



GESTÃO MAXI 3

GESTÃO E EMPREENDEDORISMO



ORGANIZADORES:

- ÁLIGER PEREIRA**
- FABIANO OLIVEIRA**

**GESTÃO MAXI 3:
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO**

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA
FABIANO VIANA OLIVEIRA
(Organizadores)**

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-917085-7-4



9 788591 708574

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

**GESTÃO MAXI 3:
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO**

**Salvador
Edição do Autor
2020**

INSTITUIÇÃO REALIZADORA:

Centro Universitário de Salvador

VICE-REITORA E DIRETORA:Prof^ª. Andrea Manso Ferreira**PRÓ-REITOR ACADÊMICO E COORDENADOR PEDAGÓGICO:**Prof^º. Dr. Lucas Gabriel S. Costa**BIBLIOTECÁRIA:**Sr^ª. Daniele Santana**COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
E ORGANIZADORES DO LIVRO**Prof^º. Fabiano Viana Oliveira / Prof.^a Aliger dos Santos Pereira**CORPO EDITORIAL E CIENTÍFICO**

Professores	Link currículo lattes	E-mail	Atuação acadêmica
Aliger dos Santos Pereira	http://lattes.cnpq.br/9514806025242255	p.gaba@uol.com.br	IFBA/UNEB UNICEUSA/FACSAL
Ângela Santana	http://lattes.cnpq.br/6356887910140983	angelaps@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL
Antônio Carlos Sanches Cardoso	http://lattes.cnpq.br/0541124234843003	acscardoso@uneb.br	UNICEUSA/FACSAL UNEB
Carlos Augusto Ribeiro	http://lattes.cnpq.br/1663755729630327	carlosinovacao@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL
Fabiano Viana Oliveira	http://lattes.cnpq.br/3325770563552878	fvianaoliveira@uol.com.br	UNICEUSA/FACSAL UNEB
José Mário Barreto	http://lattes.cnpq.br/0435535000256819	jmbo79@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL
Katia Rocha	http://lattes.cnpq.br/9459452253104434	katia.rochafjn@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL
Lismara Macedo	http://lattes.cnpq.br/3205220685734586	lmaced@yahoo.com.br	UNICEUSA/FACSAL
Patrícia Couto Silva	http://lattes.cnpq.br/9253288147122608	mmspcouto@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL UNEB

ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA

Juliana Vieira Santos Pereira

DESIGNER CAPA

Carol Cruz

PROJETO GRÁFICO CAPA

P2

**APOIO
ÍNTEGRA****GRUPO DE PESQUISA**

Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS)

Acesso na web: <http://www.uniceusafacsal.com.br> e <http://www.facsal-ba.com.br>

Endereço para correspondência: Av. Jorge Amado, 780, Imbui - Salvador/BA.

CEP: 41.720-040 - Tel.: (71) 3496-4050

G389	<p data-bbox="363 1375 1139 1473">Gestão Maxi 3: gestão e empreendedorismo. / Aliger dos Santos Pereira; Fabiano Viana Oliveira. (Organizadores). - Salvador: Editora Independente, 2020.</p> <p data-bbox="408 1509 724 1541">ISBN: 978-85-917085-7-4</p> <p data-bbox="408 1576 651 1608">Coletânea de artigos</p> <p data-bbox="363 1644 1139 1814">1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Projetos. 4. Gestão de recursos humanos. 5. Gestão de qualidade.. I. Pereira, Aliger dos Santos II. Oliveira, Fabiano Viana (Organizadores.). III. Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA. IV. Instituto Salvador de Ensino e Cultura - ISEC.</p> <p data-bbox="989 1850 1165 1881">CDU: 658.114</p>
------	--

Ficha catalográfica elaborada por
Daniele Santana
CRB - 5/1107

PREFÁCIO

Foi com imenso prazer que recebi o convite de Aliger Pereira para prefaciar uma obra tão relevante. Uma relevância que se manifesta não apenas pelo ineditismo dos trabalhos, ou pela uniformidade conceitual que amarra os escritos em torno da ciência da administração, mas, sobretudo, por ser um livro que possibilita a integração intelectual de autores que aqui têm entre si, como um grupo, o primeiro contato substancial com o fenômeno acadêmico. Por isso, Parabéns a todos!

O livro “Gestão Maxi 3: Gestão e empreendedorismo” é uma obra Realizada pelo Centro Universitário de Salvador, sendo Coordenada e Organizada por Aliger Pereira e Fabiano Oliveira, respectivamente. A Obra reflete o alto nível do comprometimento dos organizadores, bem como de seu corpo editorial e científico formado por Professores do Centro Universitário de Salvador, com o projeto de desenvolvimento acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Salvador: isso enaltece a qualidade do curso e honra a todos que participaram desta publicação, um projeto tão exitoso.

Mas em tempos de pós-modernidade, hipermodernidade, sociedade do consumo, da velocidade etc... são vários os termos que tentam caracterizar o momento atual que vivemos, o prefácio se torna importante espaço também para passar uma breve mensagens aos novos autores, bem como aos futuros leitores. Nessa sociedade, tão veloz, tão virtual, tão impessoal: sejamos humanos e tolerantes com o nosso conhecimento.

A humanidade e a tolerância estão no reconhecimento de nossa vulnerabilidade. Os mestres são vulneráveis, os Professores são vulneráveis, vocês autores são vulneráveis, todos nós somos. É o reconhecimento dessa vulnerabilidade que nos abre a porta da indeterminação e da incompletude, tão necessárias ao constante desenvolvimento de nossas produções acadêmicas. Produções que nunca estarão acabadas! Elas sempre demandarão de todos um pouco mais de capricho, de dedicação e de estudos voltados a aprimorar o nosso conhecimento. Então, tomemos a vulnerabilidade não como um obstáculo, mas como uma porta sempre aberta ao desenvolvimento, ao sucesso e à produtividade.

Que o horizonte de expectativas que caracteriza a obra se manifeste como espaço de experiência repleto de sucesso a todos.

Prof. Lucas Gabriel S. Costa

Pró-Reitor Acadêmico e Coordenador Pedagógico

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7219279981152038>

APRESENTAÇÃO

Um dos maiores privilégios em ser um educador é ter a oportunidade de ver um aluno se transformar de um aprendiz que tateia os novos saberes sem saber muito para onde ir para um efetivo pesquisador e profissional que consegue formular um problema e resolver o mesmo usando de teorias e métodos que ao longo do aprendizado fizeram parte de sua vida.

Nestes oito anos na coordenação do curso de Administração, pudemos observar como muitos dos nossos alunos deixaram de ser estes aprendizes e hoje fazem mestrados e doutorados em instituições de renome. Tudo isso, acreditamos, por conta da oportunidade dada para que eles pudessem desde o primeiro semestre do curso produzir, pesquisar e escrever na linguagem da ciência.

Se por um lado a instituição de ensino é uma expressão formal do poder escolar que exige equalização nas realizações dos sujeitos alunos, por outro lado foi nosso cuidado como educadores (nós mesmos e também os nossos professores parceiros e orientadores) que proporcionou uma formação criativa e repleta de possibilidades de expressão subjetiva. Desde a escolha dos temas até a adoção das empresas para serem pesquisadas, foi assim que estes alunos que produziram para este livro, assim como todos nos outros sete livros, podem ser considerados hoje como mestres de si mesmos, sempre aprendizes como todos nós somos, mas capazes de fazer suas próprias escolhas.

Aliger dos Santos Pereira e Fabiano Viana Oliveira

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255> e <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

Titulação: Pós-Doutoramento em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2018). Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS (2012). Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2007). Graduação em Administração de Empresas - Universidade Salvador - UNIFACS (1996). Participa como colaboradora em 2 Programas: Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (DMMDC) e no Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT).

Instituição: Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituto Federal da Bahia (IFBA).

Cargo Acadêmico: Docente (UNEB, IFBA), já foi professora e coordenadora do Curso de Administração Empresa (UNICEUSA e FACSAL), coordenou Curso de Turismo e Hotelaria (UNEB).

Cargo Empresarial: Consultora e empresária.

Grupo de Pesquisa: Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

E-mail: p.gaba@uol.com.br

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

FABIANO VIANA OLIVEIRA

Titulação: Doutorando em Educação e Contemporaneidade (UNEB). Mestre em Sociologia pela Universidade Federada Bahia (UFBA). Pós-graduado em Filosofia Contemporânea pela Faculdade São Bento da Bahia (FSBB), em Educação à Distância pela UNIP e em Gestão de Pessoas pela UNIJORGE. Graduação em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

Instituição: Foi docente (UNICEUSA e FACSAL), Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Cargo Acadêmico: Docente (UNEB EAD). Foi Docente e Coordenador do curso de Administração Empresa (UNICEUSA e FACSAL).

Cargo Empresarial: Assessor de Comunicação da Editora da UNEB (EDUNEB).

Grupo de Pesquisa: Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

E-mail: fvianaoliveira@uol.com.br

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

SUMÁRIO

PREFÁCIO

APRESENTAÇÃO

1 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM PROJETOS.....	17
RESUMO.....	17
Palavras-chave.....	17
ABSTRACT.....	18
Keywords.....	18
1.1 INTRODUÇÃO.....	19
1.2 METODOLOGIA.....	20
1.3 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM PROJETOS.....	21
1.3.1 A aplicação do gerenciamento de custos em projetos.....	23
3.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	23
1.3.2 Estimar custos do projeto.....	24
1.3.3 Determinar orçamento.....	25
1.3.4 Controlar custos.....	25
1.3.5 Ferramentas para a gestão de custos em projetos.....	26
1.4 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS NAS EMPRESAS.....	26
1.4.1 Consequências da má gestão de custos em projetos.....	27
1.5 RESULTADOS.....	28
1.6 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS.....	29
2 ANÁLISE DE PROJETOS: IMPLANTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS	31
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO NA ARENA FONTE NOVA	31
RESUMO.....	31
Palavras-chave.....	31
ABSTRACT.....	32
Keywords.....	32
2.1 INTRODUÇÃO.....	33
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
2.3 METODOLOGIA.....	34

2.4 PORQUE NASCEM OS PROJETOS?.....	35
2.4.1 Realização da implantação de projetos.....	35
2.4.2 Envolvimento da liderança.....	36
2.4.3 O papel da liderança na implementação de projetos.....	37
2.4.4 Comunicação na implantação de projetos.....	38
2.4.5 Processos do gerenciamento das comunicações do projeto.....	39
2.4.6 Gerenciamento das expectativas dos <i>Stakeholders</i>	40
2.4.7 Planejamento de um gerente de projetos.....	41
2.4.8 Métodos que contribuem para o cumprimento dos prazos.....	41
2.4.9 Identificação dos riscos de um projeto.....	42
2.4.10 Fases de implementação de um projeto.....	42
2.4.11 Vantagens e dificuldades da implantação.....	43
2.5 ESTUDO DE CASO IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO NA ARENA FONTE NOVA COMO NASCEU O PROJETO ITAIPAVA ARENA FONTE NOVA?.....	45
2.6 RESULTADOS.....	52
2.7 DISCUSSÃO.....	52
2.8 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	53
3 ANÁLISE COMPARATIVA DO SESC NOS ANOS 2016 E 2017.....	55
RESUMO.....	55
Palavras-chave.....	55
ABSTRACT.....	56
Keywords.....	56
3.1 INTRODUÇÃO.....	57
3.2 ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL.....	57
3.3 SISTEMA S.....	59
3.4 SESC.....	60
3.5 CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS.....	69
4 ANÁLISE INSTITUCIONAL E FINANCEIRA DA EMPRESA DE REDE VAREJISTA DE BENS DURÁVEIS (MAGAZINE LUIZA) SOBRE O PERÍODO DE 2017 E 2018.....	70
RESUMO.....	70

Palavras-chave.....	70
ABSTRACT.....	71
Keywords.....	71
4.1 INTRODUÇÃO.....	72
4.2 ABORDAGEM TEÓRICA.....	73
4.2.1 Análise horizontal (ou de evolução).....	73
4.2.2 Índices de atividade.....	74
4.2.3 Prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E).....	74
4.3 METODOLOGIA.....	75
4.4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
4.4.1 Análise horizontal sobre o balanço patrimonial de 2017 e 2018.....	77
4.4.2 Prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E) sobre os anos de 2017 e 2018.....	79
4.4.3 Relação do estoque das lojas físicas e virtuais e o <i>Marketplace</i> da Magazine Luiza...	79
4.5 ANÁLISE ESTRUTURAL DO ORGANOGRAMA DENOTADO A MAGAZINE LUIZA.....	80
4.6 CRM INSTITUÍDO PELA MAGAZINE LUIZA.....	83
4.7 CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	87
5 A INFLUÊNCIA DO GRUPO FORMAL E INFORMAL PARA O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA CASA CHEIA SUPERMECADO.....	89
RESUMO.....	89
Palavras-chave.....	89
ABSTRACT.....	90
Keywords.....	90
5.1 INTRODUÇÃO.....	91
5.2 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO.....	92
5.3 TEORIA CLÁSSICA.....	93
5.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	94
5.5 TEORIA CLÁSSICA X TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	96
5.6 ORGANIZAÇÃO FORMAL.....	98
5.7 ORGANIZAÇÃO INFORMAL.....	99
5.8 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	100

5.9 METODOLOGIA.....	101
5.10 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA CHEIA ATACADÃO.....	102
5.10.1 História da Marca.....	103
5.11 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	103
5.12 CONCLUSÃO.....	104
REFERÊNCIAS.....	105
6 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA - HENRY FAYOL: A INFLUÊNCIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO E DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MAGAZINE LUÍZA.....	108
RESUMO.....	108
Palavras-chave.....	108
ABSTRACT.....	109
Keywords.....	109
6.1 INTRODUÇÃO.....	110
6.2 TEORIA CLÁSSICA.....	110
6.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO E ORGANOGRAMA.....	113
6.3.1 Departamentalização.....	113
6.3.2 Organograma.....	114
6.4 METODOLOGIA.....	117
6.5 ENTENDENDO A OPÇÃO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO NA MAGAZINE LUÍZA	118
6.6 RESULTADOS.....	122
6.7 CONCLUSÃO.....	122
REFERÊNCIAS.....	123
7 TEORIA COMPORTAMENTAL: A PIRÂMIDE MASLOW NO CONTEXTO DA EMPRESA MDT.....	125
RESUMO.....	125
Palavras-chave.....	125
ABSTRACT.....	126
Keywords.....	126
7.1 INTRODUÇÃO.....	127
7.2 TEORIA COMPORTAMENTAL.....	128
7.3 MOTIVAÇÃO.....	129
7.4 PIRÂMIDE DE MASLOW.....	131

7.6 METODOLOGIA.....	133
7.6.1 Compreendendo a empresa Maravilhas da Terra.....	133
7.7 PIRÂMIDE DE MASLOW EM APLICAÇÃO NA EMPRESA MARAVILHAS DA TERRA.....	135
7.7.1 Processo de Coleta de Dados.....	135
7.7.1.1 Da Amostragem de Membros da Organização.....	135
7.7.1.2 Da Aplicação do Questionário.....	136
7.7.2 Dos Resultados Obtidos Através do Questionário.....	137
7.8 CONSTRUÇÃO DA PIRÂMIDE DE MASLOW BASEADO NOS RESULTADOS ALCANÇADOS COM O QUESTIONÁRIO.....	141
7.9 CONCLUSÃO.....	142
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	144
8 LIDERANÇA MOTIVADOR.....	146
RESUMO.....	146
Palavras-chave.....	146
ABSTRACT.....	147
Keywords.....	147
8.1 INTRODUÇÃO.....	148
8.2 MOTIVAÇÃO.....	149
8.3 LIDERANÇA.....	151
8.3.1 Liderança autocrática (autoritária).....	152
8.3.2 Líder paternalista.....	152
8.3.3 Liderança democrática ou participativa.....	152
8.4 ORGANIZAÇÃO E COLABORADORES.....	153
8.4.1 Afinal, qual a diferença de chefe e líder?.....	153
8.5 METODOLOGIA.....	156
8.6 CONCLUSÃO.....	156
REFERÊNCIAS.....	157
9 ATENDIMENTO DE QUALIDADE AO CLIENTE COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	159
RESUMO.....	159
Palavras-chave.....	159

ABSTRACT.....	160
Keywords.....	160
9.1 INTRODUÇÃO.....	161
9.2 O CLIENTE PARA A EMPRESA.....	162
9.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	163
9.3.1 Dicas para atendimento de qualidade com clientes tipo visual e tipo cinestésico.....	163
9.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: DESEJOS, NECESSIDADES E EXPECTATIVAS.....	164
9.5 A IMPORTÂNCIA DE SABER LIDAR COM OS CONFLITOS DURANTE UM ATENDIMENTO.....	165
9.6 FERRAMENTAS QUE CONTRIBUEM PARA A CAPACITAR AS EMPRESAS A PRESTAREM UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE.....	167
9.7 RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE E O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL.....	167
9.10 METODOLOGIA.....	168
9.11 CONCLUSÃO.....	168
REFERÊNCIAS.....	169
10 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO - HERZBERGE e MASLOW: A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO LÍDER E NA EQUIPE ORGANIZACIONAL.....	171
RESUMO.....	171
Palavras-chave.....	171
ABSTRACT.....	172
Keywords.....	172
10.1 INTRODUÇÃO.....	173
10.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO: MASLOW E HERZBERG.....	174
10.2.1 Teorias das necessidades de Maslow (1908-1970).....	174
10.2.2 Teoria dos dois fatores por Frederick Herzberg (1923-2000).....	175
10.3 LIDERANÇA.....	176
10.4 EQUIPE.....	177
10.5 METODOLOGIA.....	179
10.6 CONCLUSÃO.....	179
REFERÊNCIAS.....	180
11 ENDOMARKETING: A FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	182

RESUMO.....	182
Palavras-chave.....	182
ABSTRACT.....	183
Keywords.....	183
11.1 INTRODUÇÃO.....	184
11.2 ENDOMARKETING E A MOTIVAÇÃO A PARTIR DE HERZBERG.....	185
11.3 METODOLOGIA.....	188
11.4 RESULTADOS.....	189
11.6 CONCLUSÃO.....	193
REFERÊNCIAS.	194
APENDICE A - QUESTIONÁRIO.....	196
ANEXO A - DECLARAÇÃO.....	198
ANEXO B - TERMO DE COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO.....	199
12 E-MARKETING NO E-SPORTS: RAINBOW SIX SIEGE.....	200
RESUMO.....	200
Palavras-chave.....	200
ABSTRACT.....	201
Keywords.....	201
12.1 INTRODUÇÃO.....	202
12.2 O <i>E-MARKETING</i> E O <i>E-SPORTS</i> NOS <i>GAMES</i>	203
12.2.1 A Gestão no e-Sports.....	205
12.3 METODOLOGIA.....	207
12.4 <i>RAINBOW SIX SIEGE</i> E O SEU <i>E-SPORT</i>	208
12.5 RESULTADO.....	211
12.6 CONCLUSÃO.....	216
REFERÊNCIAS.....	218
APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE A COMUNIDADE DO RAINBOW SIX SIEGE.....	220
13 A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL PARA TOMADA DE DECISÕES.....	222
RESUMO.....	222
Palavras-chave.....	222
ABSTRACT.....	223
Keywords.....	223

13.1 INTRODUÇÃO.....	224
13.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG) PARA A TOMADA DE DECISÃO	226
13.2.1 Tomada de Decisão.....	231
13.3 METODOLOGIA.....	232
13.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG) PARA A TOMADA DE DECISÃO	234
EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE SALVADOR.....	
13.4.1 Antes da implantação do Sistema de Informação Gerencial.....	234
13.4.2 Depois da Implantação Sistema de Informação Gerencial (SIG).....	235
13.5 RESULTADOS.....	236
13.6 CONCLUSÃO.....	237
REFERÊNCIAS.....	239
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO SIG.....	240
APÊNDICE B - APÓS A IMPLANTAÇÃO DO SIG.....	243
ANEXO A - DECLARAÇÃO.....	246
ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO.....	247
14 <i>MARKETING</i> ESTATAL: CAMPANHA CAPRICHE NA SELFIE.....	248
RESUMO.....	248
Palavras-chave.....	248
ABSTRACT.....	249
Keywords.....	249
14.1 INTRODUÇÃO.....	250
14.2 <i>MARKETING</i> PÚBLICO: INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PERTENCENTE A	251
ESTRUTURA PÚBLICA DE ECONÔMICA MISTA.....	
14.3 METODOLOGIA.....	258
14.4 ELABORAÇÃO DA PEÇA PUBLICITÁRIA “CAPRICHE NA SELFIE” DA	261
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PERTENCENTE A ESTRUTURA PÚBLICA DE	
ECONÔMICA MISTA.....	
14.5 RESULTADOS.....	263
14.6 CONCLUSÃO.....	267
REFERÊNCIAS.....	268
ANEXO A - DECLARAÇÃO.....	271
ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO.....	272

15 GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: CONDOMÍNIO COMERCIAL SÃO MARCOS.....	273
RESUMO.....	273
Palavras-chave.....	273
ABSTRACT.....	274
Keywords.....	274
15.1 INTRODUÇÃO.....	275
15.2 METODOLOGIA.....	281
15.3 GESTÃO ATUAL DO CONDOMÍNIO SÃO MARCOS.....	282
15.4 RESULTADOS.....	284
15.5 INTERVENÇÕES.....	287
15.6 CONCLUSÃO.....	290
REFERÊNCIAS.....	291
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	293
ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO.....	298
ANEXO B - TERMO DE COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO.....	299

1 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM PROJETOS

Adeilton Honorato¹
Fabiana Santos de Jesus²
Ítalo Kim Kanomata Silva³
Luiz Henrique Meneses Santos⁴
Luiz Antônio Lopes da Silva⁵
Rebeca Batista⁶
Vanuza Moreira Araújo⁷

RESUMO

Este artigo analisa a importância do gerenciamento de custos em projetos. O principal objetivo é analisar e enaltecer a importância de um bom gerenciamento para que um projeto seja bem-sucedido. A metodologia de pesquisa utilizada foi a bibliográfica e descritiva. Conclui-se que foi perceptível que o impacto causado pelos custos pode ser critério de desempate entre lucro e prejuízo em uma organização. Através dos dados expostos no trabalho, foi possível calcular e compreender alguns pontos consideráveis para algumas análises como planejamento, estimativa, determinação orçamento, controle de custos, com um comprometimento por parte das pessoas envolvidas no projeto pode-se buscar alcançar os resultados estimados. Por isso, são muito importantes o conhecimento e a gestão de custos dentro de um projeto.

Palavras-chave: Custos. Gerenciamento. Projeto. Planejamento. Importância.

¹ Bacharelado em Administração, 4º semestre - adeiltonhonorato@gmail.com

² Bacharelado em Administração, 4º semestre - fabianasants@gmail.com

³ Bacharelado em Administração, 5º semestre - italo.kim@gmail.com

⁴ Bacharelado em Administração, 4º semestre - menezeshenrique155@gmail.com

⁵ Bacharelado em Administração, 4º semestre - luizalps@yahoo.com

⁶ Bacharelado em Administração, 4º semestre - becasilvatbatista@gmail.com

⁷ Bacharelado em Administração, 5º semestre - arauju.nuza@gmail.com

ABSTRACT

This article examines the importance of cost management in projects. The main objective is to analyze and highlight the importance of good management for a successful project. Research methodology used was bibliographic and descriptive. It concludes that it was perceptible by the sense of being able to impact the profits and losses in an organization. Through the data exposed in the work, it was possible to find some points considered useful for planning, forecasting, performance control, cost control, with commitment by the people involved in the project. Therefore, knowledge and cost management within a project is very important.

Keywords: Costs. Management. Project. Planning. Importance.

1.1 INTRODUÇÃO

Para Vargas (2005), a constante necessidade de evolução nas organizações demanda uma aplicação cada vez mais frequente de gestão para o desenvolvimento de projetos de inovação ou de reforma de processos. Esses projetos devem ser gerenciados em suas diversas áreas de conhecimento, a exemplo da gestão de custos. A gestão de custos é uma atividade essencial para todos os projetos, independente do seu porte. O planejamento ou o controle dos custos, quando geridos de forma incorreta, podem prejudicar o projeto, levando o mesmo e não obter o resultado esperado, e assim impactando o sucesso do projeto, além de influenciar diretamente outras áreas de gestão de projetos como escopo e tempo.

Manter o controle dos custos envolvidos em todos os processos desenvolvidos dentro da empresa (como os de produção, distribuição e vendas) é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. É eficaz para o crescimento de uma empresa, um bom planejamento de custos para manter-se erguida e contornar qualquer situação diante de riscos durante o ciclo de vida da organização (MEGLIORINI, 2018 p. 3).

Na contabilidade, o gerenciamento de custo é tratado como valores que são medidos em dinheiro, estimados, orçados, comprometidos e desembolsados. Custo, por definição, é aplicação de recursos (recursos humanos, equipamentos, materiais, insumos) no processo de criação de um produto, serviço ou resultado específico. Em projetos é tratado como um gasto que só se transformará em custo, no momento da sua utilização como recurso para execução de uma atividade. Por exemplo, uma matéria – prima é considerada um gasto no momento de sua aquisição, um investimento durante o tempo que ficar em estoque, e assim que for utilizada em um projeto, ela passará a apresentar parte do custo real do produto final desse projeto (MARTINS, 2001).

Segundo Cleland e Ireland (2002), consideram que planejamento é o processo de análise e explicitação dos objetivos, metas e estratégias necessárias para que o projeto, durante seu ciclo de vida, possa alcançar plenamente seus objetivos de custo, cronograma e desempenho técnico.

De acordo com Keeling (2002), à medida que o projeto se desenvolve, as decisões de controle serão influenciadas pela disponibilidade e uso dos recursos em relação a considerações de custo, tempo e qualidade.

Considerando que todo e qualquer projeto visa a entrega de um único bem físico e/ou serviço, que, por sua vez, depende fundamentalmente de recursos financeiros, entende – se que essa entrega só será possível, a partir da disponibilização desses recursos necessários.

Neste artigo será abordado a importância do gerenciamento dos custos do projeto. Para que isto ocorra, é necessário que sejam desenvolvidos processos de planejamento, estimativa, orçamento e controle, permitindo que o projeto seja concluído dentro do que foi aprovado, considerando o escopo, o tempo, os requisitos, as especificações e as restrições para conclusão do projeto.

1.2 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva, com uso de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras-chave: gerenciamento, custos, projeto, planejamento e importância (BARBOSA, 2014; CARVALHO, 2015; CLELAND; IRELAND, 2002; KEELING, 2002; MARTINELLI, 2009; MARTINS, 2001; MEGLIORINI, 2018; PMBOK, 2010; PMBOK, 2017; SOUZA, 2009; TERRIBILI FILHO, 2014; VARGAS, 2005).

- O objetivo geral é analisar a importância do gerenciamento de custos em projetos. A partir dos seguintes objetivos específicos:
- Identificar as principais características do gerenciamento de custos;
- Abordar a importância do gerenciamento de custos;
- Explicar quais são as ferramentas para a gestão de custos;
- Informar quais são as consequências de uma má gestão; e
- Apontar os pontos positivos e negativos do Gerenciamento de Custos.

O tema se justifica pois tem como objetivo abordar e enaltecer a importância do gerenciamento de custos durante a execução de projetos, e de contrapartida, elencar quais as consequências que uma má gerência de custos pode acarretar no projeto. O gerenciamento de custos traz uma forma estruturada para planejar, estimar, determinar e controlar os custos. Dessa forma, garante que nenhuma etapa seja esquecida e proporciona a elaboração de um orçamento mais próximo da realidade.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é a metodologia. Logo após vem o referencial, que mostra as principais características do Gerenciamento de Custos, seguido do Estudo de Caso do Gerenciamento de Custos de projeto. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

1.3 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM PROJETOS

Gerenciamento de Custos em Projetos é um conjunto de processos que tem por objetivo garantir que o projeto seja entregue dentro do orçamento aprovado. Dessa forma, é possível conciliar os recursos financeiros que o projeto precisa para ser concluído e aqueles que o patrocinador realmente pode ou está disposto a pagar.

É importante ressaltar que os processos de gerenciamento de custos em projetos podem, inclusive, se sobrepor aos processos de gerenciamento de escopo, cronograma, qualidade, recursos, comunicação, riscos etc. Dessa forma, se o orçamento for a principal restrição sinalizada pelo patrocinador do projeto, os demais pontos devem se adequar ao orçamento disponibilizado. Além dos custos com recursos humanos e materiais, o gerenciamento de custos também considera as consequências de investir mais ou menos nesses recursos. Por exemplo, se os custos com planejamento de produto forem reduzidos, isso pode acarretar em falhas operacionais do produto, que provavelmente só serão descobertas no meio do projeto.

Em todo projeto existe uma relação estreita entre os fatores de desempenho ou performance (escopo e qualidade), custo e tempo. Isso quer dizer que é impossível predeterminar todos os fatores simultaneamente. É preciso que, com base em dois fatores, se determine o terceiro como uma função interna do projeto, ou seja, o máximo que se pode fazer é predeterminar dois fatores e calcular o terceiro como uma função dos dois anteriores. Em geral, é necessário que se conheçam, detalhadamente, dois fatores e o escopo do projeto para que se determine o terceiro fator, fechando todo o cenário PCT do projeto.

Quadro 1 - Relação entre fatores de um projeto

Projeto = f (P, C, T)
P = f (C, T)
C = f (P, T)
T = f (P, C)

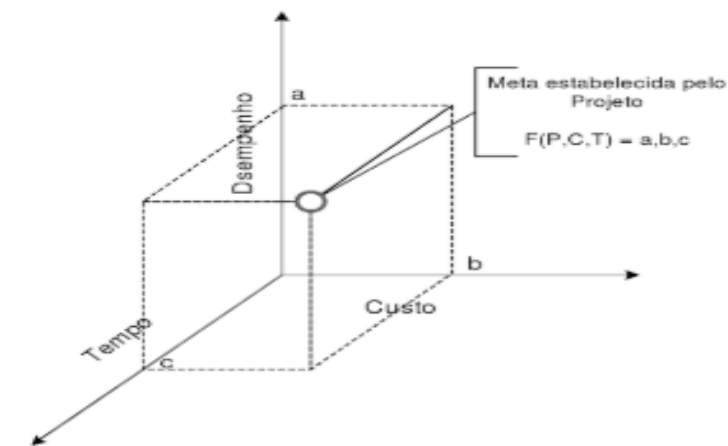
Elaboração própria, 2019.

Onde:

- P = desempenho (performance);
- C = Custo;
- T = Tempo.

No desenvolvimento de cada projeto, é inevitável se deparar com a inter-relação entre desempenho (escopo e qualidade), custo e tempo em um determinado escopo, que define aquilo que será, ou não, abrangido pelo projeto, isto é, as necessidades que serão, ou não, atendidas pelo projeto. É impossível desenvolver um projeto que tenha um escopo de aplicabilidades ilimitado.

Figura 1 - Integração entre Desempenho, Custo e Tempo em Projetos



Fonte: VARGAS, 2005.

Uma boa gestão de custos favorece no desenvolvimento de todos os envolvidos dentro da organização, pois o setor, é responsável por grande parte das decisões do funcionamento da empresa, permitindo cortes, ou admissão de recursos, no entanto, um mal planejamento compromete toda a trajetória percorrida. Diante o período de crise em uma empresa é preciso uma reconciliação dos limites financeiros. “A reconciliação exigirá que os cronogramas do trabalho sejam ajustados para nivelar e ajustar as despesas, o que será realizado colocando restrições de data impostas para alguns pacotes de trabalho [...] no cronograma do projeto” (SOUZA, 2009, p. 37).

O ciclo de vida de um projeto resultante de uma licitação, por exemplo, pode iniciar no momento em que a organização resolve participar, desenvolver seu estudo de viabilidade e preparar uma proposta. Ou, ainda pode somente começar depois que a licitação for vencida e o contrato assinado. O gerenciamento de custos desse projeto vai variar de acordo com a definição do seu ciclo de vida, pois, no primeiro caso, envolverá os custos das fases até a assinatura do contrato, o que não acontecerá no segundo caso, quando o gerente de projetos somente terá de respeitar os custos definidos na fase de estudo de viabilidade, pois eles serviram de base para

composição do preço da proposta vencedora. Esses custos configurarão restrições que nortearão seu gerenciamento até o encerramento do projeto (BARBOSA, 2014).

1.3.1 A aplicação do gerenciamento de custos em projetos

Para Carvalho (2015), o controle de custos é o processo em que se monitora o andamento e a relação entre o que foi planejado e o que foi executado no projeto. As mudanças no orçamento devem ser controladas para que ele fique dentro do planejado e do orçado, ou seja, o mais próximo possível da linha de base e dos valores definidos em cada atividade/etapa. Deve-se assumir como ideal a maior aproximação possível do custo final total (custo do que foi efetivamente executado) com o valor do Orçamento No Término (ONT) – custo total planejado. É fundamental que essa atualização seja regular: do quanto foi realizado da tarefa (em relação ao escopo); em que período (no período de tempo); e em qual custo (em valores monetários), para que o controle dos custos seja efetivamente realizado.

De acordo com a 6ª edição do Guia PMBOK® (2017), a gerência do custo do projeto agrega os processos que envolvem planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos que serão necessários para a conclusão do projeto a partir de uma previsão orçamentária. É uma área importante para garantir que todos os custos empreendidos no projeto estejam dentro do que o patrocinador está disposto a desembolsar. Além disso, o gerenciamento permite ter uma visão dos custos de acordo com as atividades realizadas, sendo possível comprovar e justificar os gastos com determinados recursos.

3.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Planejar o gerenciamento de custos é um processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessários para o planejamento, gerenciamento, despesas, e controle dos custos do projeto. O principal benefício desse processo é o fornecimento de orientação e construções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo projeto. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo (Guia PMBOK®, 2013).

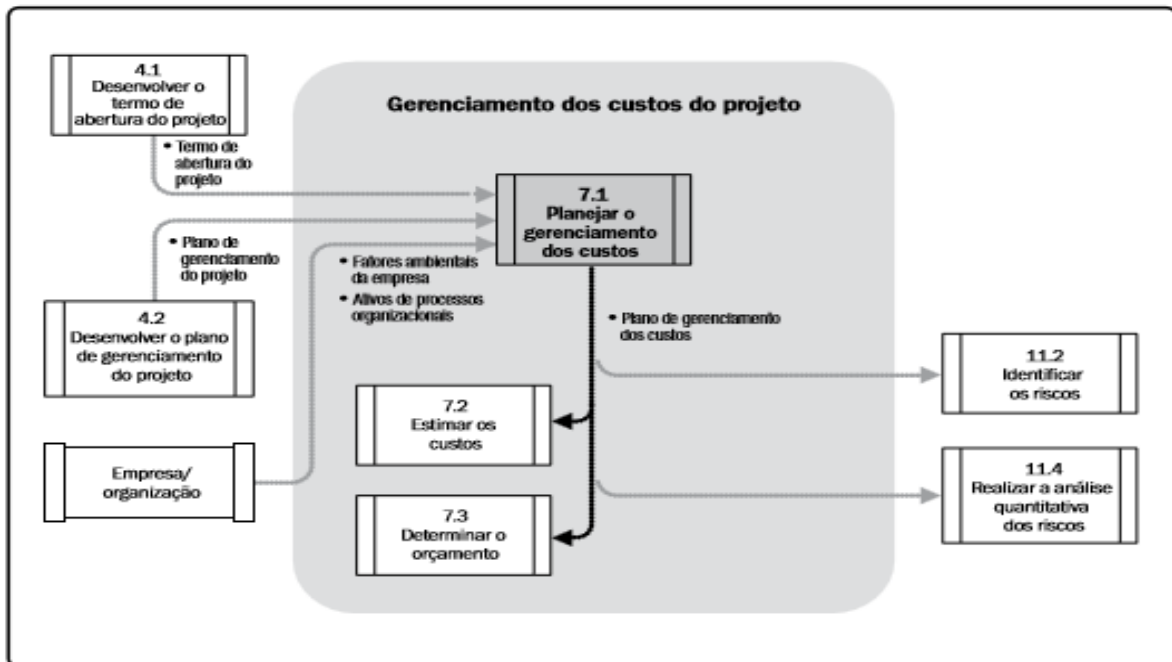
Esse plano de gerenciamento de custos também deve definir:

- Metodologia para criação do orçamento;
- Divisão das responsabilidades de custo;
- Como serão feitos os relatórios de monitoramento de custos;

- O grau de arredondamento dos valores monetários;
- E como serão os processos para medir e controlar o orçamento.

Depois de terminado o planejamento de gestão de custos, a sua equipe já estará apta para estimar os custos do projeto.

Figura 2 - Planejar o gerenciamento de custos: diagrama do fluxo de dados



Fonte: GUIA PMBOK, 2004, p. 209.

1.3.2 Estimar custos do projeto

Estimar custos consiste em mapear os recursos financeiros que serão necessários para a realização do projeto. Para fazer esse mapeamento, algumas questões precisam ser resolvidas, como verificar o custo da qualidade do projeto e solicitar propostas de fornecedores para analisar o que é financeiramente mais viável. É nessa etapa que o gestor do projeto, junto com a equipe envolvida, deverá pensar em possíveis alternativas para economizar com certos custos.

Para fazer essa estimativa é preciso que o cronograma e escopo do projeto já estejam bem definidos (assim como o plano de gerenciamento de custos).

Os custos que serão estimados podem ser divididos entre:

- **Custos com materiais:** ferramentas que precisarão ser utilizadas no projeto, como softwares, materiais de papelaria e despesas com serviços.
- **Custos com capital humano:** horas trabalhadas dos colaboradores no projeto, gasto com terceirização de recursos humanos e etc.

O objetivo dessa etapa será atingido quando você conseguir atualizar os documentos do projeto com as estimativas de custo. Não existe nenhum segredo mágico para fazer uma estimativa correta, mas é importante se certificar que ela consiga abranger todos os detalhes de custo do projeto para não haver surpresas na hora de fazer o orçamento de projeto.

1.3.3 Determinar orçamento

O objetivo de determinar o orçamento é verificar os custos estimados e, através de reuniões de alinhamento e consultas com especialistas, autorizar um custo X para a realização do projeto. Esse custo deverá servir de base para o monitoramento na etapa de controle de custos (que veremos em seguida).

Também é parte da determinação do orçamento verificar os riscos do projeto e fazer reservas para esses riscos:

- **Reservas de contingência** são reservas que podem ser utilizadas para cobrir os riscos mapeados do projeto. São mais imediatos e devem observar o levantamento de riscos do projeto.
- **Reservas gerenciais** é um orçamento extra definido para cobrir outros riscos que podem surgir e que não foram mapeados

Essa etapa é fundamental para chegar ao custo total do projeto e para a organização verificar o que precisa ser feito para custear esse projeto. Assim que o orçamento for definido, você já terá uma base para o controle de custos.

1.3.4 Controlar custos

A última etapa da gestão de custos, o controle de custos (também chamado de controle de orçamento), monitora a utilização do orçamento durante o andamento do projeto, comparando o que está sendo gasto com o que foi planejado, observando se há um alinhamento com a base de custos. É parte essencial do controle de custos observar solicitações de mudança do orçamento e analisar se são viáveis, verificando se essas alterações cabem dentro do orçamento.

Além disso, o controle de custos deve comparar os custos por etapa, ou seja: deve observar o planejamento de tempo e o orçamento e ver o que foi estipulado para cada etapa do cronograma. Se o gerente de projeto observar que os custos estão descontrolados é responsabilidade dele promover ações para colocar o planejamento de volta aos eixos.

1.3.5 Ferramentas para a gestão de custos em projetos

Há várias ferramentas que podem ajudar um gerente a fazer a gestão de custos de seus projetos como: calculadoras, planilhas e documentos impressos. No entanto, essas ferramentas exigem que o gerente fragmente o gerenciamento dos custos, fazendo cada parte em um lugar diferente. Mas agora há softwares que integram todas essas funções (inclusive as de gestão de tempo e escopo) em um só lugar. Alguns desses softwares são:

- **Artia** - O Artia é um software voltado diretamente para a gestão de projetos de engenharia e para a indústria. O seu funcionamento é 100% online e é possível realizar todo o processo de gestão de projetos por meio de medidores de desempenho, analisando o tempo gasto pelos funcionários em cada uma das tarefas. Uma das melhores funcionalidades deste software é a geração de gráficos, relatórios e todo o processo de gestão documental.
- **JExperts** - O JExperts é um programa capaz de oferecer soluções excelentes para a gestão e governança de TI, tanto para empresas quanto para os prestadores de serviço. A sua utilização permite a unificação de ciclos, deixando-os sempre de acordo com as melhores práticas do mercado. Pode-se dizer que essa solução é uma forma excepcional de automatizar processos e integrar as áreas da empresa.
- **runrun.it** - O runrun.it é um software de interface simples e fácil utilização. O principal diferencial do runrun.it é a possibilidade de criar tarefas e gerir a atuação de todos os membros da equipe. Assim, é possível atribuir responsabilidades às tarefas e cobrar os profissionais de realizarem as entregas em seu devido tempo.

1.4 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS NAS EMPRESAS

No atual cenário econômico o gerenciamento de custos de um projeto é fundamental para que as empresas alcancem o sucesso e o crescimento esperado. Como em todo processo de planejamento, o modo como os custos será tratado no projeto precisa ser planejado, ou seja, todo o projeto precisa de um orçamento pré-estabelecido.

Para Terribili Filho (2014), não cumprir com o orçamento pré-estabelecidos, pode acontecer por várias razões, atraso no cronograma, desempenho dos executores entre outros, não somente por uma má gestão de custo do projeto. Todavia, uma gestão efetiva faz com que os resultados sejam mais satisfatórios para o projeto, seja ela na medição de desempenho dos custos, seja a identificação dos desvios ou nas estimativas mais próximas do ideal.

1.4.1 Consequências da má gestão de custos em projetos

Como já foi dito anteriormente, o gerenciamento dos custos é um fator fundamental para que haja sucesso no projeto. O mal gerenciamento dos custos podem acarretar inúmeras consequências, como o atraso no projeto, gastos maiores do que os orçados, e retrabalho para a solução dos problemas que podem surgir. Um exemplo de má gestão é a construção da Linha 1 do Metrô.

Principal obra de mobilidade urbana da capital, o metrô não pode ser considerado um modelo de gestão de obra. O projeto demorou 16 anos para ficar pronto, extrapolando o prazo inicial, tornando-se a execução mais demorada do país. Além de extrapolar o cronograma, a construção também ultrapassou o orçamento planejado, e conseqüentemente, houveram complicações com o projeto. Na Figura 3 tem uma imagem do metrô de Salvador.

Figura 3 - Metrô de Salvador (Linha 1)



Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO, 2015.

O projeto foi orçado inicialmente em R\$350 milhões de reais, porém custou quatro vezes mais, cerca de R\$1,4 bilhões de reais, e deveria ter sido concluído no ano de 2003, porém só foi concluída no ano de 2015. Além da perceptível péssima gestão dos custos, houveram também suspeitas de superfaturamento da obra, algo que não foi confirmado até então.

1.5 RESULTADOS

Quadro 2 - Quadro de resultados

Características	Pontos Positivos	Pontos Negativos	Sugestão
Gerenciamento de custos em projetos	Essencial para garantir que os custos não ultrapassem o orçamento estipulado, mesmo em caso de	Provocam a extrapolação dos valores planejados	Estimar os custos, determinar o orçamento e fazer um controle rígido dos custos.
Planejamento	Estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e	Buscar por metas inalcançáveis, cobrar exageradamente dos colaboradores.	Opinião especializada; Análise de dados; Reuniões.
Estimar os custos	Desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.	Falta de análise pode distribuir recursos de forma inadequada.	Opinião especializada; Estimativa análoga; Estimativa paramétrica; Estimativa "bottom-up"; Análise de alternativas; Análise de reservas; Custo da qualidade; Softwares de gerenciamento de projetos.
Determinar orçamento	Agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.	O planejamento financeiro de forma inadequada pode comprometer as receitas e despesas futuras de um projeto.	Opinião especializada; Agregação de custos; Análise de reservas; Revisão de informações históricas; Reconciliação dos limites dos recursos financeiros; Financiamento.
Controlar os custos	Monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos.	Falta de tempo para organizar e tomar decisões coerentes na organização.	Opinião especializada; Análise de valor agregado; Análise de variação; Análise de tendências; Análise de reservas; Índice de desempenho para término (IDPT); Software de gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

1.6 CONCLUSÃO

Pôde-se observar que ao decorrer do trabalho realizado pela equipe, após as análises realizadas, foi possível compreender um pouco mais sobre a importância e o impacto no gerenciamento de custos em projetos. O atual cenário econômico motiva mudanças em projetos, principalmente as relacionadas a custos. Visando reverter o cenário de estouro de orçamento, que é uma tarefa árdua. Foi perceptível que o impacto causado pelos custos pode ser critério de desempate entre lucro e prejuízo em uma organização. Por isso, é muito importante o conhecimento e a gestão de custos dentro de um projeto.

Através dos dados expostos no trabalho, foi possível calcular e compreender alguns pontos consideráveis para algumas análises como planejamento, estimativa, determinação orçamento, controle de custos, com um comprometimento por parte das pessoas envolvidas no projeto pode-se buscar alcançar os resultados estimados.

Na busca de melhoria contínua o gerenciamento de custos, se faz necessário: para permitir a qualificação do gerente de projetos e sua equipe por meio de treinamentos, reforçar a importância de uma comunicação constante e efetiva pela equipe, analisar e atuar no problema para que não se repita, e realizar sempre o relatório de lições aprendidas durante o projeto com a finalidade de que nos próximos projetos erros não se repitam, ou que melhores na prática como sejam analisadas como oportunidades para os próximos projetos.

