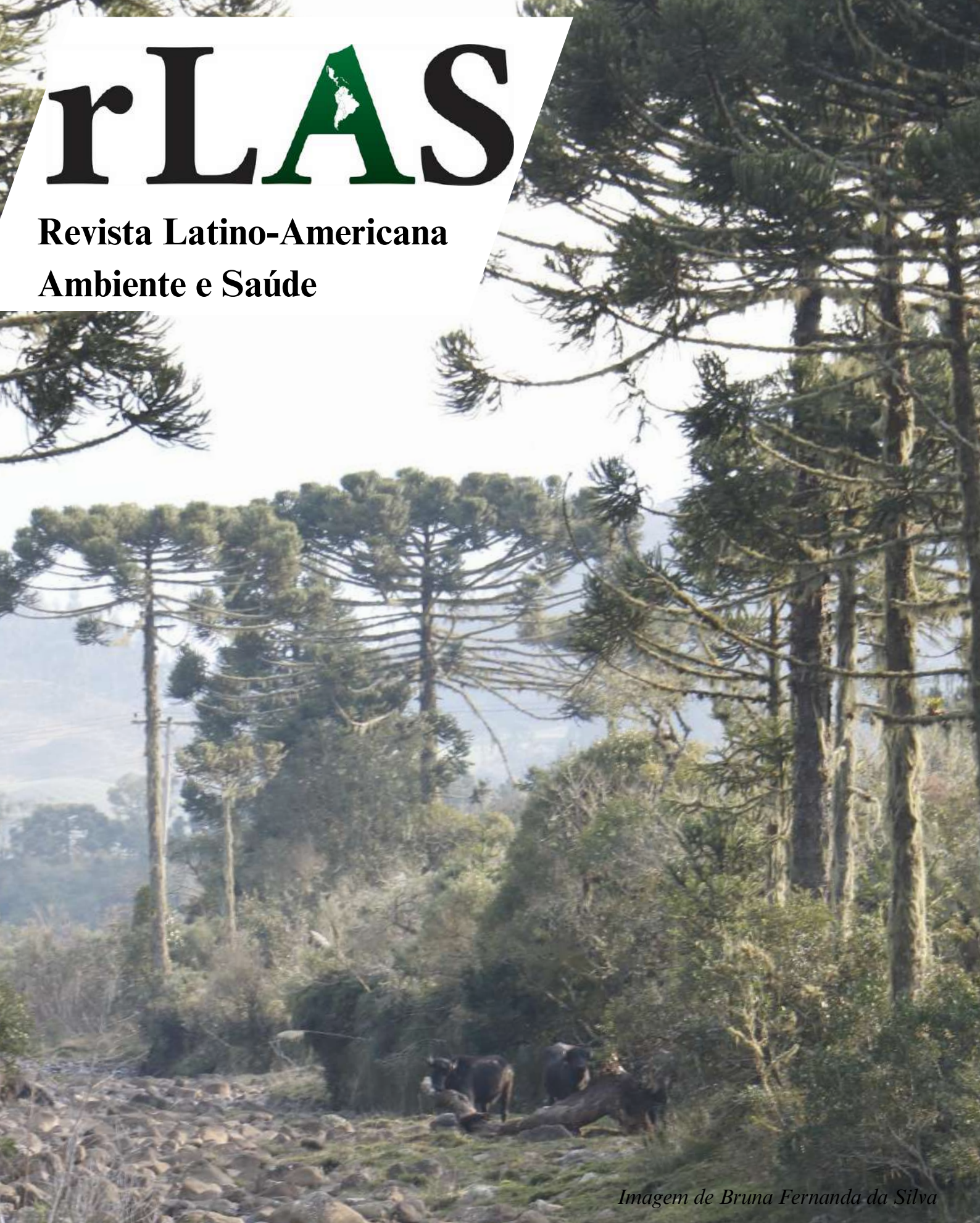


# rLAS

**Revista Latino-Americana  
Ambiente e Saúde**



*Imagem de Bruna Fernanda da Silva*

Volume 04, número 01  
Ano 2019 | Lages, SC, Brasil  
ISSN: 2526-219X



---

## Sumário

---

### **1. PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS ARTESANAIS**

*Jéssica Simiano Laurind; Marlise Eliane Kring.*

### **2. ESTUDO DE CASO SOBRE A MELHORIA DA SINERGIA EM EQUIPE**

*Suyene Oliveira Machado; Dejenane de Souza Monterio.*

### **3. UMA PROPOSTA DE MARKETING DIGITAL PARA UMA EMPRESA DO RAMO DE DECORAÇÃO NA CIDADE DE LAGES-SC**

*Lisiana Reinhold Tomelin; Kelli Ap<sup>a</sup> Gotardo Armiliato.*

### **4. A UTILIZAÇÃO DO CROSSELING PARA ALAVANCAR A PRODUTIVIDADE EM UMA CORRETORA DE SEGUROS**

*Hamanda Locelia Paim de Chaves; José Eduardo Baretta.*

### **5. GERENCIAMENTO DE FINANÇAS EM MICROEMPRESAS FINANCIAL MANAGEMENT IN MICROENTERPRISE**

*Kelli Ap<sup>a</sup> Gotardo Armiliato; Munir Saleh.*

**Publicado:** 04 de abril de 2019

## PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS ARTESANAIS<sup>1</sup>

## PRODUCTIVITY IN A CRAFT PRODUCTS COMPANY

Jéssica Simiano Laurindo<sup>2</sup>, Marlise Eliane Kring<sup>3</sup>

### Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido com a intenção de propor um plano para melhorar a produtividade em uma empresa de produtos artesanais, pois como foi abordado no decorrer deste estudo, a produtividade é um fator de competitividade entre as empresas no mercado. Além disso, se fez necessário a identificação do valor atual da produtividade da empresa, dos fatores que estão levando a mesma a possuir problemas com a produtividade e em seguida montar o plano de ação. Todo o processo de estudo foi baseado na metodologia dos autores Petrônio G. Martins e Fernando P. Laugeni (2012) com o objetivo de fazer com que através da produtividade a empresa consiga diminuir os custos e manter o mesmo faturamento, para que possa atingir uma maior lucratividade.

**Palavras-Chave:** Organização; Administração; Produtividade; Custos; Lucratividade.

### Abstract

The present work was developed with the intention of proposing a plan to improve the productivity of handmade products, because as it was approached during the course of this study, productivity is a factor of competitiveness among the companies in the market. In addition, it was necessary to identify the current value of the company's productivity, the factors that are leading it to have problems with productivity and then assemble the action plan. The whole study process was based on the methodology of the authors Petrônio G. Martins and Fernando P. Laugeni (2012) with the objective of making the company through productivity reduce costs and maintain the same billing, so that it can achieve a higher profitability.

**Key words:** Organization; Administration; Productivity; Costs; Profitability.

<sup>1</sup> Relatório final de Estágio Curricular Supervisionado vinculado ao Curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC).

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UNIPLAC

<sup>3</sup> Orientadora. Professora do Curso de Administração da UNIPLAC.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas transformações vêm ocorrendo no mercado ao longo desses últimos anos, e como consequência disso, as empresas devem também acompanhar tais mudanças, pois caso contrário, deixarão de ser procuradas por seus clientes.

Além disso, algumas dessas transformações implicam, não somente com base na visão dos clientes sobre a empresa, mas também na maneira como ela toma atitudes para se tornar mais lucrativa, e com isso se manter no mercado, evitando entrar em falência, simplesmente porque não procurou meios para reverter algumas situações.

Uma das atitudes que a empresa pode adotar, afim de manter a qualidade de atendimento aos clientes já existentes e conquistar novos, com o objetivo de aumentar o faturamento, é encontrar maneiras de aumentar a sua produtividade.

A produtividade pode ser atingida diminuindo os custos e mantendo o mesmo faturamento ou manter os custos e aumentar o faturamento. Com base nisso, o presente trabalho foi desenvolvido afim de diminuir os custos e aumentar faturamento.

No primeiro momento, foi descrita a apresentação organizacional da empresa. Após as observações, foi possível decidir o tema, caracterizar a empresa, descrever a problemática, definir os objetivos, geral e específicos, bem como a sua importância, oportunidade e viabilidade.

Em seguida, um amplo referencial bibliográfico foi desenvolvido para servir como chancela para o presente trabalho, com vários autores que explicaram e conceituaram o que é organização, administração e suas áreas, administrador e as suas funções, planejamento e seus variados tipos, plano de ação, as ferramentas que podem ser utilizadas, como o 5W2H.

No entanto, o trabalho está voltado para a área da produção, onde os autores escolhidos conceituaram o que é administração da produção, o que o gestor da produção faz, até chegar no objetivo do estudo, que é a produtividade.

Com todas essas questões prontas, o presente trabalho seguiu para a parte de desenvolver os objetivos propostos e assim, com base nos objetivos, montar o plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, que visa propor soluções para que o problema seja resolvido ou amenizado.

Então, com o correto planejamento em relação a produtividade, a empresa estará preparada para as mudanças do mercado, e conseqüentemente será uma empresa mais competitiva, atendendo seus clientes com mais qualidade e em troca disso, estará aumentando sua lucratividade

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Uma organização é uma entidade formada por uma ou mais pessoas, que

reúnem recursos humanos, financeiros, materiais e físicos com o objetivo de criar e desenvolver produtos e/ou serviços, que atendam às necessidades ou os desejos dos clientes.

Para Maximiano (1995, p. 25) uma organização é “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”.

Ainda para o autor, “as organizações combinam pessoas, tempo, espaço, dinheiro, materiais, e informações para atingir objetivos” (MAXIMIANO, 1995, P. 26).

Segundo Oliveira (2008, p. 9) “organização é a instituição legalmente constituída, com a finalidade de oferecer produtos e/ou serviços para outras organizações e/ou para os consumidores do mercado em geral”.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO

Administração é o ato de gerenciar todos os recursos de uma organização, com o objetivo de atingir as metas que foram estabelecidas. Ela é de extrema importância dentro de qualquer tipo de organização, sendo fator decisivo na obtenção do sucesso ou de insucesso. Chiavenato (2001, p. 2) diz que administração “nada mais é do que a condução racional e estratégica das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa”.

Segundo Maximiano (1995, p. 60) administração é “o processo que tem como finalidade garantir a eficiência e a eficácia de um sistema”.

A administração exerce um papel fundamental dentro das organizações, fazendo com que os planejamentos

sejam eficientes e eficazes a ponto de atingir os objetivos e metas. E portanto, faz com que a empresa ganhe destaque no mercado. Por isso, se faz necessário a presença de um administrador, profissional qualificado, que é capaz de aplicar as funções da administração e conseqüentemente, desenvolver a organização.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é aquele em que os gestores formulam planos de longo prazo que envolvem toda a organização e também o seu ambiente externo. Para Chiavenato (2001, p. 223) o planejamento estratégico “é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização”.

De acordo com Oliveira (2009, p. 143) o planejamento estratégico “é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa”.

Em seguida, temos o planejamento tático, que é focado em objetivos que podem ser realizados no médio prazo, e é desenvolvido nas áreas funcionais da organização. Ele desdobra o planejamento estratégico transformando-as em metas, que este nível buscará alcançar.

Oliveira (2009, p. 144) diz que o planejamento tático “é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa”.

E por fim, temos o planejamento operacional que tem por objetivo

colocar em prática os planos que foram elaborados pelo nível estratégico e tático. E por atuar no nível de operação é um planejamento de curto prazo.

Para Chiavenato (2001, p. 224) o planejamento operacional “é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade”.

Segundo Oliveira (2009, p. 144) o planejamento operacional “é a formalização das metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais – ou unidades organizacionais – das empresas”.

#### 2.4 PLANO DE AÇÃO

Para Oliveira (2009, p. 148) o plano de ação “corresponde ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)”.

Costa (2007) o plano de ação funciona como um passo a passo que é necessário para que a implementação das estratégias possam atingir os objetivos desejados e precisam ser acompanhadas por pessoas alocadas.

Segundo o site do SEBRAE (2017) o plano de ação “é um documento em que sistematizamos a lista de ações a serem executadas para o alcance de determinado objetivo”.

Para que o plano de ação possa ser colocado em prática, o administrador tem a possibilidade de escolher uma ferramenta. E existem vários tipos, uma delas é o 5W2H.

#### 2.5 GRÁFICO DE GANTT

O gráfico de Gantt é uma ferramenta utilizada no controle da produção. Foi criada por Henry Gantt e nela é possível visualizar as atividades que cada pessoa desenvolverá e quanto tempo será necessário para realizá-la.

Dias (2011, p. 337) define o gráfico de Gantt como sendo “um gráfico com todas as atividades sequenciais de uma operação/projeto/produção, onde para cada operação tem uma barra com o tamanho de sua duração”.

#### 2.6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta simples que visa identificar as causas de um problema. Ou seja, ele busca encontrar a relação existente entre um resultado que não foi desejado com os fatores que possam ter contribuído para que esse resultado tenha ocorrido.

Para Martins e Laugeni (2012, p. 226) o diagrama de Ishikawa “também é denominado diagrama de causa-efeito, identifica em que e como os fatores material, mão de obra, máquinas, método de trabalho, e outros influenciam a ocorrência de um problema ou o desempenho de um processo”.

#### 2.7 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUTIVIDADE

A produtividade dentro de uma empresa é um fator primordial e significa fazer mais com menos recursos. Deste modo, ela pode

influenciar tanto negativamente quanto positivamente no sucesso de uma organização. Por isso, é necessário que a administração da produtividade seja feita de maneira eficaz.

Para Martins e Laugeni (2012, p. 5) a produtividade é “a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-los”.

Heizer e Render afirmam em sua obra que a função do gerente de operações é melhorar esse processo, tornando-o mais eficiente. E citam que “essa melhoria pode ser obtida de duas maneiras: uma redução das entradas enquanto a saída permanece constante, ou um aumento da saída enquanto as entradas permanecem constantes” (HEIZER; RENDER, 2001, p. 12).

Segundo Campos (1992, p. 2) o conceito de produtividade “é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos”.

É evidente que Campos está afirmando que é necessário que se agregue valor aos produtos/serviços de uma empresa com menores custos. E que esses produtos e serviços atendem as vontades dos clientes.

## 2.8 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE OU DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são ferramentas que medem de forma aritmética o desempenho das atividades que foram executadas em um período pré-determinado. Eles são de extrema importância para qualquer empresa, pois permitem que a organização tenha

uma visão que proporcione o alcance dos objetivos traçados.

Para Paladini (2011, p. 27) os indicadores de produtividade “são mecanismos de avaliação formulados em bases mensuráveis, ou seja, são expressos de forma quantitativa”.

O autor diz ainda que, os indicadores são “sempre expressos por números, isto é, em valores associados a escalas contínuas” (PALADINI, 2011, p. 27).

Oliveira (2014, p. 129) relata que os indicadores “permitem acompanhar o andamento de um processo, identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos, e controlar qualidade e produtividade”.

## 2.9 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva de uma empresa é um indicador que mede a quantidade máxima que uma empresa possui para produzir bens ou serviços em um determinado período de tempo.

De acordo com Heizer e Render (2001, p.178) capacidade é “a máxima saída de um sistema em um dado período”.

Já para Stevenson (2001, p.156) capacidade “se refere a um limite superior ou teto de carga que uma unidade operacional pode suportar”. Ele ainda cita que:

A capacidade de uma unidade operacional é uma peça de informação importante para efeitos de planejamento: ela permite aos gerentes quantificarem as possibilidades de produção em termos de inputs ou outputs, permitindo-lhes assim tomar

decisões ou fazer planos relacionados com os valores quantificados. (STEVENSON, 2001, p.156)

Segundo Slack et al. (1996, p. 346) capacidade é “o máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo, que o processo pode realizar sob condições normais de operação”.

Através desses conceitos, pode-se perceber o quão importante é para as organizações, saber o que é a capacidade produtiva e para que ela serve. Já que é um indicador que auxilia no planejamento e na tomada de decisão dos gestores.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa Produtos Artesanais, dispõe de uma quantidade muito reduzida de fornecedores, o que implica nos custos dos insumos. Portanto, sugere-se que busquem por novos fornecedores. Isso seria muito importante e vantajoso para os proprietários, que com certeza encontrariam melhores ofertas. Nessa busca, teriam a possibilidade de encontrar produtos similares que sejam mais baratos ou o mesmo insumo, porém com menor custo.

