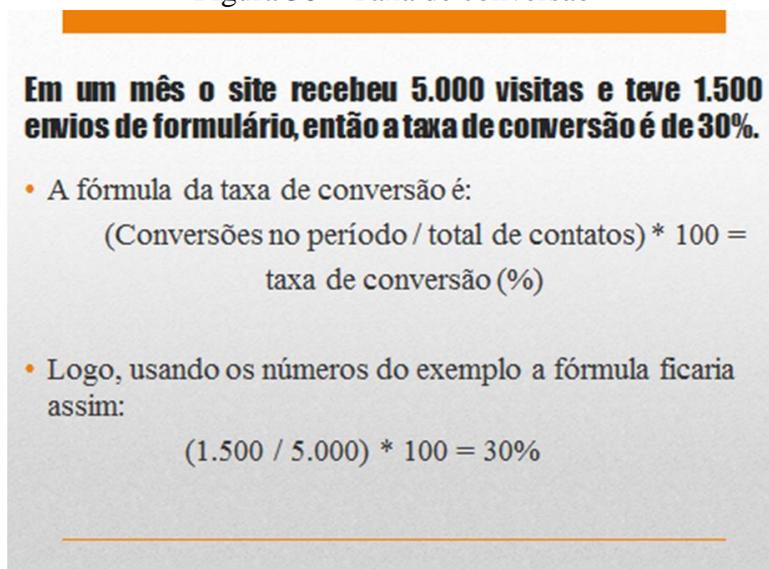
Através dos indicadores os gestores avaliam o que é importante para a organização e o quanto ela está progredindo para atingir a meta estratégica, de modo que pode-se estabelecer metas para os três níveis hierárquicos impulsionando o desempenho para alcançar a meta estratégica global (DAFT, 2017).

De acordo com Assis (2012, p. 10) “As métricas podem ser usadas como forma de permitir a compreensão do passado e das consequências desse passado nas ações e percepções do presente” em complemento “[...] O uso de medições, métricas, de indicadores também se dá em situações que apoiam ou orientam ações para o futuro [...]” (ASSIS, 2012, p. 11).

Ainda na visão do autor, através dos indicadores de gestão “podemos conhecer e medir o próprio desempenho individual, comparar resultados de diferentes períodos, com metas definidas ou mesmo com expectativas, identificar pontos de melhoria e empreender ações de transformação.” (ASSIS, 2012, p. 20).

Segundo Custódio (2015, p. 38) “os principais motivos da adoção de indicadores são: cumprimento dos objetivos, proteção dos resultados e eliminação de reincidência de erros com identificação precoce dos desvios”.

Figura 36 – Taxa de conversão



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante dos conceitos apresentados pelos autores, os indicadores que servirão como base para medir o desempenho das propostas de melhorias sugeridas neste diagnóstico será: A taxa de conversão, que avalia a eficiência da sua equipe, relacionando a quantidade de oportunidades geradas e as que de fato se converteram em vendas ou locações, conforme exemplo da Figura 36.

Outro indicador será a quantidade de cadastros feitos e mantidos, assim como as vendas e locações por clientes novos e antigos, e o indicador de atingimento dos itens propostos no 5w2h.

7.3 PREVISÃO DO INVESTIMENTO

Para a implantação das propostas de melhorias sugeridas, o principal investimento será na reestruturação do site da empresa, com a criação das abas de cadastro, e a plataforma de bonificação, pontuação e *cashbach*, que necessitará de parceria com bandeiras de cartão de crédito. Essa reestruturação terá um custo mensal de R\$ 800,00 por mês, ou seja, um investimento de R\$ 9.600,00 por ano, acrescido do custo inicial de treinamento a ser executado pelo profissional de TI que é de R\$ 458,18.

A contratação do *software* Fidelimax irá gerar para empresa um custo total de R\$ 2.800,00 com a implantação e custo mensal de R\$ 750,00, um total de R\$ 11.800,00 ao ano. Estima-se que seja necessário em torno de 6 horas por dia de treinamento durante uma semana para que os colaboradores da área comercial estejam aptos a operar o sistema, que gerará um custo de aproximadamente R\$ 458,18.