Por fim entendemos que o gerenciamento de custos em projetos é algo integrado. Apesar de um bom planejamento, monitoramento e controle, os custos de um projeto podem variar por diversos motivos conforme o projeto. Os gerentes de projetos sejam proficientes em uma variedade de estratégias de gerenciamento de custos para garantir o alcance do resultado esperado.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Christina *et al.* **Gerenciamento de Custos em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHNI, Roque Jr. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Metrô de Salvador será inaugurado com atraso de 12 anos e triplo do preço**. Cotidiano. 22 dez. 2015. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/12/1721925-metro-de-salvador-sera-inaugurado-com-atraso-de-12-anos-e-triplo-do-preco.shtml>. Acesso em: 19 maio 2019.
- KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: Uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINELLI, Fernando Baracho. **Fundamentos de Projetos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.
- GUIA PMBOK. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5. ed. Project Management Institute (PMI). Global Standard, 2012.
- PMBOK, GUIA. Um Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
- SANTOS, Altair. **Metrô de Salvador passa longe da gestão de obra**. Portal Massa Cinzenta. Disponível em: <https://www.cimentoitambe.com.br/metro-de-salvador-gestao-de-obra>. Acesso em: 19 maio 2019.
- SOUZA, Marcos Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Custos em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

2 ANÁLISE DE PROJETOS: IMPLANTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO NA ARENA FONTE NOVA

Antônio Vitor¹
Aline Lima²
Deusiane Santos³
Ebert Castro⁴
Ivan Santos⁵
Leila Estela⁶
Wesley Reis⁷

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a forma que é feita a implementação e gerenciamento de projetos, bem como são desenvolvidos em uma empresa, dando destaque, para a aplicação na Itaipava Arena Fonte Nova, que é um estádio de futebol localizado em Salvador, no estado brasileiro da Bahia, reconstruído no mesmo local do antigo estádio Octávio Mangabeira. A implantação e Gerenciamento de projetos é um elemento estratégico, que influencia na gestão de tempo, no atendimento das necessidades dos clientes, e na gestão de custos. Portanto, o estudo foi realizado na Itaipava Arena Fonte Nova, e teve por objetivo a implantação e gerenciamento de projeto, tendo como foco principal o envolvimento da liderança, as fases de implementação do projeto e seu prazo. Como metodologia de pesquisa qualitativo-exploratória, o estudo foi implementado a partir do desenvolvimento de um estudo de caso, por meio da realização de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem. Com esse estudo foi possível explicar as mudanças significativas que ocorreram no âmbito da organização, tais como: nascimento do projeto, escopo, demolição e construção. Isso fez da Itaipava Arena Fonte Nova uma arena mais moderna com tecnologia e segurança.

Palavras-chave: Gerenciamento de projeto. Implantação. Escopo.

¹ Graduando em Administração, 5º semestre - FACSAL.

² Graduando em Administração, 5º semestre - FACSAL.

³ Graduando em Administração, 5º semestre - FACSAL.

⁴ Graduando em Administração, 5º semestre - FACSAL.

⁵ Graduando em Administração, 5º semestre - FACSAL.

⁶ Graduando em Administração, 5º semestre - FACSAL.

⁷ Graduando em Administração, 4º semestre - FACSAL.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the form that is made to the implementation and management of projects, as well as are developed in a company, giving prominence, to the application in Itaipava Arena Fonte Nova, which is a soccer stadium located in Salvador, state Brazilian from Bahia, rebuilt in the same place as the old Octávio Mangabeira stadium. Deployment and Project Management is a strategic element that influences time management, meeting customer needs, and managing costs. Therefore, the study was conducted at Itaipava Arena Fonte Nova, and aimed at project implementation and management, focusing on leadership involvement, project implementation phases and deadline. As a qualitative-exploratory research methodology, the study was implemented based on the development of a case study, through individual interviews in depth, with an approach. With this study it was possible to explain the significant changes that occurred within the organization, such as: project birth, scope, demolition and construction. This made Itaipava Arena Fonte Nova a more modern arena with technology and security.

Keywords: Project management. Deployment. Scope.

2.1 INTRODUÇÃO

Todo projeto nada mais é do que atender à uma necessidade e, em 25 de novembro de 2007 uma tragédia marcou a capital baiana. Sete torcedores que assistiam a partida entre Bahia e Vila Nova morreram ao despencar de uma altura de vinte metros depois que parte de uma estrutura de concreto da antiga Fonte Nova cedeu e abriu um buraco na arquibancada do anel superior. Com isso surgiu uma nova necessidade, ter um espaço que atenda jogos, shows, feiras, dentre outros grandes eventos da capital baiana.

A partir desta necessidade, surgiu a nova Fonte Nova, denominada Itaipava Arena Fonte Nova. Segundo o site obra24horas o projeto arquitetônico do novo estádio, agora sob a concepção de arena, que tinha como objetivo preservar o formato de ferradura com abertura para o Dique do Tororó, representa não apenas uma reverência ao projeto original, de Diógenes Rebouças, como também dará maior funcionalidade à arena. Ou seja, possibilitando além das partidas de futebol, a montagem e desmontagem de palcos para os mais variados espetáculos.

Inicialmente o nome proposto seria Arena Salvador. Foi inaugurada oficialmente em 05 de abril de 2013 com shows de grandes nomes da música baiana assim como Ivete Sangalo, Claudia Leite, Moraes Moreira e Olodum se apresentaram por lá além do clássico BaVi onde o Vitória goleou o Bahia com massacrantes 5x1.

Contudo, não é só de partidas nacionais que vive a Arena Fonte Nova, pois na Copa do Mundo ela foi carinhosamente apelidada de “Fonte de Gols” devido ao grande número de gols no estádio. Foram ao todo 24 gols em 6 partidas; Além de receber grandes seleções como Espanha, Alemanha, Holanda, dentre outras. Voltando ao passado, para ser mais preciso, 4 anos antes onde começaram as obras para a nova Arena, que foi a primeira a ser construída dentre as arenas que tiveram jogos da Copa do Mundo, mas isso custou caro, cerca de R\$835 milhões se tornando assim o estádio mais caro do Brasil (dentre os estádios da Copa).

Durante o período de construção, a Nova Fonte Nova empregou em torno de 1.500 pessoas e outras 2.500 na operação da arena. Gerando assim 332 mil empregos permanentes, e 381 temporários durante o período dos jogos. Outros benefícios apontados em sediar a Copa do Mundo no Brasil, pode ser destacado: o aumento da visibilidade nacional e do turismo, além de melhorias na infraestrutura da cidade. “Segundo estudo do Ministério dos Esportes, os impactos econômicos proporcionados pela Copa do Mundo de 2014 chegou a R\$ 183 bilhões, sendo a maior parte (73%) referente aos reflexos indiretos na economia” (G1, 2010).

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo será discutido, a forma que é feita a implementação e gerenciamento de projetos, bem como são desenvolvidos em uma empresa, dando destaque, para a aplicação na Itaipava Arena Fonte Nova, que é um estádio de futebol localizado em Salvador, no estado brasileiro da Bahia, reconstruído no mesmo local do antigo estádio Octávio Mangabeira, é considerado o maior complexo esportivo e cultural da Bahia.

Em conjunto ao estudo de caso na Itaipava Arena Fonte Nova, foi realizado uma pesquisa sobre a implementação e o gerenciamento de um projeto que ocupa um lugar significativo na vida de uma empresa, assim, nesta pesquisa optou-se em abordar como acontece o envolvimento das lideranças, como é realizada a comunicação, o gerenciamento das expectativas dos stakeholders, o planejamento de um gerente de projetos, entre outros, essa pesquisa traz o questionamento de quais fatores influenciam no resultado de um projeto.

De acordo com o PMBOK (2004, p. 5) o projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Ou seja, todo projeto tem um início e fim definidos e deve entregar um resultado singular. Acrescenta que, além de ser “um empreendimento único que deve apresentar um início e fim claramente definidos”.

Um projeto também deve ser “conduzido por pessoas para atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade” (PMBOK, 2004, p. 6).

2.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave utilizando como referência.

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no dia 17 de maio de 2019 na empresa Itaipava Arena Fonte Nova pelos autores da pesquisa, onde foram observadas as principais características da Implantação e Gerenciamento de um projeto, depois as informações foram escritas de forma a encontrar os resultados e conclusões.

2.4 PORQUE NASCEM OS PROJETOS?

Um projeto pode, inclusive, ser proveniente de uma comum e frequente combinação desses fatores anteriormente citados ou, ainda, ser oriundo de uma simples necessidade de negócios.

Os projetos surgem através de vários motivos, desde necessidades ou problemas diversos que precisam de um serviço para atendê-los, passando por estratégias corporativas que, percebendo uma oportunidade, geram um produto novo no mercado, até uma solução inovadora para problemas diários (GERENCIADORES.WORDPRESS, 2010).

De uma forma geral, um projeto, se traduz em uma solução, serviço ou produto que tem seu objetivo definido por um mundo composto cada vez mais de ideias, necessidades, investimentos, perspectivas e geração de valores. Pode surgir a qualquer momento, em qualquer área de conhecimento, bastando para isso, apenas, que se tenha a visão de que, através de um projeto, o caminho entre a pergunta e a solução fica mais curto, rápido e claro.

2.4.1 Realização da implantação de projetos

Para o processo de implementação de novos projetos é necessário, a elaboração de estratégias, o que incluem o avanço para a resolução de determinado problema com o objetivo de alcançar o seu escopo.

“O gerenciamento de projetos é realizado em etapas que influenciam diretamente no resultado que deseja ser alcançado, na fase de implantação é desempenhada a função de realizar o planejamento” (GAEA.COM, 2019).

Sendo assim, fundamental para analisar a viabilidade do projeto, com o conhecimento adequado e profundo dos aspectos de cada etapa é observado o que auxilia na distribuição dos recursos.

Com isso, podemos perceber a importância que o planejamento tem na influência do resultado, onde, a gerência de pessoas, recursos, tempo, exige criatividade e conhecimento específico na área de gestão, para que os objetivos sejam alcançados com êxito e dentro do prazo estabelecido.

De acordo com Atkinson (1999), o gerenciamento de projetos é a aplicação de um conjunto de ferramentas e técnicas para direcionar os diferentes recursos na realização de uma tarefa complexa e única, que apresenta restrições de tempo, custo e qualidade. A coordenação

do gerente direciona os colaboradores para o atingimento dos objetivos do projeto, através das habilidades interpessoais e da combinação das ferramentas e técnicas necessárias desde concepção do projeto até a sua etapa de conclusão, na implantação do projeto é realizado o planejamento, onde existe busca pela compreensão das informações, dados e restrições do escopo.

2.4.2 Envolvimento da liderança

Segundo a grelha de Blake e Mouton (1986), a liderança para a implantação de um projeto centra-se tanto na produção como nas pessoas “dando as informações, objetivos e participação no projeto em questão tendo total segurança e direcionamento”.

Este foco de atenção, em termos de alinhamento estratégico-operacional, implica entre outros, harmonizar os objetivos da organização e os talentos das pessoas, facilitar recursos para a execução, e monitorizar os resultados; criar condições para a participação efetiva das pessoas nos processos e definição de objetivos, tomada de decisões e trabalho em equipe; conectar a informação produzida nesses processos participativos com os outros processos da organização.

Com isso um exemplo, do processo de planejamento, e gestão das pessoas e de conhecimento, além da comunicação, consiste nas diversas interações para apoiar a emergência de valores culturais mais orientados à participação e que motivem o envolvimento das pessoas nos processos chave e prioridades da organização.

De acordo com Gustavo Comitre (2014), a capacidade do líder de comunicar “passar segurança e direcionamento” e de conectar as outras pessoas à estratégia é tão vital quanto todas as outras atividades que ele faz diariamente “dar um discernimento aos funcionários”, por isso, o líder deve dar atenção especial às atividades importantes e de cunho estratégico para a empresa frente às demais “se antecipar aos concorrentes”, pois é comum encontrar nas empresas pessoas em cargos de liderança que acabam concentrando seu tempo e esforço em atividades denominadas urgentes, mas que tem caráter pouco importante e estratégico para a empresa (o famoso “apagar incêndio”) ao invés de focar nas suas atividades realmente estratégicas “dando a total prioridade e foco em seu projeto em conjunto à sua equipe” e que tem por isso muita importância para o desenvolvimento de sua organização e de seus colaboradores.

Contudo, isso acaba ocorrendo, pois, atividades estratégicas normalmente exigem um esforço de médio a longo prazo para gerar resultados concretos, o que faz com que muitos as deixem de lado e só compreendam os impactos destas atitudes mais adiante.

2.4.3 O papel da liderança na implementação de projetos

Segundo Comitre (2014), tendo como base o pensamento que um ótimo líder precisa gerir de forma estratégica “ter soluções rápidas e eficaz”, fazer-se presente com novas ideias, ter disposição para ensinar “dar uma direção a sua equipe” e estar sempre pronto para motivar sua equipe. Ao implementar novas estratégias, a liderança tem um papel central, visto que ocupa um lugar de referência.

Com isso existem atitudes esperadas pelos colaboradores em relação a um líder, que fortalecem seu vínculo com a equipe e cria uma relação maior de confiança entre as partes, para provar a importância do envolvimento da liderança na implementação de novas estratégias, pode ser: Informa a equipe acerca da nova estratégia; desperta interesse nos colaboradores; Dar feedbacks constantes; proporcionar e avaliar recursos; adotar gestão de estratégia. O comprometimento e o envolvimento da alta liderança no Sistema de Gestão da Qualidade são de extrema importância para a eficácia da gestão (CONSULTORIAISO.COM, 2017).

Portanto, é necessário o envolvimento da liderança para ajudar no processo da conscientização de todos na organização. A importância da alta liderança está intrínseca em vários requisitos da implantação.

Tendo em vista que o planejamento da utilização de fatores relacionados à implantação de projetos, contribui para a melhoria contínua do mesmo. São fatores críticos que podem afetar a implantação de projetos: comprometimento da alta direção, liderança, projetos alinhados com as metas do negócio, cultura de melhoria contínua, metas. Entre as diversas estratégias adotadas para aperfeiçoamento do gerenciamento e implantação de projetos, destaca-se a liderança.

Segundo (Tanaka, 2010), muitos projetos não atingem bons resultados após sua implantação, devido a diversos fatores: gestão inapropriada, definição incorreta do objetivo, falta de comprometimento da equipe, entre outros; sendo que a falta de liderança contribui para que esses fatores venham afetar diretamente à implantação de projetos. Em projetos, um ótimo líder precisa gerir de forma estratégica ter soluções rápidas e eficaz, fazer-se presente com novas ideias, ter disposição para ensinar dar uma direção a sua equipe e estar sempre pronto para motivar sua equipe. Ao implementar novas estratégias, a liderança tem um papel central, visto que ocupa um lugar de referência. A Figura 1 demonstra de maneira simples e objetiva o papel da liderança no desenvolvimento de um projeto.

Figura 1 - Processos do gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: Autor desconhecido.

2.4.4 Comunicação na implantação de projetos

A comunicação certamente é uma das áreas de conhecimento mais importantes para o processo de implantação ela representam elo de ligação entre as pessoas, as ideias e as informações.

Além disso, a maioria dos problemas dos projetos são oriundos de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações.

Segundo o Guia PMBOK®(Project Management Body of Knowledge), o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Assim seus principais objetivos são: conectar as diversas partes interessadas apesar de seus diferentes interesses e culturas para atender os objetivos do projeto; fornece as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas; garantir a geração, disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto; manter as partes interessadas e alinhadas, para facilitar disseminação das informações entre os colaboradores do projeto, os fundamentos das comunicações está incluso em um processo através do qual as informações são trocadas entre as pessoas com o uso de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos.

Portanto os papéis relacionados com a comunicação em projetos incluem, alinhar os objetivos do projeto e disseminá-los garantindo comprometimento da equipe; Tomar decisão; autorizar trabalho; dirigir atividades; negociar; reportar; atender reuniões; Administração geral do projeto, como marketing e vendas, relações públicas.

2.4.5 Processos do gerenciamento das comunicações do projeto

A comunicação certamente é uma das áreas da implantação mais importantes para o gerenciamento, senão for a mais importante. Ela representa o elo de ligação entre as pessoas, as ideias e as informações.

Além disso, a maioria dos problemas dos projetos são oriundos de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações.

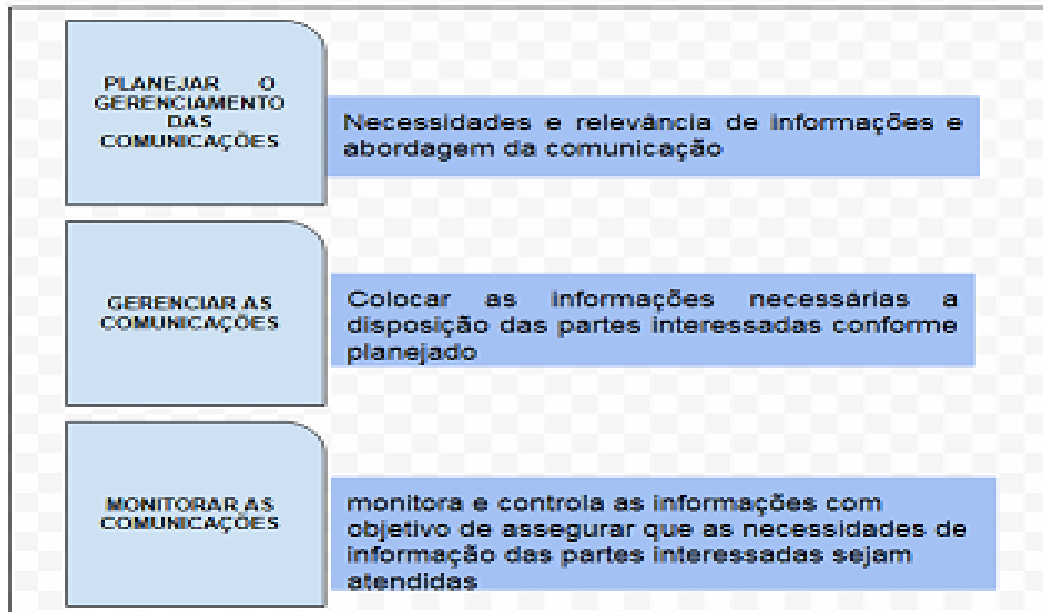
Segundo o Guia PMBOK®, o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada, com isso verificamos que essa gerência tem como principais objetivos: conectar as diversas partes interessadas apesar de seus diferentes interesses e culturas para atender os objetivos do projeto; fornece as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas; garantir a geração, disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto; manter as partes interessadas alinhadas.

Papéis relacionados com a comunicação em projetos incluem: alinhar os objetivos do projeto e disseminá-los garantindo comprometimento da equipe; tomar decisão; autorizar trabalho; dirigir atividades; negociar; reportar; atender reuniões; administração geral do projeto, como marketing e vendas, relações públicas, administração de registros como atas, memorandos, cartas, boletins, relatórios, especificações, documentos de aquisição.

As principais ferramentas que auxiliam nos processos das comunicações são: análise de partes interessadas, análise de requisitos da comunicação, tecnologia das comunicações, modelos de comunicações métodos de comunicação, sistemas de gerenciamento da informação, reportar o desempenho.

Na Figura 2, a seguir, é possível visualizar como ocorre os processos relacionados ao gerenciamento das comunicações de um projeto, incluindo o planejamento a gerência e o monitoramento.

Figura 2 - Processos do gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: Autor desconhecido.

2.4.6 Gerenciamento das expectativas dos *Stakeholders*

É considerado um stakeholder o grupo de pessoas que é a parte interessada direta ou indiretamente em um determinado projeto, empresa, negócio ou indústria (PMBOK, 2014).

Os Stakeholders são as pessoas envolvidas no projeto, e aquelas que podem ser (ou se consideram) afetadas por ele. A lista pode ser muito diversificada e de tamanho considerável. É importante que ninguém seja esquecido, visto que todos que dela constarem precisarão de informações adequadas, embora muitas vezes de tipos diferentes. Felizmente nem todos precisarão da mesma profundidade de detalhe ou frequência de atenção (KELLING, 2006).

Com isso, o gerente de projeto deve identificar e agrupar os interessados, para poder decidir o posicionamento estratégico adotado para cada um de acordo com a sua classificação, com isso ele saberá as necessidades requeridas em cada situação. A necessidade de compreender as diferenças relacionadas aos stakeholders determina, quais são seus departamentos, relacionamentos, responsabilidades, e até sua influência no projeto (HELDMAN, 2006).

Nesse sentido, a gerência tem a responsabilidade de identificar as necessidades, comportamento e objetivos dos stakeholders, além de antecipar as possíveis expectativas enfrentadas por cada um dos interessados no desenvolvimento do projeto, o gerente de projeto que deseja gerenciar essas expectativas e até mesmo para contornar alguma situação antes mesmo que ela chegue a um ponto crítico é montar, com o auxílio de um software específico

ou mesmo uma planilha, uma relação que auxilie a analisar estas redes de stakeholders para definir planos de ação. Qual o grau de poder e de interesse de cada um dos grupos? Traçar um paralelo sobre os aspectos positivos e negativos de cada um deles, bem como a influência e o impacto diante do projeto também facilita esta gestão (PMBOK, 2004).

2.4.7 Planejamento de um gerente de projetos

O gerente de projetos, tem uma função essencial no planejamento, pois ele conduz a maneira que será desenvolvido o projeto, assim após um projeto ter recebido a aprovação para prosseguir, as atividades de planejamento conduzirão a detalhes cada vez mais minuciosos sobre cada necessidade dos recursos principais (PMBOK, 2014).

Os detalhes de especificação, qualidade, disponibilidade, tempo de entrega requerido, transporte e armazenamento serão esclarecidos e poderão ser calculados com precisão os fornecedores convidados e avaliados e os contratos negociados.

Os processos mais burocráticos e que exigem mais suporte técnico, começam a aparecer depois que se dar início totalmente ao projeto, no momento em que ele sai do papel para começar a parte prática. Nesse momento é de fundamental importância não esquecer nenhum detalhe de qualidade pois isso pode comprometer o sucesso do projeto (KEELLING, p. 95, 2006).

Diante do exposto, fica evidente que o planejamento é a fase mais importante de um projeto, cuja responsabilidade está ligada além do seu gerente, como também de toda a parte interessada envolvida nesta etapa.

2.4.8 Métodos que contribuem para o cumprimento dos prazos

Um dos fatores de sucesso do gerenciamento de um projeto é o cumprimento dos prazos. Quando há desrespeito com as datas, a desorganização por vezes gera conflitos internos, bem a diminuição da motivação do trabalho. Para alcançar o efetivo cumprimento, faz-se necessária a gestão dos prazos, que consiste na implementação de metodologias e sistemas, para que seja conferida celeridade ao projeto a fim de obedecer às datas limites, sem diminuição da qualidade.

No momento de ser realizada, deve se buscar uma estimativa coerente com a realidade do caso concreto, observando por exemplo o tempo necessário para a execução da atividade. Outra ferramenta de significativa importância é o controle da execução, que significa monitorar

a evolução do projeto, razão pela qual, deverá ocorrer um acompanhamento contínuo do andamento das tarefas.

Diante o exposto, conclui-se que o planejamento do tempo é de imperiosa relevância, e para alcançar aquele que gerencia o projeto deverá usar de processos que facilitem a sua concretização.

2.4.9 Identificação dos riscos de um projeto

Os riscos de um projeto podem ocorrer ou não. Caso um risco que já foi identificado ocorra, é indispensável se tornar conhecimento dos stakeholders que geralmente são as partes interessadas do projeto e em alguns casos outras partes interessadas como a população em geral, assim como foi o caso da Arena Fonte Nova. Alguns riscos podem desaparecer e outros novos podem surgir, demandando respostas distintas para cada situação que pode vir a ocorrer. Portanto, quanto mais cedo forem identificados, o seu gerenciamento terá mais opções de mitigação e, como consequência, maior eficácia pois durante o ciclo de vida do projeto o que acontece é uma série de eventos interligados, dependentes entre si. Saber medir com a melhor exatidão possível qual caminho seguir é a maneira mais acertada para minimizar os riscos em projetos evitando assim a rejeição quando chegar a fase de entrega.

Para um bom levantamento quantitativo e qualitativo dos eventos de risco é necessária informação. Quanto mais informação for obtida para o desenvolvimento do projeto, maior será a análise de risco e menor será seu grau de incerteza no que pode ocorrer dando maior garantia de resolução dos riscos que venham a surgir e ao buscar minimizar esses riscos do projeto, desenvolvendo um modelo de decisão perante ao evento incerto, eleva a confiança tanto do cliente quanto do patrocinador/stakeholder, engajando-os de forma positiva.

2.4.10 Fases de implementação de um projeto

Uma gestão de projetos para realizar a implementação deve fazer a escolha da metodologia usada na condução do projeto, o que inclui fatores como desenvolvimento do cronograma, relacionamento dos envolvidos, fluxo de projeto, orçamento, lembrando que isso é realizado após a análise de viabilidade do projeto.

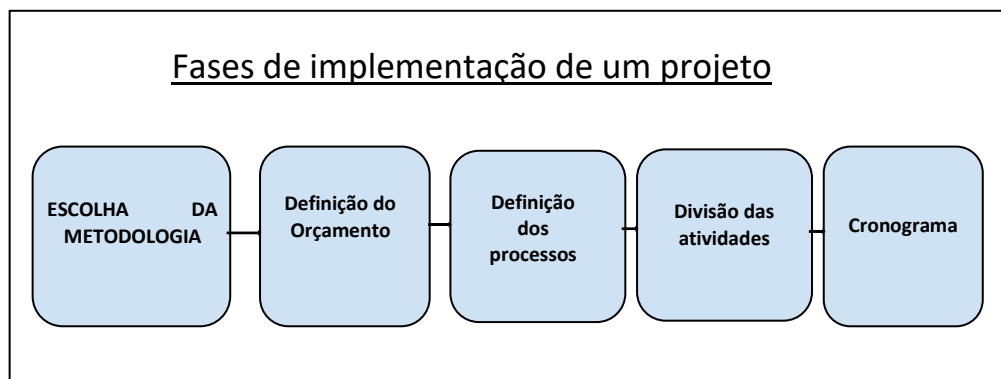
Assim após a definição da metodologia, a implementação necessita que os processos sejam bem definidos, ou seja, todos os colaboradores envolvidos precisam saber o que está sendo feito, como deve ser executado a atividade e também o resultado da etapa do projeto.

Com isso, a definição das etapas em processos, resulta na padronização das atividades, que especifica a uniformização dos produtos, trazendo assim uma forma, padrão de qualidade, e tempo gasto, específico nas etapas do processo, economizando tempo e recursos da equipe.

A partir, do processo de padronização, o gerente deve desenvolver um cronograma, deste modo os colaboradores envolvidos com o projeto ficaram ciente de cada fase do projeto e sua atividade em cada uma, assim eles saberão o que entregar e o prazo previamente definido, fazendo com eles fiquem focados e determinados perante suas atividades no projeto.

Deste modo, é possível perceber que na fase de implantação é feito um desenvolvimento de como ocorrerá o projeto, estudando o resultado esperado e definindo a metodologia utilizada para coordenação dos seus colaboradores na Figura 3, que demonstra as fases da implementação de um projeto.

Figura 3 - Fases de implementação de um projeto



Fonte: Adaptado de GAEA, 2018.

2.4.11 Vantagens e dificuldades da implantação

Para executar a gerência de projetos, é necessário que a gestão destes, seja algo vantajoso. Portanto, pense em executar a gestão por projetos quando a pessoa jurídica ou física envolvida já executou as ações necessárias para trabalhar de forma estruturada. Esta seria uma boa teoria, mas para colocá-la em prática o que é necessário? É necessário que um projeto anterior seja executado, pois sem isto alcançar um ponto propício para trabalhar por projetos pode ser algo muito doloroso.

Seja o desenvolvimento de um novo produto ou a consolidação de um novo processo de negócio, qualquer projeto precisa de escopo bem definido e de etapas claramente desenhadas.

O sucesso desse tipo de empreitada exige habilidades em gestão de projetos.

Então, para poder pensar em trabalhar por projetos, gerenciar seus negócios e vida como projetos, é necessário montar e executar um projeto, temos que trabalhar desta forma pode ser difícil, poderá se tornar vantajoso, mas para que isto ocorra realmente é necessário que algumas ações paralelas ocorram. É preciso que processos sejam definidos, estratégias a curto, médio e longo prazo sejam pensadas e montadas, que a equipe, não importa por quantas pessoas seja formada, tenha consciência da necessidade de se organizar para crescer. A gestão de projetos permite que a tomada de decisões seja feita tendo em vista um objetivo futuro como a conquista da liderança de mercado, uma aquisição estratégica ou a expansão para outras regiões que será determinado pelas ações do presente.

A partir do momento em que todos os profissionais da organização conseguem visualizar que pertencem a algo maior, a um objetivo definido e com clareza do que deve ser feito para se chegar a este objetivo tem-se, então, que a gestão por projetos está funcionando e, portanto, se faz vantajosa. Caso contrário toda ação poderá ter uma reação desastrosa ou no mínimo inesperada. “Ações mal projetadas se resultam em perda de tempo e dinheiro” traga este pensamento para seu dia-a-dia e elabore suas ideias visando chegar a resultados concretos, independente se o resultado é explicitamente financeiro ou não. Lembre-se, projetos não necessariamente existem para obter como resultado o lucro financeiro.

Trabalhar por projetos é saber trabalhar com processos, com organização, com maximização de resultados e diminuição de perdas, é trabalhar com clareza, é agir com foco no resultado desejado. “Adquirindo experiência para que seja capacitado para qualquer projeto de âmbito profissional ou pessoal”, portanto, trabalhar, gerenciar solicitações/metras por projetos, poderá ser vantajoso, mas se mal executado poderá se converter em algo desastroso. A gestão de projetos é uma habilidade que pode ser desempenhada tanto no âmbito pessoal quanto no profissional ou corporativo. Empresas que buscam melhores resultados devem desenvolver ou contratar profissionais capacitados para gestão.

Com percebe-se assim que definir de a gerência por projetos é vantajoso ou se não é vantajoso não é algo que se compra em prateleira de livrarias ou em cursos, é algo que se conquista com a experiência e vontade. Aja com foco, pense onde quer chegar, como fazer e mais importante que tudo, execute.

2.5 ESTUDO DE CASO IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO NA ARENA FONTE NOVA COMO NASCEU O PROJETO ITAIPAVA ARENA FONTE NOVA?

Antes da oficialização do Brasil como sede do mundial de 2014 muitas cidades que tinham potenciais sedes dos jogos já tinham projetos arquitetônicos. Marc Duwe visitou a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), e tomou conhecimento das exigências após o acidente e o fechamento da fonte nova.

Com isso o governo anunciou o PMI (processo de manifestação de interesse), dentre sete empresas cadastradas Architekten foi o vencedor, a escolha correu por conta da SETRE (Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte da Bahia) , primeiro encontro aconteceu entre Marc Duwe e Class Schultz no aeroporto de Salvador e se dirigiram a antiga fonte nova verificar o que poderia ser feito.

Assim, reformar ou demolir, para Class Schultz a demolição seria o mais correto porque a arquibancada era longe do campo, segundo ele a FIFA (Federação Internacional de Futebol), não iria gostar e chegaram a um acordo de demolir tudo, dessa forma nasce o primeiro projeto, porém esse projeto teve a geometria modificada no vestuário e no setor destinado à imprensa. Após algumas reuniões em Salvador e em São Paulo, ficou resolvido o que seria mantido e o que seria modificado.

Conforme a Figura 4, podemos perceber que o valor da Arena Fonte Nova superou o escopo inicial do projeto e ficou entre o 4º lugar do ranking de arena da copa mais cara do Brasil, seu valor de R\$684,4 milhões foi mais que o dobro da arena Beira-Rio por exemplo, só ficando abaixo de arenas como Mané Garrincha (Brasília R\$1,403 bilhão), Arena Corinthians (São Paulo R\$1,080 bilhão), Mineirão (Belo Horizonte R\$695 milhões) e Maracanã (Rio de Janeiro R\$1,050 bilhão) que serviu como palco da final da copa 2014.

Figura 4 - As Arenas da Copa 2014

AS ARENAS DA COPA DE 2014

ESTÁDIO	CIDADE	BNDES	VALOR TOTAL
Arena Pantanal	Cuiabá	R\$ 337,9 milhões	R\$ 583 milhões
Arena das Dunas	Natal	R\$ 396,6 milhões	R\$ 400 milhões
Arena Amazônia	Manaus	R\$ 400 milhões	R\$ 660,5 milhões
Beira-Rio	Porto Alegre	R\$ 275,1 milhões	R\$ 330 milhões
Castelão	Fortaleza	R\$ 351,5 milhões	R\$ 518,6 milhões
Fonte Nova	Bahia	R\$ 323,6 milhões	R\$ 684,4 milhões
Arena da Baixada	Curitiba	R\$ 131,16 milhões	R\$ 391,5 milhões
Arena Pernambuco	Recife	R\$ 400 milhões	R\$ 532,6 milhões
Maracanã	Rio de Janeiro	R\$ 400 milhões	R\$ 1,050 bilhão
Mineirão	Belo Horizonte	R\$ 400 milhões	R\$ 695 milhões
Arena Corinthians	São Paulo	R\$ 400 milhões	R\$ 1,080 bilhão
Mané Garrincha	Brasília	não utilizou	R\$ 1,403 bilhão
TOTAL		R\$ 3,815 bilhões	R\$ 8,333 bilhões

Fonte: GLOBOESPORTE, 2015.

Conforme imagem em anexo podemos perceber que o valor da Arena Fonte Nova superou o escopo inicial do projeto e ficou entre o 4º lugar do ranking de arena da copa mais cara do Brasil, seu valor de R\$684,4 milhões foi mais que o dobro da arena Beira-Rio por exemplo, só ficando abaixo de arenas como Mané Garrincha (Brasília R\$1,403 bilhão), Arena Corinthians (São Paulo R\$1,080 bilhão), Mineirão (Belo Horizonte R\$695 milhões) e Maracanã (Rio de Janeiro R\$1,050 bilhão) que serviu como palco da final da copa 2014, (GLOBOESPORTE, 2015).

Após a captação desta amostra, foi realizada uma análise estatística com o objetivo de extrair dados para melhor compreender o que eles representam e com isso obtemos os seguintes resultados demonstrados na Figura 4.

Figura 4 - Planilha Estatística com Valores (R\$) gastos na construção dos principais Estádios brasileiros da Copa do Brasil

ESTÁDIO	MUNICÍPIO	VALOR	f	fr(%)	F	Fr(%)
ARENA PANTANAL	CUIABA	R\$ 583.000.000,00	1	7,03	1	7,03
ARENA DAS DUNAS	NATAL	R\$ 400.000.000,00	1	4,82	2	11,85
ARENA AMAZONIA	MANAUS	R\$ 660.000.000,00	1	3,98	3	15,83
ARENA BEIRA RIO	PORTO ALEGRE	R\$ 330.000.000,00	1	3,98	4	19,81
ARENA CASTELÃO	FORTALEZA	R\$ 518.600.000,00	1	7,82	5	27,63
ARENA FONTE NOVA	BAHIA	R\$ 648.400.000,00	1	7,82	6	35,45
ARENA BAIXADA	CURITIBA	R\$ 391.500.000,00	1	4,72	7	40,17
ARENA PERNANBUCO	RECIFE	R\$ 532.600.000,00	1	6,42	8	46,60
MARACANÃ	RIO DE JANEIRO	R\$ 1.050.000.000,00	1	12,66	9	59,26
ARENA MINEIRÃO	BELO HORIZONTE	R\$ 695.000.000,00	1	8,38	10	67,64
ARENA CORINTHIANS	SÃO PAULO	R\$ 1.080.000.000,00	1	13,02	11	80,67
ARENA MANÉ GARRINCHA	BRASILIA	R\$ 1.403.000.000,00	1	16,92	12	97,59
TOTAL		R\$ 8.292.100.000,00	12	97,59		

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A Figura 5, é o salão de imprensa, é a área que os recepciona durante os jogos comuns geralmente atende até 180 jornalistas e durante a Copa Do Mundo essa área conseguiu atender até 600 jornalistas.

Figura 5 - Sala de Imprensa



Fonte: Elaboração própria, 2019.

A nova Arena Fonte Nova foi inaugurada no dia 07 de abril de 2013, com um clássico daqui de Salvador um “BA x VI”, sendo inaugurado não somente como um estádio de futebol mais também com um conceito de arena multiuso.

A partir deste conceito, pode ter shows, jogos, uma infinidade de outros eventos e cada área pode ser moldada para isso conforme a necessidade, outra coisa bem interessante pensada no desenvolvimento do projeto, está relacionada ao reaproveitamento do concreto do antigo estádio para fazer a base no novo.

Sendo um dos fatores para receber o certificado Internacional Categoria Prata de Sustentabilidade, outro fator foi a instalação de *brise-soleils*, que impedem que a luz do sol entre de forma direta, mas permite ventilar durante o dia sem a necessidade da utilização da energia elétrica na maior parte do tempo, evitando também a exposição excessiva ao raio solar, que pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 - *Brise-soleils*

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Assim outro detalhe interessante desenvolvido no projeto, é a utilização de lâmpadas de alta performance e baixo custo, em conjunto ao processo de voltado a economia de água onde o telhado da arena acumula água da chuva que possui o direcionamento da água de reutilização nos banheiros e para irrigar o gramado, demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Lâmpada e telhado



Fonte: Elaboração própria, 2019.

O projeto da Itaipava Arena Fonte Nova, foi planejado com uma estrutura que tem também como objetivo oferecer conforto aos seus visitantes, agora vamos falar da área dos camarotes, onde ao todo a arena possui 70, com capacidade que variam de 10 a 44 pessoas em cada um deles a maioria deles é alugado por 1 ano, e as pessoas que o alugam tem o direito não somente de vir aos jogos como também usá-lo durante a semana, ou seja, caso quem aluga queira realizar uma reunião de negócios, a pessoa também pode usar durante a semana, por

exemplo, caso queira fazer uma reunião de negócios, ela liga agendando, e o camarote estará devidamente organizado para isso, que pode ser visto na Figura 8.

Figura 8 - Setor dos Camarotes



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Assim foi pensado também um projeto, com área premium com espaço de 2.000 cadeiras, área climatizada, às vezes tem bandas tocando durante o intervalo dos jogos com o atendimento voltado para um público exclusivo. E que demandam um conforto maior. Na Arena Fonte Nova, que utiliza o conceito de Arena Multiuso, onde todos os espaços terem mais de uma função, onde ao mesmo tempo vários espaços podem estar sendo usados de maneiras diferentes.

Na Figura 9, temos a entrada do Camarote Central, que pertence a Itaipava, e durante a Copa do Mundo ele foi utilizado pelas grandes personalidades, como a Daniela Mercuri, Uma Chanceler Alemã, e todos os outros chefes de Estado que vieram aqui. Essa área hoje é direcionada a Itaipava.

Figura 9 - Entrada Camarote Central



Fonte: Elaboração própria, 2019.

O Estádio possui 2.000 vagas de garagem, entre os estacionamentos internos e externos, 1º, 2º e 3º andares internos eles geralmente são direcionados aos estacionamentos. No 4º andar, local onde ficam parados os ônibus dos times observada na figura 9, ou seja, todos os jogadores dos times quando chegam ao estádio eles obrigatoriamente entram por essa porta que pode ser vista na Figura 10, passando por ela eles iram adentrar na chamada zona mista.

Figura 10 - Estacionamento 4º andar



Fonte: Elaboração própria, 2019.

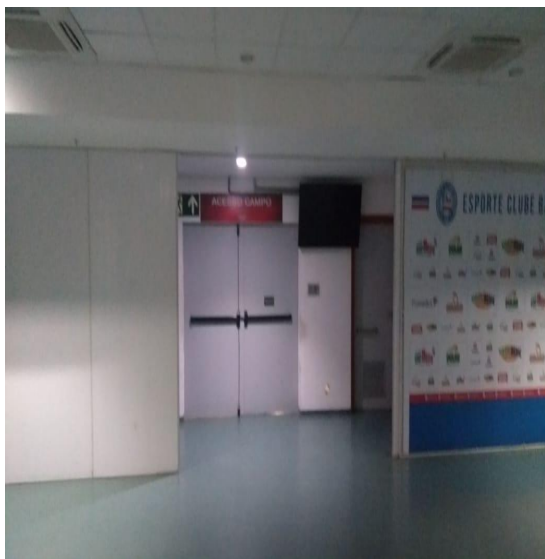
Figura 11 - Porta Acesso Zona Mista



Fonte: Elaboração própria, 2019.

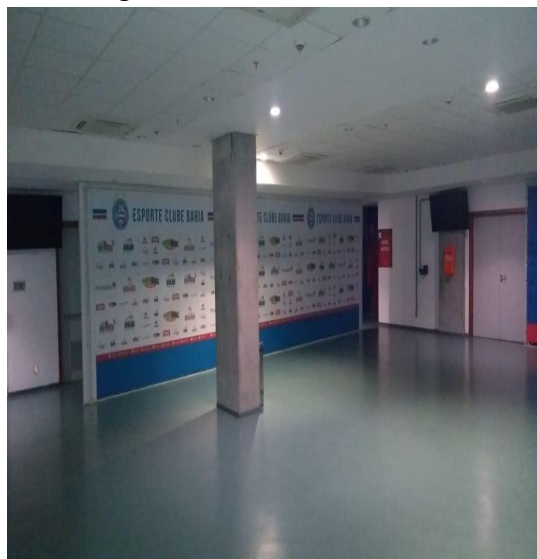
A área mista recebe esse nome, pois é onde ficam juntos os dois times, os árbitros a federação, comissão técnica, todos os envolvidos diretamente no jogo, aqui eles se dividem da seguinte forma: vestiário e a sala de conferência de imprensa do time mandante, vestiário e a sala de conferência de imprensa do time visitante, visto nas Figuras 12 e 13.

Figura 12 - Zona Mista 1



Fonte - Elaboração própria, 2019.

Figura 13 - Zona Mista 2



Fonte - Elaboração própria, 2019.

A vista do campo da Arena pode ser vista na Figura 14, que demonstra amplitude do estádio.

Figura 14 - Campo da Arena



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Com isso durante estudo foi realizada uma pesquisa relacionada ao desenvolvimento do projeto, tendo como base a visita feita com um guia especializado, onde uma série de respostas foram dadas que auxiliaram no resultado da pesquisa.

2.6 RESULTADOS

Portanto, no resultado da pesquisa é possível perceber como planejamento no processo de implantação de projetos, faz com que os resultados sejam de alta qualidade, na Itaipava Arena Fonte Nova, empresa utilizada no estudo realizou um trabalho em que optou tanto por conforto aos clientes vips sem deixar de lado a preocupação com a praticidade para os visitantes.

Com isso a análise da implantação verificou, que um processo desse porte, no momento criativo precisa de uma dedicação especial em cada detalhe, principalmente quando existe uma grande expectativa para a conclusão do projeto.

Foi visto como uma responsabilidade desta magnitude necessita de uma dedicação especial, nesse projeto cada detalhe foi pensado tanto com foco em sustentabilidade, conforto, praticidade, o conceito de arena multiuso trouxe um ar moderno, onde, o estádio pode ser adaptado de acordo a necessidade do evento.

2.7 DISCUSSÃO

Inúmeros projetos são levados ao fracasso, por não adotarem uma gestão de projetos adequada ou pela forma que a gestão de projetos é conduzida.

No projeto de implantação de um e-commerce, é necessário envolver no mínimo uma pessoa de cada área estratégica e, cada pessoa terá sua dificuldade até entender os novos procedimentos, e então, não devemos deixar de atender uma dúvida ou um requisito que foi deixado para traz por falta de conhecimento do processo. Devemos pensar que esta dúvida pode trazer o fracasso total ou parcial e, a não implementação de um requisito poderá gerar tanto transtorno que o custo para programar no futuro poderá ficar até dez vezes maior.

Ao utilizar a gestão de projetos, é necessário ter o apoio dos diretores, patrocinadores, stakeholders e entender que a flexibilidade em um nível moderado não influencia o bom andamento do projeto.

Nenhuma pessoa sozinha consegue desenvolver a visão correta, comunicá-la para uma grande quantidade de pessoas, eliminar todos os obstáculos principais, vencer etapas de curto prazo, liderar e gerenciar dezenas de projetos de mudança e fixar novas abordagens profundamente na cultura da empresa.

O apoio e a decisão de se adequar a um modelo de gestão de projetos devem partir da alta diretoria, com participação obrigatória de todos os membros do setor de tecnologia da

informação. Os resultados que são alcançados com a adequação da empresa ao modelo de gestão de projeto, são evidentemente melhores ao longo do tempo.

2.8 CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados no período chegamos à conclusão do que influencia nos resultados de um projeto, que incluem fatores relacionados, ao processo, a metodologia, a gestão de pessoas, o cumprimento de prazos, os riscos, entres outros que podem ser consultados no desenvolvimento da pesquisa. O estudo de caso proporciona ao pesquisador a experiência de constatar como a realização de um projeto envolve uma evolução que está crescendo cada vez mais e sendo colocada em prática nas organizações. O trabalho desenvolvido procurou demonstrar a importância da implantação e do gerenciamento de um projeto na Itaipava Arena fonte Nova utilizando tecnologia e os benefícios trazidos para os stakeholders. Trouxe também como resultado a importância do gerenciamento de projetos para um Administrador.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Luiz Guilherme Arruda. **Liderança no sistema de gestão, requisito ISO**. 2015. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/qual-a-importancia-da-lideranca-na-iso-9001-2015>. Acesso em: 10 maio 2019.

COMITRE, Gustavo. **A liderança e seu envolvimento no sucesso da organização**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-lideranca-e-seu-envolvimento-no-sucesso-da-organizacao>. Acesso em: 04 maio 2019.

ESPINHA, Roberto Gil. **Como identificar e minimizar os riscos do projeto?**. 2018. Disponível em: <https://artia.com/blog/como-identificar-e-minimizar-os-riscos-do-projeto>. Acesso em: 04 maio 2019.