Enquanto que a produtividade tem como objetivo fazer mais utilizando os mesmos ou menos recursos e tempo, a produção visa gerar muito mais produtos, ou seja, aumentar quantidade produzida, e isso pode ser feito através da contratação de funcionários, horas extras e outros. Então, um bom planejamento de produtividade é imprescindível para empresas que

desejam se desenvolver, melhorar sua competitividade, o atendimento aos clientes e consequentemente os seus resultados financeiros, que é a lucratividade. Através da observação dentro da empresa Produtos Artesanais, pode-se constatar que a mesma possui algumas deficiências que acabam por impedir que atinjam bons níveis de produtividade. E isso, acarreta em outros problemas que a empresa apresenta. E aqui deve-se mencionar problemas com dívidas.

Sua produção tem uma média de 13kg produzidos por dia, sendo que atualmente atuam no processo produtivo somente o casal. A filha tem auxiliado somente em questões administrativas. No entanto, essa média não tem sido suficiente para que a empresa deixe de ter problemas com produtividade.

Portanto, ter um bom plano para melhorar a produtividade é necessário em toda e qualquer empresa que deseja aumentar seu faturamento diminuindo os custos. No entanto, a empresa em questão atua sem nenhum tipo de planejamento e controle, não possui metas, algumas vezes não conseguem entregar os pedidos dentro dos prazos combinados com os clientes e também não buscaram por novos mercados.

Neste contexto, é possível verificar que a empresa está deixando de se desenvolver por não ter conhecimento sobre estratégias ou métodos que possam ajudar na melhoria da sua produtividade, e isso implica também no seu faturamento, pois se possuísse metas traçadas, teria condições de melhorar seu desempenho



como um todo e se tornar uma empresa mais competitiva no mercado.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da observação na empresa Produtos Artesanais, foi possível notar que existiam alguns problemas na organização, e que um deles poderia ser a baixa produtividade. Problema este, que está afetando a empresa em outras áreas.

Então, a ideia principal desse trabalho foi a de propor um plano para que a produtividade de empresa pudesse ser aumentada. Para que a etapa do plano pudesse ser formulada, algumas outras questões precisaram ser vistas, já que a empresa não conta com nenhum tipo de controle sobre a sua produção e até mesmo sobre os seus gastos.

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas fichas técnicas de todos os produtos, tabelas que demonstram média de custos mensal, média de quilos produzidos mensalmente, média de custos por dia, média de custos de quilos por dia. Também foi desenvolvida uma tabela com a demonstração dos índices de produtividade de cada produto e sua respectiva receita.

Todo o processo de construção dessas informações foi acompanhado pela proprietária da empresa e seu marido, que auxiliaram no que se refere a algumas informações para que toda essa etapa pudesse ser desenvolvida.

Com todas as informações em mãos, foi possível perceber que a empresa opera com um alto custo de insumos, e que a baixa produtividade se

dá por esse fator. Desse modo, o plano de ação propõe maneiras para que os proprietários encontrem insumos com custos mais baixos.

Assim, podem continuar a produzir a mesma quantidade de produtos, porém se os custos com insumos forem inferiores, aumentarão significativamente os índices de produtividade. Em consequência disso, outros problemas que a empresa possui, que podem estar sendo gerados pela baixa produtividade, serão amenizados.

Em relação ao plano que foi apresentado, fica a critério da empresa aceitar ou não as sugestões desenvolvidas ao longo desse trabalho.

Para a estagiária, o desafio de reunir as informações foi, certamente, grande. Mas, com certeza a magnitude do conhecimento foi maior ainda. As experiências no campo acadêmico são, em sua grande maioria, voltadas a teoria. No entanto, o relatório de estágio final, coloca os acadêmicos frente a realidade que os espera como futuros gestores.

Portanto, a prática aliada a teoria gera experiências e conhecimentos que são de extrema importância para todos que desejam se tornar grandes profissionais.

#### REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 6<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume 1, 6<sup>a</sup>

edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais:** edição compacta. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de Operações:** bens e serviços. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção Fácil.** São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amuru. **Introdução à Administração.** 4ª edição revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Introdução à Administração:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, E. P., **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** São Paulo, Atlas, 2011.

SEBRAE. **Você já tem o plano de ação do seu negócio,** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-ja-tem-o-plano-de-acao-do-seunegocio>, Acesso em: 12/04/2018.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

STEVENSON, William J. **Administração das Operações de Produção.** 6ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

**Copyright:** O texto exposto é de inteira responsabilidade dos autores quanto ao conteúdo, forma, opinião, respeito aos direitos autorais e demais aspectos.

## ESTUDO DE CASO SOBRE A MELHORIA DA SINERGIA EM EQUIPE<sup>1</sup>

### CASE STUDY ON IMPROVEMENT OF TEAM SYNERGY

Suyene Oliveira Machado<sup>2</sup>, Dejenane de Souza Monterio<sup>3</sup>

#### Resumo

Esse trabalho discorre sobre um estudo de caso abordando a melhoria da sinergia em equipe na empresa “XYZ”. O estudo foi desenvolvido como resultado o estágio curricular supervisionado no Curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense. Utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva, analisando os processos e assim se propôs melhorias, com abordagem qualitativa e quantitativa. O objetivo geral foi identificar formas de desenvolver a sinergia entre as equipes de trabalho da empresa, e os específicos consistiram em: apontar as contribuições da liderança como facilitadora da sinergia entre equipes de trabalho da empresa; identificar as oportunidades de interação entre as equipes de trabalho; propor modelo de reuniões para a melhoria do trabalho em equipes; e sugerir plano de ação para desenvolver as equipes para que tenham maior sinergia. Para tanto se teve como embasamento teórico, o estudo literário sobre: Administração, Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Comportamento Organizacional, Motivação, Cultura, Clima, Trabalho em Equipe e Liderança.

**Palavras-Chave:** Sinergia; equipes; clima organizacional.

#### Abstract

This paper discusses a case study addressing the improvement of team synergy in the company "XYZ". The study was developed as a result of the curricular internship undergone in the Uniplac Management Course. Descriptive research was used as methodology, analyzing the processes and thus improvements were proposed, with a qualitative and quantitative approach. The overall objective was to identify ways to develop synergy among the company's work teams, and the specific objectives were to: point out the contributions of leadership as a facilitator of the synergy between company work teams; identify opportunities for interaction between work teams; propose a model of meetings for the improvement of work in teams; and suggest action plan to develop teams to have greater synergy. For that, the theoretical study was based on the literary study on: Administration, People Management, Recruitment and Selection, Training, Organizational Behavior, Motivation, Culture, Climate, Teamwork and Leadership.

**Key words:** Synergy; teams; organizational climate.

<sup>1</sup> Relatório final de Estágio Curricular Supervisionado vinculado ao Curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC).

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UNIPLAC

<sup>3</sup> Orientadora. Professora do Curso de Administração da UNIPLAC.

## 1. INTRODUÇÃO

A sinergia entre equipes é um diferencial estratégico para as organizações de trabalho, deve ser estimulada e desenvolvida pela gestão da empresa. Melhora o clima organizacional, o desempenho das equipes de trabalho e proporciona um ambiente de confiança e apoio mútuo. São diversos os aspectos que formam o bom andamento de uma organização, pessoas dando assistência a outras, independentemente, do setor em que atua, fazem com que os resultados sejam positivos tanto para o colaborador quanto para a organização. Os ganhos são efetivos em termos de resultados, que podem ser percebidos facilmente pelos *stakeholders*.

O setor de Gestão de Pessoas é responsável pela implementação de ferramentas para promover a sinergia das equipes. Para uma organização que pensa no futuro, é recomendado que seja investido em gestão de pessoas, ou mais precisamente em sinergia de equipes, até por que o capital humano é seu maior fator, pois, é através deles que se obtém lucros e sucesso, e todas as áreas tendo uma boa sinergia irá fazer com que a empresa se torne um diferencial no mercado.

Para maior entendimento, descreve-se as etapas do relatório que estruturaram a consecução do estágio supervisionado do Curso de Administração da UNIPLAC: A Etapa I, propôs o relato das observações da empresa estagiada, descreveu sua história, cultura e setores que

desempenham funções distintas que articulam os processos de trabalho da organização. Na Etapa II, o projeto foi desenvolvido para definir o tema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a fundamentação teórica e metodologia de pesquisa. No que diz respeito à fundamentação teórica, vários autores e teorias foram pesquisadas, como forma de embasar a pesquisa e seus desdobramentos. Já na Etapa III, ocorreu os ajustes metodológicos sugeridos pelos membros da banca de qualificação, ocorrido na Etapa II, na sequência houve a aplicação do instrumento de coleta de dados. Por último, na Etapa IV foi feito a tabulação dos dados e respectivas análises, que resultaram em sugestões para atender os objetivos do projeto.

O presente relatório tem por objetivo identificar formas de desenvolver a sinergia entre as equipes de trabalho da empresa aqui denominada “XYZ” para a preparação de um projeto de melhoria que visa o aprimoramento da mesma.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Através de uma revisão literária, esta parte irá tratar de elementos a serem abordados durante a pesquisa sobre sinergia entre as equipes. Primeiramente os temas a serem discutidos é o conceito de Administração, Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Comportamento Organizacional, Motivação, Cultura, Clima, Trabalho em Equipe e Liderança.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Administração é o termo que usamos para designar um conjunto de práticas de gestão de uma empresa, com a finalidade de cumprir metas estabelecidas. Essa gestão pode reunir a área financeira, pessoal ou empresarial (MASIERO, 2012).

Segundo Maximiano (2000, p. 26) “Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”.

O conceito de administração é estabelecido como um conjunto de princípios e normas, com a finalidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar o empenho de um grupo de pessoas que se unem para obter um resultado partilhado (LACOMBE: HEILBORN, 2003).

Administração é composta por funções coordenadas por pessoas capazes para aprimoramento das eficácias dos recursos, com o intuito de auferir diversas finalidades das organizações (SILVA, 2004).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um conjunto de técnicas e estratégias administrativas usadas pelas organizações para o benefício do desenvolvimento de seu capital humano. Um dos grandes propósitos é o de alcançar metas organizacionais, contentamento e realização dos colaboradores envolvidos tudo isso ao

mesmo tempo. A empresa faz parte de um grande espaço não vulnerável pelas pessoas, ou seja, todos são dependentes do que acontece fora dela. Os comportamentos internos irão ocorrer com grande periodicidade, por conta da agitação, das dúvidas, mesmo que a empresa faça parte de uma corporação. Pode ser comunicativa para que todos desempenhem todos os esforços, como: planejar, organizar, liderar, coordenar, controlar, com o olhar empresarial e ambiental, não deixando, por exemplo, que os esforços sejam praticados de forma separada (ARAUJO, 2006).

No sentido de lidar de fato com pessoas, é necessário compreender o comportamento humano, e é fundamental saber sobre os inúmeros mecanismos e hábitos existentes para auxiliar e desenvolver um estafe qualificado e motivado. Juntamente, para atingir os objetivos da organização, deverá estar a par de questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que simplificam ou limita os projetos (BOHLANDER, 2005).

Conviver com pessoas nas empresas é uma tarefa que hoje em dia, atribui uma enorme dificuldade em vista de alguns anos atrás. A área dos Recursos Humanos tem como propósito administrar o convívio da empresa com os colaboradores que a integram, pois atualmente são considerados constituintes do negócio e não mais recursos empresariais (RIBEIRO, 2006).

Pessoas comprometidas, abstraída na finalidade, eficiente, firme à pressão e com um agradável relacionamento são as estruturas e mecanismo que

possibilita a organização uma vantagem competitiva, são umas características e qualidades que auxiliam como métodos estratégicos para as empresas sobreviverem as concorrências do mundo globalizado. As alterações políticas, econômicas e tecnológicas tiveram as modificações nos padrões de gestão de pessoas, e com isso, passou-se de uma gestão autocrática oriunda do taylorismo e do fordismo para um paradigma de gestão e estrutura organizacional mais comunicativo, maleável, descentralizado e aplicado em conservar, melhorar e preservar seus recursos (KNAPIK, 2006).

Gestão de pessoas é a estrutura administrativa que viabiliza suporte às atividades desenvolvidas pelos gestores, supervisão, orientação e desenvolvimento dos colaboradores que atuam nas organizações (OLIVEIRA, 2009).

### 2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

É uma área de suma importância do departamento de Recursos Humanos, e é responsável pelo vínculo e local de candidatos a uma vaga disponível, de concordância com competências técnicas e comportamentais imposta para as oportunidades profissionais ofertadas (DAVEL, 2004).

Os recrutadores devem conhecer os princípios de cargos para o posicionamento que devem ocupar antes mesmo de encontrar os candidatos capazes. Especificação de cargo representa a afirmação dos conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias do indivíduo

que desempenha o trabalho. Além desses fatores, gestores usam descrições de função para selecionar e orientar os colaboradores (BOHLANDER, 2005).

Segundo Araujo (2006, p. 17), existem três alternativas de recrutamento e seleção – interno, externo e misto – que serão escolhidas em função das características que serão exigidas das pessoas a serem recrutadas e selecionadas. O autor elaborou um passo-a-passo do processo de seleção: Entrevista preliminar, Aplicação de testes psicológicos, Dinâmica de grupo, Finalização (entrevista para pré-contratação, Seleção e *Outplacement* (Recolocação). É fundamental a execução de um processo de recrutamento e seleção competente para seletar o candidato melhor qualificado para a vaga específica nas empresas.

### 2.4 TREINAMENTO

Treinamento é qualquer método que pretenda proporcionar e acrescentar o conhecimento entre os colaboradores de uma empresa, para a obtenção de habilidades para um determinado cargo. (DAVEL, 2004).

Treinar e aperfeiçoar pessoas é fortalecer o autodesenvolvimento para a indagação de um progresso nos conhecimentos, habilidades e atitudes. Tem como perspectiva nos dias de hoje, em melhorar o desenvolvimento a curto prazo e em recompor as imperfeições e dificuldades do momento. O desempenho de pessoas está visto para o futuro, para preparar pessoas para se responsabilizar em diversas funções a médio e longo prazo. (KNAPIK, 2006).

O motivo relevante de as organizações treinarem novos colaboradores é trazer seus conhecimentos, habilidades e aptidões – (CHA) à um grau posto pela empresa, com o objetivo de um desempenho adequado. À proporção que os colaboradores sigam no trabalho, o treinamento completível promove espaços para obter maior quantidade de sabedoria e competência. Através dessas decorrências, os colaboradores se tornarão mais eficientes em suas respectivas funções, e aptos para exercer tarefas em distintas áreas superiores (BOHLANDER, 2005).

## 2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Ele pode ser observado como uma agregação de comportamentos e atitudes executadas pelas pessoas que constituem a organização, tanto os colaboradores como seus gestores, e o resultado que tais comportamentos e costumes têm sobre o rumo e a evolução da empresa (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Por meio de muitas mudanças acontecendo no cenário atual, existe uma necessidade das empresas e profissionais se preocuparem com o comportamento organizacional, já que é o estudo do comportamento das pessoas e equipes em situação de trabalho e seus resultados no ambiente organizacional. Este estudo está correlacionado a elementos de ampla influência nos resultados obtidos pelas empresas (CHIAVENATO, 2002).

Para Robbins (2008, p. 21) “Uma das principais preocupações no estudo do comportamento organizacional é a produtividade. Precisamos descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo”.

A empresa recruta colaboradores na esperança de que eles atuem e desenvolvam suas tarefas. Desse modo, mostra um convívio entre os colaboradores e a organização, a que se dá o nome de processo de reciprocidade, a empresa espera que os colaboradores desempenhem suas atividades e lhes oferece ânimo e gratificação, no tempo que os colaboradores efetuem suas atividades e trabalho aguardando atingir certo contentamento pessoal. Os colaboradores estão entusiasmados a ajudar desde que suas tarefas na empresa contribuam de modo direto para atingir os seus próprios propósitos pessoais (DUBRIN, 2003).

## 2.6 MOTIVAÇÃO

A motivação implica a existência de alguma necessidade, seja ela absoluta, relativa, de prazer ou de luxo. Quando uma pessoa está motivada a algo, considera que esse algo é necessário ou conveniente. Visto isto, a motivação é o vínculo que leva essa ação a satisfazer a necessidade. (MCSHANE; GLINOW, 2014).

A motivação é um comportamento apresentado, as pessoas motivadas prestam um estímulo maior ao seu desempenho do que pessoas

desmotivadas. A motivação é a descrição de uma disposição para executar alguma atividade, que é instruída pela técnica de satisfazer uma necessidade da pessoa (ROBBINS, 2009).

Para Robbins (2000, p. 342). “Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

## 2.7 LIDERANÇA

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização (JOHANN, 2013).

Para Oliveira (2009, p. 195) “Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da empresa”.