Figura 37 – Previsão dos custos de investimentos

Previsão dos custos de investimentos				
Custo de implantação de Software Fidelimax				
	Salário	Qtde hs de treinamento	Qtde dias de treinamento	Custo Final
Funcionário X	R\$ 2.400,00	6 h por dia	7 dias	R\$ 458,18
Custos totais de implantação e manutenção				
Custo	R\$ mensal			R\$ anual
Reestruturação do Site	R\$ 800,00			R\$ 9.600,00
Contratação de Software	R\$ 750,00			R\$ 11.800,00
Implantação Software	R\$ 458,18			R\$ 1.374,54
Fortalecimento das redes	R\$ 306,82			R\$ 3.681,82
		Total		R\$ 26.914,54

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O fortalecimento das redes sociais com atualizações diárias, publicações institucionais e *stories* mostrando o dia a dia da empresa, será efetuado pelo supervisor da unidade todas as manhãs, para a divulgação, propagação e fortalecimento da marca, e terá um custo mensal aproximado de R\$ 306,82, totalizando R\$ 3.681,82 por ano.

Conforme apresentado na Figura 37 o custo total de implantação anual destas melhorias é de R\$ 26.914,54, incluindo os custo de treinamento e manutenção, todas as melhorias serão executadas nas dependências da empresa.

7.4 PROVÁVEIS GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO

O mundo corporativo enfrenta uma fase de incertezas e de mudanças constantes. Nesse contexto, a empresa precisa ter a capacidade de se adaptar rapidamente e continuar sendo eficiente. Diante desse cenário, é arriscado continuar tomando decisões com base apenas em suposições. Sendo assim umas das principais vantagens que a empresa obterá com a implantação desta proposta de melhorias é o acesso a informações que darão sustentabilidade para a tomada de decisão.

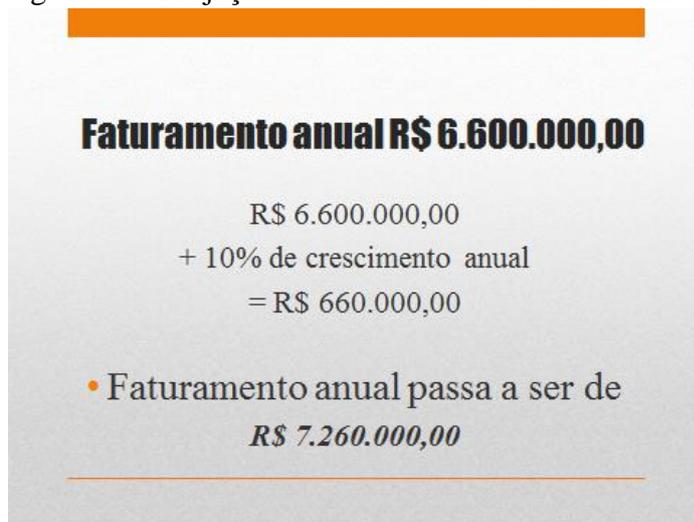
A partir das ferramentas, processos e rotinas propostas a empresa terá a capacidade de mensurar os seus ganhos através das melhorias sugeridas. Também será possível identificar falhas na operação que possam estar gerando a insatisfação dos clientes e retrabalho e elaborar planos de correção.

Além de todos os prováveis ganhos em relação aos processos aqui citados, há também o ganho financeiro que a empresa poderá obter com a implantação deste projeto, principalmente com o fortalecimento da marca e relacionamento com os clientes.

Segundo Martucci (2021) os esforços mundiais para conter o surto do novo Coronavírus mudou os hábitos diários dos consumidores, padrões de consumo, e formas de pensar, resultando em um impulso para a “economia doméstica” e uma nova melhoria nos serviços online que já vinham crescendo.

Desta forma, o acadêmico autor acredita que a empresa conseguirá um aumento de pelo menos 10% no seu faturamento, resultando em um montante anual muito significativo (Figura 38).

Figura 38 – Projeção de aumento do faturamento anual



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com Martucci (2021) nos Estados Unidos, o crescimento do comércio eletrônico em 2020 foi de 32,4%, passando para 794,5 bilhões de dólares. E no Brasil não foi diferente. Com um salto de quase 50% no faturamento, o comércio eletrônico fez com que as empresas, tanto no âmbito nacional quanto local, se reinventassem para manter o ritmo de vendas mesmo com a pandemia.

A empresa diagnosticada tem grandes oportunidades de expansão. Pode-se afirmar que a sua cultura organizacional ainda está em processo de formação e implantar novos processos e planos de ação dará sustentabilidade ao crescimento de locações da empresa.