GOVERNO DIVULGA VALORES FINAIS DA COPA: R\$ 8,3 bilhões em estádios. **Globo Esporte.com**, 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2015/01/governo-divulga-valores-finais-da-copa-r-83-bilhoes-em-estadios.html>. Acesso em: 10 maio 2019.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Gulf Professional Publishing, 2006.

IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS: 5 passos para uma gestão eficiente. **Gaea Consulting**. 2018. Disponível em: <https://gaea.com.br/implantacao-de-projetos-5-passos-para-uma-gestao-eficiente>. Acesso em: 04 maio 2019.

KEELLING. Ralph, **Gestão de Projetos**. 2006.

MONTES, Eduardo; PATZ, Fátima. **Gerenciamento das partes interessadas**: Como engajar as pessoas em seus projetos, 1. ed. São Paulo: [s.n.], 2017.

OBRAS24HORAS. **Processo de demolição da Fonte Nova tem início em Salvador**. 2010. Disponível em: <https://www.obras24horas.com.br/materias/arquitetura/processo-de-demolicao-da-fonte-nova-tem-inicio-em-salvador>. Acesso em: 01 maio 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

PROJETANDO: Como nasce um projeto?. **wordpress.com**. 2018. Disponível em: <https://gerenciadores.wordpress.com/2010/10/07/projetando-como-nasce-um-projeto>. Acesso em: 07 maio 2019.

TANAKA, Wilson Yoshio; MUNIZ JR, Jorge; NETO, Antônio Faria. Fatores críticos para implantação de projetos de melhoria contínua segundo líderes e consultores industriais. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 1, p. 103-121, 2012.

3 ANÁLISE COMPARATIVA DO SESC NOS ANOS 2016 e 2017

Ananda Marques
Claudia Jesus
Elizete Moreira
Ilse Mara Andrade
Jussinara Pereira
Nathalia Pessoa
Stephanie Oliveira
Wesley Marques¹

RESUMO

A análise das demonstrações contábeis é um método utilizado para auxiliar a avaliar a situação econômico-financeira de uma empresa. O presente trabalho tem como objetivo analisar e comparar o balanço patrimonial do SESC nos anos de 2016 e 2017. Através da análise vertical verifica-se a participação de cada elemento em relação ao todo. A análise horizontal é feita de forma que se é comparado os mesmos elementos de forma linear em exercícios diferentes. O Sesc - é uma entidade privada que tem como objetivo proporcionar o bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores deste setor e sua família. O chamado Sistema S é o conjunto de instituições corporativas voltadas a treinamento profissional, pesquisa e assistência técnica e social. Portanto, conclui-se que no ano de 2017 houve uma pequena queda na geração de lucros da empresa e um aumento bastante considerável nos gastos com despesas em relação ao ano de 2016.

Palavras-chave: Análise horizontal e vertical. Sesc. Sistema S.

¹ Graduando em Administração - UNICEUSA / FACSAL.

ABSTRACT

The analysis of the financial statements is a method used to help evaluate the economic and financial situation of a company. The objective of this study is to analyze and compare the SESC's balance sheet in the years 2016 and 2017. Through the vertical analysis, the participation of each element in relation to the whole is verified. The horizontal analysis is done so that the same elements are compared linearly in different exercises. Sesc - is a private entity that aims to provide the well-being and quality of life to workers in this sector and their family. The so-called Sistema S is the set of corporate institutions focused on professional training, research and technical and social assistance. Therefore, it is concluded that in 2017 there was a small decrease in the company's profit generation and a considerable increase in expenses with expenses compared to the year 2016.

Keywords: Horizontal and vertical analysis. Sesc. System S.

3.1 INTRODUÇÃO

A análise das demonstrações contábeis é um método utilizado para auxiliar a avaliar a situação econômico-financeira de uma empresa, pois essa fornece diversos tipos de informações financeiras para a melhor tomada de decisão. Essa técnica analisa o resultado das atividades empresariais de uma organização. Como principais demonstrativos podemos citar:

- **Balanco Patrimonial (BP):** indica os resultados das atividades de investimento e financiamento em determinado momento no tempo.
- **Demonstração Do Resultado Do Exercício (DRE):** apresenta o sucesso da empresa utilizando ativos para gerar lucros durante um período.
- **Demonstração Do Fluxo De Caixa (DFC):** demonstra as entradas e as saídas líquidas de caixa das atividades operacionais, de investimentos e de financiamento para o mesmo período.

Segundo Stickney e Weil (2012 apud DINIZ, 2015) as demonstrações financeiras visam medir o sucesso das atividades de uma empresa, fornecendo informações sobre: a posição financeira (Balanco Patrimonial); a lucratividade (Demonstração do Resultado do Exercício); e a capacidade de geração de caixa (Demonstração do Fluxo de Caixa).

A análise das demonstrações contábeis, para Assaf Neto (2010 apud DINIZ, 2015), tem como objetivo descrever, baseado em informações fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras.

Este artigo está dividido em 3 (três) seções. A introdução, é constituída de conceitos de demonstrações contábeis, tendo como objetivo analisar e comparar o balanço patrimonial da empresa nos anos de 2016 e 2017. A segunda seção que corresponde ao referencial teórico que explica conceito e objetivo da análise horizontal e da vertical; além de uma breve apresentação da empresa SESC e do Sistema S; e a análise de balanço patrimonial da empresa. Por fim na terceira seção encontra-se a conclusão do presente trabalho, onde descreve sobre os resultados encontrados através da análise.

3.2 ANALISE HORIZONTAL E VERTICAL

A análise vertical também é conhecida por análise de estrutura. Tem um método bastante simples, pois consiste em dividir todos os elementos do ativo pelo valor do total desse mesmo ativo e todos os valores do passivo pelo total desse passivo, de forma a obter o percentual que

cada elemento que representa do todo. Na demonstração de resultados, o elemento que será o divisor dos demais itens é a receita líquida, e os percentuais vão indicar o quanto cada um desses elementos do resultado representa em relação a essa receita líquida. Sendo assim, essa capacidade de mostrar o quanto cada elemento representa do todo é que a análise vertical é chamada de análise estrutural. Este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo (OLIVEIRA *et al*, 2010).

A análise vertical demonstra a importância relativa de cada conta dentro da demonstração e, através da comparação com padrões do ramo de atuação ou com as relações da própria empresa em anos anteriores, permite entender se há itens fora das proporções usuais (LEITE, 2014).

Através da análise vertical verifica-se a participação de cada elemento em relação ao todo. E é no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultados de Exercício que sua aplicação tem maior importância. Silva (2006, p. 226), diz que:

O primeiro propósito da análise vertical (AV) é mostrar a participação relativa de cada item de uma demonstração contábil em relação a determinado referencial. No balanço, por exemplo, é comum determinarmos quanto por cento representa cada rubrica (e grupo de rubricas) em relação ao ativo total.

Lembrando que o resultado apresentado pela análise vertical deve ser analisado conjuntamente com a análise horizontal e os demais índices como: liquidez, endividamento e rentabilidade (LEITE, 2014).

Segundo Camargo (2019) a análise horizontal tem como principal finalidade evidenciar o crescimento ou a redução de itens dos Balanços e das Demonstrações do Resultado durante um determinado período, mostrando, claramente, a evolução ou não das vendas, dos lucros etc.

Ela é caracterizada por alinhar as contas dos balanços e das demonstrações de dois ou mais períodos, tendo como base, o primeiro deles, para avaliar a evolução ou não, do patrimônio da empresa ao longo dos diversos anos analisados.

De acordo com Camargo (2019) pelo uso da análise horizontal, investidores, analistas e administradores conseguem avaliar e validar como a empresa cresceu. A análise horizontal pode ser usada também para comparar taxas, crescimento de uma empresa em relação a outra.

A análise horizontal é utilizada principalmente pelo profissional financeiro que verifica os saldos das contas ao longo de meses e anos. A análise é feita de forma que se é comparado os mesmos elementos de forma linear em exercícios diferentes (CAMARGO, 2019).

Por fim, objetivo da análise horizontal é mostrar a evolução de cada conta em comparação com períodos anteriores, com isso permiti tirar conclusões sobre as mudanças da empresa (CAMARGO, 2019).

3.3 SISTEMA S

O chamado Sistema S é o conjunto de instituições corporativas voltadas a treinamento profissional, pesquisa e assistência técnica e social. Ao todo, são nove instituições (todas iniciadas com S - daí o nome), estabelecidas pela Constituição Federal, cada uma voltada a uma área de atuação, como indústria, comércio, agronegócio e cooperativismo.

Atualmente, nove organizações compõem o sistema. Todas têm seu nome iniciado com a letra "S": Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); e Serviço Social de Transporte (SEST).

Cada órgão de serviço tem seu nicho e objetivo. Dois tratam da indústria: o SENAI, mais antigo deles, voltado à qualificação de mão de obra, e o SESI, voltado ao aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Também há dois para o comércio: o SENAC, mais numeroso deles, voltado à mão de obra, e o SESC, responsável pela área de lazer dos afiliados.

Para o desenvolvimento de pequenos negócios e microempreendedores, há o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); para a mão de obra agrícola, o Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), e também o SESCOOP, o SENAT e o SEST, voltados às respectivas áreas.

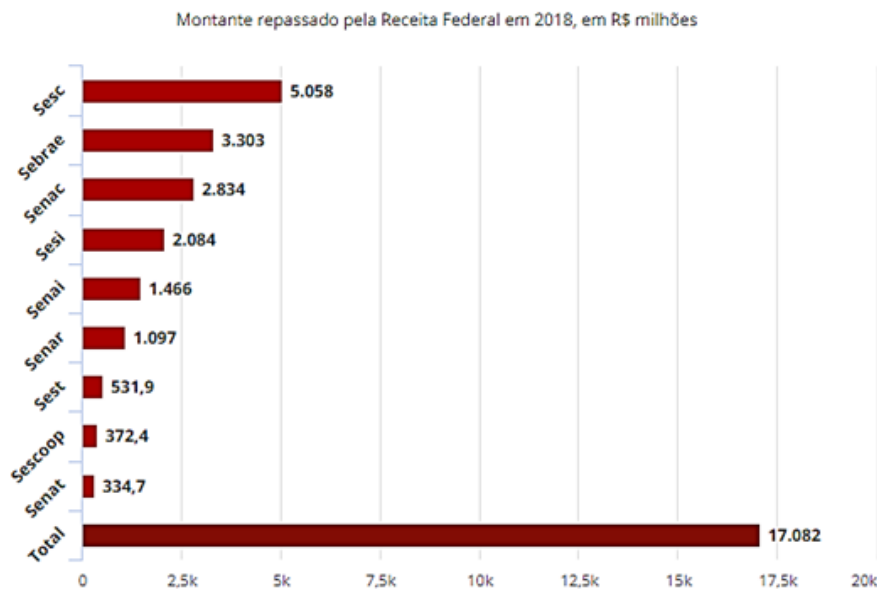
Como funciona o financiamento (e o que o governo tem a ver com isso) As empresas pagam a contribuição fiscal ao governo e parte dos recursos é repassada para a entidade patronal (por exemplo, a CNI, se for uma indústria), que a repassa integralmente para o sistema S (no caso da indústria, Senai e Sesi). É um tributo pago pelas empresas que poderia ir para o governo. A diminuição desta contribuição, feita compulsoriamente pelas empresas, já foi debatida em diferentes governos, em especial em época de crise. Além disso, o sistema S também tem outras fontes de recursos, como a cobrança de alguns cursos.

Uma parte das colaborações e honra que as organizações pagam sobre a folha de pagamento é repassado para as empresas do Sistema S. As percentualidades das colaborações variam em função do tipo do contribuinte. Os percentuais vão de 0,2% a 2,5%.

O surgimento das instituições se deu no governo Getúlio Vargas. Em janeiro de 1942, o então presidente decretou a criação de uma instituição com objetivo de formar profissionais para a crescente indústria nacional. Assim nasceu o Senai. De acordo com a lei, a nova instituição seria mantida com recursos dos empresários e administrada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria). Desde então, as outras instituições foram formadas sob a mesma lógica: uma parte da folha de pagamento das empresas é repassada às federações patronais, cada uma com sua categoria respectiva, que administram os serviços de aperfeiçoamento profissional. No caso do Senai, a CNI, por exemplo.

O repasse é previsto na Constituição, e a alíquota varia de acordo com a instituição. Atualmente, vai de 0,2% a 2,5%. A maioria, como Senai e Sesi, está na faixa do 1%. Em 2017, o repasse total foi de R\$ 16,5 bilhões. Neste ano, já passou dos R\$ 17 bilhões. O corte proposto por Guedes seria aplicado nesta quantia. “Em 2018, segundo a Receita Federal foram repassados R\$ 17,08 bilhões. Em 2017, foram R\$ 16,47 bilhões” (G1, 2019).

Gráfico 1 - Arrecadação do Sistema S em 2018



Fonte: Receita Federal.

3.4 SESC

Mantido pelos empresários do comércio de bens, turismo e serviços, o Serviço Social do Comércio - Sesc - é uma entidade privada que tem como objetivo proporcionar o bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores deste setor e sua família. Presente em todos os estados brasileiros, o Sesc promove ações no campo da Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

O Sesc foi criado pelo Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, por iniciativa do empresariado do comércio de bens, serviços e turismo. O propósito, na ocasião, foi o de promover uma melhor qualidade de vida aos comerciários e seus familiares no difícil período do pós-guerra.

Ao longo dessas seis décadas, o trabalho do Sesc fez parte da história do país, adequando-se as novas necessidades de sua clientela, tendo ainda ampliado sua área de ação, com projetos que beneficiam as comunidades carentes de serviços básicos, dentro de um compromisso de colaborar com o desenvolvimento do Brasil.

A primeira unidade do Sesc surgiu no Rio de Janeiro, no bairro Engenho de Dentro. Assistência à maternidade, infância e combate à tuberculose foram as principais áreas de atendimento para diminuir os índices de mortalidade. Atualmente o Sesc possui mais de 500 unidades fixas e móveis e a sua atuação ampliou-se com a demanda da sociedade.

As ações do Sesc propagam princípios, humanísticos e universais, promovendo melhor condição de vida para os comerciários e seus familiares em todo o Brasil, e oferece serviços que fortalecem o exercício da cidadania e contribuem com o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

As atividades do Sesc seguem modelos de ação construídos por especialistas em diversas áreas, garantindo que a atuação seja adequada as necessidades da sociedade. São mais de 19 mil funcionários, em todas as regiões brasileiras, produzindo e recebendo informação para a melhoria dos serviços.

Diante de tudo que foi apresentado, tendo como base as pesquisas da empresa, segue abaixo quadro de demonstração contábil da empresa SESC dos anos de 2016 e 2017, para realização de análise vertical e horizontal.

Figura1 - Demonstração contábil 2016

Continua

SESC - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DA BAHIA		BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO				Página: 1
AR/BAHIA		EXERCÍCIO DE 2016				
003.591.002/0001-90						
ATIVO		SALDO EM 31/12/2015	SALDO EM 31/12/2016	VARIAÇÕES		
TÍTULOS				PARA MAIS	PARA MENOS	
1.1	ATIVO FINANCEIRO					
1.1.1	DISPONÍVEL					
1.1.1.1	DISPONIBILIDADES EFETIVAS					
1.1.1.1.1	CAIXA	169.267,61	184.840,17	15.572,56		
1.1.1.1.2	BANCOS CONTA MOVIMENTO	238.813,29	106.448,64		132.364,65	
1.1.1.1.3	APLICAÇÕES FINANCEIRAS	137.430.970,92	128.630.931,39		8.800.039,53	
	SOMA	137.839.051,82	128.922.220,20	15.572,56	8.932.404,18	
1.1.1.2	DISPONIBILIDADES VINCULADAS					
1.1.1.2.1	BANCOS - C/VINCULADA	381.894,58	2.924.952,09	2.543.057,51		
	SOMA	381.894,58	2.924.952,09	2.543.057,51		
	TOTAL DISPONÍVEL	138.220.946,40	131.847.172,29	2.558.630,07	8.932.404,18	
1.1.2	REALIZÁVEL					
1.1.2.1	RECEITAS A RECEBER					
1.1.2.1.2	AN-C/ARRECADÇÃO DO INSS	15.567.371,38	16.302.583,85	735.212,27		
1.1.2.1.6	RECEITAS DE SERVIÇOS A RECEBER	1.054.964,90	1.211.585,27	156.620,37		
1.1.2.1.9	OUTRAS RECEITAS A RECEBER	60.912,04	138.741,18	77.829,14		
	SOMA	16.683.248,32	17.652.910,10	969.561,78		
1.1.2.2	DÉBITOS DA ADMINISTRAÇÃO NACIONAL					
1.1.2.2.1	AN - C/MOVIMENTO		394.124,13	394.124,13		
1.1.2.2.9	OUTROS DÉBITOS DA AN	959.549,32	31.526,48		928.022,84	
	SOMA	959.549,32	425.650,61	394.124,13	928.022,84	
1.1.2.3	DÉBITOS DAS ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS					
1.1.2.3.4	DÉBITOS ENTRE REGIONAIS	3.567,23	4.325,00	757,77		
	SOMA	3.567,23	4.325,00	757,77		
1.1.2.5	DEVEDORES POR ADIANTAMENTOS					
1.1.2.5.1	ADIANTAMENTOS PARA FÉRIAS	978.070,72	928.863,75		49.206,97	
1.1.2.5.2	ADIANTAMENTOS DE SALÁRIOS	287.020,17	353.164,30	66.144,13		
1.1.2.5.4	ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	5.795,88	2.325,88		3.470,00	
	SOMA	1.270.886,77	1.284.353,93	66.144,13	52.676,97	
1.1.2.6	VALORES MOBILIÁRIOS E DE CONSUMO					
1.1.2.6.2	ALMOXARIFADO	1.529.583,11	1.712.092,06	182.508,95		
	SOMA	1.529.583,11	1.712.092,06	182.508,95		
1.1.2.9	DÉBITOS DIVERSOS					
1.1.2.9.1	DÉBITOS DE SERVIDORES	803.301,73	808.078,18	4.776,45		
1.1.2.9.2	INSS - C/SALÁRIO FAMÍLIA	3.788,75	2.971,77		816,98	
1.1.2.9.3	INSS - C/SALÁRIO MATERNIDADE	22.697,46	44.746,07	21.748,61		
1.1.2.9.9	OUTROS DÉBITOS DIVERSOS	830.422,80	1.072.265,63	241.862,83		

Figura1 - Demonstração contábil 2016

Continuação

SESC - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DA BAHIA		BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO				Página: 2
AR/BAHIA		EXERCÍCIO DE 2016				
003.591.002/0001-80						
ATIVO		SALDO EM 31/12/2015	SALDO EM 31/12/2016	VARIACIONES		
TÍTULOS				PARA MAIS	PARA MENOS	
	SOMA	1.660.510,74	1.928.081,65	268.387,89	816,98	
	TOTAL REALIZÁVEL	22.107.345,49	23.007.413,35	1.881.584,65	981.516,79	
	TOTAL ATIVO FINANCEIRO	160.328.291,89	154.854.585,54	4.440.214,72	9.913.920,97	
1.2	ATIVO TRANSITORIO					
1.2.1	PENDENTE					
1.2.1.1	VALORES EM APURAÇÃO					
1.2.1.1.2	DEPÓSITOS EM GARANTIA	27.895.517,28	4.279.594,28		23.615.953,00	
1.2.1.1.9	OUTROS VALORES EM APURAÇÃO	360.421,83	370.251,91	9.830,08		
	SOMA	28.255.939,11	4.649.816,19	9.830,08	23.615.953,00	
1.2.1.2	DESPESAS ANTECIPADAS					
1.2.1.2.1	PRÊMIOS DE SEGURO	77.985,25	75.562,36		2.422,89	
1.2.1.2.2	ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES	21.038,46	10.168,94		10.869,52	
	SOMA	99.023,71	85.731,30		13.292,41	
	TOTAL PENDENTE	28.354.962,82	4.735.547,49	9.830,08	23.629.245,41	
	TOTAL ATIVO TRANSITÓRIO	28.354.962,82	4.735.547,49	9.830,08	23.629.245,41	
1.3	ATIVO PERMANENTE					
1.3.1	IMOBILIZADO					
1.3.1.1	BENS IMÓVEIS					
1.3.1.1.1	TERRENOS	2.529.682,38	2.749.582,72	219.900,34		
1.3.1.1.2	CONSTRUÇÕES EM CURSO	7.013.631,31	27.902.716,81	20.889.085,50		
1.3.1.1.3	EDIFICAÇÕES	112.571.933,88	141.288.940,85	28.717.006,97		
	SOMA	122.115.247,57	171.941.240,38	49.825.992,81		
1.3.1.2	BENS MÓVEIS					
1.3.1.2.1	EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIOS EM GERAL	19.959.961,89	20.129.022,99	159.061,10		
1.3.1.2.2	VEÍCULOS	5.911.009,14	5.134.181,50		776.846,64	
1.3.1.2.4	BENS INTANGÍVEIS	3.354,89	3.354,89			
1.3.1.2.9	BENS MÓVEIS DIVERSOS	69.354,22	69.353,22		1,00	
	SOMA	25.953.680,14	25.335.892,60	159.061,10	776.846,64	
	TOTAL IMOBILIZADO	148.068.927,71	197.277.132,98	49.985.053,91	776.846,64	
	TOTAL ATIVO PERMANENTE	148.068.927,71	197.277.132,98	49.985.053,91	776.846,64	
1.4	ATIVO COMPENSADO					
1.4.1	COMPENSAÇÃO					
1.4.1.1	COMPENSAÇÃO ATIVA					
1.4.1.1.1	SEGUROS CONTRATADOS	178.963.730,19	175.933.730,19		3.030.000,00	

Figura1 - Demonstração contábil 2016

Conclusão

PASSIVO		SALDO EM 31/12/2015	SALDO EM 31/12/2016	VARIAÇÕES	
TÍTULOS				PARA MAIS	PARA MENOS
2.1	PASSIVO FINANCEIRO				
2.1.1	EXIGÍVEL IMEDIATO				
2.1.1.1	CRÉDITO A LIQUIDAR				
2.1.1.1.2	SALÁRIOS A PAGAR	43.373,71	236.826,79	193.453,08	
2.1.1.1.3	CONTAS A PAGAR	3.790.742,82	3.888.660,75	97.917,93	
2.1.1.1.4	RETENÇÃO E OBRIGAÇÕES A RECOLHER	28.498.513,92	5.144.549,53		23.353.964,39
2.1.1.1.5	CRÉDITOS DIVERSOS DE SERVIDORES	415,26	1.028,51	613,25	
2.1.1.1.9	OUTROS CRÉDITOS A LIQUIDAR	125.882,19	113.540,53		12.241,66
	SOMA	32.458.927,90	9.384.705,11	291.984,26	23.366.206,05
	TOTAL EXIGÍVEL IMEDIATO	32.458.927,90	9.384.705,11	291.984,26	23.366.206,05
2.1.2	EXIGÍVEL MEDIATO				
2.1.2.2	CRÉDITOS DA ADMINISTRAÇÃO NACIONAL				
2.1.2.2.1	AN-C/MOVIMENTO	31.332,14			31.332,14
2.1.2.2.2	AN-C/ADIANTAMENTO PARA PROJETOS ESPECIAIS	5.143,97	71.824,98	66.681,01	
2.1.2.2.9	OUTROS CRÉDITOS DA AN	47.639,34	61.062,65	13.423,31	
	SOMA	84.112,45	132.887,63	80.107,32	31.332,14
2.1.2.4	CRÉDITOS CONTRATUAIS				
2.1.2.4.9	OUTROS CRÉDITOS CONTRATUAIS	381.694,58	2.924.952,09	2.543.057,51	
	SOMA	381.694,58	2.924.952,09	2.543.057,51	
	TOTAL EXIGÍVEL MEDIATO	466.007,03	3.057.839,72	2.623.164,83	31.332,14
	TOTAL PASSIVO FINANCEIRO	32.924.934,93	12.442.545,83	2.915.149,09	23.397.538,19
2.2	PASSIVO TRANSITÓRIO				
2.2.1	PENDENTE				
2.2.1.1	VALORES EM APURAÇÃO				
2.2.1.1.9	OUTROS VALORES EM APURAÇÃO	53,00	53,00		
	SOMA	53,00	53,00		
2.2.1.2	RECEITAS ANTECIPADAS				
2.2.1.2.1	RECEITAS RECEBIDAS A APROPRIAR	109.390,50	156.479,76	47.089,26	
2.2.1.2.9	OUTRAS RECEITAS ANTECIPADAS	60.912,04	138.741,18	77.829,14	
	SOMA	170.302,54	295.220,94	124.918,40	
	TOTAL PENDENTE	170.355,54	295.273,94	124.918,40	
	TOTAL PASSIVO TRANSITÓRIO	170.355,54	295.273,94	124.918,40	
2.3	PASSIVO PERMANENTE				
2.3.2	NÃO EXIGÍVEL				
2.3.2.1	PATRIMÔNIO LÍQUIDO				

MOD. PC - 6

Fonte: Sesc Transparência - Bahia 2016.

Figura 2 - Demonstração contábil 2017

Continua

SESC - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DA BAHIA		BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO			
AR/BAHIA		EXERCÍCIO DE 2017			
003.591.002/0001-90		Página: 1			
ATIVO		SALDO EM 31/12/2016	SALDO EM 31/12/2017	VARIAÇÕES	
TÍTULOS				PARA MAIS	PARA MENOS
1.1	ATIVO FINANCEIRO				
1.1.1	DISPONÍVEL				
1.1.1.1	DISPONIBILIDADES EFETIVAS				
1.1.1.1.1	CAIXA	184.840,17	258.087,99	73.247,82	
1.1.1.1.2	BANCOS CONTA MOVIMENTO	106.448,64	125.073,32	18.624,68	
1.1.1.1.3	APLICAÇÕES FINANCEIRAS	128.630.931,39	112.520.998,87		16.109.932,52
	SOMA	128.922.220,20	112.904.160,18	91.872,50	16.109.932,52
1.1.1.2	DISPONIBILIDADES VINCULADAS				
1.1.1.2.1	BANCOS - C/VINCULADA	2.924.952,09	2.471.015,18		453.936,91
	SOMA	2.924.952,09	2.471.015,18		453.936,91
	TOTAL DISPONÍVEL	131.847.172,29	115.375.175,36	91.872,50	16.563.869,43
1.1.2	REALIZÁVEL				
1.1.2.1	RECEITAS A RECEBER				
1.1.2.1.2	AN-C/ARRECADÇÃO DO INSS	16.302.583,65	16.971.720,73	669.137,08	
1.1.2.1.6	RECEITAS DE SERVIÇOS A RECEBER	1.211.585,27	1.432.507,92	220.922,65	
1.1.2.1.9	OUTRAS RECEITAS A RECEBER	138.741,18	92.221,28		46.519,90
	SOMA	17.652.910,10	18.496.449,93	890.059,73	46.519,90
1.1.2.2	DÉBITOS DA ADMINISTRAÇÃO NACIONAL				
1.1.2.2.1	AN - C/MOVIMENTO	394.124,13	954.097,35	559.973,22	
1.1.2.2.2	AN - C/APLICAÇÃO EM PROJETOS ESPECIAIS		14.464,63	14.464,63	
1.1.2.2.9	OUTROS DÉBITOS DA AN	31.526,48	35.870,00	4.343,52	
	SOMA	425.650,61	1.004.431,98	578.781,37	
1.1.2.3	DÉBITOS DAS ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS				
1.1.2.3.4	DÉBITOS ENTRE REGIONAIS	4.325,00	6.008,27	1.683,27	
	SOMA	4.325,00	6.008,27	1.683,27	
1.1.2.5	DEVEDORES POR ADIANTAMENTOS				
1.1.2.5.1	ADIANTAMENTOS PARA FÉRIAS	928.863,75	1.061.022,87	132.159,12	
1.1.2.5.2	ADIANTAMENTOS DE SALÁRIOS	353.164,30	425.289,64	72.125,34	
1.1.2.5.3	ADIANTAMENTOS DO 13 SALÁRIO		1.700.038,60	1.700.038,60	
1.1.2.5.4	ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.325,88	14.404,56	12.078,68	
	SOMA	1.284.353,93	3.200.755,67	1.916.401,74	
1.1.2.6	VALORES MOBILIÁRIOS E DE CONSUMO				
1.1.2.6.2	ALMOXARIFADO	1.712.092,06	2.033.140,31	321.048,25	
	SOMA	1.712.092,06	2.033.140,31	321.048,25	
1.1.2.9	DÉBITOS DIVERSOS				
1.1.2.9.1	DÉBITOS DE SERVIDORES	808.078,18	897.682,35	89.604,17	
1.1.2.9.2	INSS - C/SALÁRIO FAMÍLIA	2.971,77	3.749,43	777,66	

Figura 2 - Demonstração contábil 2017

Continuação

SESC - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DA BAHIA		BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO				Página: 2
AR/BAHIA		EXERCÍCIO DE 2017				
003.591.002/0001-90						
ATIVO		SALDO EM 31/12/2016	SALDO EM 31/12/2017	VARIAÇÕES		
TÍTULOS				PARA MAIS	PARA MENOS	
1.1.2.9.3	INSS - C/SALÁRIO MATERNIDADE	44.746,07	27.348,28			17.397,79
1.1.2.9.9	OUTROS DÉBITOS DIVERSOS	1.072.285,63	1.140.877,86	68.592,23		
	SOMA	1.928.081,65	2.069.657,92	158.974,06		17.397,79
	TOTAL REALIZÁVEL	23.007.413,35	26.810.444,08	3.866.948,42		63.917,69
	TOTAL ATIVO FINANCEIRO	154.854.585,64	142.185.619,44	3.958.820,92		16.627.787,12
1.2	ATIVO TRANSITÓRIO					
1.2.1	PENDENTE					
1.2.1.1	VALORES EM APURAÇÃO					
1.2.1.1.2	DEPÓSITOS EM GARANTIA	4.279.564,28	4.654.395,58	374.831,30		
1.2.1.1.9	OUTROS VALORES EM APURAÇÃO	370.251,91	390.459,52	20.207,61		
	SOMA	4.649.816,19	5.044.855,10	395.038,91		
1.2.1.2	DESPESAS ANTECIPADAS					
1.2.1.2.1	PRÊMIOS DE SEGURO	75.562,36	84.653,08	9.090,72		
1.2.1.2.2	ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES	10.168,94	6.807,72			3.361,22
	SOMA	85.731,30	91.460,80	9.090,72		3.361,22
	TOTAL PENDENTE	4.735.547,49	5.136.315,90	404.129,63		3.361,22
	TOTAL ATIVO TRANSITÓRIO	4.735.547,49	5.136.315,90	404.129,63		3.361,22
1.3	ATIVO PERMANENTE					
1.3.1	IMOBILIZADO					
1.3.1.1	BENS IMÓVEIS					
1.3.1.1.1	TERRENOS	2.749.582,72	2.774.435,09	24.852,37		
1.3.1.1.2	CONSTRUÇÕES EM CURSO	27.902.716,81	22.914.265,88			4.988.450,93
1.3.1.1.3	EDIFICAÇÕES	141.288.940,85	172.211.329,59	30.922.388,74		
	SOMA	171.941.240,38	197.900.030,56	30.947.241,11		4.988.450,93
1.3.1.2	BENS MÓVEIS					
1.3.1.2.1	EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIOS EM GERAL	20.129.022,99	24.861.288,23	4.732.265,24		
1.3.1.2.2	VEÍCULOS	5.134.161,50	5.134.161,50			
1.3.1.2.4	BENS INTANGÍVEIS	3.354,89	3.354,89			
1.3.1.2.9	BENS MÓVEIS DIVERSOS	69.353,22	87.405,78	18.052,56		
	SOMA	25.335.892,60	30.086.210,40	4.750.317,80		
	TOTAL IMOBILIZADO	197.277.132,98	227.986.240,96	35.697.558,91		4.988.450,93
	TOTAL ATIVO PERMANENTE	197.277.132,98	227.986.240,96	35.697.558,91		4.988.450,93
1.4	ATIVO COMPENSADO					
1.4.1	COMPENSAÇÃO					

Figura 2 - Demonstração contábil 2017

Conclusão

PASSIVO		SALDO EM 31/12/2016	SALDO EM 31/12/2017	VARIÇÕES	
TÍTULOS				PARA MAIS	PARA MENOS
SESC - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DA BAHIA					
AR/BAHIA					
003.591.002/0001-90					
BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO					
EXERCÍCIO DE 2017					
Página: 4					
2.1	PASSIVO FINANCEIRO				
2.1.1	EXIGÍVEL IMEDIATO				
2.1.1.1	CRÉDITO A LIQUIDAR				
2.1.1.1.2	SALÁRIOS A PAGAR	236.826,79	1.759.020,41	1.522.193,62	
2.1.1.1.3	CONTAS A PAGAR	3.888.660,75	6.191.850,57	2.303.189,82	
2.1.1.1.4	RETENÇÃO E OBRIGAÇÕES A RECOLHER	5.144.549,53	5.074.467,00		70.082,53
2.1.1.1.5	CRÉDITOS DIVERSOS DE SERVIDORES	1.028,51	3.578,61	2.550,10	
2.1.1.1.9	OUTROS CRÉDITOS A LIQUIDAR	113.640,53	124.016,69	10.376,16	
	SOMA	9.384.706,11	13.152.933,28	3.838.309,70	70.082,53
	TOTAL EXIGÍVEL IMEDIATO	9.384.706,11	13.152.933,28	3.838.309,70	70.082,53
2.1.2	EXIGÍVEL MEDIATO				
2.1.2.2	CRÉDITOS DA ADMINISTRAÇÃO NACIONAL				
2.1.2.2.2	AN-C/ADIANTAMENTO PARA PROJETOS ESPECIAIS	71.824,98	26.764,54		45.060,44
2.1.2.2.9	OUTROS CRÉDITOS DA AN	61.062,65	36.000,00		25.062,65
	SOMA	132.887,63	62.764,54		70.123,09
2.1.2.4	CRÉDITOS CONTRATUAIS				
2.1.2.4.9	OUTROS CRÉDITOS CONTRATUAIS	2.924.952,09	2.471.015,18		453.936,91
	SOMA	2.924.952,09	2.471.015,18		453.936,91
	TOTAL EXIGÍVEL MEDIATO	3.057.839,72	2.533.779,72		524.060,00
	TOTAL PASSIVO FINANCEIRO	12.442.545,83	15.686.713,00	3.838.309,70	594.142,53
2.2	PASSIVO TRANSITÓRIO				
2.2.1	PENDENTE				
2.2.1.1	VALORES EM APURAÇÃO				
2.2.1.1.9	OUTROS VALORES EM APURAÇÃO	53,00	26.425,47	26.372,47	
	SOMA	53,00	26.425,47	26.372,47	
2.2.1.2	RECEITAS ANTECIPADAS				
2.2.1.2.1	RECEITAS RECEBIDAS A APROPRIAR	156.479,76	203.531,24	47.051,48	
2.2.1.2.9	OUTRAS RECEITAS ANTECIPADAS	138.741,18	92.221,28		46.519,90
	SOMA	295.220,94	295.752,52	47.051,48	46.519,90
	TOTAL PENDENTE	295.273,94	322.177,99	73.423,95	46.519,90
	TOTAL PASSIVO TRANSITÓRIO	295.273,94	322.177,99	73.423,95	46.519,90
2.3	PASSIVO PERMANENTE				
2.3.2	NÃO EXIGÍVEL				
2.3.2.1	PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
2.3.2.1.1	SUPERÁVITS ACUMULADOS	239.941.288,95	282.626.416,34	42.685.127,39	

MOD. PC - 6

Fonte: Sesc Transparência - Bahia 2017.

Baseado nos balanços apresentados acima, pode-se analisar e comparar as seguintes contas da empresa nos anos de 2016 e 2017, respectivamente:

Quadro 3 - Análise vertical e horizontal - SESC-BA 2016 e 2017

Ativo Financeiro 2016 – Vertical	Passivo Financeiro 2016 – Horizontal
560.409.078,17 ----- 100%	32.924.934,93 ----- 100%
154.854.585,64 ----- X	12.442.545,83 ----- X
$X = \frac{154.854.585,64 \times 100}{560.409.078,17}$	$X = \frac{12.442.545,83 \times 100}{32.924.934,93}$
X = 27,63%	X = 37,79%
Ativo Financeiro 2017 - Vertical	Passivo Financeiro 2017– Horizontal
559.195.939,79 ----- 100%	12.442.545,83 ----- 100%
142.185.619,44 ----- X	15.686.713,00 ----- X
$X = \frac{142.185.619,44 \times 100}{559.195.939,79}$	$X = \frac{15.686.713,00 \times 100}{12.442.545,83}$
X = 25,43%	X = 126,07%

Fonte: Elaboração própria, 2019.

3.5 CONCLUSÃO

De acordo com a análise horizontal de 2016 e 2017 é perceptível que houve um aumento no passivo financeiro, no ano de 2016 o seu passivo financeiro era de 27,63% e em 2017 passou a ser 126,07%.

O passivo financeiro são os itens de posse da empresa que gerem custos, ou seja, dívidas mensais para o funcionamento adequado da instituição, como tais despesas: luz, água, pagamento dos colaboradores e entre outros.

O crescimento dessas despesas possui um motivo incerto, em que pode ter acontecido um aumento de colaboradores, manutenções com devidas frequências ou elevação do uso de energia.

Com base nos cálculos realizados por análise vertical podemos analisar podemos identificar as contas do ativo financeiro circulante da empresa Sesc, no ano de 2016 e 2017, onde foram encontrados os seguintes percentuais. No ano de 2016 obteve-se 27.63% e em 2017 foram obtidos 25.43%.

As contas do ativo financeiro, são compostas por: disponíveis (bancos, caixas, etc.) e realizáveis (despesas com funcionários). Com essa referência encontrada no cálculo feito através de valores referidos no balanço da patrimonial da empresa houve uma queda no

percentual do ano de 2016 com relação a 201, devido ao aumento nas contas do realizável, ou seja, os gastos com as despesas de funcionário foram maiores no ano de 2016.

Portanto, conclui-se que no ano de 2017 houve uma pequena queda na geração de lucros da empresa e um aumento bastante considerável nos gastos com despesas em relação ao ano de 2016.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Renata Freitas de. **Análise Horizontal e Vertical das Demonstrações Financeiras: informações essenciais podem ser encontradas!**. 5 jan. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/analise-horizontal-e-analise-vertical>. Acesso em: 15 maio 2019.

DINIZ, Natália. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 1. ed. Rio de Janeiro. SESES, 2015.

G1. **Entenda o 'Sistema S'**. 19 fev. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/19/entenda-o-sistema-s.ghtml>. Acesso em: 15 maio 2019.

LEITE, Alberto Lima. **Demonstrações Financeiras - Elaboração e Interpretação de Análise Horizontal e Vertical**. 2014. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/20140719215110-77112920-demonstrações-financeiras-elaboração-e-interpretação-de-análise-horizontal-e-vertical>. Acesso em: 10 abr. 2019.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides *et al.* A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações. **Gestão e Negócios**, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

PACHECO, Fábio. **Entenda o que são ativos e passivos financeiros**. 24 set. 2018. Disponível em: <https://www.concursosnobrasil.com.br/escola/economia/entenda-o-que-sao-ativos-e-passivos-financeiros.html>. Acesso em: 15 maio 2019.

SESC. **Sobre o Sesc**. Disponível em: http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc. Acesso em: 15 maio 2019.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

4 ANÁLISE INSTITUCIONAL E FINANCEIRA DA EMPRESA DE REDE VAREJISTA DE BENS DURÁVEIS (MAGAZINE LUIZA) SOBRE O PERÍODO DE 2017 E 2018

Adrielle Rocha
Ana Paula Brito dos santos
Ana verena silva
Fernanda Barreto
Marcely Ribeiro
Natalia Isis
Otávio Pedro Alexandrino D. Santos¹

RESUMO

Pretende-se neste artigo abordar aspectos teóricos que norteiam uma análise de viabilidade institucional e econômico-financeira da empresa de rede varejista de bens duráveis. Mediante levantamento a partir da revisão erudita foi possível construir um modelo subdividido em 6 tópicos, que correlacionam aspectos teóricos interdisciplinares sobre as doutrinas, análise das demonstrações contábeis, estruturas organizacionais e tecnologia da informação. Dos quais tem por objetivo discorrer sobre a instituição Magazine Luiza, companhia de capital aberto. A qual foi inquerida a análise horizontal (ou de evolução), em consonância com os índices de atividade do prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E) e *marketplace* da Magazine Luiza. Utiliza-se para este estudo uma análise exploratória dos Balanço Patrimoniais (B.P.) e das Demonstrações de Resultados do Exercício (D.R.E.), tendo como referência os exercícios de 2017 e 2018. Dentre outros aspectos estão, a estrutura organizacional (organograma) desta instituição julgada como matricial e suas principais características, como também o sistema de gestão de relacionamento com o cliente (C.R.M.) dentro das medidas denotadas pela instituição analisada. Quanto à metodologia, é julgada como descritiva, aplicada e bibliográfica. O levantamento bibliográfico foi baseado em Perez Junior; Begalli (2002), além de Marion (2012) e em artigos da internet, como também dos conteúdos decorrentes do aprendizado absorvido e aplicados em aula além dos litígios na equipe de trabalho com o auxílio do tutor presencial. Dentro dos aspectos que podemos destacar na conclusão desse trabalho foram às contribuições das análises para melhor entender o campo da administração dentro das organizações.

Palavras-chave: Análise Horizontal. Índice de Atividade. *Marketplace*. Estrutura Matricial. Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (C.R.M.).

¹ Graduando em Administração, 2º e 3º semestre - UNICEUSA / FACSAL.

ABSTRACT

This article aims to address theoretical aspects that guide an analysis of the institutional and economic-financial viability of the retailer of durable goods. Through a survey from the scholarly review it was possible to construct a model subdivided into 6 topics, which correlate theoretical interdisciplinary aspects on doctrines, analysis of accounting statements, organizational structures and information technology. Of which the purpose is to write about the institution Magazine Luiza, a public company. This was followed by the horizontal (or evolution) analysis, in line with the activity index of the average rotation period of stock (P.M.R.E) and marketplace of Magazine Luiza. An exploratory analysis of the Balance Sheet (BP) and the Income Statement of the Year (DRE) is used for this study, with reference to the 2017 and 2018 exercises. Among other aspects are the organizational structure (organization chart) of this institution judged as matrix and its main characteristics, as well as the system of customer relationship management (CRM) within the measures denoted by the analyzed institution. As for the methodology, it is judged as descriptive, applied and bibliographical. The bibliographic survey was based on Perez Junior; Begalli (2002), além de Marion (2012) e in Internet articles, as well as the contents derived from the learning absorbed and applied in class in addition to the disputes in the work team with the help of the tutor face-to-face. Within the aspects that we can highlight in the conclusion of this work were to the contributions of the analyzes to better understand the field of the administration within the organizations

Keywords: Horizontal Analysis. Activity Index. Matricial Structure. Customer Relationship Management System (C.R.M.).

4.1 INTRODUÇÃO

A instituição utilizada para fins do desenvolvimento deste artigo é a instituição de rede varejista de bens duráveis Magazine Luiza, é uma sociedade anônima de capital aberto. Onde a mesma foi fundada em 16 de novembro de 1957, na localidade de Franca - São Paulo, pelo casal Sr. Pelegrino José Donato e Dona Luiza Trajano Donato, os quais adquiriram uma pequena loja de presentes, denominada pelo nome de A Cristaleira. O atual nome utilizado pela instituição Magazine Luiza surgiu depois de um concurso cultural de uma estação de rádio realizado com os próprios clientes. Magazine Luiza, é uma instituição voltada para a área de tecnologia e logística, sobre o objetivo da área do varejo e oferece uma vasta variedade de produtos e serviços com preços variados a fim de atingir todas as classes sociais, através de uma plataforma de varejo multicanal (aplicativo, site e lojas físicas). Onde opera com quase 1.000 lojas tendo 26% de seu percentual do total das lojas situadas no Nordeste, como também 12 centros de distribuições estrategicamente situados em 16 estados brasileiros, com uma média de 27 mil colaboradores.²

Deste modo, o objetivo deste trabalho é fazer uma análise sobre uma discussão teórica sobre Indicadores Econômico-Financeiros e estruturais. A correta análise e interpretação destes indicadores tornam-se imprescindível aos gestores e analistas internos e externos. Os índices selecionados tem como objetivo mostrar a importância desse tema para os gestores, como base para sua tomada de decisões, pretende-se aplicar nos demonstrativos contábeis:

- Análise horizontal do exercício de 2017 e 2018, em destaque sobre os resultados de caixa e equivalência de caixa sobre as contas a receber de partes relacionadas, como também das ações em tesouraria.
- Análise de 2017 e 2018 dos índices de atividade: Prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E), e a relação dos estoques das lojas físicas e virtuais, e o *marketplace* e os seus benefícios e malefícios recorrentes.

Dentre os aspectos estruturais que serão analisados estarão em destaque a estrutura organizacional recorrida pelos gerentes da Magazine Luiza, a qual foi detectada como matricial, onde ainda será discorrido sobre as principais características recorrentes desta espécie de organograma.

² Site: www.magazineluiza.com.br

Será incluso ainda os métodos de marketing no setor de relacionamento com o cliente o (CRM) e as medidas deste setor adotadas pela instituição a ser analisada.

4.2 ABORDAGEM TEÓRICA

A análise das demonstrações Contábeis, também conhecida como análise das demonstrações financeiras, pode ser entendida como um conjunto de técnicas que mostram a situação econômico-financeira das empresas em determinado momento. O avanço tecnológico vem forçando as companhias a realizarem suas atividades em um ambiente altamente competitivo, sendo a informação uma das variáveis mais importantes para o processo decisório, tanto para usuários internos como externos. Neste capítulo serão detalhados a análise horizontal e os índices de atividade: prazo médio de rotação de estoque (PMRE).