Os líderes devem ter técnicas de dominar as atitudes de outras pessoas, uma situação para absorver estresse impessoal, capacidade para organizar os convívios sociais necessários às suas atividades, uma certa convicção e a

força para disposição em circunstâncias sociais, tudo o que está propriamente associado a natureza do serviço gerencial (COHEN;FINK, 2003).

## 2.8 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe é um método de uma empresa compartilhar seus objetivos, as tarefas estão definidas de uma forma clara, porém ao mesmo tempo são adaptáveis de acordo com cada acontecimento. No trabalho em equipe os conflitos são resolvidos em harmonia, e está concentrado na tarefa de que seus componentes possam se ajudar de forma efetiva. O trabalho em equipe é um trabalho realizado de forma organizada, com diferentes opiniões que são ouvidas e levam a tomada de decisão clara para todos os componentes (JOHANN, 2013).

Para Oliveira (2010, p. 286) “Equipe de trabalho é um conjunto de pessoas que, movidas por um objetivo comum, reúnem-se em torno deste, executando coordenada e eficientemente as tarefas a que visam realizar”. Equipes são compostas por duas ou mais pessoas que compartilham e motivam umas às outras, e são responsáveis por alcançar os objetivos comuns associados aos objetivos da organização e que são como uma corporação dentro de uma empresa. Todas as equipes existem para satisfazer alguma necessidade da organização, e todas elas precisam de algum tipo de comunicação dentro das mesmas, para que possam ser coordenadas a um serviço específico e compartilhem de um objetivo comum



de todos (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Para Chiavenato (2014 p. 187) “Equipe é um grupo de participantes de vários departamentos que se encontram regularmente para resolver problemas de interesse comum. É uma unidade de duas ou mais pessoas que interagem e coordenam seu trabalho para alcançar um objetivo específico”. Equipe é composta por duas ou mais pessoas com funções de trabalho que requerem que elas sejam interdependentes, que operem no âmbito de um sistema social mais abrangente (a organização), realizando tarefas relevantes para a missão da organização, com consequências que afetam outras pessoas de dentro e de fora da organização e que tenham uma relação como membros que seja identificável pelas pessoas que estão inseridas na equipe e pelas pessoas que não façam parte dessa equipe (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

O significado de sinergia é ter em mente que o todo é maior do que as partes. Uma equipe tem sinergia quando os participantes se engajam em causas comuns que têm como objetivo os benefícios de todos (MARQUES, 2018).

## 2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser compreendido como a forma com que um colaborador percebe a organização em que atua, e pode dizer também que é o conjunto de sentimentos e conceitos compartilhados pelos colaboradores de uma determinada empresa e que pode

influenciar a sua motivação e satisfação pelo trabalho, seja ela positiva ou negativamente (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Para Oliveira (2009, p. 280) “Clima organizacional é o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à empresa, com seu modelo de administração, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes”.

## 2.10 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é tudo que envolve a rotina de uma empresa e funciona como diretriz para guiar o comportamento e mentalidade de seus membros, ou seja: suas práticas, hábitos, comportamentos, símbolos, valores, princípios, crenças, cerimônias, políticas, sistemas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Para Griffin (p. 489) “Cultura organizacional é o conjunto de valores que ajudam os funcionários de uma empresa a entender quais ações são consideradas aceitáveis e quais são consideradas inaceitáveis”.

A cultura é feita de aspectos compartilhados por constituintes da sociedade, que tornam possíveis a cooperação e a comunicação, em outros aspectos, a cultura se refere à teatro, literatura, arte e cinema, mas seu sentido é bem mais amplo, pois cultura pode ser classificada como tudo que o ser humano é capaz de realizar por meio de sua racionalidade, ou inteligência. Todas as sociedades têm sua cultura, por mais tradicional e arcaica que seja, pois todos os conhecimentos captados

são repassados das gerações passadas para as futuras. Por isso, cultura é um elemento social, que é considerado impossível de se desenvolver individualmente (JOHANN, 2013).

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (MARRAS, 2000, P.290).

Por fim, as culturas organizacionais são baseadas em valores compartilhados, a cultura tem início com valores compartilhados, os quais, por sua vez, produzem normas que norteiam o comportamento. O comportamento produz resultados que são reforçados ou punidos, proporcionando com isso suporte à cultura. A força da cultura de uma organização é baseada, até certo ponto, na homogeneidade entre funcionários e gerentes e na extensão e na intensidade das experiências compartilhadas na organização. Quanto mais a cultura for perpetuada, mais forte ela se torna em decorrência de sua natureza de auto reforço. A cultura de uma organização reforça não apenas valores críticos como também comportamentos importantes (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizada uma pesquisa com 32 colaboradores da empresa “XYZ”,

onde os participantes foram questionados sobre a existência, utilização e resultados dos indicadores de desempenho.

A empresa estudada apresenta oportunidades de melhoria no que diz respeito à sinergia das equipes de trabalho. O papel do gestor é fundamental para esse processo, os colaboradores da empresa buscam reconhecimento pelo trabalho realizado e anseiam por desenvolvimento que traga melhores condições de trabalho e crescimento profissional, a questão descritiva não houve nenhum respondente. Muitos fatores se apresentaram frágeis na gestão da empresa durante a análise realizada, treinamentos, espírito de equipe, clareza dos objetivos e metas entre outras. Nesse aspecto compreender como a gestão pode articular estratégias, para melhorar seus resultados através das pessoas é fundamental para a manutenção e crescimento da organização.

Cooperação é algo que muito se espera dentro de uma organização, pois, havendo cooperação de todos os setores, o trabalho torna-se mais ágil e preciso. Cooperar não é difícil, tem a ver com alocar recursos no que é bom para o time, graças a cooperação o todo vale mais que as partes. Treinar e desenvolver as pessoas são aspectos necessários dentro de uma organização, pois, através deles irá se obter resultados positivos, pessoas bem treinadas e desenvolvidas fazem com que o clima organizacional de uma empresa se torne satisfatório. Grande parte dos colaboradores apontam que

não acontecem reuniões periódicas e elas são muito importantes dentro de uma organização. Através delas a equipe se torna mais bem integrada, com um conteúdo mais próximo, em torno de um objetivo comum, onde todos os colaboradores tenham a oportunidade de expor suas ideias e serem ouvidos. Nas próprias reuniões podem ser colocadas pendências em dia, com os colaboradores e lembrar os prazos estabelecidos para a equipe sobre atividades específicas.

Esses encontros entre liderança e liderados é uma ótima oportunidade para perceber como está o clima organizacional, o convívio diário faz com que o gestor perceba o comportamento de cada colaborador em relação a muitos fatores. De forma geral, é necessário rever esses aspectos, e identificar as falhas, para que possam buscar a melhoria em prol dos resultados da organização. Outra fragilidade apontada pelos respondentes foram que seu gestor não tem um contato direto para ajudar-lhes em dúvidas, atingimentos de metas e conflitos de trabalho, e analisando metas são necessárias em qualquer empresa, e melhor ainda quando seu superior está de olho nos seus resultados, pois, isso lhe traz mais estímulos para ir a buscas de maiores metas e resultados para a empresa, é como se fosse um incentivo e motivação, e ter uma boa comunicação com seu superior é algo de extrema importância em qualquer organização, pois é através de conversas formais ou informais que pode se ter soluções de conflitos ou dificuldades, um superior

tem o papel de controlar e ajudar seus colaboradores.

Por fim, foi concluído que o espírito de equipe é uma das maiores fragilidades da organização, e hoje em dia sinergia de equipe é essencial em qualquer organização, a procura por colaboradores com habilidade em trabalhar em conjunto é cada vez maior, e os próprios profissionais apontam essa característica como uma competência essencial. Mas se engana quem pensa que equipe é somente um conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual em sua função.

A ideia de espírito de equipe atualmente é que cada integrante deve saber qual é a sua atuação no grupo, mas considerando o todo e colaborando com ideias e sugestões para soluções eficazes e criativas. Diante disso, constata-se que há melhorias no que diz respeito a treinamentos, comunicação interna, sinergia entre equipes, para que a empresa se torne a ter melhores resultados e seus colaboradores sintam-se satisfeitos. Em seguida serão expostas algumas sugestões que poderão auxiliar na melhoria do clima organizacional e sinergia de equipe da organização estudada.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com este trabalho foi possível afirmar que a sinergia entre as equipes é uma ação estratégica, já que o trabalho em equipe é um fator primordial dentro de uma organização. É preciso trabalhar isso em grupo, para que todos tenham pensamento e

objetivos diferentes, mas que visem um mesmo resultado. A avaliação do trabalho em equipe permite a organização a identificar o desenvolvimento de cada setor e de cada um de seus funcionários, e assim promover reuniões e respectivamente motiva-los para que tragam resultados positivos.

O objetivo geral deste trabalho foi de identificar formas de desenvolver a sinergia entre as equipes de trabalho da empresa “XYZ”, além de apontar as contribuições da liderança como facilitadora da sinergia entre equipes de trabalho da empresa, identificar as oportunidades de interação entre as equipes de trabalho, propor modelo de reuniões para a melhoria do trabalho em equipes, sugerir plano de ação para desenvolver as equipes para que tenham maior sinergia. No decorrer da implantação da pesquisa de campo com os colaboradores da “XYZ”, houve colaboração por parte da empresa, tendo em vista que este trabalho trará benefícios para a compreensão dos funcionários com relação à sinergia de equipe e trará um melhor desempenho profissional.

Os objetivos foram atingidos com a construção deste trabalho, que no decorrer desse processo de aprendizado, tornou-se o fundamento para a continuação do mesmo. Para que a pesquisa tivesse efetividade, os colaboradores foram orientados de que poderiam colocar o seu ponto de vista com relação às variáveis abordadas no questionário aplicado, já que com a concepção certa, foi possível realizar um trabalho científico, um trabalho

consistente e dados adequados para medir e analisar a sinergia das equipes.

A fundamentação teórica demonstrou que sinergia é saber que o todo é maior do que as partes, e que todos trabalham juntos em busca de um objetivo em comum, e que o trabalho em equipe é primordial dentro de uma organização. Foi sugerido o desenvolvimento de estratégias para que o espírito de equipe dos colaboradores se torne mais alto, as reuniões periódicas para que os mesmos possam expor suas ideias de melhorias para a organização, oferecer cursos e treinamentos para os gestores, para que possam atender as necessidades dos funcionários, e dessa forma que todos caminhem juntos em busca de um bem comum, para a melhoria da empresa.

Para a acadêmica o trabalho foi de grande importância, pois a partir dos conhecimentos adquiridos durante o curso, pode-se aplicar de forma eficaz os conceitos abordados, e que através disso, obteve-se a percepção de avaliar a organização diante de cada colaborador participante da pesquisa, e entender suas necessidades e ideias.

Por fim, depois da análise dos dados, foi possível sugerir melhorias para alavancar a sinergia das equipes, identificar possíveis modificações nas condições de trabalho, proporcionar aos funcionários oportunidade de exporem suas ideias e necessidades dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica dos sucessos das organizações**. 3ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVEL, Laerth R. G. **Técnica de Gerência**. Vitória/Espirito Santo, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Afiliada, 2003.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

JOHANN, Sívio. **Comportamento organizacional**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba, Paraná: Ibpe, 2006.

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

MARQUES, José Roberto. **O que é sinergia e seu impacto na relação das**

**pessoas**. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/v-eja-como-criar-sinergia-e-como-elaimpacta-na-relacao-das-pessoas/>

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3º edição. São Paulo: Futura, 2000.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas: teorias e funções**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente realidade global**. 6ª edição. Porto Alegre, AMGH, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

**Copyright:** O texto exposto é de inteira responsabilidade dos autores quanto ao conteúdo, forma, opinião, respeito aos direitos autorais e demais aspectos.

## UMA PROPOSTA DE MARKETING DIGITAL PARA UMA EMPRESA DO RAMO DE DECORAÇÃO NA CIDADE DE LAGES-SC<sup>1</sup>

### A PROPOSAL FOR DIGITAL MARKETING FOR A COMPANY OF THE DECORATION BRANCH IN THE CITY OF LAGES-SC

Lisiana Reinhold Tomelin<sup>2</sup>, Kelli Ap<sup>a</sup> Gotardo Armiliato<sup>3</sup>

#### Resumo

No presente estudo apresentam-se propostas de marketing digital para uma empresa do ramo de decoração na cidade de Lages-SC. O estudo foi desenvolvido com base na revisão da literatura da área de marketing e serviços e norteado pelo objetivo geral: propor o uso do marketing digital como ferramenta para manter/atrair clientes. Assim, os objetivos específicos consistiram em elaborar pesquisa junto aos clientes para verificar o uso das principais redes sociais; e pesquisar quais as mídias sociais os principais concorrentes utilizam. Ficou evidenciado no estudo que, com diversos meios de divulgação e em sua maioria gratuitos como as redes sociais, se faz necessário que toda a empresa invista nesses meios de comunicação que são utilizados pela maior parte das pessoas hoje. As redes sociais são as formas mais fáceis, ágeis e que possuem a maior rede de alcance para conquistar novos clientes. Faz-se necessário que toda empresa compreenda o poder de divulgação que o marketing digital tem, e usufrua de todo seu potencial. As redes sociais buscam manter os clientes atualizados com novos produtos que chegam ao mercado e são revendidos pela empresa. Já o site institucional por exemplo, tem grande apelo aos consumidores que procuram na internet os produtos vendidos, história da empresa e formas de entrar em contato.

**Palavras-Chave:** Marketing Digital; Redes Sociais; Vendas.

#### Abstract

In the present study, proposals for digital marketing are presented for a company in the branch of decoration in the city of Lages-SC. The study was developed based on the literature review of the marketing and services area and guided by the general objective: to propose the use of digital marketing as a tool to maintain / attract clients. Thus, the specific objectives were to develop research with clients to verify the use of the main social networks; research which social media the major competitors use and submit a sketch of a website to the company. It was evidenced in the study that, with various media and mostly free as social networks, it is necessary that the entire company invest in these media that are used by most people today. Social networks are the easiest, most

<sup>1</sup> Relatório final de Estágio Curricular Supervisionado vinculado ao Curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC).

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UNIPLAC

<sup>3</sup> Orientadora. Professora do Curso de Administração da UNIPLAC.

agile and most powerful way to reach new customers. It is necessary that every company understands the power of publicity that digital marketing has, and to enjoy its full potential. Social networks seek to keep customers up-to-date with new products that come to market and are resold by the company. For example, the institutional website has a great appeal to consumers looking for products sold on the Internet, company history and ways to get in touch.

**Key words:** Digital Marketing; Social Networks; Sales.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo refere-se ao trabalho realizado no estágio supervisionado do curso de Administração, que se desenvolveu nas seguintes etapas: Etapa I – Relato das observações das atividades da empresa. Etapa II – Encontrar os possíveis problemas relacionados as atividades da organização e elaborar o projeto com as possíveis soluções de acordo com objetivos estabelecidos. Etapa III – Correções e Melhorias sugeridas pela banca de avaliação ao projeto para seu aperfeiçoamento. Etapa IV – Apresentar as sugestões de acordo com os cumprimentos dos objetivos específicos predeterminados, a fim de expor as soluções para os problemas encontrados.

O Objetivo geral estabelecido no projeto foi de propor o uso do marketing digital como ferramenta para manter/atrair clientes na empresa “ABC”. Para atingir objetivo geral foram necessários o estabelecimento de outros objetivos imprescindíveis, como a realização de duas pesquisas de cunho quali-quantitativo, que evidenciasse a utilização das redes sociais pelos clientes, desta forma seria possível

verificar se os clientes estariam aptos a utilização dos meios propostos neste projeto, e uma segunda pesquisa direcionada a seus concorrentes, em que fosse possível analisar quais as redes são utilizadas e qual a frequência de uso.

Realizadas as pesquisas foi possível então idealizar a melhor proposta de marketing digital que se adequaria às necessidades da empresa, que teria uma melhor receptividade entre seus clientes. Acredita-se que a efetivação dos objetivos propostos por este estudo trará poder trazer benefícios, visto que ao final da etapa de observação dos processos da empresa, ficou nítida a necessidade de investimento em marketing. A proposta evidenciada neste projeto não necessita de investimento financeiro, e poderá possibilitar que a empresa realize futuros negócios a partir da realização do marketing digital.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Este capítulo está organizado em revisão da literatura nas áreas de Administração, Marketing e Sistemas de Informações Gerenciais, a fim de dar embasamento de autores aos assuntos diretamente ligados ou não área de

estudo, e na sequência o resultado da pesquisa aplicada.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Segundo Daft (2012, p.6) “Administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

De acordo com Maximiano (2010, p.6) “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. O autor ainda evidencia que o processo administrativo inclui os cinco principais tipos de decisões, também de chamadas de processos ou funções.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Para Silva (2011 p. 138) A administração de Marketing é “a técnica administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor de comercialização de uma empresa”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), podemos entender que a administração de marketing como, “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”.