7.5 PROVÁVEIS RESISTÊNCIAS E AÇÕES DE INTERVENÇÃO

Em uma perspectiva geral, o acadêmico autor acredita que não haverá grandes resistências ao plano de implantação das propostas de melhorias sugeridas, uma vez que a Diretoria da empresa sempre se mostrou aberta a novas sugestões e investimentos que tragam benefícios e ganhos para a empresa.

Talvez a maior resistência encontrada seja no cumprimento dos processos tais como foram propostos, visto que algumas atividades terão mais etapas a serem cumpridas e desta forma demandarão mais tempo do que a empresa está habituada.

Pode também surgir alguma resistência por parte dos demais colaboradores na utilização das plataformas sugeridas, portanto, será necessário para manter os controles do setor, porém este entrave pode ser contornado se ficar claro para toda a equipe a importância de todos cumprirem o processo corretamente para o resultado final da empresa.

7.6 RECOMENDAÇÕES FINAIS

É importante, em primeiro lugar, que as propostas de melhorias sugeridas, estejam alinhadas com a visão e os objetivos que os gestores têm para empresa. Se assim, estiverem e houver aprovação para implantação, todos os prazos propostos deverão ser analisados e ajustados se necessário.

Essas propostas sugerem uma mudança em algumas rotinas da empresa. Desta forma, para que os processos implantados sejam cumpridos corretamente, é necessário que se faça entender a importância de cada ferramenta proposta para todos os envolvidos, sanando dúvidas e orientando os colaboradores a como utilizá-las corretamente.

Se a implantação das propostas ocorrer conforme o planejado a empresa terá acesso a informações que até então não são exploradas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Lima (2009, p. 65) afirma que o “diagnóstico organizacional é um conjunto de fatores externos, organizacionais e individuais que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma empresa”.

Após o amplo estudo realizado neste diagnóstico, que foi embasado em bibliografias de autores da área da administração, juntamente com o conhecimento do autor e por informações fornecidas pela empresa estudada, elaborou-se este diagnóstico organizacional. Foram identificados através da análise *SWOT* pontos fortes e fracos nas principais áreas da empresa, bem como as situações externas que se relacionam com a mesma, verificou-se as oportunidades de mercado não exploradas, e as ameaças que podem dificultar o trabalho em seu nicho de atuação.

Após a realização da análise *SWOT* conclui-se que a principal área da empresa a ser melhorada é a área comercial. Pois diante da comparação com os demais setores foi à área que apresentou maior número de fatores críticos, e em contrapartida também é o setor que apresenta maior número oportunidades de crescimento de novos processos e de processos que já apresentam resultado positivo.

Na área comercial, como apresentado, a principal fraqueza é a falta de um sistema de mensuração da satisfação dos clientes, que necessita atenção, devido às oportunidades consideradas pela empresa, como o fortalecimento da marca. Ainda na área comercial, a oportunidade que a empresa explora de maneira superficial, é o fortalecimento da sua marca através de campanhas de fidelização e promoções, estas ações no mercado competitivo em que a empresa atua, pode ter impacto na continuidade de sua operação e na captação de novos clientes.

Nos últimos anos passou-se por um momento de crise financeira e sanitária onde os clientes estão mais receosos nas compras e contratações de serviços como a locação e manutenção de equipamentos, estes clientes acabam procurando outros fornecedores mais consolidados no mercado e que ofertem melhores preços nos equipamentos. Portanto, é importante cada vez mais fortalecer a marca e as relações comerciais com os clientes dando-lhes vantagens para que escolham a empresa como parceira de negócios.

Dentre os principais pontos fortes está o *Mix* de produtos diversificados, que possibilita a empresa iniciar um trabalho com um novo cliente que procura algum equipamento específico, mas que após uma primeira experiência satisfatória com a empresa, pode direcionar as compras ou locações de outros tipos de equipamentos para a empresa.