4.2.1 Análise horizontal (ou de evolução)

Possui a finalidade principal de apontar o crescimento de itens dos balanços e das demonstrações de resultados (bem como de outros demonstrativos) através dos períodos, afim de caracterizar tendências. A análise aplicada a itens do balanço tem o mesmo significado que a aplicada a itens do DR. Trata-se de distinguir o ritmo de crescimento dos vários itens, alguns itens como o disponível, desejamos controla-los de maneira especial, evolução das contas ao longo de dois ou mais exercícios, permitindo uma ideia da tendência futura, considerando-se entretanto que a análise horizontal é afetada pela inflação (MARION, 2012).

Esta análise é denominada de horizontal pois o profissional responsável pelo financeiro baseia-se na evolução dos saldos das contas ao longo dos anos, ou seja, são comparados os mesmos elementos, porém em exercícios diferentes.

Avaliação das modificações das contas poderá ser realizada por meio da comparação com:

- Variações históricas da própria empresa;
- Taxas de crescimento da economia;
- Taxas de crescimento do setor a que pertence a empresa; e
- Variações nas contas idênticas das demonstrações contábeis de concorrentes próximos (PEREZ JUNIOR, 2002).

4.2.2 Índices de atividade

Estes índices tem por objetivo principal expressar a eficiência com que a empresa utiliza os recursos disponíveis, tais como estoques, duplicatas a receber e outros. Com este índice se torna possível avaliar certas medidas públicas adotadas pela instituição. Dentre seus principais problemas está entre os principais a sujeição da uniformidade das vendas e compras. Onde se a instituição analisada possuir vendas e compras aproximadamente uniformes durante o ano, os prazos médios refletirão satisfatoriamente a realidade. Agora se as vendas ou compras aumentarem, possuir picos e vales de concentração, os índices poderão estar totalmente contraditórios (PEREZ JUNIOR, 2002).

4.2.3 Prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E)

Quando retrata-se de gestão de estoques é fundamental importância se informar das variedades de produtos com a viabilidade econômica e financeira suficiente para gerar o máximo de lucro à instituição. E, em comparação em monitorar a movimentação das operações logísticas.

Dentre os métodos de promover este controle, o cálculo do prazo médio de estocagem é uma das mais importantes. Por meio desse indicador o gestor consegue identificar desperdícios, evitando o excesso de investimentos e esforços que tanto comprometem o capital de giro (MARION, 2012).

Enfim, para muitas empresas os estoques são um dos elementos mais dispendiosos de recursos, exigindo reposição periódica. Contudo, é fundamental que essas operações sejam realizadas considerando um planejamento embasado na liquidez da empresa, trazendo à luz o momento e o volume certo para a reposição.

Este índice possui como um de seus principais objetivos fornecer o número de dias, semanas ou meses de cobertura de estoques existentes e mede a eficiência com que a empresa administra seus investimentos em estoques. Esse índice deve ser o menor possível e com risco mínimo de falta de estoque (PEREZ JUNIOR, 2002, p. 241).

Onde calcula-se conforme a formula abaixo:

$$PMRE = \frac{360 \times \text{ESTOQUE MÉDIO DO PRODUTO}}{\text{CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS (em dias)}} \text{ (PEREZ JUNIOR, 2002).}$$

Dentre outros destaques estão, que os valores compreendidos na fórmula devem contemplar desde a entrada de matéria-prima até a saída do produto final, já acabado, ou seja, o acompanhamento dos materiais da pré-produção e pós-produção.

Sendo assim, em certas instituições, esse prazo pode ir muito além, pois, por exemplo, a depender da necessidade de insumos importados para o processo produtivo, o prazo médio de estocagem acaba, naturalmente, se elevando (MARION, 2012; PEREZ JUNIOR, 2002).

4.3 METODOLOGIA

Para fins de desenvolvimento e análise dos resultados sobre a análise horizontal e dos índices de atividade: prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E), utilizou-se:

Pesquisa via Internet, no site da Bovespa- Bolsa de Valores de São Paulo. A fim de alcançar o objetivo proposto, pretende-se seguir os Balanço Patrimoniais (B.P.) e das Demonstrações de Resultados do Exercício (D.R.E.), sobre os exercícios fiscais de 2017 e 2018, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2018 e 2017 (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

Balço Patrimonial	2017	2018
Ativo circulante		
Caixa e equivalencia de caixa	370.926	548.553
Titulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros	1.259.553	409.111
Contas a receber	1.233.983	2.024.685
Estoque	1.953.963	2.790.726
Contas a receber de partes relacionadas	99.985	193.635
Tributos a recuperar	198.894	299.746
Outros ativos	75.754	46.357
Total do ativo circulante	5.193.058	6.312.813
Ativo não circulante		
Titulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros		
Contas a receber	4.741	7.571
Tributos a recuperar	166.033	150.624
Imposto de renda e contribuição social diferidos	219.321	171.488
Depositos judiciais	310.899	349.228
Outros ativos	42.464	32.442
Investimentos em controladas	78.530	146.703
Investimentos em controladas em conjunto	311.347	308.462
Imobilizado	567.085	749.463
Intangível	486.111	501.539
Total do ativo não circulante	2.186.531	2.417.520
Total do ativo	7.379.589	8.730.333
Passivo circulante		
Fornecedores	2.898.025	4.068.459
Empréstimos e financiamentos	434.294	130.685
Salários, férias e enargos sociais	231.820	250.792
Tributos a recolher	81.196	135.384
Contas a pagar a partes relacionadas	89.486	125.353
Rceitas diferida	41.566	39.157
Dividendos a pagar	64.273	182.000
Outras conats a pagar	261.773	403.805
Total do passivo circulante	4.102.433	5.335.635
Passivo não circulante		
Empréstimos e financiamentos	437.204	323.402
Provisão para riscos tributários, civeis e trabalhistas	297.138	377.444
Receita diferida	468.837	390.980
Outras contas a pagar		
Total do passivo não circulante	1.203.179	1.091.826
Total do passivo	5.305.612	6.427.461
Patrimônio líquido		
Capital social	1.719.886	1.719.886
Reserva de capital	37.094	52.175
Ações em tesouraria	{13.955}	{87.015}
Reserva legal	39.922	65.644
Reserva de lucros	288.659	546.851
Total do patrimônio líquido	2.073.977	2.302.872
Total do passivo e Patrimônio líquido	7.379.589	8.730.333

Fonte: Elaborada conforme dados da KPMG, Auditores Independentes.

Tabela 2 - Demonstrações dos resultados Exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2017 (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

Dre	2017	2018
Receita líquida de vendas	11.799.027	15.385.737
Custo das mercadorias revendidas e das prestações de serviços	{8.305.003}	{10.941.965}
Lucro bruto	3.494.024	4.443.772
Receitas (despesas) operacionais com vendas	{2.095.278}	{2.713.474}
Gerais e administrativas	{503.352}	{557.944}
Perdas com créditos de liquidação duvidosa	{41.914}	{59.737}
Depreciação e amortização	{142.099}	{161.811}
Resultado e equivalência patrimonial	92.022	61.841
Outras receitas operacionais, líquidas	32.224	49.608
	{2.658.397}	{3.381.517}
Lucro operacional antes do resultado financeiro	835.627	1.062.255
Receitas financeiras	159.363	149.528
Despesas financeiras	{518.881}	{426.546}
Resultado financeiro	{359.518}	{277.018}
Lucro operacional antes do imposto de renda e da contribuição social	476.109	785.237
Imposto de renda e contribuição social correntes e diferidos	{87.087}	{187.808}
Lucro líquido do exercício	389.022	597.429
Lucro atribuível a:		
Acionistas controladores	389.022	597.429
Lucro por ação		
Básico (reais por ação)	2,203	3,162
Diluído (reais por ação)	2,186	3,137

Fonte: Elaborada conforme dados da KPMG, Auditores Independentes.

4.4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos tópicos a seguir analisa-se os dados recorrentes das análises, conforme destaca-se na introdução.

4.4.1 Análise horizontal sobre o balanço patrimonial de 2017 e 2018

Resultados da análise horizontal, dentre os quais serão analisados:

- Caixa e equivalência de caixa em comparação com as contas a receber; e das
- Ações em tesouraria

Os quais serão discorridos na conclusão deste artigo.

Tabela 3 - Análise horizontal sobre o balanço patrimonial sobre 2017 e 2018

Balanço Patrimonial	2017	AH x1	2018	AH x2
Ativo circulante				
Caixa e equivalencia de caixa	370.926	100%	548.553	147.88%
Títulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros	1.259.553	100%	409.111	32.48%
Contas a receber	1.233.983	100%	2.024.685	164.07%
Estoque	1.953.963	100%	2.790.726	142.82%
Contas a receber de partes relacionadas	99.985	100%	193.635	193.66%
Tributos a recuperar	198.894	100%	299.746	150.70%
Outros ativos	75.754	100%	46.357	61.19%
Total do ativo circulante	5.193.058	100%	6.312.813	121.56%
Ativo não circulante				
Títulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros				
Contas a receber	4.741	100%	7.571	159.69%
Tributos a recuperar	166.033	100%	150.624	90.71%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	219.321	100%	171.488	78.19%
Depositos judiciais	310.899	100%	349.228	112.32%
Outros ativos	42.464	100%	32.442	76.39%
Investimentos em controladas	78.530	100%	146.703	186.81%
Investimentos em controladas em conjunto	311.347	100%	308.462	99.07%
Imobilizado	567.085	100%	749.463	132.16%
Intangível	486.111	100%	501.539	103.17%
Total do ativo não circulante	2.186.531	100%	2.417.520	110.56%
Total do ativo	7.379.589	100%	8.730.333	118.30%
Passivo circulante				
Fornecedores	2.898.025	100%	4.068.459	140.38%
Empréstimos e financiamentos	434.294	100%	130.685	30.09%
Salários, férias e encargos sociais	231.820	100%	250.792	108.18%
Tributos a recolher	81.196	100%	135.384	166.73%
Contas a pagar a partes relacionadas	89.486	100%	125.353	140.08%
Rceitas diferida	41.566	100%	39.157	94.20%
Dividendos a pagar	64.273	100%	182.000	283.16%
Outras conats a pagar	261.773	100%	403.805	154.25%
Total do passivo circulante	4.102.433	100%	5.335.635	130.06%
Passivo não circulante				
Empréstimos e financiamentos	437.204	100%	323.402	73.97%
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	297.138	100%	377.444	127.02%
Receita diferida	468.837	100%	390.980	83.39%
Outras contas a pagar				
Total do passivo não circulante	1.203.179	100%	1.091.826	90.74%
Total do passivo	5.305.612	100%	6.427.461	121.14%
Patrimônio líquido				
Capital social	1.719.886	100%	1.719.886	100%
Reserva de capital	37.094	100%	52.175	140.65%
Ações em tesouraria	{13.955}	100%	{87.015}	623.53%
Reserva legal	39.922	100%	65.644	164.43%
Reserva de lucros	288.659	100%	546.851	189.44%
Total do patrimônio líquido	2.073.977	100%	2.302.872	111.03%
Total do passivo e Patrimônio líquido	7.379.589	100%	8.730.333	118.30%

Fonte: Elaborada conforme dados da KPMG, Auditores Independentes.

4.4.2 Prazo médio de rotação de estoque (P.M.R.E) sobre os anos de 2017 e 2018

Resultados dos prazos de rotação de estoque:

2017	Rotação de 43 dias
2018	Rotação de 78 dias

Os quais serão percorridos na conclusão deste artigo.

4.4.3 Relação do estoque das lojas físicas e virtuais e o *Marketplace* da Magazine Luiza

Os respectivos prazos médios foram incluídos nesta análise devido a disparidade do estoque presente nas lojas físicas e virtuais, da Magazine Luiza, onde as lojas físicas constituem estoques próprios e os da plataforma virtual incluem estoques próprios e de empresas cadastradas ao *marketplace* da instituição. Os principais produtos comercializados pela empresa estão voltados nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia.

Sendo que em agosto de 2013, a Magazine Luiza passou a oferecer também produtos de beleza aos seus clientes, a partir da apropriação do site Época Cosméticos. Um outro aspecto detectado foi o sistema do mercado atribuído por esta instituição, hoje as empresas nativas digitais como a Amazon investem recursos financeiros e tecnológicos afim de construir redes físicas a partir do chão. Pois não há futuro para varejistas que não unirem, de forma estruturado, o real e o virtual. A estratégia principal pressupõe que a instituição não seja somente líder na rede de bens duráveis. Mas também numa gama de categorias – de roupas, calçados, produtos de higiene, limpeza a material de construção.³

Numa plataforma digital, o espaço de colaboração com outras empresas – dos mais diferentes setores, portes e localizações é infinito. Quanto mais empresas puder atrair para a plataforma – principalmente por meio do *marketplace* – mais clientes serão conquistados e consequentemente, maior o poder de atração de novos parceiros de negócios.

Marketplace é um modelo de negócio que surgiu no Brasil em 2012, e também é conhecido como uma espécie de shopping center virtual. É considerado vantajoso para o consumidor, visto que reúne diversas marcas e lojas em um só lugar, facilitando a procura pelo melhor produto e pelo melhor preço.⁴

³ Site: www.magazineluiza.com.br

⁴ Site: www.mzclick.com.br

Principais vantagens do *marketplace*:

- **Visibilidade:** quanto maior a quantidade de visitas que o site possui, mais sólido será o público atingido, o que elimina a necessidade de investimento de tempo e dinheiro para a divulgação. Além disso, uma vez que seu produto está na vitrine dos maiores sites de venda, maior a confiança dos clientes para comprá-lo. Neste caso oferece benefícios para a instituição responsável pela plataforma e do cadastrado.
- **Aumento das Vendas:** devido ao cliente procurar por uma panela, este poderá encontrar diversas marcas, desde uma renomada, até uma relativamente nova no mercado. Assim se os preços da última forem mais vantajosos, é bem provável que o cliente finalize a compra. O que reduz todo um trabalho de construção de marca e relacionamento com o público. Neste caso benefício ligado ao cadastrado da plataforma.
- **SEO:** o produto aparecerá em sites muito bem formulados e conseqüentemente terá uma referência para sua loja, então seu próprio e-commerce ganhará força. Neste caso benefício ligado ao cadastrado da plataforma.

Desvantagens principais:

- **Dependência:** gerada para as empresas que estão incluídas neste método de comercialização. Devido ao fato de que o *marketplace* ao encerrar as atividades, todas as marcas envolvidas perdem seu canal de venda.
- **Atrasos de entrega:** este problema ocorre devido ao cadastrado da plataforma não cumprir com prazo de entrega, onde acaba gerando a administradora da plataforma, uma imagem negativa aos clientes devido ao fato desta ser a imagem direta daquele determinado produto.⁵

4.5 ANÁLISE ESTRUTURAL DO ORGANOGRAMA DENOTADO A MAGAZINE LUIZA

Afim de que os objetivos das instituições sejam alcançados, é de suma importância que o gerente responsável por sua elaboração observe o fato de que o organograma deve possibilitar uma leitura fácil e, conseqüentemente, boa interpretação dos componentes da organização (ARAÚJO, 2001).

⁵ Site: www.mzclick.com.br

O organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em, dado momento. E os objetivos que procura alcançar são os de demonstrar por meio do gráfico e atribuí-lo como instrumento poderoso de trabalho e, sobretudo, facilitador para melhor compreensão do todo organizacional e não como um produto acabado, ao qual nos resta apenas admirar a beleza de seu desempenho e o perfeito balanceamento das unidades construtivas (ARAÚJO, 2001, p.131-132).

Ao fazermos uma análise estrutural sobre estes aspectos, foi possível detectar que o organograma estrutural apresentado pela Magazine Luiza é a estrutura matricial, a instituição analisada adota ainda as práticas de governança recomendadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), cujos desígnios são focados na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade institucional corporativa, afim de garantir a maximização total sobre a produção e o desenvolvimento de seus colaboradores, como podemos perceber através dos seguintes aspectos:

Missão: Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum.

- Visão: Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira, através dos multicanais.
- Valores e princípios: respeito, desenvolvimento e reconhecimento; ética baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum; simplicidade e liberdade de expressão, inovação e ousadia; crença; regra de ouro: faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.⁶

A estrutura matricial é uma alternativa voltada principalmente para as organizações que desenvolvem projetos/ produtos – grandes e ou pequenos – mas que se utilizam de diversas e complexas tecnologias, e que não somente possam também ser utilizadas pelas organizações que internalizaram a solução divisionária de produtos. Esta estrutura é uma solução mista, essa sobreposição refere-se a fusão entre a estrutura funcional⁷ e a departamentalização por projeto/produtos⁸ (CURY, 2000).

Do ponto de vista evolutivo, a departamentalização matricial surgiu porque as normas tradicionais de organizar não eram eficazes para lidar com atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento científico e com prazos determinados para sua realização, dentre as principais consequências estão:

- falta de um coordenador geral para o projeto com visão ampla para integrar as várias especializações e relacioná-las com as necessidades dos clientes;
- falta de motivação dos especialistas responsáveis por partes de uma atividade maior, sem entendimento satisfatório de como elas estão relacionadas com o esforço total (OLIVEIRA, 2001, p. 126).

⁶ Site: www.magazineluiza.com.br

⁷ É um organograma estruturado em unidades de cargos voltados a execução, ou seja, voltada as funções.

⁸ É um departamento definido de um determinado projeto, onde o projeto é um trabalho.

Dentro da estrutura matricial a autoridade superior, consegue separar momentos decisórios importantes em termos das competências envolvidas. No entanto, o mesmo não se pode dizer quando o processo decisório desce aos níveis médio-inferiores. A sensação de suas chefias é permanente. Uma chefia exigirá atenção para as tarefas da organização, enquanto a outra chefia, exercida, em geral, pelos coordenadores de projetos, pedirá atenção para as questões do projeto que coordena (ARAÚJO, 2001).

A estrutura matricial se apresenta como um dos métodos mais próximos das estruturas contemporâneas, dentre as principais características apresentadas por esta estrutura as principais são:

- Interliga a estrutura hierárquica vertical tradicional com a estrutura horizontal, por produto ou por projeto;
- Possui equilíbrio de objetivos, pela atenção distribuída tanto nas áreas funcionais quanto às coordenações dos projetos/ produtos;
- Extingue a mão-de-obra ociosa pois o profissional ou está trabalhando em algum projeto(s)/produto ou está florescendo suas tarefas em seu órgão funcional (CURY, 2000).

Podemos perceber estes aspetos conforme a figura situada abaixo:

Figura 1 - Estrutura organizacional e governança da Magazine Luiza



Fonte: MAGAZINE LUIZA, 2019.

4.6 CRM INSTITUÍDO PELA MAGAZINE LUIZA

Customer Relationship management (CRM), é o nome dado a ferramenta desenvolvida por uma empresa para manter o bom relacionamento com seus clientes, o CRM é o ponto da ação exata entre um banco de dados e o marketing de relacionamento, ou seja, a ferramenta de gerenciamento de relação com cliente, não é as informações que o usuário tem destes ou como este utiliza essas informações, mas sim, o momento em que utilizando dessas duas ferramentas.

O Magazine Luiza tem um processo CRM bem simples, ao comprar um produto ou simplesmente fazer uma pesquisa de preço, o cliente já é atingido por esta ferramenta de marketing.

Este processo tem o início com a venda ou pesquisa. Para inicializar o programa por onde os vendedores conseguem demonstrar produtos, ver preços, margens de descontos, variedades de cores, cliente deve informar o seu CPF, com isso, abre-se uma página online com diversas informações do cliente: Se ele é Cliente Ouro ou não, quantas compras ele realizou nas lojas do Magazine Luiza, qual produto ele informou na última compra que seria de interesse dele comprar futuramente, limites de compras caso possua carnê ou cartão da loja, e

informações pessoais como renda, telefone, endereço e data de aniversário, para que seja parabenizado. Com essa riqueza de informações, cabe ao vendedor utilizá-las de forma adequada e aplicar o CRM para oferecer a ele produtos de interesse, realizar vendas adicionais que agraram valor ao produto que ele já adquiriu, uma promoção em vigência ou lembrá-lo de seu poder de compra através de seu limite de crédito.

Quando é finalizado o pedido de venda, o vendedor preenche uma última informação do seu cliente “Qual a próxima compra você gostaria de realizar com a gente?”. Sem formalidades e direta, a pergunta dá início a um novo processo que levará a outra ação de CRM, unindo a resposta do cliente e as ferramentas de marketing direto. Essa última informação do cliente em loja, será utilizada quando o produto que ele quer entrar em alguma promoção, por exemplo: Ao finalizar a compra, o consumidor informou que futuramente gostaria de comprar uma TV de led, no mês posterior, uma TV entrará em promoção, e alguns dias antes, os cliente que tiveram a mesma resposta nesta pesquisa, receberá mensagens de texto em seus celulares, e-mails e ligações dos colaboradores da loja para informar que TV estará custando mais barato. Em caso de clientes que possuem crediário na loja, o banco de dados é ainda mais apurado ao selecioná-los, são destacados clientes que tem interesse em comprar TV’s e com limite disponível o suficiente para compra-la.

Utilizando destas ferramentas o Magazine Luiza tem o intuito de manter uma relação estável com seus clientes e aumentar suas vendas.

Aplicativos e novas plataformas (Redes Sociais)

Ser digital é investir em ferramentas digitais. E a companhia não para de criar plataformas e aplicativos para acompanhar o comportamento digital dos consumidores. Um dos primeiros projetos foi o Magazine Você, uma espécie de loja virtual onde qualquer cliente pode criar a sua própria vitrine de produtos para vendê-los. Deu certo. Atualmente, são mais de 300 mil usuários.⁹

Há ainda a lista de casamentos e o aplicativo da companhia, que já tem mais de 6 milhões de downloads. “Nós tivemos no nosso aplicativo uma grande participação nesse crescimento. Mais de 50% do nosso tráfego já é mobile, tanto web quanto a versão mobile do site. Uma boa parte do nosso faturamento já vem dos aplicativos e dos dispositivos móveis”, disse Frederico Trajano, em conferência com analistas.¹⁰

⁹ Site: www.magazineluiza.com

¹⁰ Site: www.portalnovarejo.com.br

Magalu,

Primeira marca do mercado a ter uma plataforma multicanal de vendas (site, mobile, rede social, televendas, chat) o Magazine Luiza é também a primeira marca de varejo a ter uma vendedora virtual que ajuda os clientes a fazer a melhor compra. Conhecida por Lu, seu papel é ajudar as pessoas a fazerem a compra certa, oferecendo informações de produtos, tirando dúvidas, oferecendo ofertas etc.

A Lu sempre esteve presente no site e para quem interagia com os canais digitais da marca, agora ela está sendo levada à mídia para que todos a conheçam e possam se beneficiar de seus serviços. Ela é um grande diferencial do Magazine Luiza”, diz Daniela Paris, Dir. de Operações da agência.

O brasileiro já pesquisa muito na Internet antes de comprar mas ele ainda tem muitas dúvidas, há muita tecnologia nova disponível nos produtos que eles não entendem direito e a Lu esclarece isso para as pessoas”, continua Daniela.

Chamado de “Multicanalidade”, o comercial de 30 segundos criado por Sérgio Scarpelli, diretor de criação da Etco, apresenta a Lu e todos os canais em que ela interage com os consumidores, ajudando-os a comprar. No site, ela explica sobre os produtos através de vídeos; no mobile, a Lu mostra ofertas exclusivas através do aplicativo ‘Clube da Lu’; por e-mail, a vendedora virtual envia ofertas personalizadas para cada cliente; e nas lojas, através de um sistema multimídia, a Lu auxilia o vendedor e o cliente com informações sobre o produto.¹¹

Como também o auxílio de dúvidas ou a solicitação do rastreamento de pedidos nas redes sociais.

4.7 CONCLUSÃO

Este artigo propôs realizar uma discussão teórica sobre o principal tema abordado, indicadores econômico financeiro e a análise estrutural, aplicando os indicadores selecionados, na instituição Magazine Luiza. O artigo teve como objetivo principal, analisar os dois ângulos principais para a análise financeira: Análise horizontal, os índices de atividade: PMRE, afim de analisar se os resultados demonstram uma situação econômico-financeira favorável para a empresa analisada, nos exercícios de 2017 e 2018.

Dessa forma, entende-se que o objetivo principal foi atendido, através dos seguintes itens: - Por meio da análise horizontal, constatou-se que a empresa Magazine Luiza, obteve dentre os constituintes do ativo circulante, sobre os exercícios de 2017 em comparação a 2018 a destaque para caixa e equivalência de caixa um índice de 147,88%, ou seja houve um aumento das vendas à vista, os resultados sobre o mesmo exercício das contas e receber houve um aumento de 164,07%, ou seja ao analisarmos os dois resultados, correu um aditamento de 16,19% das vendas a prazo em comparação com as vendas à vista, este índice pode ser atribuído a LuizaCred, que possibilita à empresa oferecer uma grande variedade de serviços financeiros (Cartão Luiza, CDC, Empréstimo Consignado, Grana

¹¹ Site: www.propaganda.blog.br

Extra e Seguros) a clientes que não tinham acesso aos bancos. A LuizaCred é uma parceria do Itaú-Unibanco com a Magazine Luiza.

Seguindo a análise horizontal ao verificarmos um dos constituintes do patrimônio líquido, as ações em tesouraria verificamos que no ano de 2017 a instituição dispõe uma retirada de R\$13.955, em comparação com 2018 incorreu um valor de R\$ 87.015, ou seja, verifica-se um acréscimo de 623,53% das compras em ações em tesouraria, podemos presumir que a empresa tenha com essas ações o objetivo de elevar o seu caixa com o retorno do investimento dessas ações, ou de gerar valor para os seus acionistas; as ações da Magazine Luiza (MGLU3) alavancaram constantemente do período do início de 2017 até o final de 2018, onde respectivamente em 6 de janeiro deste período possuía um quantitativo de R\$12,33 e no exercício de 28 de dezembro 2018 possuía R\$ 181,07, ou seja um montante de R\$ 168,74, embora o mercado de ações da Magazine Luiza esteja em um período crescente, vale a instituição averiguar a recompra dessas ações, afim de evitar a baixa do caixa em conjunto com seu patrimônio líquido.

De acordo com composição dos resultados dos índices de atividade, especificamente dos prazos médios de rotação de estoque (PMRE) nos exercícios de 2017 em comparação com 2018, pode-se dizer que no período de 2017 a rotatividade de estoque da empresa era de 43 dias aproximadamente, e no período de 2018 este tempo era de 78 dias, ou seja, ouve um grau de adição de 35 dias em relação de um ano para o outro, diante disso podemos destacar que no último período ocorreu ainda uma aquisição a mais da Magazine Luiza em relação ao ano antecedente, o que acarretou em um estoque parado por 35 dias a mais, dentre as soluções sugestivas estão redução dos preços sobre as mercadorias de menor saída, como também o aditamento da demanda pelo inventário produto, pode ser que o público-alvo não esteja sendo atingido. Nesse caso, investir em marketing direcionadas e bem projetadas como das técnicas da tecnologia da informação sobre o relacionamento com o cliente (CRM); a qual está em um crescente desenvolvimento como foi discorrido no tópico 6.

Em continuação sobre a discussão teórica neste artigo foi trabalhado ainda a análise estrutural, neste caso matricial, assim podemos observar que a estrutura de uma empresa, é a base para um planejamento e controle de suas ações, a qual consiste em atribuir as funções dos cargos de cada colaborador, contribuindo para a visualização dos seus processos.

Como citado anteriormente este trabalho foi realizada uma análise básica no nível com intuito, de detalhar as conclusões referentes à situação econômico-financeira e aspectos institucionais da empresa. Cabe lembrar a importância deste estudo na formação acadêmica,

pois trabalha em função de desenvolver habilidades e competências profissionais. Conclui-se informando que a instituição do setor varejista apresentam-se diante de um cenário desafiador. A demanda pelo mercado multicanal através do processo de transformação digital o tech company (plataforma digital), sem fronteiras entre o físico e o virtual, tanto na sua forma mais simplificada destinada ao público mostra-se ascendente. No entanto a empresa, Magazine Luiza, apresentam-se com condições de encarar esse desafio.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís Cesar G. d; **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRITO, Marjorie. **O que é Marketplace? Vantagens e Desvantagens**. Disponível em: <https://www.mzclick.com.br/o-que-e-marketplace-vantagens-e-desvantagens/,04/04/2017>. Acesso em: 12 maio 2019.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antônio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAGAZINE LUIZA. **Inovação e multicanalidade**. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/multicanais>. Acesso em: 10 maio 2019.
- MAGAZINE LUIZA S.A. **Bovespa**. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresaslistadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=22470&idioma=pt-br>. 2019. Acesso em: 14 maio 2019.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELHORES INVESTIMENTOS. **As ações do Magazine Luiza (MGLU3) ainda estão boas para comprar? Aprenda esta técnica e mais informações sobre a empresa e aumente suas chances** Disponível em: <https://www.osmelhoresinvestimentos.com.br/bolsa-de-valores/acoes-do-magazine-luiza/2019>. Acesso em: 12 maio 2019.
- MENDONÇA, Camila. **6 Estratégias que fizeram o Magazine Luiza ser um negócio digital**. Disponível em: <https://portalnovarejo.com.br/2017/08/estrategias-fizeram-magazine-luiza-ser-negocio-digital> .2017. Acesso em: 16 maio 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Oliveira. **Magazine Luiza aposta em personagem virtual**. Disponível em: <http://www.propaganda.blog.br/magazine-luiza-aposta-em-personagem-virtual/#axzz5nT76solp>. 2014. Acesso em: 11 maio 2019.

WAINBERG, Rodrigo. **Ações em tesouraria**: Descubra 2 benefícios da recompra de papéis. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/acoes-em-tesouraria>. 2018. Acesso em: 05 maio 2019.

5 A INFLUÊNCIA DO GRUPO FORMAL E INFORMAL PARA O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA CASA CHEIA SUPERMECADO

Adriana B. Moreira¹
Edvaldo Santos²
Joilma Lopes Sousa³
Leidiane Ribeiro⁴
Rafaela Batista⁵
Suzana Freire Sousa⁶
Vanessa M. Freitas⁷
Viviane R. dos Santos⁸

RESUMO

As novas ideias apresentadas pela Escola das Relações Humanas trazem uma nova perspectiva para a administração, visto que buscavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos, até então, o trabalhador era tratado pela Teoria Clássica, e de uma forma muito mecânica. O objetivo deste trabalho é verificar como a teoria clássica e a teoria das relações humanas influenciam no comportamento organizacional, formal e informal da organização. Esta pesquisa partiu do problema: Como o grupo formal e informal influencia o comportamento organizacional da empresa Casa Cheia Atacadão? A metodologia utilizada será bibliográfica, exploratória, e para um maior embasamento também vai ser realizado um estudo de caso na empresa Casa Cheia Atacadão. Será apresentado nesse artigo acadêmico os seguintes tópicos; conceito das Teoria das Relações Humanas e Clássica; organização formal e informal; Teoria Classifica versus Teoria das Relações Humanas; comportamento organizacional e o estudo de caso na empresa Casa Cheia Atacadão.

Palavras-chave: Teoria Clássica. Teoria dos Recursos Humanos. Comportamento Organizacional. Grupo formal. Grupo informal.

¹ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

² Graduando em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

³ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁴ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁵ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁶ Graduanda em Administração, 1º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁷ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁸ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

ABSTRACT

The new ideas adopted by the School of Human Relations bring a new perspective to management, as they are pursued as activities and feelings of workers and study the formation of groups, until then, the worker was treated by Classical Theory and a very mechanical form. The aim of this paper is to verify how classical theory and human relations theory influence the organization's formal, informal and organizational behavior. This research started from the problem: How does the formal and informal group influence the organizational behavior of the company Casa Cheia Atacadão? The methodology used will be bibliographic, exploratory and, for a greater foundation, will also be carried out in a case study in the company Casa Cheia Atacadão. This academic article will present the following topics; concept of theories of human and classical relations; formal and informal organization; Classifies Theory versus Theory of Human Relations; organizational behavior and case study at Casa Cheia Atacadão.

Keywords: Classical Theory. Human Resources Theory. Organizational behavior. Formal group. Informal group.

5.1 INTRODUÇÃO

É nítido que o cenário organizacional cada vez mais vem adotando uma abordagem que envolva as pessoas e as relações humanas dentro das empresas. Esse elo torna-se importante para os gestores contemporâneos que almejam relacionar termos como: estratégia, objetivos, funções, coordenação, eficiência, eficácia, entre outros.

Entretanto, para que esse caminho fosse delineado até os dias atuais, muitas evoluções foram necessárias. Como por exemplo, a Teoria Clássica da Administração que teve como fundador Henri Fayol, engenheiro francês, cuja teoria teve como foco principal a preocupação com a estrutura das organizações e não as tarefas, a percepção do homem econômico e a busca por máxima eficiência. Recebeu censuras como a manipulação dos trabalhadores por meio dos estímulos materiais e salariais e a exagerada unidade de comando e responsabilidade. Os resultados eram alienação no trabalho e insatisfação.

Logo em seguida surge a proposta da escola das Relações Humanas, concebida por Elton Mayo, responsável por apresentar a experiência elaborada em *Western Electric Company* no bairro de *Hawthorne* em *Chicago, Illinois – EUA*, experiência que se resumiu em observar os diversos fatores que influenciavam a relação dos colaboradores tanto para com eles mesmos, como para a sua produtividade no ambiente organizacional. A ênfase maior estava na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para alcance das metas organizacionais, os frutos disso eram empregados felizes tentando produzir mais.

Ambas teorias trouxeram grandes mudanças para o comportamento do indivíduo dentro das organizações, essa mudança de conduta se dá através da identificação do tipo de organização que a empresa faz parte: A organização formal, tem todo um protocolo a seguir e a organização informal, as atitudes acontecem de uma maneira espontânea. A formal é administrada pelas práticas exigidas pela empresa e por uma política empresarial planejada para alcançar os objetivos da empresa, já a informal se dá nos costumes, nas tradições, nos ideais e nas normas sociais, revela-se por meio de atitudes e tendências fundamentadas na opinião e no sentimento.

Com base no que foi exposto acima, o tema deste artigo é: A influência do grupo formal e informal no comportamento organizacional da empresa. A partir da seguinte pergunta: Como o grupo formal e informal influencia o comportamento organizacional da empresa Casa Cheia Atacadão? O objetivo geral é verificar como a Teoria Clássica e a teoria das Relações Humanas

influenciam no comportamento organizacional, através dos grupos formais e informais dentro da empresa.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância e importância do tema para o sucesso de uma organização, sendo que saber lidar com os recursos humanos é primordial para a continuidade dos negócios. Os gestores ao optarem por manter um ambiente organizacional motivado estão agindo com sensatez, uma vez que a produtividade tem relação direta com a motivação dos colaboradores. O assunto discutido torna-se de extrema importância para a formação acadêmica, haja visto que para futuros administradores é crucial entender a importância dos colaboradores de uma maneira geral, e não somente como funcionários, mas como um ser humano, cheio de necessidades, desejos e anseios.

Desta forma o artigo apresenta-se em quatro partes. A primeira é esta introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda parte é o desenvolvimento que abrange o referencial teórico composto por cinco tópicos e a metodologia utilizada, na terceira serão abordados o estudo de caso e a análise de dados referente à pesquisa realizada na empresa Casa Cheia Atacadão. E na quarta parte estará a conclusão, com os resultados obtidos.

5.2 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO

A administração tem origem do latim “*administratio*” que significa: direção e gerencia, é um ato de gerenciar, controlar, administrar empresas, recursos ou pessoas com o objetivo de alcançar metas definidas. A administração é um conjunto de técnicas de um grupo das ciências humanas que se caracteriza pelas normas, princípios e funções dentro das organizações nas empresas, sendo elas privadas, públicas, mistas ou outras (BASTOS, 2016). Outra definição bem interessante é apresentada por Chiavenato (2007, p. 3): “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados”.

Maximiano traz a luz os processos que fazem parte da administração, acompanhe:

Para Maximiano (2004, p. 34), “[...] compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança [...], execução e controle”.

Administrar é a arte de planejar, organizar, controlar, liderar, observar minuciosamente cada informação, para uma tomada de decisão correta, de forma a obter resultados coerentes com aqueles que foram planejados promovendo a melhoria nas empresas.

Ainda de acordo com os estudos de Maximiano (2004), a Administração se expandiu de tal forma, que ele chega a dizer que ela ganhou vida própria. Este ponto será apresentado a seguir.

Segundo Maximiano (2004 p. 48), “nos últimos 150 anos, com o avanço da atividade industrial e com o crescimento das organizações, as teorias da administração desenvolveram-se significativamente. com isso, a administração tornou-se uma disciplina com vida própria”.

Dessa forma o avanço industrial corroborou para o avanço significativo das empresas como um todo, possibilitando um debruçar sobre a Administração como disciplina a ser estudada. A seguir será discutido sobre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

5.3 TEORIA CLÁSSICA

A Teoria Clássica da Administração foi idealizada por Henri Fayol, nascido em Constantinopla em 1841, e possui uma abordagem inversa à Teoria das Relações Humanas.

Enquanto *Taylor* com sua administração científica se espalhava rapidamente pelos Estados Unidos, em 1916, surgia na França a teoria clássica da administração (BEZERRA, 2017).

A teoria clássica tem como ênfase a estrutura da organização, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência; onde se constitui uma enorme ampliação no campo de estudo da época e da ciência da administração.

De acordo com Chiavenato (2013, p. 118), “A teoria Clássica era marcada pela ênfase na estrutura que a organização deve possuir para ser eficiente”.

A Teoria Clássica possui uma abordagem inversa à Teoria das Relações Humanas. Então, os fatores que podem ser estimulados e abordados dando como características da Teoria Clássica são:

- Funções Organizacionais;
- Alienação do trabalhador;
- Proporcionalidade das funções;
- Homo Economicus;
- Estudo de tempos e movimentos;
- Especialização exagerada;
- Perca da visão do produto como um todo.

Este modelo de administração sofreu muitas críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade.

Logo em seguida surge a Teoria das Relações Humanas trazendo outra vertente para derrubar a ênfase da Teoria Clássica, na próxima seção será detalhada o viés da Teoria das Relações Humanas.

5.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Esta teoria surgiu nos Estados Unidos, na época de 30, em que a busca pela eficiência das organizações passou a ser ainda mais intensificada por causa da crise de 29 que causou uma depressão aterrorizante na economia mundial, com inflação, desemprego, e uma forte atuação do sindicato. Essa teoria se originou graças ao desenvolvimento de várias ciências sociais, principalmente da psicologia do trabalho que mostrou muita parcialidade dos princípios da administração, adotados pela Teoria Clássica.

De acordo com os relatos de Chiavenato:

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71).

O mentor dessa teoria foi *Elton Mayo*, um psicólogo australiano, professor, sociólogo e pesquisador de organizações, que percebeu a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática, para ele um trabalhador feliz era um trabalhador produtivo. Ele foi o coordenador da famosa experiência de *Hawthorne* (BEZERRA, 2017), realizada para avaliar a correlação da iluminação e a eficiência dos operários medida por meio da produção.

Segundo Chiavenato (1979), essa experiência teve quatro fases:

- Na primeira dividiram dois grupos de operários, deixaram um grupo sobre uma luz intensa e o outro grupo sobre uma iluminação variável, e logicamente que o aumento da produtividade não tinha nada a ver com a intensidade da luz, mas sim com o fator psicológico, ou seja, a atenção que estava sendo dada as pessoas.
- Na segunda fase a quantidade produzida foi o índice de comparação entre um grupo experimental de moças, que estavam sujeitas a mudanças nas condições de trabalho e

um grupo de controle que trabalharia em condições constantes, um grupo teria uma supervisão light e o outro sofreria uma supervisão mais rígida, essa pesquisa foi dividida em vários períodos em que foram verificadas mudanças no local de trabalho, no sistema de pagamento, nos intervalos de descansos, entre outras.

- Na terceira fase com programa de entrevista com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões sobre os supervisores, essas entrevistas revelaram a existência de uma organização informal dos operários a fim de se protegerem das ameaças da administração, nela os operários se mantinham unidos através de laços de lealdade.
- Na quarta fase para analisar essa tal organização informal foi escolhido um grupo experimental para trabalharem em uma sala especial, um colega observaria dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistaria o grupo. O sistema de pagamento era baseado na produção de todos do grupo, desta forma o salário só aumentaria se todos dessem o seu melhor, o grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, essa quarta fase permitiu o estudo entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

Conclusões da Experiência de *Hawthorne* de acordo com Chiavenato (1979):

- O nível de produção é resultado da integração social, da forma de convivência entre o grupo, dos laços que são construídos, pelos interesses em comum, e não pela capacidade física ou fisiológica do empregado.
- O comportamento do funcionário se baseia totalmente no grupo, pois quando um deles produzia muito acima ou muito abaixo da norma determinada, perdia a afeição dos colegas e passavam a sofrer sanções.
- Outro aspecto importante desta conclusão é que a empresa passou a ser vista como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, que embora existisse dentro da empresa, não eram reconhecidos de modo formal, por exemplo dentro do organograma da empresa.
- Todo indivíduo possui um tipo de personalidade, um modo de pensar, de agir, cada um carrega dentro de si seus desejos e anseios, este fato influi de forma direta no comportamento e atitudes tanto do próprio indivíduo, como nos outros com quem mantém contatos, ou seja, ambos são igualmente influenciados.

- Destacou-se também a importância do conteúdo do cargo, e reforçou que a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho.

Nesta seção foi abordado de forma bem descritiva a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, acompanhe na próxima seção uma comparação entre elas.

5.5 TEORIA CLÁSSICA X TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Neste momento é de suma importância retomar o conceito de Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, para que fique claro as diferenças existentes entre elas.

A Teoria Clássica foi criada pelo engenheiro Francês *Henry Fayol*, algumas de suas características são o foco na estrutura organizacional, a visão do homem econômico, a busca por máxima eficiência, a defesa da organização formal, etc. Para *Fayol* qualquer empresa poderia ser dividida em 6 funções: Técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas, e poderia ser administrada através de 14 princípios. Na teoria clássica da administração, o trabalhador é tratado de forma mecânica, Chiavenato (2014) traz uma descrição bem interessante a respeito, acompanhe.

Segundo Chiavenato (2014, p. 69) “[...] Embora as organizações sejam constituídas de pessoas, deu-se pouca importância ao elemento humano e concebeu-se a organização como “um arranjo rígido e estático de peças”, ou seja, como uma máquina [...]”.

Já a Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de *Elton Mayo*, foi um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, seu foco é o comportamento social dos indivíduos, os grupos informais, as relações Humanas, a ênfase nos aspectos emocionais. Nesse momento será apresentado em um quadro a comparação entre essas duas teorias para que você possa compreender melhor o funcionamento e princípios de cada uma.

Quadro 1 - Teoria Clássica X Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria da Relação
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão de trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: RELAÇÕES HUMANAS, 2019 (Blogspot).

Até a década de 30 os funcionários viviam praticamente como robôs, é possível ver esses traços no filme Tempos Modernos (1936), onde Charles Chaplin vive o personagem Carlitos, atuando de forma cômica e dramática ao sistema no qual os funcionários eram submetidos. De acordo com o Portal Educação (2014, s. p.):

Realizando sempre a mesma atividade, Carlitos teve um colapso nervoso, não conseguindo mais parar de fazer os movimentos que fazia muito rapidamente dentro da fábrica, sendo levado a um hospital. Na cadeia ele frustra uma tentativa de fuga de outros presos e é liberado da prisão conseguindo uma carta de recomendação por uma autoridade. Porém, mesmo com uma boa recomendação, Carlitos não conseguia se manter em outro emprego, pois na fábrica em que trabalhava, era alienado fazendo sempre o mesmo trabalho, desta forma não sabia fazer mais nada além de apertar parafusos.

Na época da Revolução Industrial, época em que o filme Tempos Modernos (1936) foi lançado, as condições as quais os funcionários eram submetidos chegava a ser desumanas, sofriam castigos físicos, baixos salários, longas jornadas de trabalho, especialização excessiva do trabalhador, não tinham visão do produto final, etc.

Com o passar do tempo a Teoria das relações Humanas foi trazendo novas perspectivas para a administração, o trabalhador que antes era visto como *homo economicus* passa a ser visto homo social, e tem seus sentimentos, anseios, necessidades e seus aspectos ligados à afetividade e interação social compreendidos. Agora que já foi abordada as diferenças entre Teoria Clássica e Escola Humanística (ERH) na seção seguinte será apresentado a importância de compreender o que é, e para que serve uma organização formal dentro das empresas.

5.6 ORGANIZAÇÃO FORMAL

A organização formal é regida pela lógica e racionalidade, ela representa todo o conjunto interno da empresa, para se manter organizada, tais como: procedimentos, regras, hierarquia, padrões de qualidade, código de ética. Com isso, ela tem seu foco na formalidade pois, visa o desenvolvimento organizacional. A organização formal foi abordada durante a teoria clássica que tinha seu foco na estrutura. De acordo com IBC Coaching (2019) fazem parte da organização formal:

- Planejamento estratégico
- Gestão de pessoas
- Definição de metas
- Gerenciamento financeiro
- Fluxograma de atividades e tarefas
- Organograma empresarial
- Definição de missão, visão e valores
- Estratégias de vendas
- Pagamentos e sistemas de comissões

De acordo com Carvalho e Serafim (1995) os grupos formais têm a função de auxiliar no desempenho de tarefas complexas e/ou interdependentes; desenvolver a criatividade dos membros do grupo visando novas ideias e soluções de problemas profissionais; e auxiliar na implementação de decisões complexas.

Dessa forma, os grupos formais são unidos pelo mesmo objetivo, que é a sobrevivência da empresa, onde é necessário que os integrantes desse grupo se comprometam, a cumprir os objetivos da empresa em que, fazem parte.