Para Las Casas (2006, p. 15) “a atividade de um administrador de marketing é buscar informações em seu ambiente e, à luz dessas informações, adaptar o programa de composto de

marketing para a satisfação de desejos e necessidades dos consumidores visados”.

## 2.3 MARKETING DIGITAL

Conforme Andrade (2017) as principais vantagens que o marketing digital pode trazer para a empresa são: comunicação e interatividade; feedback do consumidor; alcance global; segmentação; competitividade; custo-benefício; e métricas on-line.

Não é mais possível pensar em ações isoladas na internet, seja qual for seu negócio com toda a certeza uma parcela significativa de seus consumidores é representada por usuários frequentes da internet que acessam a rede mais do que qualquer outra mídia. Assim incluir a internet como parte de seus planejamentos de marketing, criando ações integradas que permitam utilizar melhor os recursos disponíveis, é fundamental. (TORRE, 2009, P.61)

De acordo com Ramalho (2010, p. 6) “As mídias sociais dizem respeito a pessoas comuns que passam a ter o poder de divulgar suas ideias coletivamente e influenciar o mundo ao seu redor”.

As mídias sociais são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. Nessas categorias, estão incluídos os blogs, as redes sociais, os sites de conteúdo colaborativo e diversos outros modelos de sites que abrangem



comunicação, relacionamento, colaboração, multimídia e entretenimento (TORRES, 2009, P.74).

A facilidade que as mídias sociais trazem a vida das pessoas é cada vez mais visível. As empresas devem utilizar dessa facilidade para conectar-se a seus clientes, assim perceberam que esse tipo de mídia abrange diversos públicos e possui muito mais usuários do que os meios tradicionais.

Ainda segundo Torres (2009, p. 114), “A visibilidade das mídias sociais e os relacionamentos das redes sociais são o que tornam atraentes para o marketing digital. Essa visibilidade é proveniente de dois fatores principais: as redes sociais e o conteúdo colaborativo”.

## 2.4 REDES SOCIAIS

Segundo Torres (2009, p.74), “As redes sociais são sites onde as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais, nos chamados perfis, e podem se relacionar com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos”.

Para Ramalho (2010, p. 12): as redes sociais funcionam em muitos níveis, que vão desde famílias até nações, e desempenham um papel importante na determinação da forma como os problemas são resolvidos, como as organizações são administradas, bem como no grau de sucesso que os indivíduos conseguem atingir.

De acordo com Ramalho (2010, p. 39) “As mídias sociais, por sua diversidade, precisam de tempo para

que alguns resultados apareçam. Portanto, ao definir o que será medido estabeleça um período de tempo realista para que os números possam ocorrer”.

### 2.4.1 Tipos de redes sociais

#### 2.4.1.1 Facebook

Para Torres (2009, p. 141): o Facebook permite criar álbuns de fotos, armazenar vídeos, indicar links interessantes e escrever notas, como uma espécie de blog pessoal. Além disso, você pode criar grupos ou participar deles. Os grupos são comunidades onde os membros podem criar tópicos de discussão, escrever em um mural e compartilhar fotos, vídeos e links. De acordo com Ramalho (2010) o Facebook faz parte das redes sociais genéricas, ou seja, que funcionam de forma similar onde qualquer pessoa pode se cadastrar e estabelecer ligações com outros usuários.

O Facebook pode ser uma ferramenta importante para a empresa “ABC”, pois há a possibilidade de contato direto com clientes em potencial o que poderá propiciar futuras realizações de vendas.

Para Ramalho (2010, p. 82) “Os sites de compartilhamento de fotos são uma das mais antigas formas de redes sociais. Contudo, por muito tempo, eles sequer receberam essa classificação pelos próprios usuários”.

Ainda para Ramalho (2010, p. 83) “Sites de compartilhamento de fotos podem ampliar a visão de sua marca, quando bem trabalhados. As fotos podem ter legendas e tags, que são

facilmente encontradas pelos sites de busca”.

Para o ramo da atuação da empresa “ABC”, o trabalho com imagens é essencial para atrair a atenção de clientes em potencial, principalmente para os clientes que buscam inspiração para futuras decorações de seus imóveis.

Para Ramalho (2010, p. 38) “É fundamental a alimentação constante de informações relevantes para seu público-alvo. As pessoas perdem o interesse rapidamente caso seu blog ou outra mídia social deixe de prover informações relevantes”.

#### 2.4.1.2 Microblog

Para Ramalho (2010, p. 80): os microblogs são comunidades onde os usuários postam mensagens curtas, com menos de 140 caracteres e que são enviadas para seus seguidores ou amigos. Das mensagens despretensiosas que buscavam responder ao questionamento do Twitter “o que você está fazendo?”, o microblog caiu nas graças das empresas e é uma das mais populares mídias sociais.

De acordo com Torres (2009, p. 150) “O *Twitter* tem um conceito simples e revolucionário. Você cria seu perfil, com um avatar e uma pequena descrição sua, chamada de BIo. A partir daí você começa a escrever pequenas mensagens com até 140 caracteres, falando o que quiser”.

Segundo Ramalho (2010 p. 37) “Com os profissionais qualificados e o público alvo identificado, é necessário

definir como a estratégia será implementada”.

Para Torres (2009, p.88) “é preciso realizar o planejamento de conteúdo, que consiste em definir “Quem”, “O quê” “Como” e “Onde” o que é alcançado.

#### 2.4.1.3 Compartilhamento de vídeo

Segundo Ramalho (2010, p. 83): os sites de compartilhamento de vídeo se tornam uma das maiores atrações das redes sociais. O *YouTube* é um dos mais acessados em todo o mundo, cada vez mais as empresas estão utilizando esses sites como repositório de filmes veiculados nas mídias de massa. Além disso, estão sendo desenvolvidos filmes específicos para essas mídias como parte do planejamento de uma ação nas mídias sociais.

Para Torres (2009, p. 134) “diferente da maior parte das mídias sociais, *YouTube* é uma mídia similar à televisão, que trabalha com vídeos curtos, publicados diretamente pelos internautas, e que podem ser assistidos por qualquer pessoa em qualquer computador sem a necessidade de nenhum programa de conexão especial”.

#### 2.4.1.4 Redes Sociais Móveis

Com a proliferação de celulares e GPS embutido, muitas redes sociais estão sendo criadas para que seus usuários possam compartilhar suas experiências fora de quatro paredes. Essas redes permitem que usuários das redes sociais ou até mesmo

fora delas saibam onde você está ou esteve. Através do conceito *checking-in* você pode marcar um local, que pode ser um estabelecimento comercial ou qualquer ponto turístico, e dar sua opinião sobre ele (RAMALHO, 2010, p. 99).

Ainda segundo Ramalho (2010) através do uso das redes sociais móveis pode gerar o marketing por localização que consiste em saber onde o consumidor está e fazer indicações sobre onde ele pode encontrar o seu produto ou serviço em tempo real. Muitas redes sociais móveis “sugerem” locais bacanas nas redondezas da sua posição.

Dessa forma percebe-se que o uso das redes sociais móveis para a empresa “ABC” contribuirá para maior visibilidade de sua marca, e consequentemente atrairá novos clientes, além é claro, de manter informado os clientes mais antigos da empresa sobre os novos produtos e assim gerar novas vendas.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi extremamente relevante para poder direcionar o projeto como um todo, foi possível obter dados essenciais para saber quais as redes sociais seriam as mais adequadas à empresa, ou seja, que mais alcançariam seus clientes. Também foi possível medir a aceitação quanto a anúncios recebidos através dessas mídias, e se os clientes utilizam as redes sociais com o propósito de realizar negócios.

Foi aplicada durante 30 dias e teve como população 15 clientes que frequentaram a empresa no período analisado.

Ficou evidente que as redes sociais podem auxiliar a empresa em seus principais propósitos, que seriam a divulgação do nome e de seus produtos, constatou-se ainda que será bem recebida por seus clientes e ainda possibilitará o alcance de novos. Os resultados obtidos determinam que 93,33% dos questionados utilizam alguma rede social, esse resultado positivo estimula a implantação do marketing digital na empresa, pois fica claro que há vários usuários das redes.

Constatou-se que o *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos clientes, foi escolhida por 13 entre os 14 questionados que utilizam as redes sociais, ou seja 98,86% da preferência. Isso significa que é importante o investimento nessa rede social, pois possibilitará o contato direto com seus clientes. Outra rede social mais selecionada foi o *WhatsApp* com 78,57% das escolhas. Essa deverá ser outra rede social a ser explorada, pois possui ferramentas direcionadas a empresas e uma versão própria para negócios o *WhatsApp Business*.

O *Instagram* ficou em 28,57% das escolhas sendo essa a terceira rede social que deverá ser utilizada pela empresa, pois ela está diretamente vinculada com o *Facebook*, podendo ser utilizadas em conjunto, e com o benefício de ser uma rede social para compartilhamento de imagens que também possui uma versão voltada para as empresas.

Outro resultado positivo que embasará a proposta, é que 64,29% dos questionados já realizaram algum tipo de negócio pelas redes sociais. Essa pergunta foi idealizada no intuito de medir o quanto há interesse dos usuários em buscar por negócios nessas redes sociais e saber se há mercado para essas oportunidades dentro desses meios.

Constatou-se que os concorrentes diretos da empresa “ABC” possuem e utilizam estrategicamente as redes sociais o que varia é a quantidade de postagens, de amigos, e a frequência em que é atualizado.

A pesquisa como um todo apresentou resultados que contribuem para a idealização da proposta de marketing digital para empresa, os dados comprovam que atualmente os clientes acompanham as redes sociais para interagir e também para manter-se informados sobre novidades e possivelmente realizar negócios. É importante ouvir o que clientes têm a dizer, para se que possa atender as expectativas e criar um projeto de qualidade que será bem empregado gerando bons frutos, como o reconhecimento da empresa, que oportunizará futuros negócios.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa “ABC” não realizava investimentos no marketing necessários a qualquer empresa, não possui outros meios de divulgação do seu nome e de seus produtos, o que acaba comprometendo o resultado das vendas da empresa. O estudo foi desenvolvido no intuito de suprir essa carência

imediate e propor que é possível realizar um marketing de qualidade utilizando as ferramentas online e gratuitas que estão disponíveis, basta haver o interesse e comprometimento na sua utilização.

Porém a proposta vai além de somente suprir a necessidade da empresa e igualar-se a seus concorrentes que já usufruem destes recursos, mas sim lançar a empresa à frente, com postagens diárias e criação de conteúdo diferenciados dos demais, além um site institucional, pois como relata a pesquisa realizada, grande parte dos concorrentes não tem. Tudo que foi proposto neste estudo é fruto de pesquisa em referências teóricas, em pesquisas realizadas com clientes e concorrentes, orientação de profissionais que contribuíram para que este projeto tenha o sucesso almeja pela empresa.

Sugere-se que sejam feitas as redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp Business* utilizando-se de todos os recursos disponíveis ao seu máximo, além da criação de um site institucional que apresentará para todos os clientes e futuros clientes o que a empresa faz, o que vende e como é possível entrar em contato. Elementos básicos que agregam valor ao nome da empresa, e a coloca em um novo patamar dentro era digital.

A finalidade da pesquisa é formar a base do marketing digital e incentivar que sejam destinados recursos futuramente, a fim de incrementar e fortalecer essa área tão importante e como consequência gerar melhores resultados nas vendas. Hoje não é

aceitável que uma empresa se aliene a essas ferramentas disponíveis ao alcance de um clique. As propostas são de grande valia, pois, além de não possuir custos, trará uma identidade à empresa o que há muito não se investia. Com este estudo a empresa não somente terá um marketing digital como também poderá estar à frente de suas concorrentes, pois como foi analisado, elas não utilizam as redes sociais de forma plena. Para se destacar nas mídias sociais é indispensável o uso regular dessas ferramentas, sempre mantendo seus clientes atualizados das novidades, como também será mais um meio de comunicação entre a empresa e seus novos e antigos clientes.

Há diversas finalidades para as quais podem ser usadas as redes sociais, se usadas com inteligência e aproveitados todos os seus recursos, será sem dúvida alguma de grande valia e proporcionará a empresa a possibilidade de realizar novos negócios.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. **O que é marketing digital?.** Escola do marketing Digital, 2017. Disponível em: <<http://blog.escoladomarketingdigital.com.br/o-que-e-marketingdigital/>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

DAFT, Richard L. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.  
LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital:** tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editor.

RAMALHO, José, A. **Mídias sociais na prática.** São Paulo: Elsevier, 2010.

**Copyright:** O texto exposto é de inteira responsabilidade dos autores quanto ao conteúdo, forma, opinião, respeito aos direitos autorais e demais aspectos.

## A UTILIZAÇÃO DO *CROSSELING* PARA ALAVANCAR A PRODUTIVIDADE EM UMA CORRETORA DE SEGUROS <sup>1</sup>

### THE USE OF *CROSSELING* TO ENHANCE PRODUCTIVITY IN AN INSURANCE BROKER

Hamanda Locelia Paim de Chaves<sup>2</sup>, José Eduardo Baretta<sup>3</sup>

#### Resumo

O objetivo deste estudo é viabilizar o *crosseling* como ferramenta de marketing para alavancar a produtividade de uma empresa de corretagem de seguros utilizando-se de métodos de pesquisa exploratória com dados qualitativos e secundários. Para chegar ao objetivo geral, foi necessário definir os objetivos específicos, que são: classificação de clientes ativos pelos ramos de seguro pré-estabelecidos, quantificar os clientes em prospecção, avaliando as características dos produtos ofertados, desenvolver abordagem e argumentação de venda para o cliente e desenvolver plano de ação para implementação das vendas, fazendo o delineamento destes. Concluiu-se que a ferramenta proposta é viável para empresa e que este estudo poderá ser utilizado como piloto para implementação do plano de ação.

**Palavras-Chave:** Seguro. *Crosseling*. Vendas.

#### Abstract

The objective of this study is to make *crosseling* possible as a marketing tool to leverage the productivity of an insurance brokerage company using exploratory research methods with qualitative and secondary data. In order to reach the general objective, it was necessary to define the specific objectives, which are: classification of active clients by pre-established insurance lines, quantification of clients in prospection, evaluation of the characteristics of the products offered, developing approach and sales argument for the client and to develop a plan of action for sales implementation, designing these. It was concluded that the proposed tool is feasible for the company and that this study could be used as a pilot for implementation of the action plan.

**Keywords:** Insurance. *Crosseling*. Sales.

<sup>1</sup> Relatório final de Estágio Curricular Supervisionado vinculado ao Curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC).

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UNIPLAC

<sup>3</sup> Orientador. Professor do Curso de Administração da UNIPLAC.

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório é resultado de uma pesquisa que foi executada em uma corretora de seguros, atuante no mercado de Lages- SC há 28 anos, e que demonstra estar consolidada no mercado. Porém, um de suas principais dificuldades é trabalhar dentro da própria carteira de clientes, onde retém um grande número de clientes ativos, mas não a aproveita de forma eficiente. Através desta oportunidade, tem como foco principal esclarecer como a ferramenta de marketing *crosseling* pode contribuir para alavancagem de vendas em uma corretora de seguros.

Para essa verificação foi necessário delinear alguns objetivos que são: classificação de clientes ativos pelos ramos de seguro pré-estabelecidos: podendo assim, chegar ao número de clientes que foi a amostragem do estudo, seguido pelo segundo objetivo. Quantificar os clientes em prospecção avaliando as características dos produtos ofertados para explicar os filtros utilizados e expor o que cada ramo de seguro oferece ao cliente. No terceiro objetivo foi desenvolvida abordagem e argumentação de venda para o cliente esclarecendo sobre os diferenciais dos produtos oferecidos e sugestões de como abordar esses clientes para que assim seja possível chegar ao quarto objetivo. Desenvolver plano de ação para implementação das vendas com a sugestão de cronograma para implementação deste estudo, exposto através do plano de ação método 5W2H.

Foi utilizado como método a pesquisa exploratória, pois torna possível uma visão geral da situação e com utilização de dados qualitativos, sendo estes os mais apropriados para o tipo de pesquisa proposto. A partir de então, o delineamento da pesquisa foi exposto como estudo de caso. Os dados secundários utilizados foram a carteira de clientes de apenas uma vendedora dentro da empresa, e como filtros o tipo pessoa física, ramos de automóvel, residencial e vida, e idade entre 19 e 63 anos.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### A UTILIZAÇÃO DO *CROSSELING* PARA ALAVANCAR A PRODUTIVIDADE NAS VENDAS

Por ser uma empresa consolidada na região, seus clientes possuem confiança no trabalho realizado pela corretora, porém a empresa não vem demonstrando bons resultados no que se refere à carteira de cliente que já possui. Essa carteira é composta por pessoas jurídicas e físicas, que possuem seguros em ramos variados, por exemplo: automóvel, empresarial, residencial, vida, entre outros.