O objetivo geral do presente diagnóstico, a partir da análise *SWOT*, era propor melhorias nos processos e atividades na área comercial. Através das melhorias sugeridas tais como utilizar o e-commerce e a implantação do *software* Fidelimax, conclui-se que este objetivo foi alcançado. O presente diagnóstico teve como objetivos específicos:

- a) elaborar programa que valorize ou ofereça benefícios para aqueles clientes que frequentam as lojas ou utilizam os serviços com regularidade; este objetivo foi alcançado através da sugestão de implantação de uma plataforma de conquista, retenção e fidelização de clientes, a qual promove a empresa através de um programa de fidelidade;
- b) elaborar um plano de ação da área comercial; este objetivo foi conquistado através do fortalecimento das redes sociais, atualizações diárias, publicações institucionais e *stories* mostrando o dia a dia da empresa e com a implantação do e-commerce através do site da empresa;
- c) agilizar o cadastro de novos clientes, este objetivo obteve-se através da implantação de um pré-cadastro através do site da empresa.

O custo total de investimento para as melhorias propostas é de R\$ 26.914,54, além disso, algumas propostas de melhorias não requerem investimento monetário o que torna o valor a ser investido relativamente baixo. E através deste investimento conjectura-se que o retorno obtido pela a empresa seja de um crescimento de cerca de 10% sobre o faturamento anual, correspondente a um montante de R\$ 660.000,00, visto que o faturamento anual da empresa neste momento é de R\$ 6.600.000,00.

Para o autor, um dos aprendizados que o diagnóstico trouxe foi possibilitar à observação geral da empresa, através do embasamento teórico da pesquisa exploratória nas bibliografias, com isso evidenciou-se o quão importante é compreender as inúmeras áreas da empresa. Outro aprendizado foi à análise da empresa através da matriz *SWOT*, ferramenta esta que auxiliou na compreensão de como a empresa está em seu mercado de atuação, identificando as suas forças e fraquezas, assim como as ameaças e oportunidades. Bem como, trouxe grandes conhecimentos e possibilitou constatar a importância do curso para o aprendizado e a prática da Administração.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 12, p. 145-159, 2º semestre 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/33487>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- ALVES, A. **Teoria da contabilidade**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- ALVES, E. B. **Sistemas de informações em marketing**: uma visão 360º graus das informações mercadológicas. Curitiba: Intersaberes, 2018.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração de capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- AYROSA, E.; BARROS, D. F.; SAUERBRONN, F. F. **Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- BAILY, P. *et al.* **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARSANO, P. R. **Higiene e segurança do trabalho**. São Paulo: Érica, 2014.
- BEHR, A.; MORO, E. L. da S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2021.
- BERK, J.; DEMARZO, P. **Finanças empresariais essencial**. Tradução de Christiane de Brito Andrei. Porto Alegre: Boojman, 2010.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BLUME, M.; LEDERMANN, M. **Gestão de produtos e marcas**. Ijuí: Unijuí, 2009.

BORTOLOTTI, A. L. K. **Análise de viabilidade econômica do método Light Steel Framing para construção de habitações no município de Santa Maria-RS**. 2015. 101 f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2015. Disponível em: http://coral.ufsm.br/engcivil/images/PDF/2_2014/TCC_ANA%20LARISSA%20KOREN%20BORTOLOTTI.pdf. Acesso em: 26 set. 21.

BRASIL. **Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999**. Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11858137/artigo-516-do-decreto-n-3000-de-26-de-marco-de-1999>. Acesso em: 14 mar. 2021.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **Banco de dados: CBIC**. 2021. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br>. Acesso em: 14 mar. 2021.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, D. de R. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2145.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, I. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2015.

COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. de F. B. da; **Projeto de pesquisa: entenda e faça**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Processos organizacionais & métodos: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DAFT, R. L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DEMETRESCO, S. **Vitrinas e exposições: arte e técnica do visual merchandising**. São Paulo: Érica, 2014.

DEMO, G. *et al.* **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa**. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 127-160, set./out. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/CxYsShP5Bsg9fdjjqcmqPsD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2021.

DIAS, M. A. P. (org.). **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

EBSTER, C. **Design de loja e merchandising: criando um ambiente que convida a comprar**. São Paulo: Saraiva, 2013.

FARIAS, C. V. S. **Estratégia de marketing**. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. **Estimativas do investimento em obras, do PIB e do emprego na cadeia produtiva da construção em 2017**. 2018. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/observatoriodaconstrucao/noticias/estimativas-do-investimento-em-obras-do-pib-e-do-emprego-na-cadeia-produtiva-da-construcao-em-2017>. Acesso em: 14 mar. 2021.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. São Paulo: Érica, 2014.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. **Administração de materiais e do patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FREITAS FILHO, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

FROW, P. E.; PAYNE, A. F. Customerrelationship management: a strategic perspective. **Journal of Business Market Management**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 7-27, 2009.