Segundo Maximiano (2009) e Oliveira (2006), os grupos formais são aqueles criados pela administração para equipar as unidades de trabalho, ou seja, são grupos que apresentam um grau de hierarquia previamente planejada e representada no organograma da instituição. Logo, a visão, missão e os valores da empresa são definidos com base na organização formal, ou seja, ela influencia claramente na elaboração da cultura organizacional.

Sendo assim, é extremamente importante uma estrutura formal, bastante definida, visto que, ela ajuda a conduzir da melhor forma o andamento da empresa, pois, é mantida preparada e completa, para disputar com seus concorrentes. Entendido a importância da formalidade

dentro das empresas, nesta próxima seção será exposto o que é, e também a importância da Organização Informal.

5.7 ORGANIZAÇÃO INFORMAL

A Organização Formal tem seus fundamentos voltados para a lógica e racionalidade e a Organização Informal é regulada pela espontaneidade. Ela está vinculada a demandas de ordem social, ideias e costumes, que os membros da empresa levam consigo e dividem no ambiente de trabalho. Versa sobre um conceito que junta as relações pessoais pautadas pela afinidade, pelo cooperativismo espontâneo e também pelo status.

Segundo Oliveira (2006), são aqueles que surgem das relações sociais entre os membros de uma organização, de forma espontânea, com o passar do tempo, e não possuem uma representação formal. “Nesses grupos não existem chefes, mas sim líderes que irão defender os interesses do grupo ao qual pertencem” (BROCHADO 2018, *apud* LIMA, 2018, p. 17).

A organização informal é composta por influência mútua e conexões espontâneas, cuja duração e natureza transcendem as que são impostas pelas organizações formais. A organização formal se limita ao local físico e ao horário de trabalho da empresa, já a informal não há essas restrições. Os grupos informais têm tendência a se modificar com as mudanças na organização formal. Para Maximiano (2009), os grupos informais formam-se pela vontade de seus membros e não por decisão externa como o grupo formal. Ainda segundo o mesmo autor, dentre os tipos de grupos informais dois se destacam, são eles:

- Grupo de interesses: Aquele que se forma independente dos laços construídos entre os membros, mas surgem apenas para defender uma causa ou interesse em comum.
- Grupo de amizade: Este se forma quando seus integrantes percebem que há interesses profissionais ou afinidades em comum, nestes grupos é comum encontrar a presença de sentimentos de amizade, afinidade e identidade.

Ainda que uma Organização seja de caráter Formal, pode haver também a presença de grupos informais dentro dela, Acompanhe: “Dentro dos grupos formais existem os grupos informais e um mesmo indivíduo pode pertencer a diversos grupos informais” (BROCHADO 2018, *apud* LIMA, 2018, p. 18).

Esses grupos nascem através do convívio dos indivíduos de diversos grupos e níveis hierárquicos dentro da organização formal, quando os mesmos têm interesses comuns ou partilham os mesmos valores. Oliveira (2006) também afirma que os líderes informais nem

sempre são bons líderes formais, pois às vezes não sabem lidar com a responsabilidade formal. É perceptível que apesar destes termos serem opostos – formal e informal – os dois padrões de organização são vitais para um bom fluxo dos trabalhos e atividades dentro das empresas. Afinal, cada uma delas opera em áreas respeitáveis e que colaboram positivamente com a gestão das empresas. A organização informal é muito importante pois tem impacto direto no nível de satisfação e motivação dos colaboradores, as relações interpessoais saudáveis são essenciais para que os profissionais se sintam felizes e motivados para realizar suas tarefas. A presença dos grupos informais está nos horários de almoço, nas celebrações de aniversário de algum colaborador, nas festas de confraternização da empresa, na colaboração para o cumprimento de alguma atividade, e pode se estender para fora da organização.

Levando em consideração que dentro de uma só corporação existe um agrupamento de pessoas que pensam, sentem, percebem, e agem de maneira diferente, se faz necessário entender o comportamento das pessoas dentro de uma organização, este assunto será apresentado com mais clareza de detalhes na próxima seção.

5.8 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme *Wagner III e Hollenbeck* (2003, p. 06), “Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Já para *Robbins* (2002, p. 06) “É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

As organizações estão presentes na vida das pessoas, e elas precisam das organizações, da mesma forma que as organizações precisam do trabalho das pessoas. Quando a empresa não reconhece a importância dos seus colaboradores, estes acabam não alcançando o tão sonhado sucesso profissional.

Durante muito tempo, os grandes donos das fábricas se preocupavam em obter lucro através da produção do seu negócio, mas esqueciam das pessoas que produziam. O homem era visto como uma peça de máquina, existindo um grande desejo de que toda a organização funcionasse de forma previsível, e facilmente manipulável. Porém, diferente das máquinas, o ser humano age de maneira muito mais complexa.

De forma resumida pode-se considerar que a abordagem da Teoria das Relações Humanas era que todo e qualquer trabalhador das organizações exerce influência no comportamento organizacional e, por consequência, influencia a qualidade do processo decisório e, portanto, o nível de produtividade das organizações. (OLIVEIRA, 2012, p. 137).

Portanto, é correto afirmar que o comportamento organizacional diz respeito ao estudo sistemático das pessoas dentro da organização, como as pessoas se comportam no meio organizacional, e como esse comportamento influencia o desempenho destas organizações. Trata-se do cruzamento entre a personalidade do trabalhador, com aquilo que ele vivência dentro da organização.

Para compreender melhor a maneira como o comportamento individual influencia o comportamento organizacional, será utilizado um exemplo: Supondo que dentro de uma determinada organização, exista um colaborador grosseiro e com dificuldades para desenvolver relacionamentos interpessoais. Um dos efeitos disso seria a pouca comunicação com os outros membros da equipe, e o que conseqüentemente prejudicaria o andamento das atividades, diminuindo a qualidade dos resultados.

Dentro de uma só corporação existe um agrupamento de pessoas que pensam, sentem, percebem, e agem de maneira diferente. Por um lado, toda essa diversidade contribui para inovação da empresa, por outro, pode acabar gerando conflitos. Os estudos sobre o comportamento organizacional permitem aos gestores ter conhecimento adequado sobre o perfil de seus colaboradores, garantindo a motivação e o engajamento dos mesmos, diminuindo também a quantidade de conflitos, assim sendo a organização operará com tranquilidade para atingir seus objetivos. Adiante será detalhada os caminhos metodológicos da pesquisa.

5.9 METODOLOGIA

Lakatos & Marconi (2001) consideram pesquisa um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e constitui o caminho de conhecimento da realidade ou de descoberta de caminhos parciais. Constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, em qualquer campo de conhecimento.

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a Teoria das Relações Humanas, em seguida foram analisadas as principais características dos funcionários da Casa Cheia Atacadão, para concluir, procedeu-se à análise

dos dados coletados por meio dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa. Buscou-se, através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa a obtenção de informações e ampliação do conhecimento acerca da aplicação da Teoria das Relações Humanas, buscando identificar a presença de grupos informais na empresa.

Assim, Godoy (1995) relata que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Para desenvolver o estudo de caso na empresa Casa Cheia Atacadão, foi necessário um estudo bibliográfico aprofundado acerca das relações humanas, afim de ter um olhar mais sensível, para identificar os traços dessa teoria dentro da empresa que está sendo estudada, também foi feita a elaboração de um questionário, para armazenar os dados colhidos com cada funcionário.

Luna (1999) define pesquisa bibliográfica como um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer dados atuais e relevantes. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa que utiliza uma metodologia do tipo descritiva e exploratória.

Para Gil (2002, p. 42) “A característica mais importante desse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Além de ser uma pesquisa descritiva, é também exploratória”.

Piovesan e Temporini (1995) definem pesquisa exploratória, na qualidade de parte complementar da pesquisa central, como o estudo preliminar realizado com o escopo de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se almeja conhecer. Completam ainda dizendo que a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela está inserida.

Na próxima seção será abordada o estudo de caso na empresa Casa Cheia Atacadão sob o olhar da teoria das Relações Humanas.

5.10 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA CHEIA ATACADÃO

O presente artigo foi desenvolvido através de dados coletados na empresa Casa Cheia Atacadão, inaugurada em 2009, localizada em Salvador, Bahia. Que conta com os seguintes

horários de funcionamento: segunda a sábado, das 07:00 às 21:00 e domingos, das 07:00 às 20:00.

5.10.1 História da Marca

A Casa Cheia Atacadão foi fundada no ano de 2004 com a corporação de diversos supermercados. Operando primeiramente no mesmo segmento dos comércios vizinhos, a empresa especializou-se neste campo focando especialmente em oferecer um atendimento de excelência ao cliente, primando sempre pela qualidade dos produtos oferecidos, o que proporcionou seu crescimento e seu lugar no mercado e na economia baiana. Hoje a rede conta com várias unidades, atuando no varejo e atacado, e conta com a colaboração de mais de 1.700 funcionários.

5.11 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para colher dados relevantes, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com 10 funcionários da Casa Cheia Atacadão que fica situado na cidade de Salvador, onde foi aplicado um questionário com 24 perguntas, o que permitiu a obtenção de informações relevantes para a ampliação do conhecimento acerca da aplicação da Teoria das Relações Humanas, buscando identificar a presença de grupos informais na empresa.

- Apenas 2 funcionários conhecem a história da empresa;
- 8 funcionários afirmaram que a empresa utiliza trabalho terceirizado;
- 5 concordam que existe um ambiente que promove a motivação;
- 6 concordam que a empresa faz treinamento com os funcionários;
- 10 afirmam não ter participação nos lucros;
- 9 concordam que as horas extras não são remuneradas, são pagas em folgas, através do banco de horas;
- 10 concordam que a empresa oferece plano de carreira;
- Apenas 2 de 10 entrevistados possuem menos de 1 ano na empresa;
- 10 concordam que existe a presença de grupos informais dentro da empresa;
- 8 afirmam que em caso de dúvidas recorre a um superior, apenas 2 recorre a um colega;
- 9 concordam que os gestores observam os grupos informais;
- 9 sentem seus esforços reconhecidos;

- 10 concordam que quando um funcionário passa a produzir menos, eles chamam para conversar e tentar entender o que está acontecendo;
- 7 concordam que a comunicação entre eles é informal, os gestores passam a informação para os líderes informais e estes, passa a informação para o restante do grupo.

Através de um diálogo um pouco mais detalhado com o encarregado da loja foi possível conhecer um pouco mais a respeito do funcionamento da empresa. Segundo ele a Casa Cheia Atacadão promove a motivação dos funcionários oferecendo por exemplo, plano de saúde, plano odontológico, cestas básicas quando a meta é alcançada, elege também o funcionário que se destacou durante o mês, ambiente com televisão para o horário de descanso, oferece oportunidade de crescimento (citou diversos exemplos de pessoas que já cresceram dentro da empresa, entre eles, o de uma jovem que começou como empacotadora, passou para repositora e hoje é responsável por toda a seção de perfumaria), pessoas que começaram como jovem aprendiz e hoje são estoquistas, encarregados, entre outros casos citados. Vale ressaltar que cada setor da loja possui um líder informal que recebe pessoalmente, ou via e-mail as coordenadas e repassam para as demais pessoas do setor, quando a informação é de cunho geral a todos os colaboradores fica exposto em um mural, nele também fica exposto os nomes dos aniversariantes do mês e funcionários que se destacaram durante o mês.

Um ponto muito interessante que foi citado durante a entrevista com o encarregado é que as compras são feitas em parceria com outros grandes supermercados, tudo isto com o intuito de baratear seus custos e repassar os melhores preços para os seus clientes, se tornando cada vez mais competitiva no mercado. A empresa oferece também vagas para PCD (pessoas com deficiência física).

5.12 CONCLUSÃO

Levando em consideração as informações levantadas durante a pesquisa, ficou clara a presença tanto da formalidade quanto da informalidade dentro da empresa Casa Cheia Atacadão, no entanto a primeira tem influência direta na construção da sua cultura organizacional, que é toda pautada e construída com base na missão, visão e valores da empresa. E é com base nestes fatores tão importantes que as relações sociais no ambiente de trabalho se dão, outro ponto que marca a presença formal é a organização hierárquica (diretor, gerente geral, encarregado, supervisores, colaboradores). A formalidade é mais visível no nível tácito e alta gestão, responsável pela tomada de decisão, planejamento estratégico, gestão de pessoas,

definição de metas, gerenciamento financeiro, estratégias de venda, entre outros. Já a informalidade está mais presente no nível operacional, construída pela interação entre os colaboradores, o que pode ser uma relação de simpatia ou de empatia, vale ressaltar que este tipo de organização ultrapassa as fronteiras de departamentos e pode acontecer entre colaboradores de áreas distintas.

Apesar de a Casa Cheia Atacado ser uma empresa de caráter formal, agindo com base na sua missão visão e valores, existe dentro dela a presença de grupos informais, aquele que é capaz de gerar impacto direto no nível de satisfação e motivação dos colaboradores, logo pode-se afirmar que a junção destes dois modelos de organização é fundamental para o bom andamento dos trabalhos e atividades dentro da empresa, e cada um influencia uma área, o que contribui positivamente com a gestão das empresas. Levando em consideração as informações aqui relatadas conclui-se que a empresa se preocupa em observar cada colaborador individualmente, procurando entender suas necessidades, desejos e anseios, tanto que 9 dos 10 entrevistados, afirmam que se sentem reconhecidos, percebeu-se também que os gestores têm conhecimento da presença dos grupos informais dentro da empresa, eles procuram identificar os líderes informais e quando surge oportunidade transforma-os em líderes formais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mayara. **A arte de administrar em busca de resultados**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-arte-de-administrar-em-busca-de-resultados>. Acesso em: 9 out. 2019.

BASTOS, Marcelo. **Administração: do conceito à aplicação**. 2016. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2016/04/administracao-conceito-aplicacao.html>. Acesso em: 9 out. 2019.

BEZERRA, Filipe. **Teoria Clássica da Administração**. 2017. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2017/09/teoria-classica-da-administracao.html>. Acesso em: 9 de out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, 7. ed. Elsevier, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

_____. _____. 9. ed. Barueri, SP: Manoli, 2014.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 2, mar/abr., 1995.

GRUPO ACADÊMICO. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Cooesperança**. 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf. Acesso em 01 nov. 2019.

LAGE, Aline. **Análise crítica do filme tempos modernos com Charles Chaplin**. 1936. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/analise-critica-do-filme-tempos-modernos-com-charles-chaplin/55215>. Acesso em: 01 nov. 2019.

LIMA, Jessica Cristina; BROCHADO JUNIOR, José Urbano. **Grupos Informais nas Organizações e seu Impacto no Ambiente de Trabalho**. 2018. Disponível em: <http://estaciocribeiro.com.br/revistacientifica/arquivos/revista11/2.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. 2. ed. São Paulo: EDUC, 1999.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, José. **Entenda o Conceito de Organização Formal e Informal**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-conceito-de-organizacao-formal-e-informal>. Acesso em: 03 nov. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS; Isabella Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVERIA, D. P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Comparação entre as Escolas Clássicas e das Relações Humanas**. 2014. Disponível em:

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/comparacao-entre-as-escolas-classicas-e-das-relacoes-humanas/44123>. Acesso em: 01 nov. 2019.

PORTUGAL, Amaury. **Introdução à Administração**. 1. ed. Sobral: LMR Distribuidora, 2017. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/pos>

[graduacao/administracao/introducao_a_administracao/INTRODUCAO_A_ADMINISTRACAO.pdf](https://md.uninta.edu.br/geral/pos). Acesso em: 01 nov. 2019.

6 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA - *HENRY FAYOL*: A INFLUÊNCIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO E DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA MAGAZINE LUÍZA

Amanda Santos¹
Ana Libni²
Jaqueline Barbosa³
Lucas Oliveira⁴
Marcus Vinícios⁵
Mariana Costa⁶
Michele Natividade⁷
Samara Layane⁸

RESUMO

O artigo apresentado tem como objetivo explicar uma das funções da Teoria Clássica, a Departamentalização, influenciando o organograma da empresa Magazine Luíza. Conhecida também como Teoria Normativista, a Teoria Clássica fundamentada pelo engenheiro *Henry Fayol* (1890), destrincha as aplicações de técnicas que auxiliaram as empresas, revolucionando sua estrutura. Trazendo o normativismo e o organograma, como partes essenciais para coordenar melhor toda as tarefas envolvidas dentro de uma organização, e alcançando assim sua eficiência e, tendo como resultado sua eficácia. O problema a ser respondido ao longo do artigo é: Como o princípio da departamentalização influencia o organograma da empresa Magazine Luíza? A metodologia usada foi pesquisa exploratória pautada na bibliografia e estudo de caso na empresa, tomando como base também os autores *Luther Halsey Gulick* (1954) e *Lyndall F. Urwick* (1968), na empresa Magazine. Voltado para esse foco, o artigo explica como o princípio da departamentalização é importante para a eficiência da empresa, pois proporciona ao administrador estabelecer uma ordem hierárquica na estrutura organizacional, através da divisão por departamentos em grandes áreas auxiliando a eficácia organizacional.

Palavras-chave: Teoria Clássica. Departamentalização. Organograma.

¹ Bacharelado em Administração, 1º semestre - amandinhasantos8777@gmail.com

² Bacharelado em Administração, 1º semestre - analibni2015@gmail.com

³ Bacharelado em Administração, 1º semestre - jaquelinebarbosa0020@gmail.com

⁴ Bacharelado em Administração, 1º semestre - lucas.vixishmael@gmail.com

⁵ Bacharelado em Administração, 1º semestre - viniciusneri10@gmail.com

⁶ Bacharelado em Administração, 1º semestre - mari_costa_02@hotmail.com

⁷ Bacharelado em Administração, 2º semestre - natividademichele88@gmail.com

⁸ Bacharelado em Administração, 2º semestre - samycaldas2014@gmail.com

ABSTRACT

The article presented aims to explain one of the functions of Classical Theory, Departmentalization, influencing the organization chart of the company Magazine Luíza. Also known as Normativist Theory, the Classical Theory based on the engineer Henry Fayol (1890), unravels the applications of techniques that helped companies, revolutionizing their structure. Bringing normativism and the organization chart, as essential parts to better coordinate all the tasks involved within an organization, and thus achieving its efficiency and, as a result, its effectiveness. The problem to be answered throughout the article is: How does the principle of departmentalization influence the organization chart of Magazine Luíza? The methodology used was exploratory research based on the bibliography and case study at the company, also based on the authors Luther Halsey Gulick (1954) and Lyndall F. Urwick (1968), at the company Magazine. Aimed at this focus, the article explains how the principle of departmentalization is important for the efficiency of the company, as it allows the administrator to establish a hierarchical order in the organizational structure, through the division by departments in large areas, helping organizational effectiveness.

Keywords: Classical Theory. Departmentalization. Chart.

6.1 INTRODUÇÃO

Diante da era das organizações informais e dinâmicas, que aparentemente são as mais diferenciais no mercado atualmente, é constatado que nem sempre é a forma mais eficiente de sobreviver no mercado de trabalho. Já a estrutura formal se sobrepõe por auxiliar a administração empresarial na coordenação de todas as tarefas e funções da organização, trazendo também uma revolução no modo de se tratar as relações dentro de empresa. Sendo assim, o tema principal desse artigo é compreender a influência da Departamentalização na estrutura organizacional, encontrado no estudo de caso levantado na empresa Magazine Luíza.

Levando em consideração a Teoria Clássica fundamentada por *Henry Fayol* (1890), e também citada pelos autores *Halsey Gulick* (1954) e *Lyndall F. Urwick* (1968), foi verificado quais características semelhantes são existentes no seu organograma empresarial, e como tem influenciado no seu desempenho ao longo das mudanças ocorrentes. Assim, a metodologia usada foi uma pesquisa exploratória com base bibliográfica, estudo de caso sobre o tipo de departamentalização que é usado na empresa Magazine Luíza.

A justificativa que motivou a pesquisa é buscar entendimento e reflexões sobre a função da Teoria Clássica – Departamentalização na empresa Magazine Luíza como forma de melhorar a estrutura organizacional. Uma vez que para os administradores é fundamental reconhecer a estrutura formal da empresa e no âmbito da academia é relevante discutir sobre a presença da Teoria Clássica em modelo de organização atual como proposta na pesquisa.

O presente trabalho conta como objetivo explicar uma das funções da Teoria Clássica, a Departamentalização, influenciando o organograma da empresa Magazine Luíza. O problema que gira em torno da pesquisa é - Como o princípio da departamentalização influencia o organograma da empresa Magazine Luíza?

Este artigo está dividido em 07 (sete) seções. A introdução, onde retrata o tema, o problema e o objetivo da pesquisa. A seção que tem como tópico a explanação do que é a Teoria Clássica, o Organograma e Departamentalização. E, em seguida, será delineada a metodologia, o estudo de caso na empresa Magazine Luíza e os resultados nela. Ao final encontra-se a conclusão do trabalho presente.

6.2 TEORIA CLÁSSICA

A teoria Clássica da Administração foi sugerida visando a necessidade de encontrar as linhas mestras, para gerir as organizações. Para a Teoria Clássica, a estrutura organizacional é

analisada desde a sua direção até a execução do objetivo colocado, ou seja, desde o topo da pirâmide hierárquica da empresa até as partes da síntese e análise. (CHIAVENATO, 2000).

Foi oficialmente abalizada pelo francês e engenheiro *Jules Henry Fayol* (1841-1925), considerado um dos personagens de maior destaque no cenário administrativo e um dos participantes da Escola Clássica. Se baseou em algumas características da conhecida Teoria da Administração Científica (*Frederick Taylor, 1878*), e suas propostas de técnicas e funções foram sugeridas na sua obra *Introdução Industrial e Geral* oficialmente publicada em francês no ano de 1916, e traduzida em inglês no ano de 1926, porém só se tornando popular em 1949.

Chiavenato (2000) declara que:

Na Teoria Clássica, ao contrário, partia-se de todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas) (CHIAVENATO, 2000, p. 82).

Chiavenato descreve que *Fayol* (1890), fundador da Teoria Normativista, “[...] partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa e inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural” (CHIAVENATO, 2000, p. 80). Vendo a administração como uma ciência, mas com sua ênfase na estrutura organizacional, ele abordou assim uma nova visão sobre como uma empresa deve ser organizada, visualizando-a como um conjunto de partes que devem estar devidamente divididas, para que o trabalho flua de forma harmônica.

Seguindo sua linha de raciocínio, foi instituído um sistema de regras e normas que abrangem as relações empresariais, formando os 14 princípios fundamentais dentro de uma organização, sendo eles: Divisão do Trabalho; Centralização; Autoridade e Responsabilidade; Unidade de Comando; Unidade de Direção; Disciplina; Prevalência dos Interesses Gerais; Remuneração; Hierarquia; Ordem; Equidade; Estabilidade dos Funcionários; Iniciativa e Espírito de Equipe. A teoria normativista aborda também seis técnicas organizacionais básicas, sendo elas: Técnica; Comercial; Segurança; Contábil; Financeira e Administrativa.

Ao argumentar que “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” ele destaca as responsabilidades principais de um administrador” (FAYOL, 1981, p. 26). Criadas para auxiliar na realização de todas as suas tarefas de forma eficiente, afinal, uma adequada administração de uma empresa exige uma atenção em diversas áreas e se não houver uma divisão organizada de funções, a levará para o declínio e possivelmente até o seu falecimento no mercado.

Com o tempo surgiram alguns autores que acrescentaram argumentos à teoria Clássica dentre alguns, *Halsey Gullick* (1892-1918), que também enfatizou uma nova abordagem para a organização. Introduziu uma maior descentralização na presente estrutura hierárquica centralizada.

Chiavenato (2003, p. 92) cita “No Elemento da administração, destaca-se a organização (*organizing*), que é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões de trabalho são inteiradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista.” Além disso, sugeriu que a administração pública deve esquecer o homem econômico, lidar de modo realista com o mercado livre não existente e incluir o bem-estar humano.

Chiavenato ainda destaca que:

Ele alterou a proposição “**fayoliana**” transformando-a em um acróstico: Planejamento, assessoria, direção, coordenação, informação e orçamento – em inglês **POSDCORB**. Para *Gullick* esse método de divisão na organização favorece o indivíduo na realização das suas tarefas pois, o trabalho de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, irá contribuir para atingir os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2003, p. 92).

Outro seguidor de Fayol (1890), foi o gestor e ex-militar *Lyndall F. Urwick* (1891-1983), que obteve êxito na sua crescente reputação em relação a gestão e a administração.

Após sua morte seus trabalhos foram doados e, a partir disso, constituíram-se 04 princípios que compõem a administração atualmente. São eles: **Princípio da especialização**, onde cada um desempenha uma só função; **Princípio da autoridade**, a linha necessária que vai do topo da organização até cada indivíduo da base; **Princípio da amplitude administrativa**, cada superior deve ter um número certo de subordinados; E por fim o **Princípio da definição**, todos os deveres, autoridades e responsabilidades devem estar explícitos a todos. Complementando seu pensamento, ele efetuou um novo desdobramento das atividades administrativas em investigação, organização, planejamento, previsão, coordenação, comando e controle.

Na visão de *Urwick* “Uma empresa não pode ser desenvolvida em torno de pessoas, mas de sua organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 87). Assim a organização sendo fundamentada em princípios lógicos e absolutos, será mais eficiente e manterá assim sua formalidade. Quanto mais departamentalizada, ou seja, subdivida, a empresa for, sua coordenação será mais diligente contribuindo para sua vitalidade comercial.

Chiavenato expõe o método salientado de Urwick ao dizer:

Em uma organização o agrupamento de atividades se processa em dois sentidos contrários: Um, em que as linhas divisórias são verticais, indicando ou variedades de atividades, e outro no qual as linhas delimitadas são horizontais, indicando níveis de autoridade. É impossível definir qualquer atividade em qualquer organização, sem enquadrá-la nesses dois sentidos, da mesma maneira que é impossível fixar um ponto em um mapa a não ser em termos de suas coordenadas (CHIAVENATO, 2003, p. 85).

E assim ele foi o responsável pela introdução dos conceitos da organização linear e da organização *staff*, dando uma abertura pra formas inovadoras de gerir empresas que perpetuaria por décadas. Na seção a seguir será discutido sobre os conceitos de departamentalização e organograma, elementos importantes que fundamentam a estrutura formal da empresa.

6.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO E ORGANOGRAMA

6.3.1 Departamentalização

A Departamentalização é tida como o processo organizacional dentro da empresa, visando uma melhor adequação do ambiente. Segundo Maximiano (2000), a forma de dividir as tarefas entre os departamentos é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. De modo que as funções, ao serem definidas e estabelecidas na organização, quando se juntam, mesmo que algumas contribuições sejam pequenas, realizam-se produtos e serviços que não conseguiriam ser feitos isolados. Visto que eficiência é quando “a organização utiliza corretamente seus recursos”, é necessário que haja harmonia dentro de todas as áreas envolvidas e funções delegadas (MAXIMIANO, 2000, p. 92).

Em resumo, para Maximiano “As diversas tarefas especializadas precisam combinar-se e integrar-se porque elas são interdependentes. Para realizar uma tarefa é preciso realiza outra, senão nada acontece” (MAXIMIANO, 2000, p. 93). Sendo assim, harmonia deve ser a palavra-chave dentro de uma organização.

A depender da necessidade, conforme Maximiano (2002) mostra, pode haver alguns tipos de departamentalização que compõem e entram dentro dos princípios da teoria clássica:

- Departamentalização Funcional
- Departamentalização Territorial
- Departamentalização por Projeto
- Departamentalização por Cliente
- Departamentalização por Produto

A partir da decisão de qual tipo de estrutura atenderão as necessidades da empresa, sua organização pode evoluir acarretando em diversos tipos organizacionais que atribuem em departamentos temporários, como por exemplo marketing, finanças, vendas, logística, contabilidade etc.

Departmentalização Funcional - Dentre os vários tipos de departmentalização, o modo mais simples é a funcional pois, normalmente, é utilizada tanto para empresas tanto de grande como de pequeno porte. Com essa estrutura a organização pode evoluir para uma forma mais complexa, com diversos tipos de projetos, ou seja, os diferentes setores que há em uma empresa, e montando sua categoria operacional. Seu foco é em cada setor, para que seja feita de forma correta o que foi determinado.

Departmentalização Territorial - É bastante comum em empresas de grande porte que se localiza em diversos territórios, porém cada uma com sua necessidade de recursos ou autonomia. Tem como finalidade não permitir que as filiais, tanto nacionais quanto internacionais, estejam dispersas.

Departmentalização por Projeto - É um tipo de organização temporária que só mantém existência até o projeto, tido como objetivo, ter sido finalizado. Usa como recursos o que se encontra na estrutura funcional.

Departmentalização por Cliente - É quando se utiliza o critério do cliente. Voltado para atender diferentes tipos de clientes, com necessidades distintas ou iguais, mas com a precisão diferente. Dessa forma a organização tem como assegurar e garantir a satisfação de todos com eficiência.

Departmentalização por Produto - Ocorre de forma que a empresa se organize, agrupando os colaboradores com foco nos produtos ou serviços oferecidos. Essa escolha resulta na responsabilidade dividida, usando o produto ou serviço com critério, pois quando apresentam diferenças entre si, administrar cada um individualmente é benéfico para a organização.

As unidades como departamentos são fundamentais para compor o organograma da empresa, deste modo na próxima seção será analisado o conceito de organograma.

6.3.2 Organograma

Organogramas são gráficos que representam a estrutura formal da organização em um determinado momento, e são desmembrados na linha vertical (autoridade) e horizontal (departmentalização). Como Chiavenato (2001, p. 251) resume dizendo que “organograma é

o gráfico que representa estrutura formal da empresa.” Para um organograma ser útil para a organização, precisa ter uma fácil leitura, permitir uma boa interpretação dos componentes da organização, fazer parte de um processo organizacional de representação estrutural e ser flexível.

Maximiano (2000, p. 266) destaca como suas principais funções são destacadas:

Demonstrar a Divisão do Trabalho - Dividindo a organização em partes menores, indicando a responsabilidade de cada unidade de trabalho.

Delegar a Autoridade e Hierarquia - Destacando a relação entre superiores e subordinados, do que tem mais autoridade, (no topo) para o que tem menos (na base da estrutura).

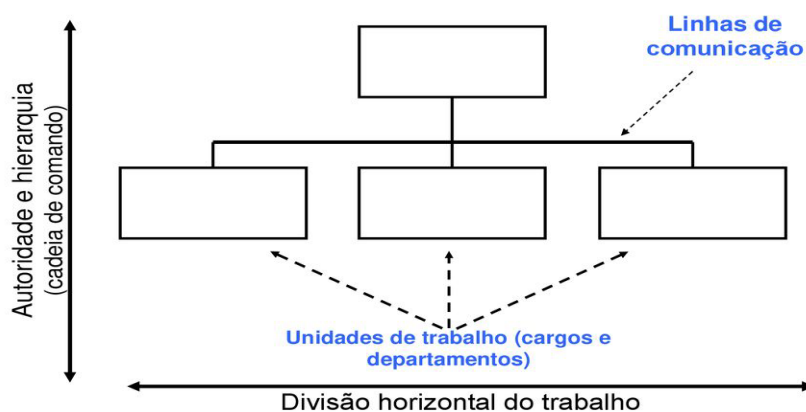
Evidenciar o trabalho desenvolvido através da Comunicação - As linhas das decisões nas sobre a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, mostrando a interdependência das unidades da estrutura.

Facilitar a análise organizacional da organização - Especificando os tipos de trabalhos desenvolvidos, os cargos e funções existentes, quantidade de funcionários e a relação funcional hierárquica da organização.

A seguir uma figura exemplificando a forma de um organograma:

Figura 1 - Estrutura de um Organograma

SIGNIFICADO DOS COMPONENTES

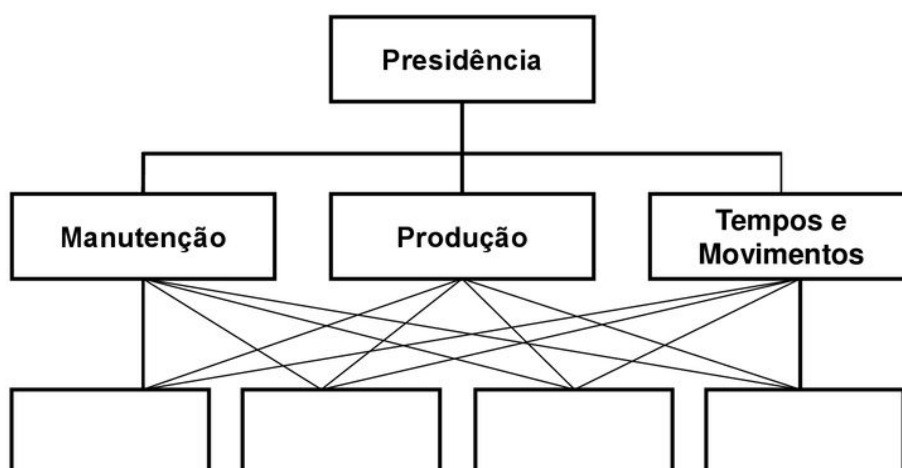


Fonte: SLIDEPLAYER, 2019.

De acordo com o objetivo que organização deseja alcançar e com sua estrutura hierárquica, como explica Maximiano (2000, p. 270), podem ser usados alguns tipos de organogramas:

Funcional - Baseia-se no princípio da especialização, na autoridade dividida e na descentralização. Tem-se poucos chefes para várias atividades (Figura 2) e é indicada para organizações de pequeno ou médio porte, ou ainda para determinar algumas rotinas específicas. Com a máxima especialização, obtém assim uma ampla supervisão técnica e uma clara comunicação entre os departamentos e encarregados.

Figura 2 - Exemplo de Organograma Funcional



Fonte: SLIDEPLAYER, 2019.

Linear - Tipo mais antigo e mais simples, se baseia no princípio da unidade de comando e chefes que detém um grande conhecimento. Tem uma fácil compreensão (Figura 3), com uma explícita delimitação de responsabilidades, facilidade de implantação e comunicação direta. É mais indicada para pequenas organizações, com atividades diretas e rotineiras, ou então, no estágio inicial de vida da empresa.

Figura 3 - Exemplo de Organograma Linear



Fonte: SLIDEPLAYER, 2019.

Staff - Há uma estrutura linear dentro de um departamento específico, e uma estrutura funcional e ligadas às atividades *staff* sobre os demais. Detém uma atividade conjunta e coordenada e a oferta interna de assessoria especializada para a organização.

Os departamentos de decisão e execução, são representados por linhas preenchidas (Figura 4) e os departamentos de assessoria, são representados por linhas tracejadas.

Figura 4 - Exemplo de um Organograma Linha-Staff



Fonte: HEFLO.COM, 2019.

Como explanado nessa sessão, esse método de divisão de tarefas é prático para as organizações formais e são úteis para sua eficiência pois, cada departamento tendo seu objetivo em mente será mais eficiente na realização das suas tarefas. Além de ter suas respectivas autoridades e responsabilidades delegadas corretamente. Com base nesses entendimentos, o artigo detalhará como essas técnicas foram usadas na estrutura da empresa Magazine Luíza e que resultados trouxeram para a organização como um todo.

Antes, na sessão a seguir mostrará detalhes do método de pesquisa escolhido.

6.4 METODOLOGIA

O termo metodologia tem diversos significados, como citado por Martins por exemplo, que pode ser usada “[...] para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto ao método ou aos métodos empregados, por uma dada ciência” (MARTINS; THEÓPILO, 2007, p. 37). A metodologia é apresentada como o estudo dos métodos, da forma ou dos instrumentos usados para a realização de uma pesquisa científica. O conhecimento dos métodos que auxiliam o pesquisador na elaboração do trabalho científico.

O tipo de pesquisa foi a exploratória com base no estudo de caso na empresa Magazine Luíza, para assim analisar de maneira prática como as técnicas da departamentalização e do organograma, detalhadas na sessão anterior, foram e têm sido úteis para sua estrutura formal, destacando seu diferencial na sua eficiência no mercado de trabalho entre tantas empresas informais. Foi realizada uma pesquisa de campo em algumas unidades da organização em algumas localidades, visando reunir o máximo possível de informações e, com a autorização dos responsáveis por meio de entrevistas presenciais, documentar os resultados apurados com sua devida identificação e direito de uso de sua imagem respeitados.

No que se trata do tipo de pesquisa utilizado, Gonsalves (2005) descreve com mais clareza quando fala que a “Pesquisa Exploratória: caracterizada pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideia, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2005, p. 65).

Assim sendo, a pesquisa exploratória foi a ideal para estabelecer a delimitação do tema aqui abordado, pois tem como principais finalidades desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias objetivando a elaboração de problemas mais exatos para pesquisa posteriores. Requer levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, ou no caso, com o tema assim aqui explanado.

A seguir será planejado o estudo de caso na empresa Magazine Luíza e que resultados foram obtidos.

6.5 ENTENDENDO A OPÇÃO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO NA MAGAZINE LUÍZA

Através do site institucional da empresa é possível entender os passos significativos que marcaram a jornada da empreendedora, bem como os caminhos e opções para que a empresa alcançasse êxito e perenidade no segmento que atua:

A história da empresa Magazine Luíza começou no ano de 1957 na cidade de Franca, no interior de São Paulo, com o sonho do casal Luíza e Pelegrino José Donato, de expandir os negócios da sua pequena loja de presentes chamada “A Cristaleira”. Após um concurso promovido pela rádio local, foi decidido mudar o nome da loja com base na opinião dos moradores e clientes comprovando assim desde o início da sua história seu diferencial como empresa, que era a interatividade e proximidade que com os clientes. Assim nasceu o nome oficialmente “Magazine Luíza”. Nas décadas seguintes, a planejada expansão foi acontecendo começando pelas cidades de Barretos e Igarapava, por exemplo, além de outras unidades em Franca. Em 1974 foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos tendo mais de 5.000

m², e ao completar 20 anos já se contabilizava mais de 30 unidades ativas. Embora o processo de extensão estivesse acontecendo desde a abertura da sua primeira loja, o grande salto que colocou a Magazine Luiza como uma das maiores empresas do segmento no país ocorreu na década de 90. Dois acontecimentos foram decisivos para esse feito: a criação da Holding LTD, fundada para gerir e acelerar a expansão do grupo, e a nomeação de Luiza Helena Trajano como líder da empresa (MAGAZINE LUÍZA, online, 2019).

A experiência da empreendedora Luiza Trajano desde muito nova com contato com o varejo, serviu de base para a construção do perfil quando ela assumiu a empresa.

Conforme o site institucional da empresa a sala fundadora é:

Formada em direito pela Faculdade de Direito de Franca, Luiza Helena Trajano começou a sua história no grupo logo cedo. Aos 12 anos já trabalhava como balconista em uma das unidades da empresa nas férias. Quando assumiu o comando, a empresária promoveu ascensão maior dos funcionários da organização, que passaram a ter voz ativa em todas as decisões da empresa, descentralizando o comando e evitando que egos familiares pudessem atrapalhar o crescimento da organização (MAGAZINE LUÍZA, online, 2019).

Uma das melhores qualidades para um empreendimento de sucesso é ter certamente a busca incessante pela qualidade e boas práticas no processo de gestão da empresa, imprimindo transparência e ética para todos os atores que compõem o negócio (*stakeholders*), nesse sentido no site institucional da empresa é retratado:

A busca pelo aperfeiçoamento das melhores práticas de Governança Corporativa é constante. Os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa guiam as ações do Magazine Luiza, com o intuito de alinhar os interesses de nossos *stakeholders* (acionistas). O processo de implementação e a formalização dessas práticas começou, em 1992, com a elaboração do seu primeiro Código de Ética e Conduta (MAGAZINE LUÍZA, online, 2019).

Na década seguinte, a Governança Corporativa atingiu um novo patamar com a chegada de acionistas minoritários, por meio dos fundos de *private equity* ("Ativo Privado", uma modalidade de fundo de investimento que consiste na compra de ações de empresas, que possuam boas faturações monetárias e que estejam em notável crescimento) administrados pela *Capital Group* (responsável pelo capital de giro) contribuindo na preparação da companhia para o processo de abertura de capital.

Através do site institucional da empresa foi possível identificar que:

Por meio da abertura de capital e oferta de ações, ingressaram no Novo Mercado da BM&FBovespa – nível mais elevado de governança –, no ano de 2011. As companhias inseridas nessa listagem comprometem-se, de forma voluntária, a adotar práticas que excedam as exigências da legislação e os direitos dos acionistas (MAGAZINE LUÍZA, online, 2019).

Entre 2011 e 2012, a Companhia alavancou sua Governança Corporativa. Os principais destaques foram o aperfeiçoamento dos trabalhos do Comitê de Auditoria e Riscos e do Conselho de Administração. Além disto, foi constituído o Comitê de Finanças, em março de 2012, e instituído o Conselho Fiscal pela Assembleia Geral, em abril do mesmo ano. Em 2013, foi iniciado o processo de estruturação de um plano de sucessão dos principais executivos. Ao final de 2015, foram anunciadas mudanças na estrutura corporativa da Companhia, em linha com as mudanças estratégicas em curso.

O histórico extraído do site institucional da empresa informa que:

Luiza Helena Trajano, que presidiu a Companhia nos últimos 24 anos, assumiu, em 1º de janeiro de 2016, a presidência do Conselho de Administração, e Marcelo Silva, diretor superintendente da Companhia nos últimos seis anos, assumiu a vice-presidência do órgão. Frederico Trajano, diretor executivo de Operações, passou ao cargo de diretor presidente (CEO) (MAGAZINE LUÍZA, online, 2019).

Além das atribuições previstas na Lei das Sociedades por Ações, a Assembleia Geral de acionistas tem competência para eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e fiscais; fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria; deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; e reformar o Estatuto Social. Segundo informações extraídas do site institucional da empresa

O colegiado também tem autoridade para decidir sobre outros assuntos que envolvam, direta ou indiretamente, o Magazine Luiza, como o aumento ou redução do capital social, fora do limite do capital autorizado; qualquer reestruturação financeira; fusão, cisão, transformação, incorporação, ou incorporação de ações, bem como transferência de parte substancial dos ativos que gere a descontinuidade de suas atividades; resgate, amortização, desdobramento ou grupamento de ações ou quaisquer valores mobiliários de emissão da Companhia; e distribuição de dividendos acima do mínimo obrigatório (MAGAZINE LUÍZA, online, 2019).

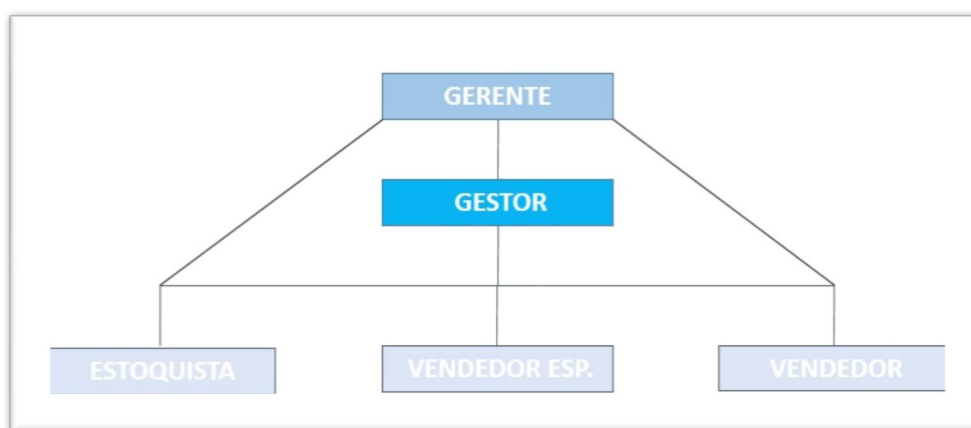
Para ver como tem funcionado esses métodos na prática, uma pesquisa de campo foi feita nas unidades situadas em Simões Filho, Camaçari, Lauro de Freitas, Cajazeiras e Liberdade, localizadas em cidades metropolitanas e na cidade de Salvador, durante o mês de outubro de 2019. Um questionário com quatro (04) perguntas subjetivas auxiliaram na apuração

dos fatos, para checar como é a divisão de tarefas e dinâmica das filiais entre si e com a matriz principal.

Foi devidamente autorizado o uso do nome e imagem da empresa, respeitando seus direitos autorais. Também foi concedido, por meio de uma entrevista com o gerente de uma das unidades, como é dividida e coordenada a organização atualmente, tanto da matriz como das demais filiais.

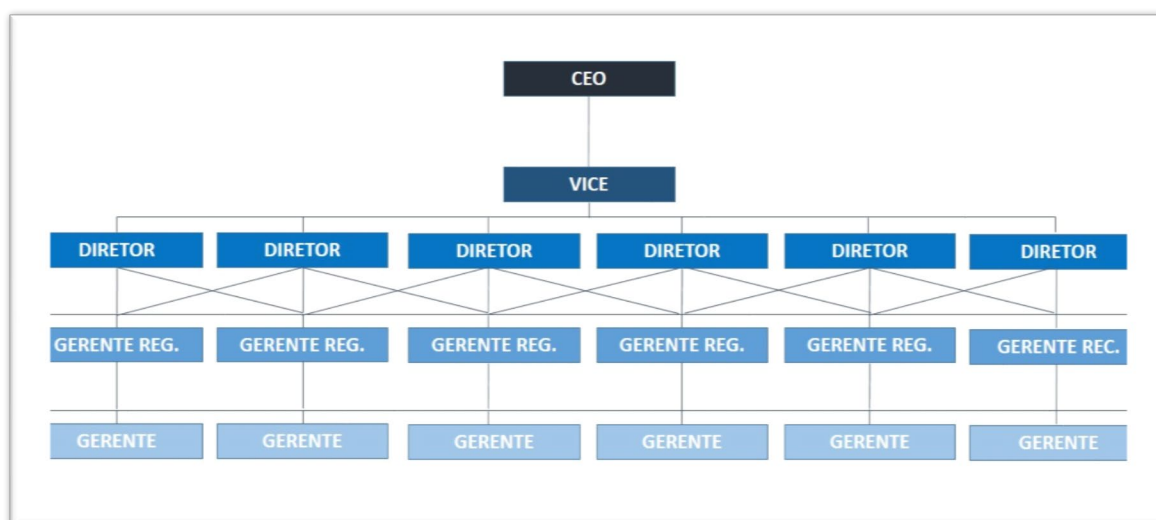
Segue abaixo as figuras 05 e 06 exemplificando os dois organogramas:

Figura 5 - Organograma das filiais



Fonte: Entrevista com gerente da Magazine Luíza (2019).