Com 3176 (três mil cento e setenta e seis) clientes ativos e 3500 (três mil e quinhentas) apólices, o comparativo cliente x apólice permite expor que a margem de aproveitamento está abaixo do esperado, resultando apenas na média de apenas 1,10 seguros vendidos por cliente, permitindo a possibilidade de a empresa desenvolver

alternativas para aumentar sua produção e faturamento apenas com os clientes que já possui. Percebe-se então que não se faz necessário no momento, ter como prioridade a captação de novos clientes. Estudos comprovam que investir na captação de novos clientes gera custos elevados ao comparar com a estratégia de manter os clientes já ativos e diversificar a venda para esses clientes. Como uma corretora de seguros que trabalha com os ramos mais diversificados possíveis, como é o caso da empresa em análise, encontra-se uma janela para aumentar a produção sem gerar novos custos considerados elevados, a utilização da ferramenta de Marketing *crosseling*.

O *crosseling*, ou venda cruzada como é conhecido por muitos, se resume em ofertar para os clientes ativos, a compra de um seguro num ramo diferente daquele por ele já adquirido. Oferecer a ele ainda mais tranquilidade e proteção com seus patrimônios e à família, demonstrando ainda preocupação com a segurança desse patrimônio. Utilizar desta ferramenta com quem já acompanha o trabalho da empresa torna a alavancagem de vendas mais viável.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Para iniciar a contextualização sobre Marketing é importante expor um dos precursores para o estudo do assunto, trata-se de Philip Kotler, estudioso americano que na segunda metade dos anos 1960, passou a destinar seus estudos para o desenvolvimento,

ampliação e sistematização dos fundamentos e princípios conhecidos atualmente como Marketing (JACOBSEN, 2012).

Rez (2017) explica que marketing se caracteriza como um conjunto de atividades que objetiva entender e atender as necessidades de determinado cliente, diante disso, na área do marketing usa-se preferencialmente o termo cliente ao termo consumidor, comprador ou usuário. Pode-se então dizer que a administração de marketing se configura como sendo responsável pelo planejamento e especificação dos produtos e serviços desejados pelos diferentes grupos de consumidores, bem como pela tomada de decisão sobre preços, a seleção do sistema de canais de distribuição e pelo gerenciamento do esforço promocional (JACOBSEN, 2012).

Outras ferramentas de marketing importantes de serem mencionadas seria o Mix de Marketing, mas também conhecido com os 4Ps do Marketing. Estas ferramentas formam um conjunto para alcançar estratégias relacionadas ao mercado, sendo elas: preço, praça, produto e promoção. Nascimento (2012) explica cada uma das ferramentas, como será apresentado a seguir:

1- Preço: a estratégia de preço de um produto deve observar alguns pontos, pois deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, mas não pode ser alto desestimulando a compra, não podendo ser demasiadamente baixo, pois pode depreciar o produto aos olhos dos clientes;



2- Praça: caracteriza-se pela distribuição ao consumidor onde este terá acesso a oferta do produto. Os produtos depois de produzidos precisam chegar ao consumidor final, e para isso passam por diversos elos da cadeia de distribuição, sendo importante os revendedores, transportadores e armazenadores, que realizam a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final;

3- Produto: algo que pode ser oferecido a um mercado visando a satisfação de uma necessidade/desejo, assim, tomar a decisão de comercializar um produto com marca própria, utilizando sinais, símbolos, nomes, que identifiquem e diferencie dos concorrentes, utilizando-se da estratégia de marca;

4- Promoção: usar estas variáveis estabelece um plano de marketing, e para que esse plano seja bem-sucedido a estratégia para os 4Ps, deve proporcionar uma melhor proposta de valor aos consumidores de um mercado-alvo, esse que precisa ser bem definido.

Diante disso, pensando que o conceito de marketing pode estar associado a diferentes áreas comerciais, tem-se o marketing de relacionamento:

O termo marketing de relacionamento surge na literatura de marketing de serviços na Inglaterra, em 1983, quando se concebe que a fidelização de clientes é uma forma de alcançar maior competitividade e maior satisfação, sendo definido como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com os clientes. A partir de então, a atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos,

transformar clientes indiferentes em leais e serviços deve ser considerado marketing (CASTRO, 2004 *apud* BERRY, 2001, p. 18 e 19).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Os conceitos de venda e marketing possuem diferenças. Pode-se dizer que a venda se concentra nas necessidades do vendedor em transformar o produto em dinheiro e o marketing alia-se as necessidades do comprador em satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto (conjunto de situações: fabricação, entrega e consumo) (MOTA, *apud*, LEVITT, 1960).

Para tanto, dentro da área de vendas faz-se necessário o planejamento, tendo análise de fatores externos e internos para prever o futuro tendo noção dos objetivos a serem alcançados (LAS CASAS, 2010). Nesse sentido, Chiavenato (2005) expõe que é necessário saber quem é o cliente, onde está, do que necessita e quanto está disposto a pagar.

Pensando em resultados, os indicadores de resultados de vendas, podem ser definidos como:

Instrumentos de mensuração e de acompanhamento do desempenho da equipe comercial. Eles deixam claro para todos quais são os objetivos qualitativos da empresa, da equipe e de cada profissional, dependendo do caso, bem como um acompanhamento do desempenho nesse mesmo âmbito. Os indicadores mostram o rumo que o trabalho de todos deve ter,

auxiliando na sinergia e no desenvolvimento dos vendedores, além de ajudar a empresa a cumprir com suas metas e a crescer (BLOG DO PLUG, 2016, p. 01).

### 2.3 *CROSSELING*

*Crosseling*, em algumas referências vem acompanhado do termo *upselling*. No entanto, remeterá apenas as elucidações sobre o *Crosseling*. Assim, grosseiramente, traduzindo o termo para o português, *crosseling*, expressa venda cruzada. Prado (2016) explica tratar-se de: “Uma técnica que estimula o cliente a concluir a sua compra inicial levando produtos que a complementam” (PRADO, 2016, p. 01).

Enfatiza que lojas virtuais se utilizam desta técnica, pois ao selecionar um item para compra, por vezes, surgem expressões: “você também vai gostar de” ou “pessoas que compraram esse produto também levaram”, ou ainda, “leve esses dois produtos por menos”.

A autora ainda traz como exemplo a famosa frase do atendente do McDonald’s: “Você gostaria também de levar batatas-fritas por apenas X”. Assim, para Prado (2016), para que a venda ocorra de forma eficaz, é necessário pensar nos produtos que combinam e que poderiam ser comercializados de maneira vantajosa para o cliente e para o consumidor.

Bastos (2015) explica que:

O que está a acontecer é que no caso das vendas cruzadas o vendedor oferece um produto complementar, que o cliente não tinha a intenção de comprar, com um acréscimo no preço que não representa o

valor dos dois produtos comprados separadamente. Desta forma, o cliente percebe a compra como vantajosa e a probabilidade de efetuar a compra dos dois produtos é maior do que se estes estivessem a ser vendidos separadamente (BASTOS, 2015, p. 01).

Pode-se analisar que este termo, embora escasso na linguagem coloquial, encontra-se presente em nosso dia a dia, pois a estratégia configura-se em fazer o cliente gastar mais dinheiro oferecendo produtos de outras categorias que de alguma maneira estão relacionados.

As estratégias de *crosseling* e *upselling* oferecem uma série de benefícios: podem aumentar o valor médio do pedido, a taxa de conversão por orientar os consumidores a encontrarem alternativas melhores do que os produtos que estão vendo, exposição para itens de alta margem, a consciência sobre a abrangência da sua oferta de produtos e até a satisfação do cliente, já que a proposta é sugerir itens relacionados para melhorar ou aumentar a experiência do usuário (PRADO, 2016, p.01).

Content (2016) aponta 05 (cinco) estratégias para melhorar o *crosseling*, sendo:

- 1- Oferecer produtos dentro do contexto de compra: possibilidade de configurar uma plataforma, por exemplo, para oferecer produtos complementares, mercadorias similares aos interesses do comprador;
- 2- Personalizar ofertas de acordo com o perfil dos clientes: além do contexto da compra realizar uma análise

individual para cada cliente ou realizar uma separação por seguimentos variados. “ Uma das principais variantes dessa avaliação é a condição financeira apresentada primeiramente pelo consumidor” (CONTENT, 2016, p.01);

3- Utilizar o *crosseling* para promover uma recompensa: neste item é importante lembrar que *crosseling* pode ser realizado após a compra, e usar a técnica de encaminhar anúncios com ofertas complementares para listas segmentadas pode ser uma técnica. “Nem sempre os clientes podem gastar a mais logo de cara, assim, pode se tornar mais fácil voltar a despendar mais recursos” (CONTENT, 2016, p. 01);

4- Usar o histórico do cliente: para alinhar as novas ofertas com as já adquiridas é importante criar um banco de dados tendo informações de compra do cliente para propostas adicionais;

5- Aproveitar as opiniões de outros clientes: usar outras referências para aumentar a reputação das ofertas complementares.

Content (2016) ainda pontua sobre a necessidade do planejamento para utilização desta ferramenta, pois é necessário pensar de forma eficiente para gerar o resultado esperado. Assim, é necessário focar na satisfação do consumidor, pois nessa estratégia quem vende e compra sai ganhando.

Reflete ainda que a utilização desta ferramenta contribui para o relacionamento entre empresa e cliente,

principalmente quando a empresa consegue oferecer ao cliente o que necessita para aquele momento.

No ramo de seguros pode-se remeter ao cliente possuir um tipo de seguro e a seguradora oferecer um próximo aumentando o rendimento da empresa sem aumentar o número de clientes tendo ainda a confiança e credibilidade da seguradora.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Depois de aplicados os filtros, quais sejam: o tipo de clientes pessoas físicas, apólices vigentes e clientes que possuem apenas seguro de automóvel, vida e residencial da vendedora que tem a maior carteira, uma vez que a pesquisadora possuía maior contato com esta profissional, a população resultou em 400 (quatrocentos) clientes a serem analisados levantados do sistema gerencial da própria empresa.

Com base no relatório gerado por tal sistema, o resultado apresentado foi de 331 apólices seguradas com os filtros desejados: pessoa física, ramos de automóvel, residencial e vida, idade entre 19 e 63 anos. Destes, 24,5% não possuem seguro de automóvel, 65,6 % residencial e 76,1 % vida, o que permite grande exploração, principalmente nos ramos de residencial e vida. A questão que se levantou é de o quanto esses números podem ser expressivos quando convertidos para valores financeiros, utilizando a ferramenta do *crosseling*?

A taxa de conversão aplicada foi definida com base no tempo estimado de 18 (dezoito) meses, que poderá ser executado o plano de ação, para esse

período determinado, é viável. Haja vista que em todo novo fechamento de venda, se faz necessário paciência e dedicação. Com a estimativa do cálculo pode-se chegar com a média de R\$8.236.41 de lucro bruto total, ou seja, em cima das vendas realizadas independente da forma de pagamento do cliente, esse será o valor recebido da seguradora pela empresa.

Diferente do seguro de automóvel, o seguro residencial tem como principal fator de cálculo o valor do imóvel e o tipo de construção, se alvenaria ou madeira. Pressupondo que os clientes têm valores de bens diferentes, foram utilizados dois valores de cobertura básica para chegar a um valor médio de operação, tendo chegado a um valor de faturamento bruto esperado de R\$ 7.604,44 a mais de estimativas de vendas.

O fator determinante para o valor do seguro de vida é a idade do contratante. As seguradoras tabelam o seguro de vida conforme a faixa etária e desta tabela é que se tem o percentual reajuste anual do prêmio do seguro. Para que seja possível estimar uma provisão, dividiu-se em 3 faixas etárias baseando-se nas tabelas praticadas pelas seguradoras. Para este tipo de seguro chegou-se a uma estimativa de aumento de vendas de R\$ 10.215,76.

Em caso de o seguro de vida ser vendido em grande escala, o seu retorno a longo prazo é muito atraente para a carteira da empresa, haja vista que sua renovação anual é automática e assim não gera custos vinculados a venda. Importante ressaltar que além do retorno financeiro ser mais atraente

quando utilizado o *crosseling*, aborda-se a importância de fidelizar esses clientes que ao estarem satisfeitos com a qualidade do serviço prestado, seja no momento da venda, abertura de sinistro ou reprogramação de parcela, suas necessidades foram atendidas de forma eficiente, fazendo com que este cliente torne-se fiel a empresa.

No que se refere à quantificação e caracterização dos produtos a serem oferecidos, após a aplicação dos filtros tem-se o seguinte: 81 clientes em prospecção para seguro de automóvel, 217 clientes para seguro residencial e 250 para seguro de vida.

Com o intuito de avaliar as características de cada ramo foi realizado um detalhamento individual chegando-se a algumas definições. No que se refere ao seguro de automóvel, ele pode ser comercializado para qualquer pessoa partir de 18 anos desde que habilitada. Seu custo depende de idade, utilização particular ou comercial, modelo do veículo, dentre outros, e tendo como coberturas duas principais: casco para danos causados ao veículo segurado por colisão, chuva de granizo, incêndio e roubo/furto. E RCF (Responsabilidade Civil Facultativa) para danos materiais e/ou corporais e/ou morais causados a terceiros desde que haja culpa do segurado no evento ocorrido. Além da cobertura para eventos de sinistro, o seguro auto também conta com um pacote de assistências, tais como chaveiro, troca de pneu, recarga de bateria, guincho, troca e reparo de para-brisa, faróis, lanternas e retrovisores, carro reserva dentre outros benefícios

que podem ser contratados de acordo com a necessidade de cada cliente.

Já o seguro residencial, não pode ser vendido sem cobertura básica que tem como objetivo cobrir danos causados por incêndio/raio/explosão. Orienta-se que o cliente contrate cobertura prédio (estrutura) e conteúdo (moveis, bens, utensílios domésticos, roupas). As demais coberturas, consideradas adicionais, podem ser escolhidas de acordo com necessidade do cliente, respeitando o limite estipulado pela seguradora.

Dentre as principais pode-se ser citado: dano elétrico para danos causados por curto circuito, descarga elétrica, sobrecarga. Quebra de vidros para danos causados de forma involuntária pelo segurado/empregados, familiar, terceiros não identificados. Perda/pagamento de aluguel no caso de um sinistro acionado na cobertura básica onde o cliente fica sem moradia habitável, esse valor serve para amenizar os prejuízos caso necessário alugar uma casa. Vendaval para danos causados na residência por ventos acima de 54km/h. Granizo para danos causados por chuva de pedra de gelo. Roubo/furto de bens para tentativa ou fato consumado com ou sem uso de violência desde que haja vestígios de arrombamento. O seguro residencial ainda pode conter mais de 10 coberturas de acordo com o solicitado pelo segurado.

Assim como o seguro de automóvel, o segurado residencial também pode contar com uma gama de serviços considerados assistenciais, tais como: chaveiro, vidraceiro, encanador,

eletricista, vigilante, substituição de telhas, limpeza da caixa d'água, etc.

Para o seguro de vida, os principais fatores no cálculo de seguro de vida são a idade, o sexo e profissão do contratante. Ao contrário do senso popular, o seguro de vida não é apenas para uso da família na pós- morte do cliente. O cálculo deve ser realizado com base na renda da família e de seu patrimônio, assim no caso de falecimento do segurado que contribuía com a renda familiar, amenizará uma possível desestrutura financeira.

#### ARGUMENTAÇÃO DE VENDAS

Por ser uma venda de intangível, tem-se dificultada a percepção e desejo pelo cliente através dos sentidos, gerando um desafio em cada atendimento. É importante ressaltar ao cliente que o seguro não se trata apenas de um produto e sim de proteção para sua família e patrimônio, benefícios e vantagens na compra, trazendo tranquilidade no seu dia-a-dia. Argumentar que o seguro residencial é proteção e que possui coberturas específicas para esses casos e que devido a uma infelicidade do destino, mesmo que em um momento delicado ele terá o seguro para cobrir seus prejuízos.