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GOBE, A. C. *et al.* **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GOBE, A. C. (org.) *et al.* **Administração de vendas: fundamentos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.
- GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- GUMMERSSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HEssel JÚNIOR, A. L. **Análise da situação financeira de uma empresa de pequeno porte – estudo de caso**. 2011. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/36729>. Acesso em: 09 maio 2021.
- HOFFMAN, K. D. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- INGLIS, P. F. O Lucro está no pós-venda. **HSM Management**, [S. l.], v. 32, n. 6, jun. 2002. Disponível em: http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_32/lucro_esta_no_pos.php. Acesso em: 13 set. 2021.
- IRIGARAY, H. A. *et al.* **Gestão de produtos e marcas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION J. C.; FARIA, A. C. de. **Introdução à teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração de operações e da cadeia de suprimentos**. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- JONES, G. R; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.
- KLIPEL, C. H. **A gestão de estoque no setor de almoxarifado do frigorífico Distriboi**. 2014. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia. Cacoal, 2014. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/912>. Acesso em: 18 Abr. 2021.
- KOLIVER, O. **Contabilidade de custos**. Curitiba: Juruá, 2009.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KRAUSE, C.; BALBIM, R.; LIMA NETO, V. C. **Minha Casa Minha Vida, nosso crescimento**: onde fica a política habitacional? Rio de Janeiro: Brasília: IPEA, 2013. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1853.pdf. Acesso em: 10 nov. 2021.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LADEIRA, W.; SANTINI, F. **Merchandising e promoção de vendas**: como os conceitos modernos estão sendo aplicados no varejo físico e na internet. São Paulo: Atlas, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LÉLIS, E. C. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2012.

LEONE, G. S G; LEONE, R. J. G. **Curso de contabilidade de custo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIAO, S. The effects of nonmonetary sales promotions on consumer preferences: the contingent role of product category. **Journal of American Academy of Business**, v. 8, n. 2, p. 196-203, 2006.

LIKER, J. K.; FRANZ, J. K. **O modelo Toyota de melhoria contínua**: estratégia + experiência operacional = desempenho superior. Porto Alegre: Bookman, 2013. *E-book*.

LIMA, R. J. B. **Diagnóstico organizacional**: processos gerenciais. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LIMEIRA, T. M. V. **Administração de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LING-YEE, L. *Marketing metrics' usage: its predictors and implications for customer relationship management*. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 139-148, 2011.

LLATAS, M. V. (org.). **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOBO, R. N. **Controle da qualidade: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário**. São Paulo: Érica, 2015.

LUDOVICO, N. **Logística internacional: um enfoque em comércio exterior**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. *In: CONGRESSO USP, 9., 2009, São Paulo. Anais eletrônicos [...]*. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://congress USP.fipecafi.org/anais/artigos92009/237.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARTUCCI, M. A pandemia fez o e-commerce decolar: ainda há fôlego para mais?. **Exame.com**, 26 jan. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-pandemia-fez-o-e-commerce-decolar-ainda-ha-folego-para-mais>. Acesso em: 07 nov. 2021.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MÁXIMO, W. **PIB da construção civil deve crescer 4% em 2021**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-12/pib-da-construcao-civil-deve-crescer-4-em-2021>. Acesso em: 06 mar. 2021.

MEGLIORINI, E. (org.). **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEIRELES, R. B. **Gestão de Pessoas: princípios para o desenvolvimento humano**. São Paulo: SENAI-SP, 2017.

MELO, L. As 50 empresas mais inovadoras em relacionamento com cliente. **Exame.com**, 15 out. 2015. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-50-empresas-mais-inovadoras-em-relacionamento-com-cliente>. Acesso em: 14 nov. 2021.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2015.

MINADEO, R. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOLA, J. L. **Varejo**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NEUMANN, S. E. **Administração de serviços**. Curitiba: IESDE, 2011.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

NOGUEIRA, C. S. (org.). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, E. C. de *et al.* **Utilização da gestão de custos para tomada de decisão:** um estudo em hotéis de porto de galinhas no município de Ipojuca-Pe. [20--?]. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5154719-Utilizacao-da-gestao-de-custos-para-tomada-de-decisao-um-estudo-em-hoteis-de-porto-de-galinhas-no-municipio-de-ipojuca-pe.html>. Acesso em: 15 maio 2021.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Análise das demonstrações financeiras.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e gestão de estoques.** São Paulo: Érica, 2009.