Figura 6 - Organograma da matriz em São Paulo



Fonte: Entrevista com gerente da Magazine Luíza (2019).

Com base nessas informações dadas, vejamos quais os resultados do uso dessas técnicas na organização como um todo.

6.6 RESULTADOS

Com uma visão mais ampla de todos os seus objetivos e departamentos envolvidos, a Magazine Luíza só vem crescendo e se destacando no mercado de trabalho, mantendo assim a mesma visão que no início de sua vida, de ter um diferencial no mercado e conquistar cada vez mais clientes.

Nesse ano de 2019 foi inaugurada a milésima loja em Franco da Rocha em agosto, 63 anos praticamente depois da primeira loja abriu em 1957, em Franca. Outro marco foi a entrada em dois estados representativos do Brasil, o Mato Grosso e o Pará, continuando sua expansão territorial de acordo com as necessidades encontradas. A compra da *Netshoes*, diversificando seus produtos diante da demanda, e assim foi integrada fazendo atualmente parte das demonstrações financeiras da Magazine Luíza. Desde 2011, o Magazine Luiza faz parte do Novo Mercado da B3, a bolsa de valores de São Paulo. Há vinte anos, integra a lista das melhores empresas para trabalhar no Brasil e, por dois anos consecutivos, foi considerada a número 1 do varejo.

A empresa claramente se destaca por ir além da expectativa do mercado, justamente pela sua eficiente coordenação e divisão de responsabilidades, desde a matriz até as filiais territoriais. Entrando em concordância com a fundamentada teoria clássica, que traz como essencial a estrutura formal ser o “esqueleto” da organização e buscando assim a eficácia e longevidade no mercado.

Além disso, traz vantagens para a administração por prever quais medidas são necessárias para divulgar os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, e alcançando com precisão seu público alvo e clientes em potencial. Protegendo a organização de prejuízos desnecessários e indesejáveis, e buscando o almejado lucro por sair na frente da concorrência.

6.7 CONCLUSÃO

Estamos no século XXI onde as empresas informais ganharam grande destaque no mercado empresarial, duma maneira que poucos pensariam ser possível. De modo geral trazem inovações, não apenas tecnológicas, mas na dinâmica das relações empresariais desafiando a tradição que vem sendo a base das organizações por décadas. Por esse motivo que esse artigo abordou a questão de como, apesar de estar na era da informalidade, a estrutura formal ainda pode ser encontrada em organizações e pode ser útil para a sobrevivência no mercado.

Com base no estudo de caso apresentado, na empresa Magazine Luíza, por justamente se apegar a algumas técnicas da teoria clássica, dita como antiquada e atrasada, que a empresa alcança sua eficiência e sai na frente da concorrência. A comunicação e harmonia entre os departamentos, que a técnica da departamentalização proporciona, otimiza tempo e evita o desperdício de serviços e recursos necessários. A autoridade bem clara e explícita auxilia os subordinados, por saberem a quem eles devem responder e respeitar, mantendo a ordem na organização e evitando conflitos negativos desnecessários.

Assim sendo, como os autores mencionados, *Henri Fayol* (1841), *Luther Gullick* (1892) e *Lyndall Urwick* (1891), a estrutura organizacional formal cria a base que traz a sustentabilidade da organização e sua longevidade no mercado. Também que a técnica da departamentalização passa mais segurança para os gestores, por terem uma visão clara de todos os setores envolvidos com a organização, dando agilidade a resolução de quaisquer interferências ou divergências que possam vir a ocorrer na empresa.

O princípio clássico da departamentalização deve ser, portanto, prezado pelos estudantes de administração pois, contribuirá para a evolução carreira de cada indivíduo. Além disso é importante para os gerentes empresariais principalmente, afinal para alcançar a eficácia e o tão sonhado lucro, a eficiência começa no topo da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/15141802/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_-_Idalberto_Chiavenato. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/30286508/Teoria_Geral_da_Administra%C3%A7%C3%A3o_-_Idalberto_Chiavenato. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. _____. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 1981. Disponível em: http://www.silabo.pt/Conteudos/9237_PDF.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

GONSALVES, E.P. **Conversas sobre a iniciação á pesquisa científica**. 4. ed. Campinas, SP: Alínea, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Conheça a história de sucesso de Luiza Helena Trajano, da rede Magazine Luiza**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/exemplo-de-lideranca/historia-sucesso-luiza-helena-trajano-magazine-luiza/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MAGAZINE LUÍZA. **Governança**. Apresenta a visão geral da empresa e sua história. 2019. Disponível no site: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal>. Acesso em: 18 out. 2019.

MARTINS, G. D. A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf. Acesso em: 18 out. 2019.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

7 TEORIA COMPORTAMENTAL: A PIRÂMIDE MASLOW NO CONTEXTO DA EMPRESA MDT

Fabrcia Santana¹
André Luís²
Aylana Mirra³
Dilermando Adriano⁴
Roseni De Jesus⁵
Ana Beatriz⁶
Bruno Fabriel⁷

RESUMO

A teoria comportamental surgiu nos anos 40 como uma crítica às teorias das relações humanas e da clássica. Essa teoria, além de enfatizar o grupo informal de uma organização, também foca no grupo formal, ou seja, ela visa estudar o comportamento humano e cria motivações em prol do desenvolvimento da empresa. Essa teoria é de extrema importância para as firmas modernas, visto que diante da realidade em que se encontra a sociedade, com pessoas cada vez mais estressadas, frustradas e cheias de medos, torna-se necessário uma maior preocupação por parte dos gestores com seus funcionários para o bem de um todo. Seu objetivo geral é compreender o sistema social no ambiente de trabalho e a forma como ele influencia a organização e o seu desenvolvimento. Esta pesquisa partiu do problema, qual a importância da motivação dos funcionários para o crescimento da empresa Maravilhas da terra? A metodologia utilizada será através de pesquisa exploratória alinhada com o estudo bibliográfico e estudo de caso. Será apresentado nesse artigo acadêmico a teoria de um dos maiores especialistas em motivação humana, *Abraham H. Maslow* (1908-1970), segundo ele as necessidades humanas estão organizadas em níveis e pode ser visualizada como uma pirâmide, onde na base encontra-se as necessidades fisiológicas e no topo as de auto realização.

Palavras-chave: Pirâmide de Maslow. Teoria Comportamental. Motivação.

¹ Graduanda em Administração, 1º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

² Graduando em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

³ Graduanda em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁴ Graduando em Administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁵ Graduanda em Administração, 1º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁶ Graduanda em administração, 1º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

⁷ Graduando em administração, 2º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

ABSTRACT

Behavioral theory emerged in the 1940s as a criticism of theories of human and classical relations. This theory, in addition to emphasizing the informal group of an organization, also focuses on the formal group, that is, it aims to study human behavior and creates motivations for the development of the company. This theory is extremely important for modern firms, given that in view of the reality in which society finds itself, with people increasingly stressed, frustrated and full of fears, it becomes necessary for managers to be more concerned with their employees. for the good of the whole. Its general objective is to understand the social system in the workplace and the way it influences the organization and its development. This research started from the problem, what is the importance of employee motivation for the growth of the company Maravilhas da terra? The methodology used will be through exploratory research aligned with the bibliographic study and case study. In this academic article, the theory of one of the greatest specialists in human motivation, Abraham H. Maslow (1908-1970), will be presented. According to him, human needs are organized in levels and can be visualized as a pyramid, where at the base are the physiological needs and at the top those of self-realization.

Keywords: Maslow's pyramid. Behavioral Theory. Motivation.

7.1 INTRODUÇÃO

Observando a teoria clássica e a das relações humanas, *Herbert Simon*, um economista e pesquisador nos campos de psicologia cognitiva, administração pública, entre outros, desenvolveu diversas críticas às teorias anteriores, suas justificativas para concretizar as observações o fez escrever um livro, intitulado como “Comportamento administrativo”. Pesquisador no campo da psicologia, se engajou nos estudos tanto do comportamento humano quanto do comportamento organizacional com objetivo de descobrir de que forma esses dois conceitos se encaixariam proporcionando algum resultado. Analisando o comportamento de forma individual de grupos sociais de empresas, chegou a conclusão de que cada um tinha motivações diferentes o que influenciava a colaboração no crescimento empresarial.

As questões das corporações não oferecerem nenhum tipo de motivação, cria-se um funcionário triste, sem criatividade ou entusiasmo para colaborar de forma eficiente junto a empresa, o que conseqüentemente faz com que as atividades empresariais não corram tão bem como deveriam, podendo facilmente causar queda da lucratividade. Dessa forma *Herbert* explicava a importância da ênfase tanto no grupo informal quanto no grupo formal, trazendo a pauta da motivação como um elemento essencial para o desenvolvimento corporativo, portanto torna-se necessário que os gestores detenham de conhecimento e compreensão com relação a cada um dos seus funcionários, trabalhando a motivação em cada um de forma diferente, de maneira a melhorar a qualidade tanto do serviço prestado pela empresa como da realidade de cada um dos colaboradores.

Portanto, *Herbert* ao descobrir o que de fato reinava entre esses dois grupos, mergulhou-se no estudo de *Abraham Maslow* (1907-1970), um dos maiores especialistas em motivação humana, nos estudos dele as necessidades humanas estão inseridas num esquema de uma pirâmide da qual, na região da base colocou as necessidades básicas e no decorrer para o topo as necessidades mais sociais, assim *Herbert* trouxe os estudos de *Maslow* para a teoria comportamental.

Maslow dividiu a pirâmide em 5 partes, nomeando de baixo para cima as necessidades, como: fisiológica que se refere a comer, beber, dormir entre outros. Segurança, na qual se refere a um ambiente em que o ser humano se sinta realmente seguro. Social, no qual se refere as relações com outros seres humanos. Estima, referindo-se a própria aceitação e a de auto realização, onde é mencionado a conquista de algo desejável. Segundo *Maslow*, se a primeira necessidade não for atingida, uma superior não poderá ser alcançada, dessa forma, pode-se

reconhecer a importância dos estudos para conhecimento humano em prol do desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Essa teoria é considerada de extrema relevância para as novas organizações, visto que diante da realidade em que se encontra a sociedade meio a numerosos desequilíbrios emocionais como frustrações, medos e principalmente estresses, torna-se essencial a preocupação por parte dos gestores na motivação para que esses desequilíbrios emocionais não causem grandes impactos nas atividades organizacionais.

O objetivo geral da teoria comportamental é compreender o sistema informal do ambiente de trabalho e a forma como ele influencia a organização e o seu desenvolvimento no mercado. A incógnita da pesquisa gira em torno de responder - qual a importância da motivação dos funcionários da empresa Maravilhas da terra para o crescimento empresarial? A metodologia utilizada será através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Estará sendo apresentado nesse artigo acadêmico a pirâmide de *Maslow* na qual, segundo ele as necessidades humanas estão organizadas em níveis e pode ser visualizada num sistema de pirâmide.

Este artigo está dividido em 09 (nove) seções. A introdução, onde retrata o tema, problema e objetivo da pesquisa. A próxima seção versará sobre o embasamento teórico que explica o que é Teoria Comportamental, Motivação, Pirâmide de Maslow, entendendo a empresa Maravilhas da terra, a Pirâmide de Maslow na empresa Maravilhas da terra e finalmente encontra-se a conclusão do trabalho.

7.2 TEORIA COMPORTAMENTAL

A Teoria Comportamental surge como um contraponto às Teorias Científicas e Clássicas por focar nas necessidades dos indivíduos de forma individual e coletiva. Enquanto as Teorias Científicas e Clássicas baseiam-se nos resultados provenientes das disposições organizacionais do espaço de labor e definições e competências dos cargos respectivamente, a Teoria Comportamental baseia-se nos resultados decorrentes da percepção dos indivíduos como se sentem na organização e suas respostas aos estímulos.

No final dos anos 40, na visão de *Alsones Balestrin* com o artigo “Uma análise da contribuição de *Herbert Simon* para as teorias organizacionais” a Teoria Comportamental teve como propulsor *Herbert A. Simon* com a obra *O Comportamento Administrativo*, de 1947. *Simon* focava seus esforços em dois pontos centrais: tomada de decisão e limites da racionalidade. Outros autores foram norteados por esta obra e passaram a utilizá-la como base para seus trabalhos.

Em 1943, o então professor universitário *Abraham Maslow*, do estado de *Massachusetts*, lança o livro *Uma Teoria da Motivação Humana (A Theory of Human Motivation)* onde foca seus esforços para construção do pensamento que as necessidades dos indivíduos estão ligadas diretamente com os resultados produzidos na organização. Na referida obra, *Maslow* desenvolve uma pirâmide com diferentes níveis hierárquicos das necessidades do homem.

Conforme *Maslow* (1943), o estudo da motivação deve ser, em parte, o estudo dos propósitos, desejos ou necessidades do passado humano. Em capítulo posterior será apresentada a pirâmide e sua aplicação real, mas por hora, precisamos apenas ter em ciência que ela se divide em 5 níveis diferentes de necessidades: fisiológica, segurança, sociais, estima e auto realização.

Vale ressaltar que na Teoria Comportamental possui diversos estudiosos e autores com os mais variados estudos e ideias no campo motivacional de uma organização. Não se pode definir como válido um método ou outro por aplicação em um caso isolado. Cada organização tem características próprias, objetivos, visões, missões, porte e funcionários com características distintas.

Uma das poucas características em comum aos trabalhos desenvolvidos no campo motivacional é a necessidade de cooperação entre todos os níveis e pessoas ligadas a organização para o alcance de um objetivo comum passando pela auto realização de cada membro. Devido a junção entre os objetivos das organizações e as necessidades dos seus membros, surge a ideia do “homem administrativo” que visa a tomada de decisões baseada na solução mais adequada ao problema de forma definitiva. Dessa forma na próxima seção será discutida sobre a motivação.

7.3 MOTIVAÇÃO

A motivação, de forma geral, tem caráter individual e pode ser dita como aquilo que move cada indivíduo para a realização de um determinado objetivo. Por vezes, a motivação não pode ser compreendida como algo uniforme com aplicação nas mesmas proporções e tempo para diferentes indivíduos. Toda motivação parte de ações (ou conjunto de ações) na busca por determinados objetivos a serem alcançados por seus receptores. Nas definições de *Ferguson* (1976) e *Bzuneck* (2004), nota-se que as melhores maneiras de se definir motivação é:

Motivação, como muitos outros conceitos na psicologia, não é facilmente delimitado. Inferimos que 'uma pessoa está motivada' com base em comportamentos específicos que a pessoa manifesta ou com base em eventos específicos que observamos estarem ocorrendo (FERGUSON, 1976, p. 3).

A motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo (BZUNECK, 2004, p. 9).

Quando analisamos a motivação dentro das organizações, precisamos ter ciência sobre a limitação de se poder motivar indivíduos com as mais diferentes características, por isso é necessário ter como foco as necessidades mais comuns a todos: remuneração, condições de trabalho, honestidade, justiça no tratamento entre todos, etc. Pensando nisso, cabe diferenciar dois pontos cruciais dentro de uma organização: motivação no trabalho e motivação organizacional. A melhor separação entre esses dois pontos pode ser dada por José Roberto Marques (2019) que diz:

A motivação no trabalho é a junção de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente à disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Quanto mais motivado um profissional está, melhor será o seu desempenho e produtividade. Já a motivação organizacional está relacionada ao conjunto de fatores que a empresa deve oferecer a seus colaboradores para manter todos motivados e engajados na busca de bons rendimentos. É importante lembrar que um profissional desmotivado produz menos, tem um rendimento menor e pode influenciar outros colegas a ter o mesmo comportamento, daí a importância da organização combater as causas da baixa motivação entre seus colaboradores (MARQUES, 2019, s/p.).

Em vida, *Abraham Maslow* foi um dos grandes teóricos do campo motivacional dentro das organizações, tendo desenvolvido fatores que são aplicados até os presentes dias. Na visão de *Maslow*, as pessoas possuem níveis hierárquicos de necessidades, organizados em uma pirâmide em que as necessidades mais básicas ficam na base, enquanto as mais complexas estão no topo.

No artigo “A Teoria da Motivação Humana” de 1943, *Maslow* apresenta um modelo teórico organizado nas necessidades humanas partindo das necessidades básicas para as necessidades secundárias sendo que para alcançar o nível mais alto é necessário satisfazer o nível anterior. Esse controverso modelo ficou conhecido como A Pirâmide de Maslow que será detalhada na seção a seguir.

7.4 PIRÂMIDE DE MASLOW

O artigo “A Teoria da Motivação Humana”, desenvolvido por *Maslow* em 1943, traz como base o agrupamento das necessidades humanas em uma pirâmide hierarquizada com as necessidades mais primitivas do homem até as necessidades de auto realização social. A pirâmide possui 5 subníveis com dois agrupamentos, sendo o primeiro agrupamento dito básico e o segundo superior, como pode ser verificado na figura abaixo:

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://imagens.app.goo.gl/Qnwec96hRxJ75vf8A>

Os 5 níveis compostos na pirâmide são: necessidade fisiológico, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de auto realização. Na visão de *Maslow*, o homem possui uma sequência de necessidades que devem ser supridas uma após a outra para se alcançar o nível mais alto das suas necessidades, vale considerar que não é possível pular etapas para se alcançar um determinado nível. Entendendo o funcionamento da pirâmide, passamos agora a entender cada subnível para aplicação posterior na visão de *Maslow* (1943), que define os níveis como:

- **Nível 1:** Necessidade Fisiológica: Pode ser compreendida como a necessidade inerente à condição humana, ou seja, está relacionada com a própria sobrevivência do indivíduo como ser vivo. Suas necessidades neste nível são vistas como primitivas: sono, abrigo, água, excreção entre outras. Este nível, nos induz a acreditar que para o exercício dos demais é necessário estar vivo do ponto de vista biológico.

- **Nível 2:** Necessidade de Segurança: Este nível está compreendido como a preservação da condição humana, ele se preocupa com a condição física do indivíduo no meio social que está inserido. A forma mais clara de ser entendido este nível é pensar que o homem possui moradia para sua preservação física mediante outros homens, animais e condições naturais como o frio, chuva, calor e outros fenômenos climáticos.
- **Nível 3:** Necessidade Social: Após a satisfação do primeiro agrupamento, este nível é imediatamente o primeiro a ser alcançado para sua consumação. Ele pode ser visto como a necessidade de interação social com outros indivíduos na busca de satisfazer a suas necessidades de interação. Aqui, podemos ver a formação de laços de amizade com indivíduos com características diferentes (e até mesmo níveis diferentes baseando-se na pirâmide de Maslow), relacionamentos afetivos mais profundos, agrupamento baseado em pontos em comuns e até agrupamentos em espaços diferentes.
- **Nível 4:** Necessidade de Estima: Esta necessidade está direcionada exclusivamente como o indivíduo se sente perante seu posicionamento de mundo. Ele pode ser dividido de duas formas: motivadores internos e motivadores externos. Auto respeito, autoestima e realização são os internos; enquanto prestígio, renome e congratulações recebidas são os motivadores externos.
- **Nível 5:** Necessidade de Auto realização: Este nível é tido como o ápice da pirâmide de Maslow, neste nível o indivíduo encontra aquilo que entendem como auto realização e busca manter-se neste nível com novos desafios. A ideia mais simples neste nível é que o indivíduo se encontra completo e busca novos desafios para prolongar a sensação de plenitude.

Para Maslow (1943, p. 83), “Satisfazer a necessidade de autoestima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e adequação, de ser útil e necessário no mundo.”

Após a explanação da pirâmide de Maslow, será apresentado um caso real tendo como referência à empresa MDT com a finalidade de pôr em prática aplicação de cada nível da pirâmide e tentarmos entender até onde os membros desta organização se sentem satisfeitos e qual o reflexo disso no desempenho da organização.

7.6 METODOLOGIA

O método escolhido para essa pesquisa foi a pesquisa exploratória que de acordo com Gil (2007, p. 41) tem “[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito [...]” Ainda com o mesmo autor ele destaca que “Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso [...]” (2007, p. 41) estudo de caso juntamente com a pesquisa bibliográfica que são determinantes para a construção desta pesquisa.

O estudo de caso é apontado para a empresa Maravilhas da terra (MDT) com o intuito de compreender o sistema utilizado com base na pirâmide de Maslow, um dos maiores especialistas em comportamento humano. Para Yin (2005, p. 33) “[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.”

A empresa foi escolhida por ter a motivação como principal impulso para o andamento das atividades comerciais. Após esta seção, será apresentada a empresa e logo após à Pirâmide de Maslow tendo como referência todo o processo empresarial. Vale ressaltar que os conhecimentos passados por este artigo e os resultados alcançados foram de forma fidedignas com as informações prestadas pelos funcionários participantes, e com prévia autorização devidamente documentada. Laville e Dionne (1999, p. 183) chamam a atenção sobre: “Se o questionário padronizado é o instrumento privilegiado de sondagem, seu uso não se limita, todavia, a esta única estratégia de pesquisa.” Dessa forma nas próximas subseções, estarão descritas informações pertinentes a empresa MDT e a estruturação da Pirâmide de Maslow baseado em um questionário de contendo 15 perguntas objetivas aos membros da organização.

7.6.1 Compreendendo a empresa Maravilhas da Terra

Maravilhas da terra é o nome fantasia da empresa L.B SIQUEIRA CAMPOS - ME, com sede na Avenida Nove de Julho, 3575, sala 1716, 17º andar, Anhangabaú, CEP 13.208-056, no Município de Jundiaí, Estado de São Paulo.

A empresa iniciou há 10 anos atrás, quando um casal cujos nomes eram Neil e Lorena Campos, começou a criar produtos. Os preços dos itens, aliado aos resultados, transformaram

um pequeno negócio numa empresa genuinamente atraente. A essa altura as embalagens ainda não possuíam marketing atraente, mesmo assim os negócios andavam de forma crescente.

De acordo com a Revista Eletrônica Sucesso *Network Marketing* (LUCCA, 2019, s.p.).

Quando os fundadores começaram a faturar milhões, contrataram um dos maiores especialistas em matemática de planos da América Latina para uma consultoria, vislumbrado com o potencial da empresa e tendo uma imensa expertise como líder e executivo de sucesso, se associou ao negócio e se tornou CEO.

A empresa 100% brasileira, fundada em 2017, vem oferecendo produtos nas categorias de suplementos alimentares, chás e alimentos funcionais testados, aprovados e confirmados a alta qualidade e resultado, melhorando a saúde física e mental das pessoas.

O negócio também oferece espaço para pessoas com desejo de empreender, proporcionando o kit de adesão a empresa, onde inclui o sistema de treinamento, produtos Maravilhas da terra (MDT) para o interessado montar a própria rede e o benefício de trabalhar com serviços que enfatizam a saúde de quem utiliza os itens, assim favorecendo a melhoria financeira de quem revende.

A MDT, não é uma empresa que copiou produtos já existentes, mas originou as próprias formulas, em função disso os especialistas apostam na força e longevidade da empresa. Em sua gestão conta com os melhores profissionais do mercado, trazendo credibilidade e segurança.

De acordo com os documentos apresentados pela empresa MDT a missão, visão, valores, segmento, estrutura da empresa e quadro de funcionários são:

Missão: Proporcionar saúde e qualidade de vida aos consumidores da marca. Gerar negócios e dar liberdade financeira aos consultores que podem atingir um público alvo de diferentes classes sociais por deter de produtos com valores acessíveis.

Visão: Ser a melhor empresa de inclusão social e distribuição de renda, gerando qualidade de vida através do marketing de relacionamento.

Valores: São originais, pois não negocia princípios, não topa tudo por dinheiro, acredita que pessoas são mais importantes que coisas. São direcionados pela verdade, trabalha com lealdade e companheirismo, são inclusivos e estão em processo contínuo de evolução, pois seguem o lema: “Nada é tão bom que não possa melhorar.”

Segmento de Mercado: Atua no ramo comercial de vendas diretas de chás e bebidas à base de mistura de ervas típicas do Brasil, visando pessoas que se importam com a saúde e buscam melhoria financeira, em função disso proporciona espaço para empreendedores.

Estrutura da empresa: Dispõe de toda uma estrutura Administrativa, Contábil, Produtiva e Logística para que o Consultor possa empreender com liberdade e segurança.

Quadro de funcionários: O sistema administrativo da empresa é formado por menos de 10 pessoas que se encontra na sede na cidade de São Paulo. A organização em um todo é formada por consultores, colaboradores e serviços terceirizados.

7.7 PIRÂMIDE DE MASLOW EM APLICAÇÃO NA EMPRESA MARAVILHAS DA TERRA

Nas próximas duas subseções, estará descrito o método utilizado para retirada de amostragem do total de funcionários da organização Maravilhas da Terra e a aplicação da Pirâmide de Maslow utilizando-se dos resultados obtidos no processo de coletas de dados.

7.7.1 Processo de Coleta de Dados

Este processo encontra-se dividido em duas partes: amostragem retirada da organização e aplicação de questionário.

7.7.1.1 Da Amostragem de Membros da Organização

Retirou-se de uma amostra de 15 perguntas de um total de 3 membros desta organização, entre os dias 31/10 e 04/11, informações baseadas na pirâmide de Maslow. Nesta amostragem, foram desprezados quaisquer métodos de identificação ou seleção de membros com o intuito de que qualquer membro selecionado, ou que tenha se disponibilizado, possa ter as mesmas chances de outros membros que poderiam ter sido selecionados de modo aleatório para melhor entendimento do nível de satisfação individual e coletiva dentro da organização.

7.7.1.2 Da Aplicação do Questionário

O questionário possui um total de 15 perguntas objetivas divididas em 5 blocos. Cada pergunta tem como característica um dos níveis da Pirâmide de Maslow e estão agrupadas de acordo com os níveis da própria pirâmide: fisiológico, segurança, social, estima e auto realização:

Quadro 1 - Comparativo com a Pirâmide de Maslow

Nível	Pergunta
1º Nível Fisiológico	Seu salário é compatível com suas despesas pessoais?
	O tempo que você dedica ao trabalho (e sua atividade desenvolvida) de alguma forma possui influência negativa em sua vida particular?
	Sua residência é compatível (e cômoda) com o número de pessoas que residem com você?
2º Nível Segurança	Na sua visão, a segurança estabelecida no seu trabalho é suficiente?
	Você se sente segura(o) no local de trabalho levando em consideração a estabilidade do seu cargo mesmo que desenvolvida na iniciativa privada?
	Sua atual empresa oferece meios para preservação da sua saúde física e mental que sejam satisfatórias a você?
3º Nível Social	Você considera o relacionamento com seus colegas de trabalho saudável?
	Se sente bem para desenvolver um relacionamento afetivo com uma pessoa dentro ou fora da sua organização?
	De alguma forma se sente excluído(a) do meio social?
4º Nível Estima	Sente-se prestigiado dentro da organização que está inserido?
	De alguma forma seu trabalho desenvolvido, o meio que o desenvolve e as pessoas que estão presentes nele têm afetado sua autopercepção?
	Considera-se uma pessoa frustrada quando compara suas metas com sua atual situação presente no que diz respeito ao cumprimento delas?
5º Nível Auto realização	Acredita viver uma autorrealização neste momento levando em conta suas atividades de sustento?
	Sente-se capaz de buscar novos desafios levando em conta sua atual vida financeira, sentimental e social?
	Acredita que não há mais um motivo para lutar todos os dias por já ter alcançado a projeção que traçou no início de sua vida?

Fonte: Elaboração própria, 2019).

Para cada pergunta respondida, é necessário que se obtenha uma porcentagem mínima de 66,6%, de forma positiva, em cada nível para sua ascensão ao próximo estágio da Pirâmide de Maslow. Caso se obtenha um valor de 33,3% ou 100%, de negação, em cada nível será considerado o estágio máximo que individualmente e coletivamente os membros obtiveram e, por fim, será considerado o estágio da própria organização.

7.7.2 Dos Resultados Obtidos Através do Questionário

Neste ponto, será confrontado os resultados encontrados de forma individual e coletiva para construção da Pirâmide de Maslow.

Quadro - Comparativo com a Pirâmide de Maslow

Continua

Nível	Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
1º Nível Fisiológico	Seu salário é compatível com suas despesas pessoais?	Pos.: 1 Voto Neg.: 2 Votos	Pos.: 33,3% Neg.:66,6%
	O tempo que você dedica ao trabalho de alguma forma possui influência negativa em sua vida particular?	Pos.: 2 Votos Neg.: 1 Voto	Pos.: 66,6% Neg.: 33,3%
	Sua residência é compatível (e cômoda) com o número de pessoas que residem com você?	Pos.: 2 Votos Neg.:1 Voto	Pos.: 66,6% Neg.: 33,3%
Total %	-	-	66,6%
2º Nível Segurança	Na sua visão, a segurança estabelecida no seu trabalho é suficiente?	Pos.: 1 Voto Neg.: 2 Votos	Pos.: 33,3% Neg.: 66,6%
	Você se sente segura(o) no local de trabalho levando em consideração a estabilidade do seu cargo mesmo que desenvolvida na iniciativa privada?	Pos.: 2 Votos Neg.: 1 Voto	Pos.: 66,6% Neg.: 33,3%
	Sua atual empresa oferece meios para preservação da sua saúde física e mental que sejam satisfatórias a você?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%
Total %	-	-	66,6%
3º Nível Associação	Você considera o relacionamento com seus colegas de trabalho saudável?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%

Quadro - Comparativo com a Pirâmide de Maslow

Nível	Pergunta	Conclusão	
		Individual (Votos)	Coletivo (%)
	Se sente bem para desenvolver um relacionamento afetivo com uma pessoa dentro ou fora da sua organização?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%
	De alguma forma se sente excluído(a) do meio social?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%
Total %	-	-	100%
4º Nível Estima	Sente-se prestigiado dentro da organização que está inserido?	Pos.: 2 Votos Neg.: 1 Voto	Pos.: 66,6% Neg.: 33,3%
	De alguma forma seu trabalho desenvolvido, o meio que o desenvolve e as pessoas que estão presentes nele têm afetado sua autopercepção?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%
	Considera-se uma pessoa frustrada quando compara suas metas com sua atual situação presente no que diz respeito ao cumprimento delas?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%
Total %	-	-	88,8%
5º Nível Autorrealização	Acredita viver uma autorrealização neste momento levando em conta suas atividades de sustento?	Pos.: 1 Voto Neg.: 2 Votos	Pos.:33,3% Neg.:66,6%
	Sente-se capaz de buscar novos desafios levando em conta sua atual vida financeira, sentimental e social?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%
	Acredita que não há mais um motivo para lutar todos os dias por já ter alcançado a projeção que traçou no início de sua vida?	Pos.:0 Votos Neg.: 3 Votos	Pos.: 0% Neg.: 100%
Total %	-	-	77,7%

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Após a aplicação do questionário, os resultados encontrados podem ser considerados satisfatórios para aplicação prática da Pirâmide de Maslow, entretanto vale realizar uma análise de cada subnível para melhor entendimento de como seus membros sentem-se dentro da organização e seu possível reflexo fora da organização.

1º Nível Fisiológico

Neste primeiro estágio da Pirâmide de Maslow, fica nítido a relação entre remuneração e influência sofrida pelo desenvolvimento da atividade do labor em suas vidas pessoais. Essa relação fica subentendida entre as perguntas 1 e 2 e suas porcentagens:

Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
Seu salário é compatível com suas despesas pessoais?	Pos.: 1 Voto Neg.: 2 Votos	Pos.: 33,3% Neg.: 66,6%
O tempo que você dedica ao trabalho (e sua atividade desenvolvida) de alguma forma possui influência negativa em sua vida particular?	Pos.: 2 Votos Neg.: 1 Voto	Pos.: 66,6% Neg.: 33,3%

Enquanto um membro acredita que sua remuneração é satisfatória e suas atividades desempenhadas na organização não afetam sua vida pessoal, dois membros acreditam não receber a devida remuneração pelo labor para satisfazer suas necessidades pessoais. Nesta análise, fica subentendido que quanto maior é a remuneração que recebe (ou a sensação de satisfação com o valor recebido), menores são as chances de insatisfação pessoal com reflexo direto na vida privada de seus membros. Em síntese; quanto maior for a remuneração, menores são as chances de insatisfação pessoal. Quanto menor for a remuneração, maiores serão as chances de insatisfação.

2º Nível Segurança

Neste nível fica evidente que: ainda que a remuneração não seja satisfatória a uma parcela significativa de seus membros (66,6%) em contraste com o nível anterior, de forma unânime- seus membros reconhecem que a organização cria meios para a preservação da sua saúde física e mental:

Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
Sua atual empresa oferece meios para preservação da sua saúde física e mental que sejam satisfatórias a você?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%

3º Nível Associação

De forma surpreendente, em oposição ao primeiro nível (fisiológico), as pessoas não sofreram qualquer influência negativa pela organização na busca por associação. Vale destaque para:

Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
Você considera o relacionamento com seus colegas de trabalho saudável?	Pos.: 3 Votos Neg.: 0 Votos	Pos.: 100% Neg.: 0%

Portanto, retrata-se que dentro da organização, o nível de conflitos entre membros é menor do que aquele que seria possível se ao menos um deles tivesse votado de forma negativa. E por fim, essa aceitação de 100% neste nível, pode ser compreendida como resultado aos esforços da organização no nível anterior (segurança) na preservação física e mental de seus membros.

4º Nível Estima

Neste nível, existe uma possível influência com o primeiro nível (fisiológico) no que diz respeito à percepção da remuneração. Observe que no primeiro nível ao serem questionados sobre suas remunerações, os resultados encontrados foram:

Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
Seu salário é compatível com suas despesas pessoais?	Pos.: 1 Voto Neg.: 2 Votos	Pos.: 33,3% Neg.: 66,6%

No presente nível, os resultados foram:

Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
Sente-se prestigiado dentro da organização que está inserido?	Pos.: 2 Votos Neg.: 1 Voto	Pos.: 66,6% Neg.: 33,3%

Ao realizar a comparação dos dois níveis, pode-se ter como resultado a influência que um dos seus membros sofreu por não acreditar receber a devida remuneração pelos seus esforços. Não é possível ligar como fator determinante entre o valor recebido e autoestima que cada membro sente dentro da organização, mas pode ser considerado como uma das consequências que seus membros podem sentir em relação ao valor percebido e sua autopercepção dentro da organização.

5º Nível Autorrealização

Por fim, este nível é considerado o apogeu da Pirâmide das Necessidades de Maslow. Segundo *Maslow* (1943), ao alcançar o topo da Pirâmide, o indivíduo buscará sempre se manter neste nível e buscará novas fontes para manter a sensação de prazer dada pela autorrealização. Esta visão é ratificada pelo item que consta no último nível do questionário elaborado para

construção da Pirâmide de Maslow:

Pergunta	Individual (Votos)	Coletivo (%)
Acredita que não há mais um motivo para lutar todos os dias por já ter alcançado a projeção que traçou no início de sua vida?	Pos.: 0 Votos Neg.: 3 Votos	Pos.: 0% Neg.: 100%

Ao responderem de forma taxativa que ainda que tenham alcançado suas projeções pessoais, demonstram a necessidade de buscar novos desafios ao não se contentarem com a materialização das suas projeções.

7.8 CONSTRUÇÃO DA PIRÂMIDE DE MASLOW BASEADO NOS RESULTADOS ALCANÇADOS COM O QUESTIONÁRIO

Figura 2 - Comparativo com a Pirâmide de Maslow na Empresa



Fonte: Elaboração própria 2019.

Após aplicação do questionário e os resultados obtidos, foi possível a construção da Pirâmide de Maslow. Vale ressaltar que devido ao número pequeno de participantes, não necessariamente essa Pirâmide reflete o real momento da organização Maravilhas da Terra. Cabe notar, que ainda que tenham sido poucos os participantes, a Pirâmide das Necessidades se mostrou eficaz e aplicável a qualquer tempo ou organização.

7.9 CONCLUSÃO

As organizações, ao longo da sua vida produtiva, deparam-se com inúmeras questões relacionadas à tomada de decisões e quando devem alterá-las para se adequar aos mais diversos cenários que podem ser impostas pelo segmento de mercado que está inserida ou por seus próprios conflitos internos. Um dos maiores bens que uma organização possui é o seu capital humano. Oferecer estrutura adequada, recompensas e benefícios nem sempre significa obter resultados positivos ou até mesmo proporcionais ao que foi oferecido.

Pensando nisso, organizações utilizam-se de métodos que visam potencializar ao máximo o potencial dos seus membros; um desses métodos é a motivação voltada para a organização. As organizações tendem a seguir alguns renomados autores dentro do campo motivacional para guiar as ações destinadas a influenciar psicologicamente seus membros. Muitas organizações utilizam os padrões propostos por *Abraham Maslow* com relação ao seu mais notório trabalho desenvolvido no artigo “*A Theory of Human Motivation (1943)*” que organiza as necessidades humanas em níveis diferentes buscando alcançar o topo como ápice de suas vidas.

No desenvolvimento do estudo de caso, foi confrontado os resultados individuais e coletivos com o próprio estágio que a organização se encontra dentro da Pirâmide de *Maslow*. Ainda que a amostragem tenha sido pequena levando em conta o número total de membros, a percepção individual e coletiva dos seus membros conseguiu alcançar à ascensão máxima levando em conta os parâmetros estipulados por *Maslow*. Para organização, isso significa que ela é altamente motivadora e têm reflexos diretos em seus desempenhos de mercado, lucros, conflitos internos, desenvolvimento de novas propostas e sua aceitação.

REFERÊNCIAS

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUCCA, Cláudio di. **Segredo Revelado**: Maravilhas da Terra é a empresa que a Sucesso não podia divulgar. Revista Eletrônica Sucesso *Network Marketing*. Disponível no site <https://sucessonetwork.com.br/segredo-revelado-maravilhas-da-terra-e-a-empresa-que-a-sucesso-nao-podia-divulgar/>. Acesso em: 03 out. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 10 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

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

CRIATIVO, Vetor. **Motivação No Trabalho**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivacao-no-trabalho/>. Acesso em: 3 out. 2019.
FIGUEIREDO, Marcelo. **Teoria Comportamental**. Disponível em: <https://www.coladaweb.com/administracao/teoria-comportamental>. Acesso em: 4 out. 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é motivação segundo Maslow?**. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-segundo-maslow/>. Acesso em: 6 out. 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é motivação no trabalho e motivação organizacional**. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-trabalho-e-motivacao-organizacional/>. Acesso em: 9 out. 2019.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. Toronto, CA. Originally Published in Psychological Review, 1943, 50°, p. 370-396.

MOREIRA, M. B.; TODOROV, J. C. **O Conceito de Motivação na Psicologia**. Brasília. Universidade de Brasília. 2005. p.119-132.

SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Teoria Comportamental: Mais Eficiência nas Relações da Sua Empresa!**. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/teoria-comportamental/>. Acesso em: 11 out. 2019.

VAZ, Luiz. **A Teoria da Hierarquia das Necessidades**. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades>. Acesso em: 03 out. 2019.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

As perguntas a seguir são de forma objetiva, porém, logo abaixo será disponibilizado um espaço para respostas adicionais (opcional)

Questionário desenvolvido para o estudo de caso referente a empresa MDT

1) Seu salário é compatível com suas despesas pessoais?

SIM() NÃO()

2) O tempo que você dedica ao trabalho de alguma forma possui influência negativa em sua vida particular?

SIM() NÃO()

3) Sua residência acomoda de forma agradável o número de pessoas que residem com você?

SIM() NÃO()

4) Na sua visão, a segurança estabelecida no seu trabalho é suficiente?

SIM() NÃO()

5) Você se sente seguro(a) no local de trabalho, levando em consideração as atividades impostas ao seu cargo?

SIM() NÃO()

6) A empresa Maravilhas da Terra oferece meios para preservação da sua saúde física e mental que sejam satisfatórias a você?

SIM() NÃO()

7) Você considera o relacionamento com seus colegas de trabalho saudável?

SIM() NÃO()

8) Se sente bem para desenvolver um relacionamento afetivo com uma pessoa dentro da sua organização?

SIM() NÃO()

9) De alguma forma se sente excluído do meio social?

SIM() NÃO()

10) Sente-se prestigiado dentro da organização que está inserido?

SIM() NÃO()

11) De alguma forma seu trabalho desenvolvido, o meio que o desenvolve e as pessoas que estão presentes nele têm afetado sua autopercepção?

SIM() NÃO()

12) Considera-se uma pessoa frustrada quando compara suas metas com sua atual situação?

SIM() NÃO()

13) Acredita viver uma autorrealização neste momento levando em conta suas atividades de sustento (trabalho, empresa, ativos, etc.)?

SIM() NÃO()

14) Sente-se capaz de buscar novos desafios levando em conta sua atual vida financeira, sentimental e social?

SIM() NÃO()

15) Acredita que não há mais um motivo para lutar todos os dias, pois, já alcançou todas as suas metas?

SIM() NÃO()

8 LIDERANÇA MOTIVADORA

Bruno Fabriel
Jamile Matos
Laila Nery
Michel Costa
Rafael Cerqueira
Ticiane Lima
Vanessa Freitas¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo falar sobre liderança motivadora dentro das organizações. É primordial analisar como desenvolver uma boa liderança pois, manter uma equipe motivada e coesa é um grande desafio para as empresas. O artigo gira em torno da problemática: qual a importância de um líder motivacional dentro da empresa? Contas com uma metodologia por pesquisas bibliográficas além da leitura de alguns autores entre eles podem citar: Chiavenato (2010) e Krames (2006). Conclui-se que o líder tem um papel fundamental dentro de uma organização para a motivação interna de seus colaboradores, e conseqüentemente impactando o cliente externo.

Palavras-Chave: Motivação. Liderança. Organização e colaboradores.

¹ Graduandos em Administração, 1º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

ABSTRACT

This article aims to talk about motivating leadership within organizations. It is essential to analyze how to develop good leadership because maintaining a motivated and cohesive team is a great challenge for companies. The article revolves around the problem: what is the importance of a motivational leader within the company? Accounts with a methodology for bibliographic searches besides the reading of some authors among them can mention: Chiavenato (2010) and Krames (2006). It is concluded that the leader has a fundamental role within an organization for the internal motivation of its employees, and consequently impacting the external customer.

Keywords: Motivation. Leadership. Organization and employees.

8.1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como temática principal dialogar com discussão se é realmente importante ter um líder dentro da organização, e a importância de uma equipe motivada, pois uma equipe motivada terá melhores resultados. Afinal, qual a importância de um líder motivacional dentro da empresa?

Não há dúvidas que o papel de um líder dentro de uma organização é de extrema importância, estudos científicos comprovam que ter equipes engajadas e motivadas faz com que a organização obtenha mais resultados. Ser líder é uma pessoa capaz de conduzir uma equipe, de motivá-la e direcionada para atingir os resultados com sucesso. Contudo, para que uma organização esteja em harmonia, é necessário que todos os seus integrantes saibam trabalhar coletivamente, pois a integração faz toda a diferença na hora da produção de qualquer trabalho, porque cada componente tem habilidades, conhecimento e aptidões variadas, e fará com que cada um tenha uma opinião dentro uma organização, fazendo com que isso o indivíduo se sinta à vontade para executar qualquer tarefa, é de extrema importância haver uma relação de diálogo entre um líder e seus colaboradores, pois abrirá portas para que seus integrantes se sintam entusiasmados a dar sugestões ou até mesmo discordar de tal opinião. Atualmente, as organizações estão procurando cada vez mais que seus integrantes se sintam confortáveis, e acolhedores no ambiente empresarial.

Há muitos estudos sobre como elevar os resultados de uma empresa e alguns deles comprovam que a motivação externa auxilia no seu desenvolvimento, pois, motivando os seus funcionários eles conseguiram entregar melhores resultados.

É fundamental que o líder esteja atento a várias áreas, porém não mais somente focado em tarefas administrativas, o mercado, e concorrência. Esse era o modo antigo de gerenciar uma organização, ou seja, o líder que quiser obter melhores resultados ao longo prazo faz com que os colaboradores caminhem lado a lado com a organização em função de conseguir os melhores resultados de mercado.

Este artigo teve como objetivo abordar o papel de uma liderança motivadora e seus resultados dentro da organização, ao longo do artigo será discutido como conseguir o melhor desempenho dos colaboradores e o papel do líder, como também métodos para elevar a motivação dos colaboradores.

A motivação está ligada a ação, atuação e a manifestação de uma força e energia. É o ato de motivar, dar motivo, movimento ao que deseja, estimula as conquistas, dedicação total ao que está realizando.

Liderança e motivação dentro de uma organização anda do lado da outra, impossível falar sobre motivação sem falar sobre liderança, pois um interfere na outra, ou seja, os dois conceitos estão interligados e de alguma forma dialogam em prol da organização e seus colaboradores no modo eficiente e eficaz.

Em busca de identificar a importância do líder dentro de uma organização, a justificativa do artigo gira em torno do papel do líder motivador dentro da organização e seus resultados, bem como suas contribuições para a motivação da equipe. E enquanto justificativa acadêmica, o motivo é dialogar sobre a perspectiva da liderança motivadora no campo teórico. Este artigo está dividido em 05 seções, a primeira é a introdução, onde retrata o tema, problema e objetivo da pesquisa. A segunda é motivação, onde é abordado quais os tipos de motivações e como ela é importante para o resultado organizacional. A terceira é a liderança, em que destaca o papel do líder e quais os tipos de lideranças existentes, e seus resultados. A quarta é organização e colaboradores, que destaca qual a atribuição de cada um no âmbito organizacional. Finalmente, encontra-se a conclusão do presente artigo.