Algo muito citado no seguro de vida, no caso de acidentes que resultem em uma invalidez permanente, o cliente está preparado para arcar com suas despesas e manter a sua independência? Fazê-lo imaginar que no caso de perder suas capacidades locomotoras e ficar impossibilitado de trabalhar, a empresa

oferece uma cobertura adequada para esse tipo de evento e que nesse momento difícil ter um corretor é imprescindível para tornar o momento menos incômodo. Poder-se-ia utilizar os seguintes argumentos específicos de acordo com o ramo:

a) Automóvel. Principais fatores: Número maior de veículos circulantes X número de acidentes cresce constantemente. As peças de reposição têm alto custo no mercado fornecedor: devido ao custo elevado das peças originais, o valor de reparo pode ser considerado elevado. Índice de roubo/furto: Uma publicação feita pelo Jornal Folha de São Paulo informa que em 2016 foram roubados 557 mil veículos, uma média de 1 veículo por minuto (AMÂNCIO, 2017). Em caso de financiamento/leasing garante o pagamento da dívida no caso de uma perda total: Perder um veículo seja por acidente ou roubo já é algo extremamente desgastante para qualquer pessoa. E se além desse desgaste o cliente ainda tivesse que pagar a dívida do financiamento do automóvel que já nem possui? O seguro paga a dívida (dentro do limite de cobertura), sendo assim uma preocupação a menos para o segurado. Assistências e benefícios do seguro e automóvel: guincho 24 horas; carro reserva em caso de sinistro; troca de para-brisas, faróis, retrovisores e lanternas; reparos de para-choque; e assistência em caso de pane mecânica, pane elétrica e pane seca.

b) Residencial: índice de eventos meteorológicos tem aumentando consideravelmente devido ao

aquecimento global, com isso sinistros de vendaval, destelhamentos, danos elétricos danificando equipamentos elétricos e eletrônicos. Plano de assistências residencial que contemplam acionamentos de chaveiro, encanador, vigilantes, vidraceiros, dentre outros, que se utilizado ao menos uma vez na vigência, pode-se equivaler ao valor do prêmio do seguro. Custo baixo comparado ao valor do bem e o de automóvel. O alto numero de incêndios em edificações: Conforme uma publicação postada pelo corpo de bombeiros de Santa Catarina, número de investigações de incêndios em edificações, saltou de 266 investigações para 1148 investigações, incêndios em edificações, ocorridos em 2017 (PORTAL CBM,2018).

c) Vida: coberturas que poderão ser usadas em vida, por exemplo: diagnóstico de câncer, doenças graves, invalidez funcional permanente por doença ou acidente. Conscientizar o cliente que a cobertura de morte não deve ser vista como um benefício financeiro para a família, e sim para suprir os gastos com o inventario, com a renda que a família deixa de ganhar e para que a mesma possa se reestruturar sem sofrer perdas financeiras além da dolorosa dor do ente querido. Auxílio funeral e jazigo; cesta básica por período determinado; opção de pagamento diferenciado (12 vezes sem juros); parcelas acessíveis, a partir de 20,00 de acordo com a idade; e assistência residencial.

Para o delineamento do plano de ação das vendas, foi utilizado como método o 5w2h, que tem como objetivo

ser um plano de fácil visualização e transmitir as ações com clareza. Aplicada a ferramenta, propôs-se o seguinte:

1. Usar o histórico do cliente para qualificá-lo especificamente objetivando entender qual a sua prioridade e quais as opções de *crosseling* para cada perfil.

2. Realizar a divisão de ramos para fazer o planejamento de contatos e metas mensais.

3. Nutrir com conteúdo sobre vantagens, novidades e benefícios do seguro que já possui, mas, também sobre outros que podem interessar. Com base no perfil identificado nas classificações anteriores visando aprofundar o relacionamento com o segurado, para que não se lembre do seguro apenas na hora em que precisa abrir um sinistro, ou quando tem que renovar anualmente. Assim agrega valor e melhora a percepção de consumo do segurado.

4. Produzir conteúdo que vá ao encontro das necessidades e carências do cliente, como forma de educá-los visando o *crosseling*. Os conteúdos produzidos podem abordar temas que elucidem os outros seguros oferecidos.

5. Planejamento de vendas e contatos visando poder fazer as previsões de custos que se terá com as vendas.

6. Oferecer seguros complementares de acordo com cada perfil, mas somente após identificar o momento ideal. Após o cliente já estar educado e sensibilizado com as demais opções de seguros, ou quando quiser saber mais de algum específico.

7. Acompanhamento do projeto para mensurar os resultados das ações.

8. Fechamento para obter os resultados deste estudo teste.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O relatório apresentado teve como objetivo expor a utilização do *crosseling* como ferramenta de venda para alavancar a produtividade em uma corretora de seguros. Dentre os estudos realizados, foi de grande importância os delineamentos das observações dentro da empresa, pesquisas de referências bibliográficas, métodos e instrumentos da pesquisa, agregando valor nas experiências empresariais da autora. O objetivo principal propôs que o *crosseling* fosse utilizado em uma determinada carteira de clientes para aumentar a produtividade, fazendo com que os clientes tornem-se fiéis à empresa. Para que fosse possível, foram sugeridos quatro objetivos específicos.

O primeiro foi a classificação de clientes ativos pelos ramos de seguro pré-estabelecidos. Para concluir este objetivo foi necessária uma análise criteriosa na carteira escolhida para que não prejudicasse os objetivos seguintes.

O segundo foi quantificar os clientes em prospecção, avaliando as características dos produtos ofertados, neste objetivo foi explicado a razão da utilização dos filtros de pesquisa, para que assim os clientes certos fossem escolhidos, algo estritamente necessário para que o objetivo principal fosse alcançado, pois assim aumentaria a probabilidade de sucesso da execução da deia proposta.

O terceiro foi de desenvolver abordagem e argumentação de venda para o cliente: depois que os clientes foram escolhidos de forma criteriosa e que os produtos que serão ofertados para eles foram explicados, foi necessário desenvolver a melhor forma de abordar e argumentar a venda com esses clientes. Para isso, foi detalhado a importância de cada diferencial em uma venda de seguro, demonstrando para o cliente a forma que poderá utilizar os benefícios e serviços oferecidos, expondo ainda a tranquilidade e proteção que os seguros oferecidos darão aos patrimônios e à família destes clientes.

Por fim desenvolver plano de ação para implementação das vendas: para finalizar, foi proposto para a empresa um roteiro de execução deste projeto, para que ela pudesse basear-se e obter os resultados desejados. Importante salientar que a empresa poderá utilizar este projeto como piloto teste para executar o *crosseling* como sua principal ferramenta de marketing, haja vista que através de pesquisas expostas fora comprovado que manter os clientes de sua própria carteira, apresenta custos menor de que atrair novos clientes.

Conclui-se desta forma, que os objetivos deste relatório tiveram os resultados desejados e contribuiu de forma significativa para o planejamento de vendas da empresa, onde o *crosseling* passou a ser uma ferramenta viável e dentro da realidade da empresa.

## REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, Thiago. **Brasil tem 1 roubo ou furto de veículo a cada**

**minuto.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidian/2017/10/1931061-brasil-tem-1-roubo-ou-furto-deveiculo-a-cada-minuto-rio-lidera-o-ranking.shtml>. Acesso em 27 de junho de 2018.

BASTOS, Ercília. O que é o cross selling? Disponível em: <https://www.portalgestao.com/artigos/7583-o-que-%C3%A9-o-cross-selling.html>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2018.

BLOG DO PLUG. **Indicadores de vendas:** o que são e como podem contribuir para o crescimento de sua empresa. Disponível em: <http://blog.plugcrm.net/indicadores-de-vendas-o-que-sao-e-como-podem-contribuir-para-o-crescimento-de-sua-empresa/>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

CASTRO, de Alexandre. **O setor de seguros e o marketing de relacionamento.** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8068/000370355.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2.ed.rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

CONTENT, Rock. **5 estratégias para melhorar o cross selling e upsell do seu e-commerce.** Disponível em: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/5-estrategias-para-melhorar-o-cross-selling-e-upsell-seu-e-commerce/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2018.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. **Áreas de atuação da Administração.** Disponível em: <http://www.cesadufs.com.br/ORBI/>



public/uploadCatalogo/16451516022012Introducao\_a\_Administracao\_Aula\_3.pdf. Acesso em: 17 de fevereiro de 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTA, Mariângela Gonçalves. **Conceitos e práticas de marketing: um estudo da sua adoção por empresas prestadoras de serviços de saúde em Montes Claros – MG.** Disponível em:

[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2009/dissertacao\\_mariangela\\_goncalves\\_mota\\_2009.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_mariangela_goncalves_mota_2009.pdf). Acesso em 24 de março de 2018.

NASCIMENTO, Rafael Pereira. **Trabalhando os 4 Ps do Marketing.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/trabalhando-os-4-ps-domarketing/63341/>. Acesso em 17 de fevereiro de 2018.

PORTAL CBM, **Perícias de incêndio do cbmsc crescem.** Disponível em: <https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/sala-de-imprensa/noticias/institucionais/2827-periciasde-incendio-do-cbmsc-crescem-37-em-3-anos> - Acesso em 27 de junho de 2018.

PRADO, Michele. **Cross selling e upselling:** melhore suas vendas com essas duas estratégias. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/cross-selling-e-upselling-saibao-que-e/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2018.

REZ, Rafael. **O que é Marketing:** conceito e definições. Disponível em:

<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/o-que-e-marketing-conceito-e-definicoes/>. Acesso em: 24 de março de 2018.

**Copyright:** O texto exposto é de inteira responsabilidade dos autores quanto ao conteúdo, forma, opinião, respeito aos direitos autorais e demais aspectos.

## GERENCIAMENTO DE FINANÇAS EM MICROEMPRESAS

### FINANCIAL MANAGEMENT IN MICROENTERPRISE

Kelli Ap<sup>a</sup> Gotardo Armiliato<sup>1</sup>, Munir Saleh<sup>1</sup>

#### Resumo

As microempresas são significativas para a economia do país, representam 99% do total de empresas. Ao mesmo tempo em que o percentual de microempresas existentes na economia nacional é alto, a taxa de mortalidade também se demonstra expressiva. Diante desta realidade objetivo geral deste artigo é: compreender o processo de gerenciamento das finanças em microempresas, para tanto é necessário compreender o contexto das microempresas; identificar fatores de sucesso e insucesso; bem como apresentar ferramentas de controle financeiro que possam contribuir para uma gestão financeira adequada. O método utilizado à consecução do objetivo proposto é uma pesquisa bibliográfica com uma natureza exploratória e descritiva, por meio dos descritores: “finanças”; “gerenciamento de finanças”; “finanças em microempresas”. Para tanto buscou-se artigos científicos e livros que tratam da temática. Os principais controles financeiros que uma microempresa precisa dispor são: o controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de caixa, formação correta do preço venda, apuração real dos custos e despesas, desenvolver fluxo de caixa projetado, conhecer o ponto de equilíbrio das operações e usar o demonstrativo do resultado operacional, ou seja, saber se a empresa está tendo lucro ou não. Constatou-se que ter um controle financeiro é de extrema relevância para a verificação da saúde do empreendimento. Contudo o controle deve ser apoiado pelo planejamento e disciplina do gestor.

**Palavras-chave:** Microempresa; Planejamento; Controle Financeiro.

#### Abstract

Microenterprises are significant for the country's economy, accounting for 99% of total enterprises. At the same time that the percentage of microenterprises in the national economy is high, the mortality rate is also significant. In view of this reality, the general objective of this article is: to understand the process of financial management in microenterprises, so it is necessary to understand the context of microenterprises; identify factors of success and failure; as well as presenting financial control tools that can contribute to an adequate financial management. The method used to achieve the proposed objective is a bibliographical research with an exploratory and descriptive nature, through the descriptors: "finances"; "Finance management"; "Finance in microenterprises". For that, we searched for scientific articles and books that deal with the theme. The main financial controls that a microenterprise needs to have are: control

<sup>1</sup> Professores do Curso de Administração da UNIPLAC.

of accounts receivable, control of accounts payable, control of cash, correct formation of the sale price, real calculation of costs and expenses, develop projected cash flow, know the point balance of operations and use the statement of operating results, ie whether the company is making a profit or not. It was found that having a financial control is of extreme relevance for the verification of the health of the enterprise. However the control should be supported by the manager's planning and discipline.

**Key words:** Micro enterprise; Planning; Financial control.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo propõe-se a discorrer sobre o tema gerenciamento de finanças em microempresas, já que estas são fundamentais para o desenvolvimento da nossa cidade, estado e país. Pois ajudam na redução da desigualdade social sendo responsável por uma grande capacidade de geração de empregos. Fortalecer e preparar as microempresas é o mínimo que se pode fazer para que continuem relevantes na economia brasileira.

Os resultados de qualquer empresa, seja ela uma microempresa ou de grande porte, dependem da capacidade do empresário de gerir de forma eficiente e eficaz os recursos disponíveis. Os recursos financeiros de uma microempresa devem ser gerenciados cuidadosamente, pois qualquer decisão errada pode comprometer a saúde financeira, prejudicando assim seu crescimento e fortalecimento em um mercado competitivo.

O desenvolvimento deste artigo foi guiado pelo objetivo geral que é: Compreender o processo de gerenciamento das finanças em microempresas. E os objetivos específicos que são: Compreender o

contexto das microempresas; Identificar fatores de sucesso e insucesso nas microempresas; Apresentar ferramentas de controle financeiro que possam contribuir para uma gestão financeira adequada.

A justificativa para a escolha do tema se dá pela importância de se buscar a compreensão do processo de gerenciamento financeiro das microempresas na contextualização do ambiente em que estas empresas estão inseridas. Pois com o crescimento contínuo da competitividade as microempresas, precisam assumir a consciência da importância de se obter um maior controle na gestão dos seus recursos financeiros, o qual muitas vezes é desenvolvido de forma bastante empírica proporcionando informações não condizentes com a realidade da empresa, se comparado com uma gestão mais científica e sustentado por instrumentos mais eficazes.

A metodologia empregada no estudo foi baseada em uma abordagem qualitativa e classificada como uma pesquisa descritiva, pois segundo Silva e Menezes (2005) uma pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno. Assim ao buscar a compreensão do processo de

gerenciamento das finanças das microempresas foi necessário referir as principais características de gestão das microempresas, para que se pudesse oferecer os recursos financeiros mais compatíveis com a realidade destas empresas.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica a partir de artigos científicos, materiais publicados e livros que tratam da temática. E quanto a sua natureza se classifica como uma pesquisa aplicada, pois segundo Silva e Menezes (2005) uma pesquisa aplicada é aquela que visa gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos.

Dessa forma primeiramente o artigo aborda o contexto das microempresas, explicando a classificação, o surgimento, e como normalmente são gerenciadas. Posteriormente são apresentadas as principais ferramentas para o controle financeiro destas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### FINANÇAS EM MICROEMPRESAS

Para que se possa contribuir com as finanças de uma microempresa, é essencial primeiramente entender como são gerenciadas, como sobrevivem em um mercado cada vez mais competitivo, e quais os principais motivos de insucessos e fracassos.

Desta forma, serão abordados a seguir tópicos que auxiliaram a compreender o gerenciamento das microempresas, para que se possa então

apresentar controles financeiros mais adequados a este perfil de empresa.

### 2.1 A CLASSIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Lemes Júnior e Pisa (2010, p.43) mencionam que não existe um critério único para definir micro ou pequenas empresas tanto no Brasil quanto em qualquer país do mundo, e que a classificação para definir se é micro ou pequena empresa pode ser feita pelo número de funcionário, pelo seu faturamento, e pela sua capacidade produtiva.

Alguns órgãos públicos se utilizam de critérios próprios para esta classificação, isto ocorre devido aos interesses e objetivos próprios destes órgãos. o BNDES classifica as empresas de acordo com seu faturamento. Um dos motivos pelo qual utiliza este critério é para adequar suas análises de concessão de crédito, avaliar as empresas utilizando-se de indicadores econômico-financeiros.

Já o Sebrae, classifica de acordo com o número de funcionários, para identificar a dimensão operacional da organização, e no Mercosul a utilização do critério de faturamento anual, como forma de auxiliar na construção da política de apoio às micro, pequenas e médias do Mercosul.

É irrefutável a importância dessas empresas na economia nacional e do mundo todo, a grande geração de empregos em um país que luta em busca do desenvolvimento. As micro e pequenas empresas movimentam a

economia em vários setores de atividades.

De acordo com Lemes Júnior e Pisa (2010, p.47) “a força do setor de comércio, é tradicionalmente a maior empregadora, porém o setor de serviços vem crescendo ano a ano, e as perspectivas são de crescimento ainda maior e regular para o futuro”.

Segundo Machado (2010) as pequenas empresas são um caminho promissor que pode redirecionar o padrão econômico de nosso país, alavancando a sociedade para patamares mais elevados de produtividade, consumo e qualidade de vida.