PAYNE, A. **Handbook of CRM:** achieving excellence in customer management. Oxford: Elsevier, 2006.

PEREIRA, A. M. **Introdução à administração.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PIZZINATTO, A. K. *et al.* **Marketing interno e cultura organizacional:** um estudo de caso em empresa de multi marcas. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 79-105, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11487/marketing-interno-e-cultura-organizacional--um-estudo-de-caso-em-empresa-de-multimarcas>. Acesso em: 15 nov. 2021.

PIZOLOTTO, M. F. Políticas de benefícios sociais. **Revista Administração em Foco**, [S. l.], Ano xx, n. 96, p. 23-24, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C.; **Fundamentos de marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

PROVIN, D. T.; SELLITTO, A. M. V. Política de compra e reposição de estoques em uma empresa de pequeno porte do ramo atacadista de materiais de construção civil. **Revista Gestão Industrial**, [S. l.], v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Perguntão capítulo XIII – IRPJ:** lucro presumido. Brasília: [s. n.], 2014. Disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2014/Capitulo_XIII_IRPJ_LucroPresumido2014.pdf. Acesso em: 14 mar. 2021.

REIS, A. C. R. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, A de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROCHA, M. **Marketing estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade (G E I Q)**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTINI, F. O. *et al.* An analysis of the influence of discount sales promotion in consumer buying intent and the moderating effects of attractiveness. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 416-431, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285545239_An_analysis_of_the_influence_of_discount_sales_promotion_in_consumer_buying_intent_and_the_moderating_effects_of_attractiveness. Acesso em: 11 nov. 2021.

SCHONBLUM, P. M. W. M. **Contratos bancários**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SILVA, A. J. P. da *et al.* Análise do custo de produção e comercialização de cachorro-quente e bebidas: uma visão para o retorno ao mercado. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011.

SIMÃO, E. Mercado Imobiliário deve crescer de 5% a 10% em 2021, estima CBIC. **Valor Econômico**, Brasília, 22 fev. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/02/22/mercado-imobiliario-deve-crescer-de-5percent-a-10percent-em-2021-estima-cbic.ghtml>. Acesso em: 14 mar. 2021.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUZA, A. de. **Com taxa de juros baixa, construção civil deverá seguir forte em 2021, avaliam especialistas**. 2021. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/noticias/com-taxa-de-juros-baixa-construcao-civil-devera-seguir-forte-em-2021-avaliam-especialistas>. Acesso em: 14 mar. 2021.

SOUZA, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SWAIM, R. W. **A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing** extraídos da obra de Peter Drucker. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. São José do Rio Preto: Raízes, 2012.

TOSONI, L. A. *et al.* Análise das Funções do Planejamento Programação e Controle da Produção – PPCP em uma indústria do segmento farmacêutico natural. *In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL*, 7., 2013, [S. l.]. **Anais eletrônicos** [...]. [S. l.]: VIIIEPA, 2013. Disponível em: <http://docplayer.com.br/14543000-Analise-das-funcoes-do-planejamento-programacao-e-controle-da-producao-ppcp-em-uma-industria-do-segundo-farmacologico-natural.html>. Acesso em: 12 nov. 2021.

TRIGUEIRO, F. M. C; MARQUES, N. de A. **Teorias da administração I**. 3. ed. rev. ampli. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília], CAPES: UAB, 2014.

VEIGA, R. S. *et al.* Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Revista ADMpg Gestão Estratégica Organizacional**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 71-78, 2013. Disponível em: http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

VENÂNCIO, R. do N.; TORRES, A.; GOMES, C. B. P. Aplicação do método de custeio por absorção em uma indústria de pré-moldados: um estudo de caso. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE – SINGEP; ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA*, 6., 5., 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: SINGEP, 2017. Disponível em: <http://www.singep.org.br/6singep/resultado/314.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIDAL, P. M.; BALLESTER, E. D. La evaluación de las promociones monetarias e non monetarias según la propensión a la promoción del consumidor. **Revista Española de Investigación de Marketing ESIC**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 35-70, marzo 2009. Disponível em: https://aemark.org/esic/2009/100917_104631_E.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

YASUDA, A. **Pesquisa de *marketing***: guia para a prática de pesquisa de mercado Aurora. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de *marketing* de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.