8.2 MOTIVAÇÃO

A motivação pessoal depende da sua força de realizações, como são entendidas e colocadas em prática. A motivação do indivíduo no ambiente de trabalho é algo indispensável, pois se seus colaboradores estiverem motivados, todo trabalho será feito com uma maior dedicação, conseqüentemente produzindo melhores resultados.

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO, 1982, p. 414).

Um bom líder para ter excelência na sua organização precisa manter sua equipe motivada. Existem dois tipos de motivação: extrínseca e intrínseca.

Motivação extrínseca está relacionada ao ambiente, sendo bastante importante nesse cenário organizacional para manter os funcionários empenhados e evoluídos. Pois, se o ambiente de trabalho não tiver harmônico, o indivíduo terá dificuldades na produção de seus serviços.

Ambientes conturbadores só trazem malefícios ao integrante de uma empresa, os seus colaboradores terão dificuldades em conseguir produzir, e, além disso, conseguir melhores resultados.

Há diversas formas de compensação para demonstrar que, todo seu trabalho e esforço obtiveram resultados. De forma que a motivação extrínseca está desencadeada por fatores externos ao próprio bem-estar. Relaciona-se com menor satisfação pessoal, já que o indivíduo age em prol da satisfação do outro ou da obtenção de reforços para si.

A motivação extrínseca permite tomar a realização de uma atividade, sendo este impulso à ação provocada por um estímulo externo. Portanto, a criação de um ambiente de trabalho estimulador, satisfatório e motivado será bastante benéfico, tanto para organização como para seus integrantes, pois obterá excelentes resultados.

Para Maslow,

[..] o indivíduo é integrado e organizado. Por consequência, não se pode falar de motivação de um órgão, mas apenas da motivação da pessoa como um todo. O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo [...] (MASLOW, 1954, p. 69).

Por outro lado, motivação intrínseca está relacionada a um reconhecimento e a uma auto- percepção interna do próprio indivíduo refere-se a uma satisfação pessoal em alcançar seus objetivos almejados.

A motivação intrínseca está interligada quando um indivíduo se envolve em atividades que são interessantes, desafiadoras, e acima de tudo prazerosa.

Em qualquer atividade que o indivíduo esteja realizando é de extrema importância ter a motivação intrínseca, porque com isso, ele acaba realizando suas atividades com maior prazer e realizando porque ama o que está fazendo.

O principal aspecto da motivação intrínseca é o “reconhecimento”, pois o indivíduo acaba se tornando mais apto e estimulado cada vez mais a fazer o serviço imposto pelo seu líder. “[...] A motivação intrínseca ocorre quando três estados psicológicos estiverem presentes: sofrer grande pressão no trabalho, vivenciar responsabilidades além do trabalho e conhecimento atualizados sobre os resultados do seu trabalho” (THOMAS *apud* TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120-123).

Quando falam sobre a motivação do ser humano a pirâmide de Maslow é sempre citada, pois retrata exatamente as necessidades básicas para alcançar a satisfação pessoal ou

profissional do indivíduo, na pirâmide de Maslow é composta por cinco níveis, trata da mais básica, ou seja, das necessidades básicas, que nela é composta pelo repouso, abrigo, alimentação e respiração, ou seja, são as necessidades essenciais do ser humano para a sua sobrevivência até o nível mais elevado o topo da pirâmide, que descreve a auto realização do ser humano, como: crescimento, autocontrole, independências e crescimento pessoal.

8.3 LIDERANÇA

Nos dias atuais, as empresas estão cada vez mais procurando formas de elevar os seus resultados de maneira eficaz, sendo assim, ao longo dos anos, Chiavenato (2010) identificou que o sucesso de uma organização depende que seus colaboradores estejam sempre motivados para produzir melhor.

A liderança motivadora é de fundamental importância, pois um líder que motiva seus colaboradores vai conseguir obter melhores resultados dentro da organização. Maximiano (2000) disse: “[...] a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e dos colaboradores”.

Um bom líder consegue perceber como cada indivíduo age dentro da organização passa assim adequar cada um de modo que todos consigam realizar um bom trabalho

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competente (dirigentes/executivo/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades [...] (MOSCOVICI, 1995, p. 1649).

Existem indivíduos que nascem sabendo liderar porem, existem muitas maneiras de aperfeiçoar e aprender liderar de maneira eficaz, assim sendo de extrema importância o líder, lidamos com liderança em diferentes ramos da sociedade.

Existem diversos estilos de liderança, onde cada líder de indeterminadas organizações têm o seu perfil, nas empresas pode existir diversos líderes e variados setores ou apenas um representante. Isso varia de acordo com o tamanho da empresa, vamos apresentar agora alguns tipos de liderança e suas características. A seguir é possível destacar alguns perfis de liderança apresentado por Sotilli (2012):

8.3.1 Liderança autocrática (autoritária)

De acordo com Sotilli (2012), no perfil da liderança autocrática o líder tem o seu foco apenas nas atividades realizadas pelos seus colaboradores. Esse perfil de liderança também é conhecido como liderança autoritária, onde o líder acaba tendo decisões individuais perante aos colaboradores e desconsiderando a suas ideias e opiniões, nesse perfil o líder é quem impõe duas vontades centralizando todas as decisões tomadas no grupo, esse estilo de liderança é caracterizado pela confiança na autoridade, o líder geralmente não se importa com o que os seus colaboradores pensam. Além de desestimular as inovações da equipe, o líder autocrático julga-se que as suas maneiras de fazer é indispensável.

8.3.2 Líder paternalista

Conforme Sotilli (2012), esse perfil de liderança visa o fim dos conflitos no grupo, o líder busca que os colaboradores tenham um relacionamento amável e harmonioso um com o outro, onde nesse perfil o líder tende a exercer uma postura de representação de um pai do grupo, onde o líder toma uma postura de seriedade com os colaboradores, mas visando a melhoria do relacionamento e qualificação do grupo e da empresa.

8.3.3 Liderança democrática ou participativa

No ponto de vista de Sotilli (2012), esse perfil de liderança tem como característica do líder ser mais liberal com os seus colaboradores, isso porque se entende que o grupo atingiu a experiência e maturidade e com isso não precisa da supervisão do líder, nesse perfil o líder acha que sua função é apenas a manutenção do que já feito, onde esse líder não dá ordens aos colaboradores, não traça metas e objetivos para a empresa, não orienta o grupo, apenas deixa as coisas acontecerem, esse perfil muitas vezes é comandada por pessoas que precisam ausentar-se com frequência, muitas vezes está no cargo, pois ninguém da empresa quer ou só para ter status de líder, não tendo garra e vontade para comanda o grupo. Neste perfil os colaboradores ficam livres para pôr as suas ideias e projetos em prática por terem atingido a maturidade e experiência na área.

8.4 ORGANIZAÇÃO E COLABORADORES

Atualmente, as empresas estão utilizando o termo “colaboradores”, para substituir o termo de “funcionário”, desde década de 90 que esse novo termo vem sendo colocado em pratica, pois, contrário do funcionário, que é aquele que executa uma função, o termo colaborador, possui uma dimensão mais participativa, proativa e fundamental no núcleo de uma corporação. Ser um colaborador é de fato aquele que verdadeiramente colabora integrando-se a equipe e ao trabalho se dedicando totalmente naquela atividade realizada. Um colaborador não pode ser somente um agregado a empresa, ele é um a mais, é aquele que dá sempre o seu melhor e tentar evoluir com sua organização.

Um grande colaborador tem que ter uma visão ampla, sair da zona de conforto e pensar como se fosse um grande líder, e não realizar apenas aquilo que se foi dado. Ou seja, em vez de ter como missão cumprir a sua tarefa, o colaborador deve ajudar a empresa a cumprir sua meta.

8.4.1 Afinal, qual a diferença de chefe e líder?

O chefe tem aptidão em comandar pessoas, exigir ordens e ser autoritário. É conhecido por monopolizar o poder e pensar somente nos lucros e resultados, é temeroso e não respeitado, seus funcionários se sentem inibidos ao relatar problemas ou pedir algum conselho quando houver dúvidas, enxerga seus funcionários como subalternos, que devem acolitar suas normas da maneira mais eficiente, sem ponderar o bem-estar coletivo.

Acha que suceder a um trabalho é dever do funcionário, caso isso não aconteça o chefe faz questão adelgaçar os erros. E essa responsabilidade acaba sendo da equipe. Se enaltece quando o propósito é auferido.

Chefe não tem uma visão ampla, tem uma visão pequena, chefe não visa o crescimento de todos, visa somente o seu crescimento.

Enquanto o líder, não costuma falar que tem subalterno, e sim uma equipe. Ele ouve seus colaboradores e está sempre disposto a orientar. Ele procura trazer o melhor de cada um e valoriza a habilidade dos seus, respeitando suas dificuldades e junto com sua equipe trabalhando para ajuda-las a solucionar seus obstáculos. O líder toma a frente juntamente com sua equipe se responsabilizando pelos os erros e também pelos acertos.

Um líder dedicado traz beneficios a empresa, além de conduzir e motivar seus colaboradores tornando-se eficientes.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2006, p. 18-19).

Organização e colaboradores, com certeza é um dos conjuntos mais importante na gestão de uma liderança moderna, obtendo fortemente a capacidade de desenvolver pessoas.

No entanto para usar esse termo não basta somente substituir o vocábulo de funcionário ou empregado. Sobretudo se a empresa que fizer isso mantiver um processo de gestão autocrítica. Para que isso seja agregado perfeitamente, é preciso ter uma motivação diária, e que seja colocado em pratica diariamente. Pois, assim não vai deixar os seus colaboradores desanimados ou sem falta de atitude em seu local de trabalho.

Colocar responsabilidade em colaboradores faz com que eles coloquem metas em suas tarefas e em seus trabalhos. Eles precisam se sentir parte da empresa e dessa organização.

São perguntas que diariamente seus colaboradores irão fazer:

- O que eu faço tem valor?
- Será que sou útil?
- Vão sentir falta de mim?

Como é possível verificar no pensamento reflexivo de Paul Hawken (1946) *apud* Liggo Gerente e Gestão (2017, p. 01). “A boa gestão é arte de tomar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos vão querer trabalhar e lidar com eles”.

Figura 1 - Organização



Fonte: NUNES, 2017.

Veja como a imagem retrata um papel de equipe, essa finalização tem que estar presente entre todas as partes possíveis. Veja a seguir alguns tópicos:

- Um bom administrador

- Um bom gestor
- Um bom líder de equipe
- Um bom colaborador

Dessa maneira um aprende com o outro o desenvolvimento da corporação, saber a função real de cada um em seu setor é fundamental, pois pode ser encontrado em organizações um líder que é colaborador e colaborador que na verdade é um líder, tudo isso tem que ter uma visão ampla e aprimorada da organização.

Podemos dizer que é uma tarefa do colaborador e do gestor observar e avaliar cada um de seus colaboradores, dessa maneira forma uma equipe com um futuro promissor, hoje muitas empresas estão procurando um melhor colaborador, e para isso estão disponibilizando diversos cursos e formações dentro da própria organização. Para que assim cada um tenha a oportunidade de evoluir e fidelizar na empresa. Dessa maneira, tanto o colaborador com a gestão sai ganhando, a empresa ganha por conta de ter um profissional capacitado e confiável na organização e o colaborador ganha com o seu conhecimento aumentando.

As organizações, tendo a prática de oferecer treinamento aos seus colaboradores de maneira contínua, são indispensáveis para o desenvolvimento organizacional de um mundo que se encontra em constante mudança. Para que suas lideranças obtenham organizações dinâmicas e flexíveis que exigem uma nova postura.

Os modelos de organizações no passado eram criados para durar para sempre, como nunca seria necessário mudanças ou ajuste como se o mundo não fosse sofrer mudanças ao passar dos anos. Mas com o tempo tudo muda, hoje em dia, o ambiente que convive as organizações são instáveis e perigosas não havendo espaço para o modelo tradicional organizacional.

A organização nas empresas ela te ajuda a abrir os olhos dos seus gestores. Habilita-te a ter uma visão além, torna seu chefe em um grande líder, um líder que não só se preocupa em entregar ou alcançar aquele objetivo que seu superior designou, mas, se preocupa com sua equipe, com cada colaborador, como eles estão como anda sua motivação, sua vida pessoal, ele se preocupa não somente com a empresa, mas se preocupa com cada um. Porque, é os colaboradores que fazem a empresa crescer, são eles que vestem a camisa da empresa todos os dias.

Hoje as organizações perceberam que cuidando e conhecendo a necessidade de seus colaboradores isso acarretaria no sucesso da empresa.

Segundo Maximiano,

uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (MAXIMIANO, 1992, p. 01).

A organização é um conjunto de pessoas em prol de um objetivo, pois, dessa forma não ficam sobrecarregado, tarefas são divididas e o mais interessante, cada um com sua personalidade, ideias, crenças, habilidade, experiência, cultura, competência, fazendo com que os integrantes deem sugestões variadas. Isso torna uma organização que aceita as diferenças que estão abertas as mudanças e o mais importante, respeita seus colaboradores.

8.5 METODOLOGIA

O caminho metodológico utilizado foi à pesquisa bibliográfica que teve como principal fundamento reunir informações sobre o problema de pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 221) “A Metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto?”. São perguntas primordiais para orientar o pesquisador no andamento do trabalho.

A pesquisa bibliográfica é fundamental para um andamento consistente do trabalho acadêmico, uma vez que é construído a partir publicações em livros, periódicos, artigos acadêmicos entre outros. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61) a pesquisa bibliográfica “[...] constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

É por intermédio da pesquisa bibliográfica que o pesquisador vai se debruçar em reunir literatura existente sobre o determinado tema com intuito de embasar teoricamente o trabalho. Através da pesquisa bibliográfica é possível checar ou refutar o problema inicial levantado pela pesquisa. Com uma revisão de literatura consistente é possível dialogar com vários autores e suas interpretações sobre um determinado assunto.

8.6 CONCLUSÃO

Conclui-se que o papel de líder motivador na organização (empresa) trata-se do líder que cativa e estimula as qualificação e melhorias dos seus colaboradores, um líder motivador

na maioria das vezes está disposto a ensinar os seus colaboradores. E geralmente, se dá bem com todos e deixa o ambiente da empresa mais harmônico.

O papel de um líder motivador é à base de tudo, pois a liderança, a motivação e a organização são os alicerces de uma empresa. Uma empresa estruturada são os principais passos para o sucesso. Então, um dos motivos foi esse pela escolha do tema encontrado nesse artigo.

Para demonstrar o qual é importância uma liderança motivacional no meio de uma organização. Um líder que inspira o próximo, gerando entusiasmo com autenticidade e humanidade, ajudando o outro a progredir, são características fundamentais. Como uma equipe se demonstra perante o bom líder, que trabalha em equipe com todos os integrantes. Sempre está à disposição para ouvir seus colaboradores, estimulando um bem-estar e um conforto entre as pessoas. Fazendo com que a equipe o siga não por ele ter o cargo de líder e sim pela pessoa que é entre os seus colegas de trabalho. E dessa forma conquistando os resultados da organização com satisfação.

Tomando como base o nosso o problema da pesquisa, conclui-se, que é de extrema importância ter um líder em uma organização, pois o líder está lado a lado com seus colaboradores, e, além disso, um líder motivador dentro de uma empresa é essencial, pois assim faz com que a empresa tenha melhores resultados.

Nos dias atuais, as empresas estão procurando um líder para fazer parte de sua organização, porque um chefe é aquele autoritário, mandão, só a opinião dele é válida, e como isso prejudica seus integrantes, pois se sentem retraídos, tem que fazer tudo o que o chefe manda e exatamente do jeito que ele manda, e, além disso, se ocorrer algum erro dentro da empresa, foi seus colaboradores e não o todo que errou, ou seja, ele sempre está certo, e com isso acaba afetando o emocional, o psicológico do indivíduo, que nunca pode errar, e afinal todos são seres humanos, então estamos dispostos a errar sim, é através do erro que aprendemos.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Motivação nas organizações 1: Conceituação de motivação.** 1982. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYIIAC/motivacao-nas-empresas>. Acesso em: 20 maio 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIGGO, Gente & Gestão. **Seja o agente de mudanças.** 2017. Disponível em: <https://www.liggo.net.br/blog/219-seja->. Acesso em: 20 maio 2019.

MASLOW, Abraham. **Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação,** 1954. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/10752675/>. Acesso em: 20 maio 2019.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **O que é uma organização?.** 2001. Disponível em: <http://gerenco.com.br/page3.html>. Acesso em: 23 maio 2019.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1995. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca>. Acesso em: 23 maio 2019.

NUNES, Sabrina. **Organização pessoal afeta o seu trabalho?** 2007. Disponível em: <https://www.sabrinanunes.com/posts/organizacao-pessoal-afeta-o-seu-trabalho/>. Acesso em: maio 2019.

SOTILLI, Patrícia. **O papel do líder na empresa, algumas funções básicas.** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas>. Acesso em: 23 maio 2019.

TODOROV; MOREIRA. **Motivação e liderança.** 2005. Disponível em: <http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/23998.pdf>. Acesso em: 23 maio 2019.

9 ATENDIMENTO DE QUALIDADE AO CLIENTE COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Adriana Barbosa¹
André Luís Gentil
Aylana Mirra
Joilma Sousa
Leidiane Ribeiro
Romário Santos

RESUMO

Este estudo tem como objetivo demonstrar a importância da qualidade no atendimento para o desenvolvimento empresarial. Garantir um bom relacionamento com seus clientes é essencial para a continuidade e desenvolvimento do negócio, a maneira como se presta um atendimento é um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer empresa, como por exemplo a maneira de agir na resolução de um conflito, ouvindo o cliente e tirando proveitos a partir de suas críticas, e isso tem grande importância para definir o nível de satisfação do cliente. Esta pesquisa partiu do problema, qual a importância da qualidade no atendimento ao cliente para o desenvolvimento empresarial? A metodologia utilizada foi através de estudos bibliográficos, será apresentado nesse artigo acadêmico, a definição e o significado do cliente para as empresas, o conceito de qualidade no atendimento, qualidade no atendimento em situação de conflitos os pilares de um atendimento de qualidade, assim como a elucidação da importância da qualidade no atendimento para o desenvolvimento empresarial.

Palavras-chave: Fidelização do cliente. Conflitos. Desenvolvimento empresarial.

¹ Graduandos em Administração, 1º semestre pela Faculdade Salvador (FACSAL).

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the importance of quality service for business development. Ensuring a good relationship with its customers is essential for the continuity and development of the business, the way in which a service is provided is one of the main differentials for the survival of any company, such as how to act in resolving a conflict, listening the customer and taking advantage of their criticisms, and this has great importance to define the level of customer satisfaction. This research started from the problem, what is the importance of quality in customer service for business development? The methodology used was through bibliographic studies, it will be presented in this academic article, the definition and the meaning of the client for companies, the concept of quality of care, quality of care in situations of conflict, the pillars of quality care, as well as the elucidation of the importance of quality service for business development.

Keywords: Customer loyalty. Conflicts. Business development.

9.1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as pessoas gostam de interagir, pesquisar e se comunicar com as empresas. Compreende-se que um atendimento ao cliente perfeito é literalmente um alvo obrigatório para qualquer negócio que almeje o sucesso. A busca pela qualidade no atendimento ao cliente não é mais uma estratégia de diferenciação no mercado e, sim uma necessidade de sobrevivência, com a acirrada competitividade é necessário muito mais que agradar o cliente, ser educado ou tratá-lo bem, precisamente deverá prever suas necessidades, ou seja, surpreender suas expectativas.

É imprescindível estabelecer um canal de comunicação direto entre o cliente e a empresa, através do qual o primeiro é regularmente ouvido, com muita atenção, uma vez que o cliente tanto pode elogiar ou reclamar dos serviços da organização, e ela tem que está preparada para resolver os conflitos que surgirem.

Saber gerir conflitos pode trazer um retorno sobre investimento assim como uma percepção de qualidade muito maior no atendimento. O conflito pode gerar oportunidade de negócios, onde as críticas e sugestões são transformadas em especificações de melhores produtos e serviços. As críticas ajudam o empresário a identificar falhas antes nunca vistas e desenvolver ainda mais sua empresa oferecendo um serviço de qualidade crescente aos clientes.

Sendo assim, a necessidade do cliente refere-se aos interesses da empresa, pois este satisfeito corrobora para o aumento do negócio, em função da sua fidelização. As empresas precisam conhecer seus clientes para atender suas necessidades, desejos e expectativas, caso contrário com certeza existirá um concorrente que irá fazê-lo. As empresas necessariamente terão que se ajustar a contemporaneidade, ou seja, preocupar-se com a excelência da qualidade de seus serviços com atitudes sempre voltadas para a inovação da atualidade ou não sobreviverão no mercado.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância e importância do tema para o sucesso de uma organização, através da excelência no atendimento que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes. O administrador ao escolher oferecer qualidade procura a fidelização dos clientes, usando ferramentas designadas a mantê-los e seduzi-los, produzindo uma proteção contra a concorrência, ou seja, cria um caminho para o sucesso e a lucratividade. O assunto discutido torna-se de extrema importância para a formação acadêmica, haja visto que será um dos atributos mais requeridos pelos formandos do curso de Administração. A qualidade no atendimento ao cliente é uma arte que deve ser aprendida pelo profissional desta área, esse profissional precisa desenvolver a flexibilidade para lidar com objeções e conflitos, e saber

gerenciar conflitos no atendimento é de fundamental importância, já que a relação interpessoal representa um elemento fundamental para atingir o sucesso nas relações profissionais

A pesquisa teve como principal objetivo demonstrar a importância da qualidade no atendimento para o desenvolvimento organizacional, partiu do problema, qual a importância da qualidade no atendimento ao cliente para o desenvolvimento organizacional. O procedimento metodológico utilizado foi por inferência bibliográfica, onde compartilhamos dos pensamentos de Philip Kotler (1998), Richard Gerson (2001), Sunil Gupta (2006), Donald R. Lehmann (2006), entre outros.

Desta forma o artigo apresenta além da introdução, mais seis tópicos. O segundo define o que representa o cliente para a empresa. O segundo traz o conceito de qualidade no atendimento, o terceiro discorre sobre a satisfação do cliente, o quarto tópico mostra a importância de saber lidar com os conflitos durante um atendimento, em seguida o quinto descreve ferramentas que contribuem para a capacitar as empresas a prestarem um atendimento de qualidade, logo em seguida o sexta parte mostra a relação entre a qualidade do atendimento ao cliente e o desenvolvimento empresarial, e na última parte a conclusão.

9.2 O CLIENTE PARA A EMPRESA

O termo cliente diz respeito às pessoas que admitem diferentes funções no processo de compra, seja como pagante, usuário, ou consumidor, sendo assim, fonte de sobrevivência de uma empresa, pois sem ele não é possível gerar lucratividade. Todo mundo é cliente de alguém ou de uma empresa, o tempo todo. De acordo com Gupta; Lehmann (2006, p. 16) “Sem clientes, uma empresa não tem receitas nem lucros e por tanto não tem valor no mercado”.

Em uma empresa é possível observar dois principais tipos de clientes: Os internos e externos. Os internos são os colaboradores que trabalham na organização, já os externos são os que consomem produtos ou adquirem serviços, mantendo a organização financeiramente. A concorrência para atrair clientes é grande, os mercados estão em busca de aprimoramento, buscando o tão sonhado sucesso. No entanto, apesar das empresas estarem sempre de olho no cliente, nem sempre estão focadas nas suas necessidades reais, muitas vezes o cliente é visto apenas como um dado.

Gerson (2001) comenta que é de extrema importância satisfazer os clientes, sendo que eles são a artéria vital da empresa, sem eles, não existe negócios. Os clientes buscam bons produtos e serviços, além de um atendimento de qualidade. Trata-se de uma relação complexa

cheia de expectativas, que dura pela confiança e pelo encantamento. Os tempos mudaram, e deixar de perceber isso tem sido a causa da decadência de muitas empresas.

O atendente funciona como porta-voz da empresa, por isto, ter uma equipe bem treinada deixou de ser um custo e passou a ser um grande investimento. O marketing interno tem se tornado cada vez mais importante, afinal, as boas experiências se espalham de maneira bem mais lenta do que as experiências negativas. O cliente externo não poderá acreditar que um produto ou serviço seja o melhor para ele se nem mesmo o vendedor acredita nisto. O cliente busca uma confiança que só um colaborador bem engajado e motivado poderá dá.

9.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Qualidade é um fator indispensável em todos os aspectos da vida das pessoas, a chave para garantir uma boa qualidade no atendimento ao cliente é construir boas relações com seus clientes. Garantir um bom relacionamento com o cliente é fundamental para o negócio. E grande parte desse desafio consiste na qualidade no atendimento.

9.3.1 Dicas para atendimento de qualidade com clientes tipo visual e tipo cinestésico

Conforme Santos (2019, p. 35) existem dois tipos de clientes: Visual e Cinestésico, sendo:

Visual

Quando estamos diante de uma pessoa com estilo visual, percebemos que ela assimila e processa a informação pela visão. Para você ter uma idéia, o vendedor /negociador /empresário precisa ter um cuidado todo especial com os do TIPO VISUAL, pois esses clientes geralmente optam por comprar algo, porém precisam passar pelo crivo da visão.

Cinestésico

Quando estamos diante de uma pessoa com estilo Cinestésico, percebemos que ela assimila e processa a informação por meio da sensação. Para você ter uma idéia, o vendedor /negociador /empresário precisa ter um cuidado todo especial com os do TIPO CINESTÉSICO, pois esses clientes geralmente optam por comprar algo, porém precisam passar pelo crivo da emoção.

Podemos perceber perante as duas formas que existem variadas, de formas e gostos. E para que haja um encantamento com o cliente é necessário saber ouvi-lo. A maioria preza pela

qualidade de um bom atendimento, pela visão, muitas pela forma como ele vê e enxerga o vendedor ou a pessoa que esteja no momento da ocasião lhe atendendo. Já aqueles que vão pela sensação, emoção deve-se ter todo um cuidado especial, o atendimento em questão deve ir muito além disso, o vendedor ou pessoa em questão deve criar um relacionamento, um vínculo especial com o cliente. O pós-venda seria uma ótima jogada para fidelizar e manter o seu cliente por perto.

Ou seja, podemos concluir que atendimento qualquer pessoa pode fazer, é bom trocar o termo de atendimento por relacionamento, afinal qualquer um pode fazer um atendimento, porém firmar um relacionamento, fazer um pós-venda e assim conseguir a fidelização do cliente são pontos chave para a empresa progredir gradativamente. Fideliza-se um cliente quando consegue atingir sua satisfação, atendendo às suas necessidades e superando suas expectativas, veremos isso no tópico seguinte.

9.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: DESEJOS, NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

Seria muito bom se as pessoas comprassem um produto uma vez e já virassem clientes frequentes, mas infelizmente não é assim que acontece, o mercado está cada vez mais competitivo e inovador, as tecnologias melhorando gradativamente o que significa que os produtos estão em constante evolução.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 45):

Para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

As empresas devem buscar sempre satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, dessa forma cria um diferencial em relação aos concorrentes, é muito válido entender, pesquisar e estudar o comportamento, as insatisfações e tendências dos consumidores, sendo que sem eles não tem sentido o funcionamento das organizações.

O cenário atual encontra-se altamente competitivo, no qual os consumidores têm cada vez mais razão, e para as organizações se distinguirem precisam focar na satisfação do cliente. A satisfação é um ingrediente capaz de fidelizar um cliente, dessa forma, as empresas devem buscá-la com um elo de ligação com sua clientela, transformando-os em parceiros comerciais. Na concepção de Kotler (2000, p. 58) “A satisfação consiste na sensação, de prazer ou

desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação as expectativas daquele que compra”. As empresas podem conquistar clientes oferecendo serviço, produto e um atendimento de qualidade, onde satisfaçam suas necessidades e supere suas expectativas.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 144):

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazer-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornar rotineiras.

Fidelizar é tornar o produto ou serviço tão especial que o cliente não pensará duas vezes antes de comprá-lo, precisa conhecer bem seu cliente isso permite uma visão melhor de como agradá-lo, a empresa precisa honra sua palavra nunca prometer algo que não possa cumprir isso dá impacto negativo a organização, clientes fiéis compram seu produto sem pensar no preço, eles levam em consideração a qualidade já conhecida, com a fidelização de clientes, a empresa cria uma afinidade e um relacionamento saudável e duradouro o que torna mais fácil e mais rentável do que a aquisição de novos clientes pelo simples fato de já ter sua confiança. E essa confiança pode ser adquirida em meio a um conflito, este acontece quando há divergência de ideias, mas quando administrado corretamente pode trazer de blinde um cliente fiel.

9.5 A IMPORTÂNCIA DE SABER LIDAR COM OS CONFLITOS DURANTE UM ATENDIMENTO

A integração empresas e mercado, produção e demanda, qualidade e satisfação, vão se aglomerando à evolução de um emaranhado de transformações na sociedade pós-industrial. Logo, a todo instante novos conflitos internos vão se revelando, às vezes de forma positiva, outras vezes negativamente. A maneira de lidar com a relação de conflito versus atendimento pode transformar o próprio relacionamento em si, agregando valor para o cliente e percepção de um atendimento de qualidade.

Muitas vezes aquele empurrão que faltava para alcançar o sucesso pode estar justamente no conflito, pois uma crítica pode ser muito importante para identificar falhas que o empresário, vindo de dentro, não conseguiria perceber e aproveitá-las para desenvolver ainda mais seu negócio e oferecer um serviço ou produto de qualidade aos seus clientes. Ferreira (2000, p.

174), qualifica conflitos como sendo da seguinte maneira: “(1) luta, combate; (2) guerra; (3) desavença, discórdia”. Numa outra visão, dessa vez científico-administrativa, fica esclarecido que:

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de idéias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se (GALO, 2005, p. 3).

Entretanto, o conflito em si, não é nocivo de todo nem patológico. É frequência da dinâmica interpessoal, que desvenda o nível da competência sistêmica. Seus efeitos seguramente poderão ser positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos, por consequência do grau de aprofundamento e intensidade, da permanência, da conjuntura, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Com o papel positivo, o conflito desfaz o equilíbrio da rotina, movimentando a energia oculta do sistema, provoca acomodações de ideias e posições, expõe problemas camuflados, aguça a inteligência e o raciocínio, estimula a imaginação e a criatividade. Como negativo o conflito apenas destrói (DINEY, 2005). Para a empresa, no entanto, o importante é perceber o conflito e administrá-lo. São vários os tipos de conflitos existentes numa organização, como são várias as maneiras de se lidar com eles, desde a simples negação até o seu diagnóstico, enfrentando-o e trazendo proposta de solução adequada.

É fundamental que as empresas impulsionem os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista e consonância com as estratégias das organizações através do diálogo e da apresentação de seus valores pessoais, pois desta forma passará, a ser uma organização aprendiz. Esta forma de lidar com as diferenças, que é o conflito, é a base para o desenvolvimento empresarial. O conflito é uma das particularidades universais das equipes produtivas, já que é capaz de transformar a visão de mundo de cada pessoa em prol do crescimento da coletividade.

Uma vez revelados e identificados os conflitos devem ser administrados ou geridos, para que sejam solucionados da forma mais eficiente e eficaz. Quando estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão deve ser feita uma investigação dos fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Isso para que injustiças não sejam praticadas e a resolução do conflito seja benéfico para ambas as partes. Conforme Burbridge (2012) os conflitos nunca serão iguais e nem pode ser tratado da mesma maneira, por esta razão o gestor

precisa saber como e quando usar cada instrumento a sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras disponíveis.

Deste modo o desafio está em saber o que empregar em cada oportunidade, utilizando as técnicas de forma inteligente. Ser grato pela oportunidade de consertar as coisas com seus clientes, evitar uma crise empresarial e garantir uma melhor experiência no momento de fazer negócios, pode ser uma ferramenta de grande relevância para a prestação de um atendimento de qualidade.

9.6 FERRAMENTAS QUE CONTRIBUEM PARA A CAPACITAR AS EMPRESAS A PRESTAREM UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE

Segundo Zebini e Lico (2019), “o momento em que o microempreendedor percebe que está ficando sobrecarregado é quando precisa pensar na possibilidade de contratar colaboradores que possam ajudar a impulsionar o seu negócio”. Outras ações trarão um ar novo à empresa estimulando ainda mais seus colaboradores, e assim contribuindo para que ela se desenvolva ainda mais em seu mercado de atuação. Além de outras ferramentas para um bom atendimento, o empresário precisa buscar estratégia para prestar um bom atendimento de qualidade, nesse caso também supera as expectativas dos clientes e os satisfazem. Motivar os funcionários podem superar as metas em busca de um bom atendimento, aprender a contornar os erros e a qualidade dos produtos ou serviços será uma ferramenta que detectará as falhas de grandes negócios numa empresa, e essas ferramentas usadas para obter qualidade no atendimento influenciará positivamente para o crescimento da empresa.

9.7 RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE E O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Uma organização que preza por um futuro promissor, mantém a relação com a clientela em primeiro lugar, pois sabe-se que eles são fundamentais para o crescimento empresarial. O melhor investimento que se pode fazer é dentro do setor que consiste numa relação direta com os colaboradores, uma vez que mesmo não adquirindo ou até mesmo não encontrado o produto/serviço, com certeza voltará outras vezes, trazendo também mais daquilo que pode ser considerado combustível para uma empresa, clientes. Esses que são como uma pequena peça no mercado, mas que causam grandes impactos, sendo eles negativos ou positivos, o que dependerá muito da conduta de cada organização. Segundo Rizzi (2012, p. 41) “Um cliente mal

atendido não retorna para tal lugar e transmite a sua insatisfação aos amigos. Por isso torna-se necessário que a empresa implante um programa completo voltado para a cultura do bom atendimento”.

9.10 METODOLOGIA

O método escolhido para essa pesquisa foi o dedutivo, de acordo com Cruz e Ribeiro (2003), o método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro; por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas. Quanto a tipologia dos objetivos, a caracterização do estudo é de cunho descritivo. Vergara (2000, p. 47) “explica que a pesquisa descritiva busca expor as peculiaridades de determinada população ou fenômeno, põe ligações entre variáveis e define sua natureza”. A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos, ou seja, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Quanto a abordagem o trabalho é de natureza qualitativa, a partir de fontes bibliográficas, documental, eletrônica. Numa pesquisa qualitativa a intenção não é contabilizar quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o comportamento de determinado grupo-alvo.

9.11 CONCLUSÃO

Atingir o cliente é o alvo das organizações, enquanto os funcionários são as ferramentas para que esse alvo seja atingido. O sucesso de uma organização depende de uma boa relação entre colaboradores e clientes, uma relação que se dá pela rotina e deve ser sempre revigorada. É importante para a empresa dispor de colaboradores capacitados e motivados para garantir uma maior produtividade e atendimento de qualidade.

O cliente é a fonte de sobrevivência de uma empresa, habitualmente, buscam um atendimento que satisfaça a suas necessidades e expectativas, e quando isso ocorre, eles se tornam não só clientes fidelizados, mas também, fonte de publicidade gratuita. Saber ouvir os seus clientes é uma ferramenta muito eficaz para o desenvolvimento da empresa, ou seja, estabeleça um contato onde primeiro se ouve para depois começar de fato o atendimento.

Constatou-se que os conflitos ocupam papel de destaque numa relação, as organizações são ambientes de relação de pessoas, que, por isso mesmo, sofrem a influência cultural, que são expectativas sociais mais amplas, onde os homens são colocados em contato direto uns com os

outros, nas diferentes formas de competição, conflito e cooperação. Nem sempre o conflito é prejudicial, ou melhor, tanto pode ter aspectos positivos, quanto negativos, construtivos ou destrutivos, e a forma como é administrado e enfrentado faz toda a diferença para todos os envolvidos.

Verificou-se que a qualidade no atendimento ao cliente é, um dos pontos chaves para o mantimento da organização, levando em consideração que a empresa deve superar as expectativas dos seus clientes, fazendo assim a sua fidelização. Ou seja, o conceito de atendimento nesse caso podemos colocar como relacionamento ao cliente, que é mais viável e correto e pode-se obter um melhor resultado para a organização que é a fidelização do cliente.

Conclui-se que quando se oferece um atendimento de qualidade o efeito é perceptível no aumento da receita da organização, ocasionando assim, o desenvolvimento empresarial, sendo assim o cliente pode ser considerado a base de um negócio e o que o mantém vivo. Ele é tão importante, que umas das melhores propagandas que uma empresa pode ter são eles satisfeitos. Quanto mais valor a empresa tem para os seus clientes, mais valor terá para o mercado.

REFERÊNCIAS

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DINEY, José. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho**. Ago. 2005. Disponível em: <https://josedineymatos.wordpress.com/2011/02/28/sucesso-e-conflito-no-mundo-do-trabalho/>. Acesso em: 21 abr. 2019.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini-Aurélio. **O Minidicionário da Língua Portuguesa - Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos**. Out. 2005. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4249/gestao-de-conflitos.html. Acesso em: 27 abr. 2019.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes para toda vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciamento de clientes como investimentos: o valor estratégicos dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

RIZZI, Maurício. **Excelência nos serviços a clientes**. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

SANTOS, Giuliana Elisa dos. Qual o seu perfil de comunicação. **Revista Gestão e Negócios**, 120 ed. São Paulo, 2019.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZEBINI, Elisângela; LICO, Marcelo. Mão Amiga. **Revista Gestão e Negócios**, 120 ed. São Paulo, 2019.

10 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO - *HERZBERGE e MASLOW*: A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO LÍDER E NA EQUIPE ORGANIZACIONAL

Jimmy Berbert Lopes¹
Michele Natividade²
Rafaela Batista³
Samara Santos Caldas⁴
Tom Berbert Lopes⁵
Viviane Ribeiro⁶

RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo abordar sobre a influência da motivação no Líder e equipe organizacional, Teorias da Motivação, mais especificamente a Hierarquia das necessidades de *Abraham Maslow*(1943), onde o teórico destaca que o comportamento do indivíduo está sujeito a uma hierarquia de fatores baseadas nas necessidades humanas e a teoria Bilateral de *Frederich Herzberg*(1959), onde o teórico aborda que há dois fatores que são essenciais para a Satisfação: A Higiene e a Motivação, o artigo levanta também a seguinte questão: Porque os líderes estão tão preocupados em manter a si, e seus colaboradores motivados? A pesquisa está classificada como exploratória, e o meio utilizado foi a pesquisa bibliográfica. A partir das informações extraídas, observou-se que é de extrema importância que Líderes e Colaboradores se sintam motivados, pois uma equipe motivada trabalha feliz e permanece na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos, gerando satisfação em ambas as partes e conseqüentemente melhores resultados para a organização.

Palavras-chave: Motivação. Líder. Equipe.

¹ Bacharelado em Administração, 1º semestre - joeyjack12@gmail.com

² Bacharelado em Administração, 1º semestre - natividademichele88@gmail.com

³ Bacharelado em Administração, 1º semestre - rafaelabs_152011@hotmail.com

⁴ Bacharelado em Administração, 1º semestre - samycaldas2014@gmail.com

⁵ Bacharelado em Administração, 1º semestre - 3joeytom@gmail.com

⁶ Bacharelado em Administração, 1º semestre - vivi.ribeiro.vrсс@gmail.com

ABSTRACT

The main objective of this article is to address the influence of motivation on the Leader and organizational team, Theories of Motivation, more specifically the Hierarchy of needs by Abraham Maslow (1943), where the theorist highlights that the individual's behavior is subject to a hierarchy of factors based on human needs and the Bilateral theory of Frederich Herzberg (1959), where the theorist approaches that there are two factors that are essential for Satisfaction: Hygiene and Motivation, the article also raises the following question: Why leaders are so concerned about keeping you and your employees motivated? The research is classified as exploratory, and the medium used was bibliographic research. From the information extracted, it was observed that it is extremely important that Leaders and Collaborators feel motivated, as a motivated team works happily and remains in the performance of their tasks until they reach their goals, generating satisfaction on both sides and consequently better results for the organization.

Keywords: Motivation. Leader. Team.

10.1 INTRODUÇÃO

Empresas buscam crescer, se desenvolver e está à frente de seus concorrentes, e nessa luta incessante por sucesso notou-se que a motivação é uma das responsáveis por um clima organizacional positivo e produtivo, ela faz com que líderes e colaboradores se movimentem em busca de bons resultados. Ao decorrer desse artigo iremos abordar sobre a importância da motivação no líder e equipe organizacional, o líder tem a grande responsabilidade de motivar seus liderados, ele deve ser um exemplo, e para isso ele deve estar motivado.

Para conhecer um pouco mais desse impulso que move as pessoas, nota-se nesse artigo dois teóricos que estudaram a fundo a motivação, são eles: *Abraham H. Maslow* (1943) com a hierarquia das necessidades e *Frederick Herzberg* (1959) com a teoria bilateral. Não se deve esquecer que para uma organização funcionar em harmonia, a equipe e o líder devem estar motivados. As vantagens de uma equipe motivada vão muito além do bem-estar dos colaboradores. A motivação é algo contagiante e cria na pessoa um impulso a trabalhar corretamente, da mesma forma que uma equipe desmotivada pode produzir menos, não alcançar seus objetivos e nem traçar metas para chegar-se onde deseja. De modo que, é necessário que toda a equipe esteja motivada, e é nesse momento que entra o papel do líder na motivação dos seus colaboradores, pois sabemos que a motivação ela é tanto intrínseca quanto extrínseca. Pode-se dizer que a motivação é intrínseca, mais as organizações podem oferecer estímulos ou incentivos com o objetivo de despertar o interesse ou a necessidade da equipe.

A liderança deve-se saber o que a equipe quer, descobrir o que cada um precisa para ser motivado, suas necessidades pessoais e gerar estratégias de motivação. Não só ver o lado negativo de cada colaborador, mais enxergar e pontuar as qualidades desse colaborador. Dessa forma, mantém-se uma equipe motivada e uma equipe motivada gera lucratividade e qualidade nas suas tarefas.

Esse tema aborda um assunto que atualmente vem tomando grande proporção, nunca se ouviu falar tanto em motivação organizacional como nos dias de hoje, um impulso de caráter intrínseco, mais que sofre com a influência externa, um impulso que é capaz de mudar o comportamento do indivíduo em direção a um determinado objetivo. Por isso a necessidade de um líder experiente que saiba identificar o que motiva cada colaborador, pois com isso é possível formar excelentes equipes e assim gerar resultados cada vez melhor para as empresas.

Esse artigo está dividido em 5 seções. A introdução, onde retrata o tema, suas ramificações e o objetivo da pesquisa. A segunda seção que aborda sobre a importância da motivação nos líderes e equipes. A terceira com as teorias de *Maslow* (1943) e *Herzberg* (1959). A quarta

dando ênfase aos desafios enfrentados pelos líderes no papel de mantê-los motivados. E finalmente encontra-se a conclusão.

10.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO: *MASLOW E HERZBERG*

O indivíduo é constantemente motivado por algo, por uma necessidade, por um desejo, por um impulso, que muitas vezes nem são percebidos, são de caráter inconsciente. Seja na vida pessoal ou no ambiente organizacional o indivíduo está sujeito a interferências externas que conseqüentemente vai contribuir para que ele se sinta motivado ou desmotivado em relação a algo, modificando assim, seu comportamento em relação ao seu objetivo.

Chiavenato (1999, p. 592) afirma que “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinadas objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.”

Na citação acima, Chiavenato define perfeitamente a motivação no ambiente organizacional deixando claro que os objetivos organizacionais estão condicionados à algumas necessidades individuais, partindo desse ponto apresenta-se o pensamento do teórico *Abraham Maslow* (1908-1970).

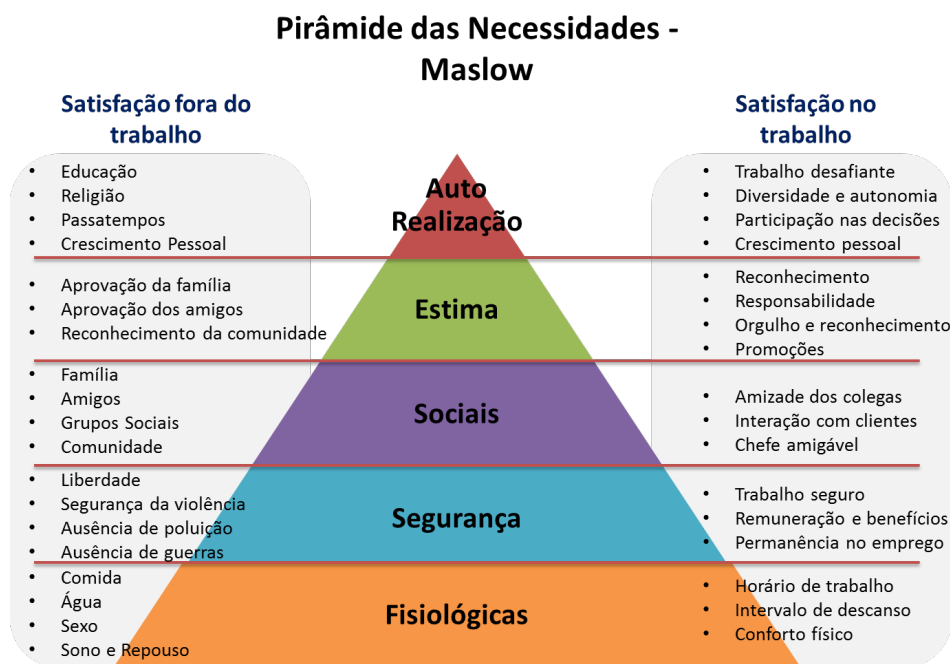
10.2.1 Teorias das necessidades de *Maslow* (1908-1970)

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou a Pirâmide de Maslow. De acordo com Maslow, todos os seres humanos do globo têm as mesmas necessidades e por este motivo todas estas necessidades podem ser organizadas de forma hierárquica, de acordo com o grau de prioridade. Estas necessidades podem ser supridas total ou parcialmente, levando em consideração que quando uma necessidade é suprida automaticamente o indivíduo será motivado à outra necessidade. *Maslow* (1943) divide essas necessidades em 5 grupos: necessidades básicas, segurança, social, autoestima e auto realização. Acompanhe o que constitui cada uma dessas necessidades.