## 2.2 O CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS

Para Longenecker (2011, p.036) “em um sistema de iniciativa privada, qualquer pessoa é livre para abrir o próprio negócio. Várias oportunidades potenciais de negócios lucrativos existem ao nosso redor”.

De acordo com Lemes Júnior e Pisa (2010, p.3) “as oportunidades de negócios encontram-se no ambiente e são visíveis por algumas pessoas capazes de identificá-las, selecioná-las e transformá-las em negócio real”. Surge então o empreendedor.

Alguns empreendedores passaram parte de sua vida trabalhando como funcionários até conseguirem realizar o sonho de serem “patrão”, várias pesquisas apontam o desejo de ter seu próprio negócio como um sonho de muitos brasileiros. Outros simplesmente visualizam a oportunidade e com

planejamento se dedicam a serem patrões.

Machado (2010, p.03) relata que “a cultura do Brasil é do empreendedor espontâneo. Ele precisa de estímulo como uma flor precisa de sol e de um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora”.

O medo, a insegurança, pode contribuir para que vários potenciais empreendedores não assumam a missão de inovar no mundo dos negócios. Muitos não estão preparados para assumir os riscos que uma empresa pode ter.

Para Lemes Júnior e Pisa (2010, p.08) afirmam que “existem dois tipos de empreendedorismo: o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade”. O empreendedor por necessidade é aquele indivíduo que inicia um negócio tão somente por não ter outra opção. Ele precisa sustentar sua família, precisa sobreviver no mundo capitalista e enfrenta o dia a dia lutando contra todas as dificuldades de um mercado competitivo.

Todo ser humano está constantemente buscando suprir alguma necessidade em sua vida. O grande estudioso Maslow trouxe em sua teoria uma hierarquia das necessidades humanas. Robinns (2005, p. 343) evidencia que a teoria de Maslow aponta cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e a necessidade de auto-realização.

Assim, a partir das necessidades de Maslow pode-se compreender o

advento do empreendedor por necessidade. Robbins (2005) destaca que as necessidades fisiológicas estão relacionadas com as necessidades de sobrevivência (fome, sede, abrigo, etc); as necessidades de segurança incluem estabilidade, proteção contra danos físicos e emocionais; as necessidades sociais estão relacionadas com a necessidade de interação social; as necessidades de estima estão relacionadas com a autonomia, realização, o próprio status; já as necessidades de auto realização estão relacionadas com o crescimento, auto-satisfação, a realização pessoal.

O empreendedor por oportunidade é aquele indivíduo que vislumbra uma oportunidade em um nicho de mercado, seja com um produto/serviço ou uma idéia inovadora. Possui uma estratégia e visão mais sólida comparado ao empreendedor por necessidade.

De acordo com Machado (2010) esta diferenciação de perfis de empreendedores é relevante para se entender o porquê do Brasil ser um dos países com maior taxa de empreendedorismo do mundo, e também de ser alarmante o índice de mortalidade das microempresas até o quinto ano de existência.

Isto porque independentemente de ser empreendedor por necessidade ou oportunidade, o fato é que, tanto um quanto o outro precisam ter conhecimento amplo do seu negócio. Precisam conhecer seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades.

A decisão de investir em um negócio próprio deve ser muito refletida, pois assim com tudo na vida

ser dono do próprio negócio pode ter vantagens e desvantagens. Segundo Chiavenato (2008) as principais vantagens de ser dono do próprio negócio pode-se resumir em: não precisar seguir ordens, a livre escolha das estratégias da empresa, e o sucesso financeiro pode ser muito maior (ou muito menor).

Todavia as desvantagens de acordo com Chiavenato (2008) são: o risco financeiro, a preocupação constante dos negócios da empresa, o tempo consumido no trabalho, o empregado possui férias e benefícios sociais garantidos pela empresa, o empresário não.

Contudo ser empresário vai além de ter um negócio, é preciso gerenciá-lo eficientemente, estar preparado, ter dedicação e motivação para enfrentar todos os obstáculos, e paixão pelo que faz. Quando se pensa tão somente em um possível progresso financeiro, sem estar efetivamente capacitado, pode existir um grande risco de insucesso. De acordo com Lemes Júnior e Pisa (2010, p 10) “os índices de mortalidade das empresas são: 29% das empresas fecham antes de completar o primeiro ano; 56% fecham antes do quinto ano; e 44% sobrevivem aos cinco anos”.

### **2.2.1 Fatores de sucesso e insucesso nas microempresas**

Entender os principais fatores de insucesso bem como de sucesso, pode auxiliar os empreendedores a melhorar seu perfil de gestão, contribuindo deste modo para o fortalecimento das

microempresas e conseqüentemente no desenvolvimento econômico do país.

O que se percebe é que as microempresas conseguem ser mais ágeis e flexíveis, porém, enfrentam grandes dificuldades no seu gerenciamento, e conseqüentemente enfrentam maiores dificuldades para sobreviverem em um mercado que exige uma perfeição no seu desempenho.

Para Tachizawa (2007) o desafio maior para uma microempresa é procurar agir com sabedoria porque tudo o que acontece hoje mudará a qualquer momento, de uma hora para outra. O segredo talvez possa ser o planejamento.

#### 2.2.1.1 Fatores de Sucesso

Para Chiavenato (2006) o fator de sucesso de uma empresa pode começar pelas próprias características que um empreendedor precisa ter ou desenvolver. O empreendedor precisa ser comprometido, ter capacidade de persuasão, ter uma ampla rede de contatos pessoais, coragem para assumir riscos, porém calculados, além de possuir autocontrole. Além destas características Chiavenato (2006) menciona os ingredientes de um negócio bem-sucedido: a oportunidade de negócios potenciais aliados á um planejamento sólido bem como ter um capital suficiente para bancar o negócio.

Para Machado (2010), o sucesso de uma empresa depende de um ciclo que se inicia com o espírito empreendedor e permeia por todas as funções e atividades da empresa. Assim

o empreendedor precisa conhecer a priori o ambiente externo da empresa. Identificar quem serão seus consumidores, quais seus hábitos e costumes, quem serão seus fornecedores, e quais serão seus concorrentes. Assim como a qualidade e o atendimento ao cliente também contribuem para o sucesso do negócio.

Para Machado (2010, p.138) existem dez mandamentos que corroboram para o sucesso de um empreendedor e conseqüentemente para a empresa, tais como:

- Planejamento das atividades empresariais;
- Envolvimento dos funcionários com a empresa;
- Conhecimento dos números da empresa;
- O comportamento do mercado;
- O cliente em primeiro lugar;
- Distinção entre o caixa da empresa e o do proprietário;
- Competência acima de tudo;
- Treinamento é investimento;
- Fixação de objetivos;
- A modernidade é uma vantagem.

Observa-se que o sucesso de uma empresa está intimamente relacionado com planejamento e o controle que o empreendedor precisa ter. Ao planejar o empreendedor antecipará as soluções dos problemas. Identificando assim os melhores caminhos e decisões a serem tomadas. Quando existe planejamento, a empresa conhece seus pontos fortes e estes devem ser cada vez mais destacados e explorados; conhece seus pontos fracos que devem ser mitigados. Além de ter uma análise externa do ambiente que está inserido, ou seja, seus concorrentes, governo, hábitos e tendências dos seus clientes.

Quando se trata de uma microempresa ainda vale ressaltar que esta, possui um tratamento diferenciado pela legislação brasileira, que proporciona benefícios de cunho fiscal para as microempresas. Em 2006 foi criada a Lei geral das micro e pequenas empresas correspondente à Lei Complementar nº 123, de 18/12/2016, que estabelece as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Além do tratamento diferenciado perante a Lei Geral, as microempresas possuem apoio oriundo de políticas de investimento governamentais ou não governamentais por diversos órgãos tais como: Sebrae (serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas); incubadoras de empresa, e programa de microcrédito.

### 2.2.1.2 Fatores de Insucesso

No item anteriormente abordado a cerca dos fatores de sucesso de uma empresa, ficou evidente que o planejamento empresarial é um grande aliado para o sucesso de um empreendimento. Assim, percebe-se que negligência deste fator pode levar ao outro extremo – o insucesso empresarial.

Os autores Lemes Júnior e Pisa (2010, p.15) afirmam que “os erros mais frequentes decorrem, principalmente, de falta de conhecimento de mercado e de

planejamento, mas também do excesso de pressa e confiança”.

Inúmeros podem ser os motivos que levam o encerramento das atividades empresariais, todavia alguns fatores contribuem excessivamente para a mortalidade empresarial. Machado (2010) evidencia alguns motivos: a carga fiscal; a falta de experiência administrativa; a mistura do caixa da empresa versus o caixa do proprietário; altas taxas de juros e difícil acesso aos financiamentos; incorreta utilização dos recursos disponíveis; desconhecimento dos fatores externos à empresa; desperdícios no setor produtivo; e a falta de mão de obra qualificada.

Para Chiavenato (2008, p. 15), "nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”.

Acredita-se que a falta de experiência do empreendedor pode comprometer o sucesso de uma empresa. Os aspectos econômicos também possuem grande representatividade no insucesso da empresa. Já para o Sebrae os principais motivos estão relacionados á falta de planejamento, técnicas de marketing, e o gerenciamento financeiro.

A falta de planejamento por si só já contempla todos os outros motivos. Pois sem um planejamento inicial do negócio, o gestor não consegue avaliar sua posição e muito menos mensurar seus resultados. Quando a falta de planejamento vem aliada a falta de experiência do gestor, o risco de encerramento das atividades de uma empresa pode ser maior ainda.



### 2.2.2 A empresa familiar

De acordo com Alberto, Famá, e Junqueira (2013, p.02) “as empresas familiares somam mais de 80% da quantidade de empresas privadas brasileiras”. Ou seja, se 99% das empresas são caracterizadas como micro e pequenas, confirma-se então que a maioria dessas empresas é familiar.

Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010) nas empresas familiares é comum a concentração das funções e tarefas no próprio fundador. Dessa forma, com tantos compromissos, falta tempo para realizar planejamento e buscar métodos de controles mais eficientes. Surge assim então, a necessidade dos membros familiares contribuírem na gestão do negócio familiar.

As empresas familiares além de todo o gerenciamento que qualquer empresa precisa ter, e tomar decisões, necessariamente precisam gerenciar os conflitos familiares da melhor forma possível. Para que os conflitos não prejudiquem os negócios da empresa. Família e negócios se misturam com frequência e é preciso saber administrar as relações.

Um ponto negativo e que compromete a estrutura e desenvolvimento da empresa familiar é a utilização indiscriminada dos recursos da empresa. O dinheiro da empresa é usado para as despesas pessoais. Além de outros fatores que contribuem para o fracasso.

É notável a necessidade de separar e saber gerenciar estas divisões entre

empresa e família, entre razão e emoção. Ter autocontrole, e disciplina podem ser fator de sucesso para uma empresa familiar.

Mas a empresa familiar ainda passa por uma grande dificuldade – a sucessão familiar. Dar continuidade dos negócios da família nem sempre é uma tarefa fácil para o fundador. Machado (2010, p. 126) afirma que “a principal dificuldade encontrada pela empresa familiar é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores, sendo os principais obstáculos os conflitos familiares”.

Segundo Machado (2010, p.126), “planejar a sucessão não é aposentar a geração que trabalha. É organizar mecanismos de sobrevivência para que a empresa dure mais do que seus criadores. Uma empresa familiar está fadada ao fracasso se não seguir esta regra básica”.

### 2.2.3 Controle financeiro para microempresa

Para Oliveira (2005, p.10) “na maioria das vezes os problemas de natureza financeira são decorrentes da falta de controles gerenciais e informações para a gestão de capital de giro, gestão de preços e margens de lucro”.

Sem os controles adequados tanto financeiros quanto nas demais áreas, o empresário passa grande parte de seu tempo apagando “incêndios”. Resolvendo problemas no curto prazo, mais que no longo prazo voltam a surgir ou se agravar ainda mais. Por isso a

importância de se adotar alguns controles na rotina das microempresas.

Oliveira (2005, p.10) enfatiza que “à medida que as decisões empresariais são tomadas com base em planejamento e informações confiáveis, o próprio empresário pode solucionar ou minimizar seus problemas, evitando futuros problemas”.

De acordo com Cavalcante e Coiado (2005,p,07) “para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas”.

Desta forma percebe-se a importância dos controles financeiros em uma empresa, pois o objetivo destes é gerar informações úteis e confiáveis para o empresário tomar decisões. Assim de acordo com o Sebrae toda microempresa deve ter controles que permitam saber:

- Qual é o valor a receber dos clientes?
- Qual é o valor que tenho para receber nos meses seguintes?
- Qual é o montante em atraso? Qual é o valor vencido com mais de 30 dias? Quem são os clientes que não estão pagando em dia?
- Qual é a minha margem de lucro?
- Quanto posso dar de descontos?
- Qual foi o meu lucro no mês?
- Quais são meus custos e despesas?
- Quanto preciso vender para cobrir ao menos os gastos?

Enfim, inúmeras são as possibilidades de relatórios que permitam um gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos financeiros de uma empresa. Para Chiavenato (2008) o processo de gerenciamento financeiro é cíclico e repetitivo, sendo necessário monitorar e avaliar as informações.

### 2.2.3.1 O gerenciamento do capital de giro

De acordo com Oliveira (2005) capital de giro pode ser definido como o capital necessário para financiar as operações da empresa, como recursos para financiar as vendas a prazo, recursos para manter estoques, recursos para pagamento aos fornecedores, pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

Para Machado (2010, p 84) “o capital de giro é composto basicamente pelo disponível, pelas duplicatas e outros títulos a receber (por exemplo, cheques, notas promissórias, etc.) e pelos estoques”.

Na concepção de Vasconcelos (2008, p.220) “a falta de experiência administrativa pode condenar um negócio à solvência e como consequência encontre os problemas como: estoques deficientes; inadimplência, fragilidade dos controles e fraudes corporativos”. Desta forma percebe-se a importância das empresas controlarem o caixa, os valores a receber e a pagar, e os estoques.

### 2.2.3.2 Controle de Caixa

Conforme Oliveira (2005, p.15) “a principal finalidade do controle de caixa é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos”.

### 2.2.3.3 Controle de Contas a Receber

Machado (2010, p.84) “Determinar para quem vender, quanto

vender e em que condições vender são questões que podem decidir o futuro do negócio. Desta forma torna-se evidente a importância de uma microempresa adotar um controle de contas a receber.

De acordo com o Oliveira (2005) o controle de contas a receber possibilita o conhecimento dos seguintes pontos: montante dos valores a receber; contas vencidas e a vencer; clientes que não pagam em dia; e como programar suas cobranças.

Corroborando com o pensamento de Machado (2010, p. 84) onde diz que “toda venda a prazo está associada ao risco da inadimplência por parte do cliente. Não podendo eliminar o fator risco, resta ao empresário reduzir seus efeitos”. Para reduzir os riscos e maximizar os resultados a empresa deve estabelecer uma política de concessão de crédito.

Cada empresa deve estabelecer requisitos mínimos para a concessão de créditos aos clientes. Para clientes antigos, essa análise não é difícil, basta utilizar o banco de dados da empresa e verificar se esse cliente costuma pagar sempre em dia, quanto tempo atrasa em média e se esses atrasos são eventuais e justificados. (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010, p. 147)

Empresas pequenas podem enfrentar uma dificuldade maior no estabelecimento de uma política de concessão de crédito aos seus clientes, visto que, muitos dos clientes certamente são pessoas conhecidas, amigas, que já construíram uma afetividade nas relações comerciais.

Uma política de concessão de crédito segundo Brigham e Houston (1999, p.588) consiste em quatro principais variáveis: prazo de desconto; padrões de crédito; política de cobrança; descontos.

Segundo Groppelli e Nikbakht (1999, p. 386) “o volume de contas a receber é, basicamente, determinado pelos padrões de crédito da companhia”. “Esses padrões podem ser rigorosos ou maleáveis”. Logicamente quanto mais flexível for a política de concessão de crédito maior será o volume das vendas e possivelmente maior será o risco da inadimplência, assim como mais rígida for a política de concessão de crédito as vendas tendem a diminuir e conseqüentemente a inadimplência. Portanto cabe a empresa decidir o equilíbrio ideal da sua estrutura de contas a receber,

#### 2.2.3.4 Controle de Contas a Pagar

Para Lemes Júnior; Pisa (2010, p.118), “são obrigações da empresa e referem-se às duplicatas e obrigações com fornecedores e terceiros em geral, e ainda não pagas. Muitas microempresas adquirem reputação no mercado por pagarem suas contas em dia”.

O controle de contas a pagar deve ter o objetivo de antecipar e programar o pagamento das obrigações junto aos seus credores. Prevendo assim possíveis dificuldades no cumprimento efetivo dessas obrigações.

Na concepção de Longenecker *et al* (2011, p.408) “qualquer negócio está sujeito a situações de emergência e pode ser necessário atrasar ou pedir para

fornecedores um prazo maior para o pagamento de suas obrigações”.

Dessa forma, quando existe uma comunicação entre a empresa e seu credor, os problemas podem ser gerenciados minimizando situações desfavoráveis para ambos. De acordo com o programa de autoatendimento do Sebrae, o controle de contas a pagar possibilita as seguintes informações:

- Vencimento dos compromissos;
- Como estabelecer prioridades de pagamento;
- Montante dos valores a pagar.

Percebe-se desta forma que uma microempresa pode realizar facilmente este controle, basta criar uma planilha para o controle e ter o comprometimento de efetuar os devidos registros e gerenciá-los.

### 2.2.3.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira de extrema importância para qualquer empresa. Pois demonstra as entradas e saídas de recursos financeiros para um determinado período. Assim quando o empresário gerencia estas informações pode prever situações que a empresa necessitará de mais recursos para cumprir com suas obrigações, ou quando usar adequadamente os excedentes de caixa de um período.

O fluxo de caixa para Machado (2010, p.95) “funciona como uma agenda onde são registrados todos os recebimentos e desembolsos esperados para o período”. O gestor pode elaborar o fluxo de caixa de forma diária, semanal, mensal e até mesmo anual, o

que determinará o período é a necessidade de informação.

Oliveira (2005) menciona que para as empresas que têm os controles financeiros bem organizados, a preparação do fluxo de caixa torna-se mais fácil. Entretanto, se a empresa ainda não tiver controles de forma organizada, é bastante provável que, nas primeiras elaborações o fluxo de caixa ainda não seja um documento confiável, porque algumas projeções ficarão ou superestimadas, ou subestimadas.

Para fazer as projeções de entradas e saídas de recursos financeiros o gestor pode basicamente usar três metodologias que Frezatti (2013) menciona: o método de programação; métodos estatísticos e o método da sensibilidade. O quadro a seguir ilustra cada um dos métodos citados.

Ao adotar a ferramenta do fluxo de caixa uma empresa estará planejando o seu futuro, para Longenecker (2011) a atenção dada ao fluxo de caixa pode se refletir em vantagem competitiva sobre concorrentes, a quantidade de atenção ao fluxo de caixa pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma empresa.

Para a montagem do fluxo de caixa de acordo com Machado (2010, p.97) “o primeiro passo é ter em mãos todas as informações que possam representar entradas ou saídas de caixa”. O fluxo de caixa pode ser desenvolvido de acordo com as peculiaridades de cada empresa.

### 2.2.3.6 *Apuração dos resultados operacionais*

Os autores Calvacante e Coiado (2005) afirmam que normalmente, o proprietário de um pequeno comércio conhece o valor das vendas realizadas no mês. No entanto apenas esta informação é incompleta, pois é necessário saber qual foi o resultado operacional do mês.

Oliveira (2005) menciona que no demonstrativo de resultados deve ter o volume de vendas, os custos fixos totais, as despesas variáveis, as despesas fixas, para então apurar o resultado que poderá ser de lucro ou prejuízo.

### 2.2.3.7 *Conhecendo os custos e despesas*

Toda empresa independentemente do seu tamanho e segmento possui custos e despesas. As empresas utilizam-se desses gastos em suas operações para que se possa atingir seu objetivo final. No entanto, esses dois gastos nem sempre são fáceis de distingui-los.

Marques (2004, p.25) afirma que “custo é o preço pelo qual se obtém um bem ou serviço”. Em outras palavras, é o gasto com o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para obtenção de um produto, de um serviço, ou de uma atividade que deverá gerar receitas. Podem ser divididos em: fixos, variáveis, semi variáveis, diretos e indiretos.

As Despesas, para Marques (2004, p.26) “representam os sacrifícios

que a entidade vê obrigada a arcar para obtenção da receita”. Geralmente são gastos com consumo de recursos com bens ou serviços consumidos ou utilizados direta ou indiretamente para a obtenção de receita. É importante identificar o perfil da empresa, pois o que é custo pra uma talvez seja despesa pra outra. Por exemplo: O combustível do carro dos vendedores é despesa, mas o combustível para uma empresa transportadora é custo, pois ela utiliza o combustível para produzir o seu serviço de transportes.

- Despesas Fixas representam os gastos da estrutura fixa da empresa. Para Lemes Junior e Pisa (2010, p. 113) “são gastos não relacionados à produção, como seguros, salários do pessoal da administração, publicidade e propaganda, manutenção, pagamento de despesas financeiras e IOF, depreciação (desgaste natural sofrido por um bem qualquer, pela ação do tempo e do uso)”.
- Despesas Variáveis, para Souza; Borinelli (2009, p.114) “são aqueles cujo valor total num determinado período de tempo oscila de acordo com o volume de produção. O consumo de matéria-prima é um exemplo típico de custo variável”.

Percebe-se que uma maneira de diferenciar custos de despesas é a consideração que os custos estão relacionados ao produto final, ou seja, a produção. Já as despesas estão relacionadas com a sua comercialização.

Ainda em alguns casos, quanto permanecer dúvida após todas as análises possíveis serem feitas, o autor Bruni mostra algumas regras que podem ser seguidas com o objetivo de definir o gasto em custo ou despesa.

Valores irrelevantes devem ser considerados como despesas (princípios do

conservadorismo e materialidade); Valores relevantes que têm sua maior parte considerada como despesa, com a característica de se repetirem a cada período, devem ser considerados na sua íntegra (princípio do conservadorismo); Valores com rateio extremamente arbitrário também devem ser considerados como despesa do período. (BRUNI, 2012, p.31)

#### 2.2.3.8 Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição

O Ponto de Equilíbrio é uma ferramenta financeira que fornece dados referentes aos custos e lucros da empresa, onde cabe ao empresário identificar qual o volume de itens ou faturamento mensal mínimo adequado para cobrir os custos (fixos e variáveis), estas informações geralmente são essenciais para a análise de tomada de decisões. Lemes e Pisa (2010, p.140) conceituam, “Ponto de equilíbrio é o volume de vendas necessário para cobrir todos os gastos da empresa”.

Quando a empresa está operando abaixo do ponto de equilíbrio, significa que está tendo prejuízo, pois não está conseguindo cobrir seus gastos. Quando está exatamente no ponto de equilíbrio significa que não tem lucro, mas também não possui prejuízo, então a partir do ponto de equilíbrio a empresa começa a obter lucro,

Para o cálculo do Ponto de Equilíbrio pode usar diferentes metodologias, que serão determinadas conforme a necessidade do gestor na obtenção de diversas informações.

Conforme observado em diversas literaturas especializadas, existem três grandes grupos de ponto de equilíbrio sendo: contábil, financeiro ou econômico.

O ponto de equilíbrio contábil apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos. Já o ponto de equilíbrio financeiro apresenta o volume de vendas, em quantidades ou unidades monetárias, excluindo os gastos não desembolsáveis como a depreciação. O ponto de equilíbrio econômico inclui no desenvolvimento de sua fórmula, a remuneração sobre o capital próprio, ou seja, o lucro desejado do período. (BRUNI, 2012, p. 74).

Todas as metodologias de ponto de equilíbrio supra referidas são usadas quando a empresa trabalha com um único produto, percebe-se que na grande maioria das empresas existe uma diversidade de produtos/serviços, o que torna o cálculo do ponto de equilíbrio mais trabalhoso. Segundo a visão de Bruni (2012, p.76) “como múltiplos produtos ou serviços estão sendo considerados, não faz sentido falar em ponto de equilíbrio em quantidades individuais e diferentes. Deve-se usar, basicamente, o ponto de equilíbrio em unidades monetárias”.

A margem de contribuição como o próprio nome diz: contribui para cobrir os custos fixos e gerar o lucro. Lemes Júnior e Pisa (2010, p.141) dizem que a, “Margem de contribuição é a percentagem com que cada R\$ 1,00

de vendas, após cobrir os custos variáveis, contribui para cobrir os custos fixos e gerar lucros”.

Para Lemes Júnior e Pisa (2010, p.141), “Margem de contribuição é o principal fator de desempenho dentro da ótica do sistema de custeio direto. Essa margem, quando relacionada com o volume físico, proporciona no confronto com os custos fixos a geração de um resultado”.

Assim, conforme os conceitos aqui apresentados, fica evidente a importância de utilizar a ferramenta margem de contribuição para identificar o resultado operacional de cada produto/serviço de uma empresa. Pois com a análise da margem de contribuição identifica-se a viabilidade de um produto/serviço.

#### 2.2.3.9 Formação do Preço de Venda

Segundo Bruni (2012, p.246) “o processo de formação de preços marca-se, então pela existência de um limite inferior formado pela soma de gastos e impostos e pelo limite superior do valor percebido pelo mercado”. Contudo é evidente que a formação do preço de venda esta envolvida diretamente em diferentes aspectos da organização, aspectos esses relacionados aos consumidores, aos concorrentes, e aos custos internos da empresa.

No ponto de vista dos consumidores, o preço de venda trata-se de uma expressão monetária a qual seu valor corresponde à necessidade, utilidade, desejo, qualidade e benefícios relevantes em relação a outros produtos ou serviços. Segundo Bruni (2012,

p.245) “sob o ponto de visto do mercado consumidor, o preço praticado deve ser inferior ao valor percebido por quem compra o produto ou serviço”.

No ponto de vista dos concorrentes segue com a idéia de que o preço de venda é o que estimula a competição entre as empresas. Segundo Bruni (2012, p.247), neste aspecto “os preços podem ser de oferta – quando a empresa cobra mais ou menos que seus concorrentes -, ou de proposta – quando a empresa determina o seu preço segundo o seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar os preços deles”.

Na visão referente à área de custos, o preço de venda se dá através dos custos de desenvolvimento e produção do produto, de acordo com as despesas com vendas, administrativas e gerais, porem de certa forma buscam adicionar algum valor em seus custos. De acordo com esta visão Bruni (2012, p.246), exemplifica que “empresas construtoras apresentam propostas de serviço estimando o custo total do projeto e adicionando uma margem padrão de lucro”.

Percebe-se a importância da correta formação do preço de venda, e o quanto é complexa essa decisão, pois alguns centavos podem fazer grande diferença nos resultados da empresa, uma vez que a receita total de vendas é resultante do volume de produtos/serviços versus o seu preço. Quando a empresa define o preço dos seus produtos/serviços baseado em seus custos, o objetivo maior deve ser que o preço praticado seja suficiente para

cobrir seus custos, despesas e ainda seja capaz de gerar o lucro.

É de suma importância no processo de composição do preço de venda, possuir habilidade de identificar elementos que integram os processos de desenvolvimento, fabricação, marketing/vendas e administração dos produtos os quais se classificam como, custos e despesas, fixos e variáveis, atuais ou futuros.

No processo de formação do preço de venda um método a ser utilizado pode ser o *Mark-up*, que se trata de um multiplicador aplicado aos custos do produto, o qual consiste em somar-se ao custo unitário do produto ou serviço uma margem de lucro para obter-se o preço de venda. Para Lemes Júnior e Pisa (2010, p.138) “*Mark-up*, ou multiplicador sobre custos, é uma metodologia para se determinar preços de venda”.

O uso do *markup* pode beneficiar empresas que possuem grandes variedades de produtos, uma vez que se consegue atribuir preços a centenas de produtos de forma simples e gerenciável. O importante é ter as informações corretas sobre os seus custos e despesas.

Para o cálculo do *markup* é necessário ter o percentual dos custos fixos, variáveis e do lucro, para então obter o índice para determinação do preço.

A busca pelo preço ideal deve equilibrar o bom senso do gestor, pois nem sempre o resultado de um cálculo deverá ser aceito como estático. É necessário coerência, pois se deve levar em consideração o quanto o consumidor

está disposto a pagar e quanto o mercado vem praticando determinado preço de um produto.

O preço de venda possui grande influência no que desrespeito a demanda de produtos, geralmente quando os preços estão baixos a demanda esta em alta, porem na medida com que o preço aumenta a demanda tende a diminuir. Por tanto de acordo com Longenecker *et al*, (2006, p.270), “uma pequena empresa deve procurar distinguir seu produto ou serviço de modo que um pequeno aumento no preço resulte em pouca resistência dos clientes, e assim produza um aumento na receita total”.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo demonstrou a importância da micro e pequena empresa na economia do nosso país, pois geram cercam de 94 milhões, representando 99% do total das empresas. Da mesma forma que as microempresas são significantes na economia brasileira, é preocupante a alta taxa de mortalidade nas microempresas até o quinto ano de existência.

Por isso este artigo procurou compreender como estas microempresas de um modo geral são gerenciadas, suas principais características, destacando os principais fatores de insucesso e sucesso. Para que as fraquezas possam ser minimizadas e as fortalezas maximizadas.

Constatou-se que ter um controle financeiro é de extrema relevância para a verificação da saúde do



empreendimento, no entanto muitos empresários não sabem ao certo como administrar os recursos financeiros e quais ferramentas utilizar. Desta forma este artigo evidenciou as principais ferramentas financeiras que uma microempresa precisa ter.

Porém apenas ter um controle financeiro pode não ser suficiente, por isso buscou-se através dos objetivos específicos compreender o contexto das microempresas. Assim o objetivo específico sobre a compreensão do contexto das microempresas foi alcançado conforme constata-se a partir do item 2.1, onde evidenciou-se a classificação das microempresas, no item 2.2 buscou-se entender como surgem as microempresas, como as pessoas tornam-se empreendedoras.

Muitas das microempresas são caracterizadas como empresas familiares, evidenciando então a necessidade de se ter uma gestão pautada no autocontrole e disciplina. É muito comum em empresas familiares existir a confusão patrimonial, ou seja, os bens da empresa se misturam com os bens pessoais.

Os empreendedores precisam separar os recursos financeiros da empresa dos seus recursos pessoais. Quando existe esta “confusão” patrimonial, o controle da empresa fica comprometido. Pois o gestor não consegue visualizar o desempenho financeiro e econômico da empresa.

O objetivo de identificar os fatores de sucesso e insucesso também foi alcançado de acordo com o item 2.2.1, onde destacou-se que os principais fatores de sucesso e insucesso das

microempresas estão relacionados tanto com o planejamento profissional quanto ao planejamento empresarial. O empreendedor precisa ter habilidades e conhecimentos que conduzam ao gerenciamento eficiente. Assim como é fundamental conhecer o mercado, os clientes e concorrentes da empresa.

O objetivo de apresentar ferramentas financeiras para as microempresas foi alcançado a partir do item 2.2.3 onde os principais controles financeiros para uma microempresa podem ser considerados como: o controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle da inadimplência, controle do caixa, controle dos custos e despesas, formação do preço de venda, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa projetado, e o demonstrativo dos resultados operacionais.

Adotar controles financeiros em uma microempresa contribui para o seu crescimento e desenvolvimento. Indubitavelmente os problemas que ocorrem de natureza financeira em uma microempresa são decorrentes de tomadas de decisões sem planejamento, sem informações coerentes e realistas.

Conclui-se que todos os objetivos que este artigo se propôs foram alcançados, porém este artigo não teve a intenção de esgotar o assunto, apenas apresenta-se as ferramentas essenciais para gerenciamento financeiro das microempresas. Para que estas possam cada vez mais se fortalecer diante de um mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS

ALBERTO, Gabriel Santos; FAMÁ Rubens; JUNQUEIRA Luciano Antonio Prates. **Revista Eletrônica de Administração: Governança Corporativa em Empresas Familiares**. 2 ed. 2013.

BRIGHAM, Eugene F; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.cunha

BRUNI, Adriano L. **Administração de Custos, Preços e Lucros**. 5. ed.São Paulo: Atlas, 2012.

CAVALCANTE, José Carlos; COIADO, Ricardo Simões. **Guia do Empreendedor: Gestão Financeira**. São Paulo: Sebrae, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed.São Paulo : Saraiva, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento no negócio**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. Ed. – São Paulo: Saraiva, 1999.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGENECKER, Justin G. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ªed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios: gestão de micros e pequenas empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FG, 2007.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Planejamento Financeiro**. Curitiba: IESDE Brasil S.A,2008

**Copyright:** O texto exposto é de inteira responsabilidade dos autores quanto ao conteúdo, forma, opinião, respeito aos direitos autorais e demais aspectos.