Necessidades básicas: constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança: constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais: incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de autoestima: envolvem a auto apreciação,

a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito. As necessidades de auto realização: são as mais elevadas, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia, como é possível verificar na figura abaixo.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de *Maslow*



Fonte: CARDOSO, 2014.

10.2.2 Teoria dos dois fatores por *Frederick Herzberg* (1923-2000)

Herzberg foi um dos mais influentes psicólogos de todos os tempos, principalmente no campo de gestão empresarial. Nasceu em 18 de abril de 1923 e morreu em 18 de janeiro de 2000. Ele retrata a motivação dividida em dois fatores: fatores higiênicos que é a motivação extrínseca e fatores motivacionais que se dá a motivação intrínseca.

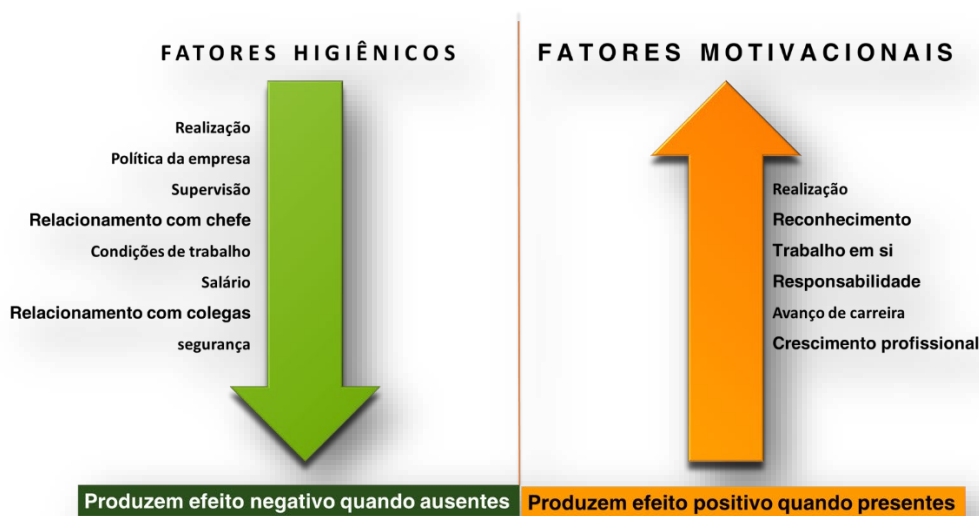
Para Maximiano (2002), a teoria de *Herzberg* complementa a teoria de *Maslow*, levando em consideração que quando se atinge um grau maior na hierarquia das necessidades mais importante se torna os fatores motivacionais, da mesma forma que quanto menor for o grau na hierarquia das necessidades, mais importantes se torna os fatores higiênicos. Destaca-se então o que abrange os fatores motivacionais e higiênicos:

- **Fatores Higiênicos:** São fatores extrínsecos, que estão relacionados com o ambiente de trabalho, eles estão ligados as fontes que geram satisfação no meio organizacional, isso envolve: salários, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições

do ambiente de trabalho e clima organizacional. Na ausência desses fatores gera-se então a insatisfação no ambiente de trabalho. Para uma empresa proporcionar motivação nos seus colaboradores, ele tem que ter plena consciência de que estes fatores têm que estar sendo proporcionado e ofertado para seus colaboradores. Sem essa estrutura bem definida, não há como ter a motivação externa que é gerada pela organização.

- Fatores motivacionais: São fatores intrínsecos, ou seja, que estão dentro de uma coisa ou pessoa, que lhe é próprio, íntimo. Elas estão relacionadas com o conteúdo do trabalho, como: responsabilidades, crescimento, progresso e realização pessoal. Para *Herzberg* a motivação interna também é importante, o colaborador precisa ter suas necessidades e desejos pessoais bem definidos dentro de si. O que ele busca dentro da organização, quais seus objetivos e projetos. Isso estando bem organizado e definido, consegue-se desenvolver a motivação, e com isso há produtividade no trabalho exercido, como é apresentado na figura a seguir:

Figura 2 - Pirâmide de *Herzberg*



Fonte: <http://www.economiaeadministracao.com.br/comportamentoorganizacional.php>. 2016.

10.3 LIDERANÇA

Atualmente, as empresas estão bastante exigentes, querem profissionais que administrem não somente seu patrimônio mais também as pessoas que fazem parte desse processo. Portanto, a liderança organizacional refere-se a um grande processo que engloba diversas ações, como: Tomada de decisões, Organização das atividades, Motivação da sua equipe, Desenvolvimento de habilidades e competências, entre muitas outras. A seguir será

apresentado a definição de liderança na visão de dois grandes autores: Chiavenato (1999) e Maximiano (2002).

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do Processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetos Específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558, grifo do autor).

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2002, p. 303).

Em ambas as visões, pode-se dizer que o líder tem a grande responsabilidade de influenciar, direcionar e motivar seus liderados, Chiavenato (1999) destaca ainda quatro elementos que um bom líder deve ter são eles: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar, o líder deve ser um exemplo para seus liderados, e seus liderados devem ser influenciados por ele, o líder independentemente da situação que esteja se passando deve saber se comunicar com os colaboradores, com o máximo de exatidão e clareza, pois o modo de se comunicar afeta diretamente o comportamento do colaborador, outro elemento importantíssimo são os objetivos a alcançar, o líder deve ter uma visão ampla, estabelecer objetivos e traçar metas para que esse objetivo seja alcançado. Todos estes elementos devem estar alinhados com a motivação dos colaboradores para que em conjunto, formando uma verdadeira equipe, consigam alcançar os objetivos estabelecidos na organização, pois a motivação faz com que eles tenham melhor desempenho no trabalho, desenvolvendo suas atividades de forma eficiente, em direção aos objetivos propostos pelo líder.

10.4 EQUIPE

Percebe-se então que a motivação está ligada a equipe e não à grupos, uma equipe motivada gera benefícios para a organização, haverá lucratividade e excelência nas tarefas. Uma equipe motivada trabalha mais e melhor, fazendo com que aumente a produtividade e conseqüentemente o lucro da empresa, a motivação na equipe cria um ambiente saudável.

Uma empresa é formada por pessoas, cada pessoa carrega consigo sua personalidade, suas características, sua forma de pensar e agir, o que muitas vezes acaba gerando certo conflito quando se é proposto um trabalho em equipe. Para que haja a interação entre essas pessoas é necessário saber respeitar e lidar com as diferenças, pois o trabalho em equipe é algo muito

importante nas organizações, empresas buscam cada vez mais por profissionais que apresentam esta competência. Muitas vezes as pessoas confundem grupo com equipe, mas há uma grande diferença entre estes dois termos, *Katzenbach* (1993) e *Douglas* (1993) deixa claro a diferença entre eles.

Segundo *Katzenbach* e *Douglas* (1993), o desempenho de um grupo de trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. O desempenho de uma equipe, além de incluir os resultados individuais, inclui o chamado resultado do trabalho coletivo.

O resultado do trabalho coletivo é aquilo que dois ou mais membros precisam fazer em conjunto. E isso reflete a real contribuição dos membros de uma equipe.

De acordo com o que foi expressado pelo autor é possível perceber que os grupos estão ali para cumprir tarefas e todos buscam seus próprios interesses e reconhecimento pessoal, o que muitas vezes acaba gerando competição e conseqüentemente tirando o foco do objetivo, já a equipe é formada por um conjunto de indivíduos que buscam a realização de uma mesma tarefa, na equipe não há competição os membros estão voltados para os mesmos objetivos, todos são transparentes em relação ao trabalho e também em relação uns com os outros.

É de suma importância salientar que é papel do líder saber identificar os traços de personalidade, as características e o que motiva cada colaborador, pois só assim será possível formar equipes com conhecimentos e experiências complementares, que somem para um resultado satisfatório nas organizações. Também é papel do líder motivar sua equipe, oferecer feedbacks, proporcionar um ambiente de trabalho agradável com harmonia e respeito mútuo, dedicar um tempo para conversar com cada colaborador em particular, e também com as equipes, para avaliar como é o comportamento desta pessoa no trabalho individual e em equipe. Para ficar ainda mais claro, acompanhe agora o que *Fiorelli* relata sobre a definição de equipe.

Uma equipe é o conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifestado em comportamento desenvolvido e mantido para o bem comum e em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos mais especificados (FIORELLI, 2004, p. 170).

Quando se trabalha em equipe um complementa o outro, cada um apresenta um ponto de vista diferente, debatem entre si, para decidir qual a melhor decisão a ser tomada, juntos conseguem identificar os obstáculos e assim planejar formas para remove-los, cada pessoa é uma peça importante para fazer funcionar esse processo que ocorrem nas organizações, e assim contribuir para que haja êxito na realização do objetivo.

10.5 METODOLOGIA

A pesquisa está classificada como exploratória, e o meio utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Sendo elas (CHIAVENATO, 1999; MAXIMIANO, 2002; FIORELLI, 2004; KATZENBACH, 1993; DOUGLAS, 1993).

Existe uma grande importância do método de pesquisa bibliográfica, a leitura que é a chave fundamental para início de uma pesquisa é um fator decisivo para o estudo e para o conhecimento, e é de suma importância para qualquer tipo de investigação científica. “[...] toda leitura cultural tem sempre um destino, não caminha a esmo. Esse destino pode ser a busca, a assimilação, a retenção, a crítica, a comparação, a verificação e a integração de conhecimentos”. (GAGLIANO, 1979, p.85 apud MARCONI e LAKATOS, 2006, p.15).

No que se trata a pesquisa bibliográfica que foi o método usado para este artigo, trata-se de levantamentos de todos os dados da bibliografia já publicados, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito pelo autor, seja em forma de livros, revistas, publicações impressas ou avulsas. Por isso a importância da pesquisa bibliográfica para obter conhecimentos e dados corretos do conteúdo para a pesquisa.

10.6 CONCLUSÃO

Para a construção do presente artigo, considerou-se os fatores relevantes à motivação dentro das organizações em nível de colaborador, equipe e líder. A motivação é um tema que está em alta na atualidade, as empresas nunca se preocuparam tanto com o modo como seus colaboradores se sentem como nos dias de hoje. E devido a este fato procuram cada vez mais por gestores que administrem não só o seu patrimônio financeiro, mas também o capital humano, pois a partir do momento que os líderes começam a valorizar o colaborador buscando conhecer cada um deles individualmente, saber quais as suas necessidades tanto internas quanto externas, saber o que espera profissionalmente, suas ambições, desejos e o que os motiva internamente e externamente, passar a vê-lo não apenas como um funcionário e sim como um parceiro, então o resultado dessa parceria será refletida não só no ambiente organizacional, mas também no faturamento da empresa, que é o foco de ambas as partes. A motivação está dentro de cada indivíduo, no entanto, pode ser facilmente influenciada por fatores externos, é necessário que os líderes tenham certo cuidado na forma de se comunicar, pois pode acabar desmotivando o colaborador.

Grandes líderes motivam, inspiram, incentivam, geram pontes firmes capazes de levar a resultados extraordinários. A liderança pode gerar impactos positivos ou negativos no desempenho do colaborador ou equipe, por tanto é uma tarefa que exige do gestor uma postura mais humanista, buscando sempre entender o que levou o colaborador a ter determinado comportamento. O líder tem a importante missão de se manter motivado e também motivar seus liderados, por isso é importante estar bem fisicamente e emocionalmente, mas afinal como motivar um colaborador? Muitas pessoas associam motivação somente ao dinheiro, poder, status, mas será que é apenas isso? Claro que não, a motivação vai muito além, as vezes o indivíduo pode se sentir motivado apenas por um elogio, ou até mesmo por melhores condições no ambiente de trabalho, é interessante que o líder saiba captar o que motiva cada colaborador, pois o que motiva um, muitas vezes não motiva o outro. O líder deve ter boa comunicação, oferecer feedbacks, trazer segurança para a equipe, acompanhar de perto o desenvolvimento das atividades, identificar as características e o que motiva cada colaborador, para montar equipes onde os componentes se complementem, deve ser um verdadeiro treinador, e formar novos líderes. Líderes que motivam, incentivam o colaborador a crescer não somente dentro da organização, mas também como pessoa. Sem a presença da motivação a produtividade cai, mas quando há uma satisfação interior, o colaborador veste a camisa da empresa e resultados surpreendentes são alcançados.

Em observância aos fatos citados neste artigo, conclui-se que motivação, liderança e equipe formam um elo que deve estar presente em qualquer organização, seja de pequeno, médio ou grande porte. O trabalho em equipe vem se fortificando cada vez mais, e as empresas estão em busca de indivíduos que tenham esta habilidade. Na equipe todos os componentes estão voltados para um mesmo objetivo, o que garante eficiência na obtenção do resultado. Todos são peças importantes no trabalho em equipe, cada um representa uma pequena parcela do resultado final, quando uma falha, todos devem se unir, para sua reconstrução.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Cristiano. **Pirâmide de Maslow**. 2014. Disponível em: <http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com/2014/06/>. Acesso em: 01 maio 2019.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, M. R.; GALLO-PENNA, E. C. **A eficiência do trabalho em equipe em uma organização agroindustrial**: Um estudo de caso. Disponível em: <http://C://Users/ferna/Downloads/27-96-1-PB.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

HOLANDA, Isabel. **O diferencial da motivação no trabalho em equipe**. Disponível em: <http://blog.fortestecnologia.com.br/papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe>. Acesso em: 02 maio 2019.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, José Alberto. **O diferencial da motivação no trabalho em equipe**. Disponível em: <http://jrmcoaching.com.br/blog/o-diferencial-da-motivacao-trabalho-em-equipe>. Acesso em: 01 maio 2019.

MARQUES, Marcus. **A importância de uma equipe motivada**. Disponível em: <http://mascusmarques.com.br/gestao-de-pessoas/importancia-de-uma-equipe-de-vendas-motivada>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MARQUES, José Alberto. **Teoria da motivação de Frederick Herzberg**. Disponível em: <http://jrmcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-a-teoria-da-motivacao-de-frederick>. Acesso em: 01 maio 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAVANELLI, Flávio. **Conhecimento do trabalho em equipe**. Disponível em: <http://flaviopavanelli.com.br/wp-content/uploads/2013/08/conhecimento-do-trabalho-em-equipe.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.

11 ENDOMARKETING: A FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ¹

Débora Menezes Da Cruz ²

Estefane Simões Galvão Silva Azevedo³

Silmara Santos De Brito⁴

RESUMO

O tema deste artigo visa analisar a relação do *endomarketing* como fator motivacional com os gestores e colaboradores da Clínica Ser, no setor de *Call Center* em Salvador, BA no ano de 2019 a partir da teoria dos dois fatores. A partir da seguinte pergunta: como o *endomarketing* pode promover a motivação a partir do ponto de vista de Herzberg nas pessoas dentro da empresa no ano de 2019.2? O objetivo geral é mostrar como o *endomarketing* beneficia o ambiente organizacional, propondo melhorias nos resultados. A partir dos seguintes objetivos específicos: Identificar as principais características do *endomarketing* para as empresas e suas ferramentas; definir os pontos positivos e negativos que o *endomarketing* interfere no desenvolvimento motivacional dos colaboradores. Foi realizado um estudo de caso através de uma entrevista com perguntas fechadas, com os funcionários do setor de *Call Center* da Clínica Ser. O estudo demonstrou que apesar da empresa possuir ferramentas de *endomarketing* como: canais de comunicação, ouvidoria interna, manual de normas organizacional, conforme a pesquisa estas ferramentas não atende o efeito desejado. Existe um canal de comunicação interna, mas não é 100% eficiente para a interação entre os funcionários.

Palavras-chave: Endomarketing. Motivação. Teoria dos dois fatores de Herzberg.

¹ Orientado pelos professores Carlos Augusto Ribeiro e Aliger Pereira

² Administração, 7º semestre / Uniceusa - debymdc@gmail.com

³ Administração, 8º semestre / Uniceusa - estefane002@hotmail.com

⁴ Administração, 7º semestre / Uniceusa - sil_2099@hotmail.com

ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the relationship of internal marketing as a motivational factor with the managers and employees of Ser Clinic, in the Call Center sector in Salvador, BA in 2019 from the theory of two factors. From the following question: How can endomarketing promote motivation from Herzberg's point of view on people within the company in 2019.2? The overall goal is to show how internal marketing benefits the organizational environment by proposing improvements in results. From the following specific objectives: Identify the main characteristics of endomarketing for companies and their tools; define the positive and negative points that internal marketing interferes with the motivational development of employees. A case study was conducted through an interview with closed questions, with employees of the Call Center sector of Clínica Ser. The study showed that although the company has internal marketing tools such as: communication channels, internal ombudsman, organizational standards manual, as research these tools does not meet the desired effect. There is an internal communication channel, but it is not 100% efficient for employee interaction.

Keywords: Endomarketing. Motivation. Herzberg's two-factor theory.

11.1 INTRODUÇÃO

Administração é “trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais”. Diante cabe ao *endomarketing* realizar o elo entre o que se precisa e o que se deseja na relação da organização e cliente interno. (HERSEY, 1986, p.4). Afinal, os funcionários são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações no mercado, já que atua como forças de trabalho são agentes multiplicadores e fornecedores de opinião. (SANTOS, 2005, p. 124), e o

O objetivo do *endomarketing* é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (SILVEIRA, 2010, p. 21).

Nesse sentido, o *endomarketing* faz um grande diferencial nas empresas, proporcionando competitividade à organização, comunicação eficaz e desenvolvimento de todos.

O tema deste artigo visa analisar a relação do *endomarketing* como fator motivacional com os gestores e colaboradores da Clínica Ser, no setor de *Call Center* em Salvador, BA no ano de 2019 a partir da teoria dos dois fatores. A partir da seguinte pergunta: Como o *endomarketing* pode promover a motivação a partir do ponto de vista de Herzberg nas pessoas dentro da empresa no ano de 2019.2?

O objetivo geral é mostrar como o *endomarketing* beneficia o ambiente organizacional, propondo melhorias nos resultados. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características do *endomarketing* para as empresas e suas ferramentas; e
- Definir os pontos positivos e negativos que o *endomarketing* interfere no desenvolvimento motivacional dos colaboradores.

O tema justifica-se, pois, as ações do *endomarketing* implementam mudanças culturais através da comunicação interna coerente, da cooperação e do comprometimento de todos e, isso contribui para a conquista do sucesso, na produtividade e para soluções dos problemas.

Por outro lado, o clima organizacional funciona como “um termômetro organizacional, as empresas utilizam essa ferramenta para checar a performance operacional e fazer as mudanças culturais necessárias” (DIAS, 2008, p. 31).

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, o problema, objetivo e a justificativa. A segunda é o referencial teórico que mostra as principais características do *endomarketing* e a teoria motivacional. Depois vem a metodologia, seguida do estudo de caso do *endomarketing* e a teoria motivacional de Herzberg implantado nas organizações. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

11.2 ENDOMARKETING E A MOTIVAÇÃO A PARTIR DE HERZBERG

Segundo Giuliani (2003), os japoneses foram os pioneiros no desenvolvimento do *endomarketing*, através do modelo ocidental de administração participativa.

No Brasil Bekin (1995, p. 2) é considerado o criador do termo *endomarketing*. De acordo com o autor “*endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com fim de promover entre seus colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Bekin (2004, p. 49) afirma que “o objetivo do *endomarketing* é tornar transparente aos seus funcionários os objetivos de a organização de forma harmonizar os objetivos globais da empresa”.

Ainda segundo Bekin (2004, p. 51), “o *endomarketing* atualmente é visto com um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos superando resistências a mudanças”. Conforme o autor o *endomarketing* é uma ferramenta que complementa o esforço de uma organização, motiva seu público interno e melhora a cultura interna para prestar um bom serviço.

Silveira (2005, p. 16) define *endomarketing* como “conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determina gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”.

Segundo Bekin (1995, p. 35) a finalidade do *endomarketing* é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa. Isso significa ver e tratar os funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa que é servir o cliente da melhor maneira possível.

O objetivo geral do *endomarketing* se divide em dois: o principal objetivo, é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”. Entretanto, o segundo objetivo decorre do primeiro. Quanto melhor funcionar o *endomarketing*, mais atraente será a empresa, como empregador aos olhos dos empregados (GRÖNROOS, 1993, p. 283).

Grönroos (1993, p. 290), destaca algumas atividades que podem ser desenvolvidas pelo *endomarketing*:

- Treinamento e desenvolvimento;
- Comunicações internas de massa e apoio de informações;
- Comunicações externas de massa;
- Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos;
- Apoio da gerência e comunicação interativa interna.

Seguindo ainda o ponto de vista de Grönroos (1993, p. 280), “a importância do *endomarketing* está no fato de que ele permite a gerência abordar todas essas atividades de forma muito mais sistemática e estratégica”.

Para Cerqueira (1994, p. 52), “o *endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

Desta forma, algumas empresas procuram aplicar técnicas de *Endomarketing* para assim melhorar sua gestão empresarial, identificam situações que precisam mudanças e desenvolvem a imagem da organização perante aos seus colaboradores, mas para que isso ocorra os funcionários devem estar motivados.

Motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação (LOPES, 1980, p. 10).

Ou seja, “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico” (CHIAVENATO, 2003, p. 89).

Na visão de Werther e Davis,

motivação é o impulso de uma pessoa para ela agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo a pressão. Agem porque julgam que tem de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque veem este ato como significativo para elas (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 300).

Para Chiavenato (2004, p. 476) motivação é o “resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve”.

Conforme Davis (2001, p. 47), as principais forças motivacionais são:

- Motivação para a realização (impulso para superar desafios, avançar e crescer);

- Motivação para a afiliação (impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas);
- Motivação para a competência (impulso para realizar trabalho de alta qualidade);
- Motivação para o poder (impulso para influenciar pessoas e situações).

Em termos genéricos, a palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza (MAXIMINIANO, 2000, p. 297).

“Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte” (CHIAVENATO, 2000, p. 104).

Frederick Herzberg (1973) desenvolveu sua teoria motivacional a partir da satisfação e insatisfação dos trabalhadores, considerando o ambiente externo no qual o indivíduo faz parte e o seu ambiente de trabalho. A sua teoria, chamada de dois fatores de Herzberg, foi desenvolvida em meados da década de 50, nos Estados Unidos, Herzberg contou com ajuda de outros dois psicólogos, que o auxiliaram na sua pesquisa sobre os trabalhadores.

Para Chiavenato (2000, p. 396) “Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas”. Os fatores higiênicos e os motivacionais (Quadro 1).

Quadro 1 - Os principais fatores motivacionais

Fatores Higiênicos (Extrínsecos)	Fatores motivacionais (Intrínsecos)
Condições de trabalho	O trabalho em si
Administração da empresa	Realização
Salário	Reconhecimento
Relações com o supervisor	Progresso profissional
Benefícios e serviços sociais	Responsabilidade

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 399.

Segundo Chiavenato (2000, p. 397) “tradicionalmente somente os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável”.

As pesquisas de Herzberg revelam que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para insatisfação (CHIAVENATO, 2000, p. 397).

Para Masiero (1996, p. 38) “a teoria dos dois fatores de Herzberg sugere que os fatores higiênicos somente têm poder de desmotivar, enquanto os fatores motivacionais têm de estimular ou energizar o comportamento”.

Assim, “os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha”.

O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos. (CHIAVENATO, 2000, p. 398).

Ainda seguindo Chiavenato (2000, p. 398) “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação”.

Para proporcionar continuamente a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, ou enriquecimento do cargo (CHIAVENATO, 2000, p. 399).

O enriquecimento das tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se as suas características individuais em mudança. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionada com certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade) (CHIAVENATO, 2000, p. 399).

O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, da produtividade, redução do absenteísmo, da rotatividade do pessoal, mas pode gerar efeitos indesejáveis como o aumento da ansiedade (CHIAVENATO, 2000, p. 399).

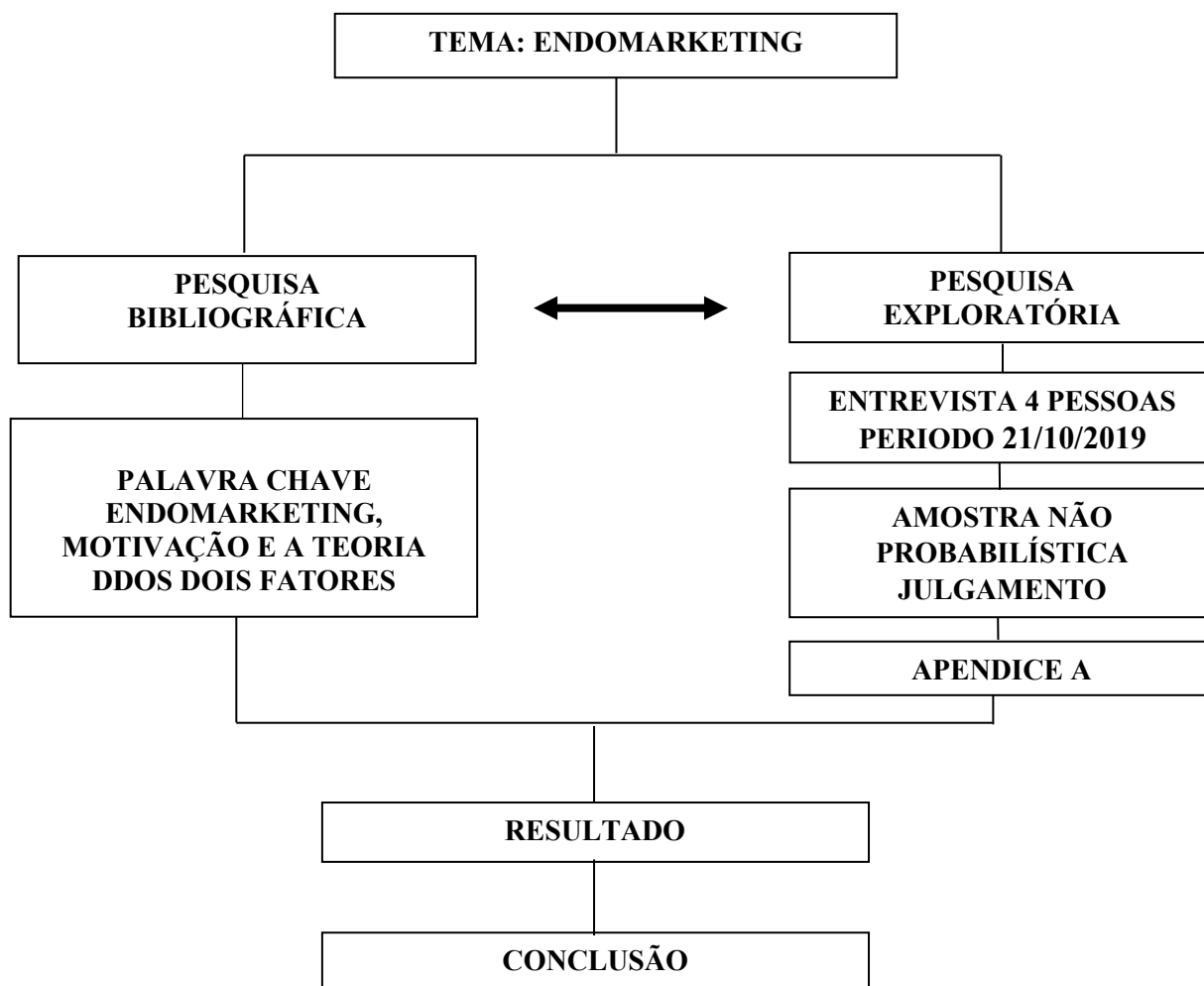
11.3 METODOLOGIA

Para realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e exploratória.

A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chave endomarketing (GIULIANI, 2003, BEKIN, 2004, SILVEIRA, 2005, GRONROOS, 1993, CERQUEIRA, 1994,) e motivação

(LOPES, 1980, CHIAVENATO, 2000, DAVIS, 2001, MAXIMINIANO, 2005, FREDERICK; HERZBERG, 1973, MASIERO, 1996).

Já a pesquisa exploratória foi realizada através de pesquisa de campo realizada no dia 21 de outubro de 2019 na Clínica Ser pelos autores da pesquisa (funcionários), onde foram observadas as principais características do endomarketing e a motivação do questionário presente no Apêndice A.



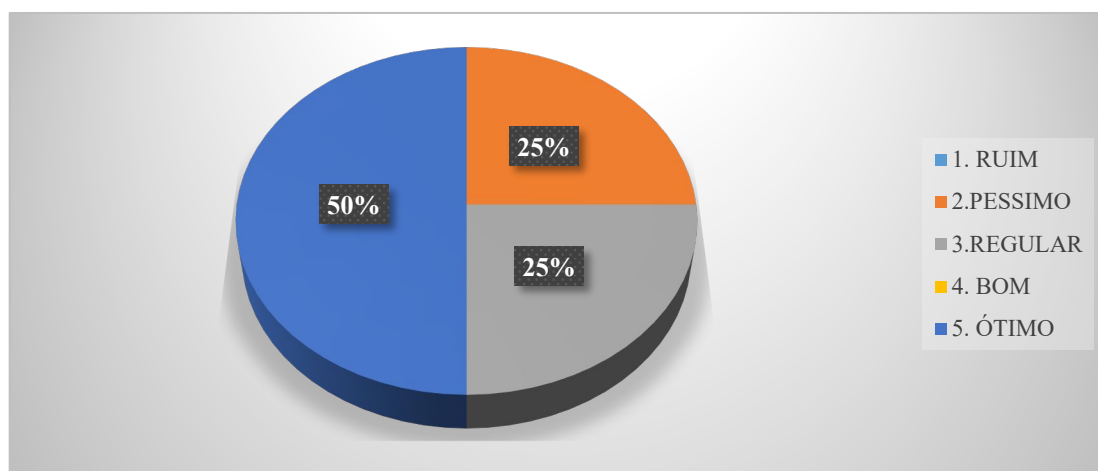
Fonte: Elaboração própria, 2019.

11.4 RESULTADOS

Com base na pesquisa, serão apresentados os dados obtidos por meio de instrumento de pesquisa que foi feita na Clínica Ser no setor de *Call Center*. Será analisada a comunicação interna do *endomarketing* com base na teoria de Herzberg em forma de perguntas e respostas. Para atingir o objetivo do estudo de caso, que será avaliado junto com o referencial teórico. Com análise do gráfico 1, verifica-se que a comunicação no setor precisa melhorar, pois 25% considera péssimo e 25% ver como ruim. Afinal, para que a organização venha ter o resultado

esperado é preciso quebrar as barreiras de comunicação tais como: passar informação para partes dos funcionários e outros não, informações, atualização das agendas de todos iguais para não impactar na consulta do paciente com o médico. Por ser um setor de atendimento ao cliente externo e marcações de exames e consultas é preciso que as informações sejam transmitidas de forma clara para que não ocorra falha na comunicação para com os clientes e os funcionários possam prestar um ótimo serviço a Clínica Ser.

Gráfico 1 - A comunicação no setor de *Call center* da Clínica Ser - 2019

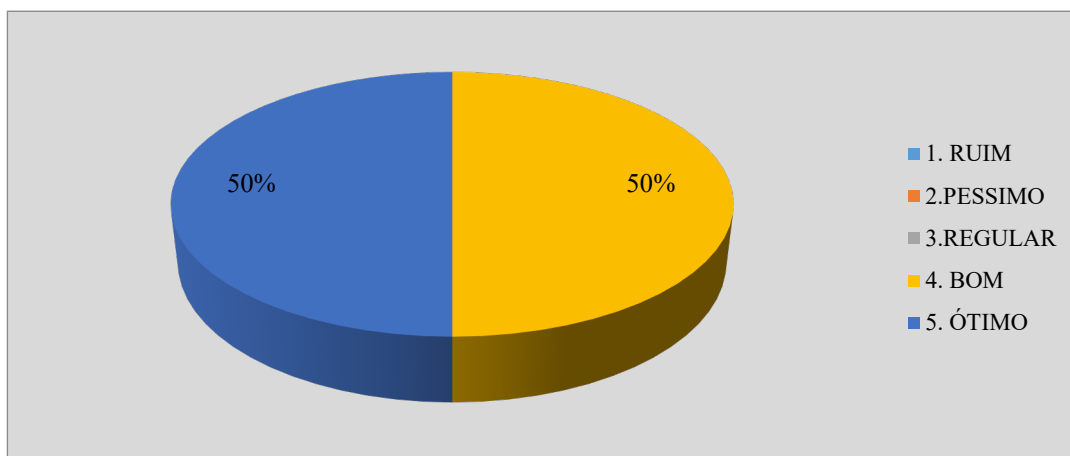


Fonte: Elaboração própria, 2019.

Para que a informação chegue de forma correta, os valores da organização devem ser trabalhados diariamente. Com análise do gráfico 2, 50% considera ótimo e 50% ver como bom, verifica-se que 50% ainda pode melhorar, a fim de evitar informações contraditórias em todos os setores.

Os funcionários precisam ser orientados e preparados para eventuais mudanças para que não ocorra divergências nas marcações de consultas, nas informações transmitidas para os clientes e pacientes e nem mesmo entre os funcionários internos.

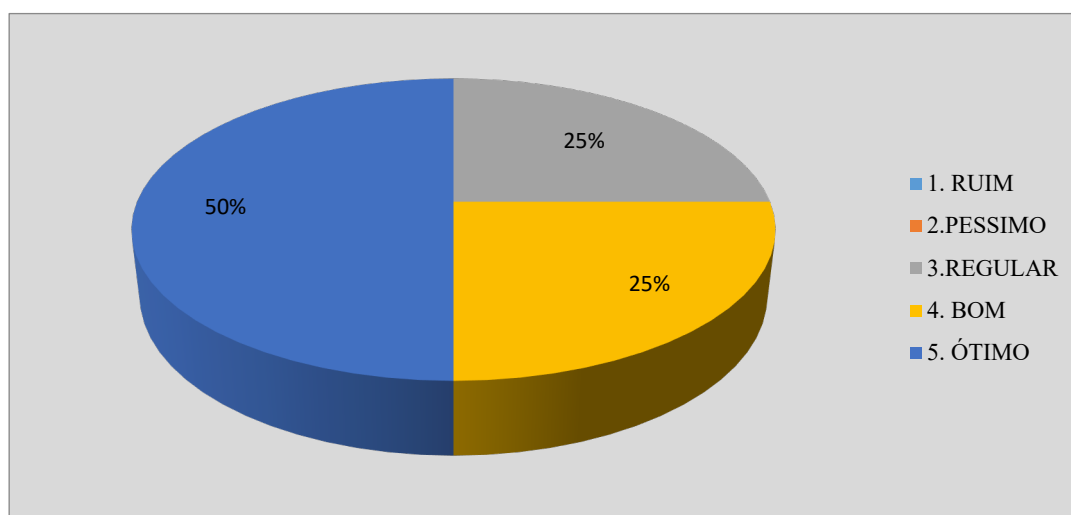
Gráfico 2 - A transmissão da comunicação na Clínica Ser - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Com análise do Gráfico 3, verifica-se que 25% considera regular e 25% considera bom, a Clínica Ser disponibiliza os meios de comunicação para clientes externos através de: central de atendimento, aplicativo *WhatsApp*, e-mail, e para os clientes internos: por meio de uma ferramenta chamada *Cliniccall* onde é possível os funcionários se comunicar por mensagens de texto, por ramal. Isso facilita o processo de comunicação, pois os funcionários conseguem interagir, tirar dúvidas ou solicitar algum apoio.

Gráfico 3 - Ferramentas de comunicações da Clínica Ser - 2019

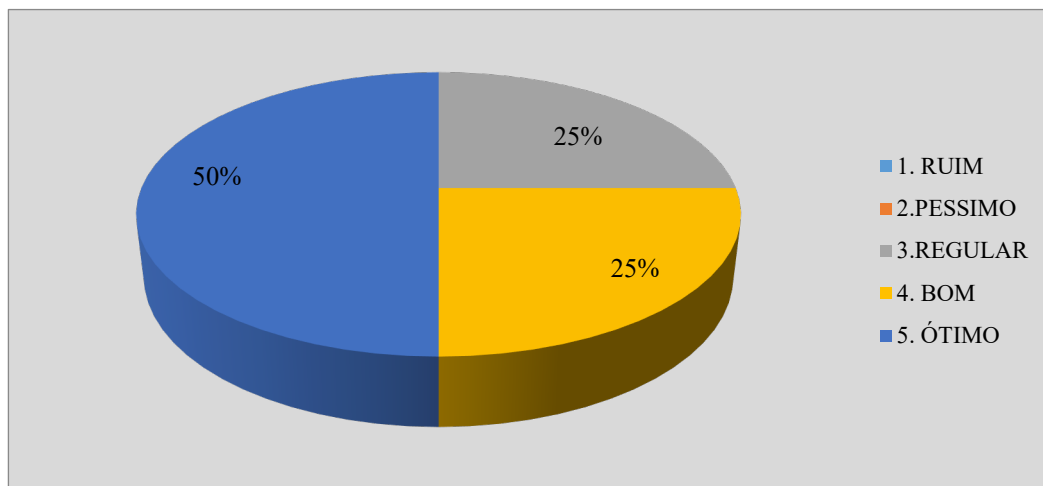


Fonte: Elaboração própria, 2019.

Com análise do Gráfico 4, verifica-se que 25% acha bom e 25% considera regular a condição física do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional e oportunidades de crescimento. Fatores que impedem a desmotivação do

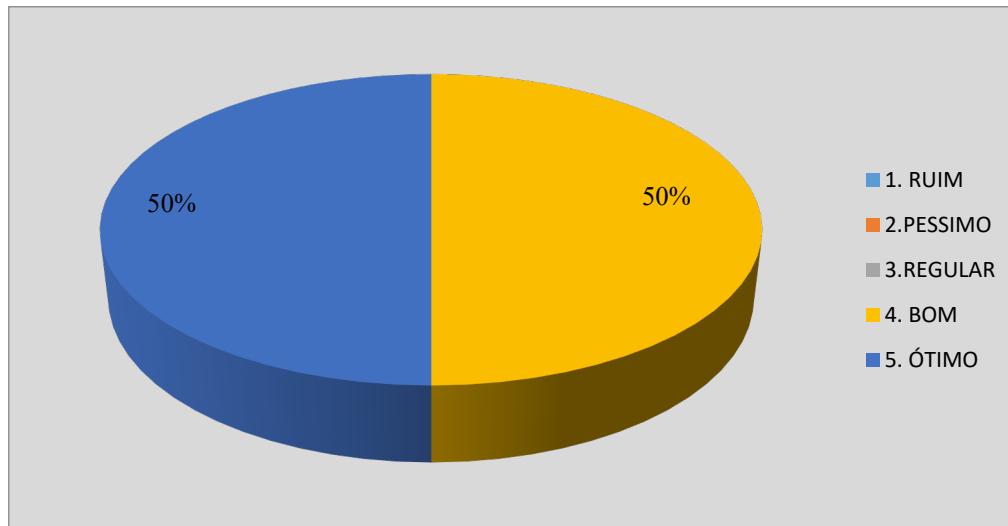
funcionário, mas com base na teoria que foi citada se esses fatores estiverem ausentes desmotivam os funcionários e causa resultados insatisfatórios para a organização.

Gráfico 4 - Fatores higiênicos no trabalho da Clínica Ser - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Gráfico 5 - Satisfação no trabalho da Clínica Ser - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Com análise do Gráfico 5, verifica-se que 50% acham bom e 50% ver como ótimo, nota-se que os funcionários acreditam e aceitam os fatores que afetam a satisfação no trabalho tais como: crescimento de cargo, desenvolvimento das atividades profissionais, reconhecimento, realização, qualidade de vida e ambiente de trabalho. Os empregados precisam estar bem fisicamente e mentalmente. Além de um clima adequado na organização para manter um bom relacionamento entre todos e diante disso trazer resultados positivos para a Clínica Ser.

A partir dos dados apontados no quadro a seguir, verifica-se que para os funcionários dentro da Clínica Ser aplica os fatores intrínsecos mesmo com a necessidade de intervenção eles ver uma boa imagem da organização.

Quadro 2 - Fatores Intrínsecos na Clínica Ser - 2019

Fatores Intrínsecos	Tem	Não tem	Onde tem	Intervenção
O trabalho em si	X		Call center	Melhorar as condições de trabalho e o ambiente
Realização		X	Call center	Satisfação no trabalho
Reconhecimento	X		Call center	Profissionais são reconhecidos pelas atividades exercidas
Progresso profissional	X		Call center	Mais oportunidades.
Responsabilidade	X		Call center	

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Conforme o quadro a seguir verifica-se que na Clínica Ser promove aos funcionários os fatores extrínsecos, mas não são adequados e causa insatisfação nos funcionários do setor de *call center*.

Quadro 3 - Fatores extrínsecos na Clínica Ser

Fatores extrínsecos	Tem	Não tem	Onde tem	Intervenção
Condições de trabalho		X	Call center	Estrutura da sala, conforto físico, matérias adequadas
Administração da empresa	X		Gerencia	Distribuição das tarefas
Salário	X		Call center	Aumento de salário
Relações com o supervisor	X		Call center	
Benefícios	X		Call center	Motivação, bonificação por meta, folgas.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

11.6 CONCLUSÃO

Este trabalho tem como objetivo mostrar como o *endomarketing* pode promover a motivação dentro da organização, apresentando os fatores que provocam a satisfação e insatisfação dos funcionários do setor de comunicação.

Foi possível notar que, para os funcionários em relação aos fatores extrínsecos a empresa atende alguns fatores, mas o ambiente de trabalho deixa a desejar.

Percebe-se que para o crescimento da organização e preciso aplicar os programas de *endomarketing*, motivar o cliente interno para que os mesmos busquem realizar os objetivos organizacionais.

REFERENCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron books, 1995.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.

FERREIRA, D. de Brum. O Ambiente Climático. **Geografia de Portugal**, v. 1, p. 5605-5615. 2005.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. In: **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Epu, 1986.

LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. FGV, Instituto de Documentação, Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da escola científica á competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

NEWSTROM, John W.; DAVIS, Keith. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

SANTOS, Fernanda Gomes dos. Responsabilidade Social e Demissões em Massa: Um Olhar de Relações Públicas no Relacionamento com o Público Interno. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Instituto Ethos, 2005. v. 4, p. 109, 2002.

SILVEIRA, Antônio Brum da. **Notícia Explicativa da Carta Geológica da ilha da Madeira, na escala 1: 50.000, folhas A e B.** Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais, Região Autónoma da Madeira e Universidade da Madeira, 2010.

WERTHER, William B.; DAVIS, Kingsley. Administração de pessoal e recursos humanos. In: **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

APENDICE A - QUESTIONÁRIO

Esta avaliação tem como objetivo conhecer a maneira pela qual os funcionários estão se relacionando com os gestores no ambiente organizacional e trazer grandes melhorias no ambiente organizacional. Será realizado na Clínica Ser localizado em Salvador no 2º Semestre de 2019.

Nos quadros a seguir marque o número escolhido para uma utilização de escala de 1 a 5:

1. Ruim
2. Péssimo
3. Regular
4. Bom
5. Ótimo

	1	2	3	4	5
Como é a Comunicação Interna no setor Call Center?					
As informações chegam de maneira eficaz sem ruídos?					
Você já se sentiu prejudicado na falta de comunicação?					
Como você classifica a relação para obter uma informação dentro da instituição?					
Todas as mudanças organizacionais, são passadas diretamente ao funcionário?					
Os funcionários são bem motivados?					
Você se sente motivado para realizar suas tarefas no trabalho?					
A frequência da comunicação com o chefe imediato é boa?					
O local que você executa suas atividades é adequado?					
Quanto aos seus benefícios na Empresa são satisfatórios?					
O reconhecimento do colaborador é visto?					
Os canais de comunicação da Empresa são bons?					
Avalie a comunicação entre os membros do seu setor?					

Com Base na Teoria de Herzberg, responda a tabela a seguir com a condição dos dois fatores intrínsecos e extrínsecos.

Fatores de Higiene que afetam a insatisfação no trabalho:

	1	2	3	4	5
Políticas Organizacionais					
Qualidade de Supervisão					
Base Salarial					
Relacionamento com Subordinados					

Fatores de Motivação que afetam a satisfação no trabalho:

	1	2	3	4	5
Realização					
Reconhecimento					
Encargo					
Progresso					
Crescimento					

ANEXO A - DECLARAÇÃO

Declaração

Nós Debora Meneses da Cruz, Estefane Simões Galvão, Silmara Santos de Brito, portadoras da cédula de identidade RG 14284566-35, 13622270 – 64, 12075122-49 CPF 071.313.465 – 86, 056.735.735 – 02, 053.126.225-16 devidamente matriculado no curso de Administração de Empresas do IBES, matrícula número 02330002097, 02330002706 e 0230002017, declaro a quem possa interessar e para todos os fins de direito que: Somos o legítimo autor do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) cujo título é: *Endomarketing Ferramenta para o desenvolvimento das Organizações*. Respeitei a legislação vigente de direitos autorais, em especial citando sempre as fontes que recorri para transcrever ou adaptar textos produzidos por terceiros. Declaro-me ainda ciente que se for apurada a falsidade das declarações acima, o TCC será considerado nulo e o certificado de conclusão de curso/diploma porventura emitido será cancelado, podendo a informação de cancelamento ser de conhecimento público. Por ser verdade, firmo a presente declaração. Salvador, 05 de novembro de 2019.

ASSINATURAS:

Debora Meneses da Cruz
Estefane Simões Galvão Silva
Silmara Santos de Brito

ANEXO B - TERMO DE COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO**TERMO DE COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO**

Autorizamos, para todos os fins de direito, a publicação e o uso da imagem e das informações presentes no artigo denominado "ENDOMARKETING" referentes a atividades acadêmicas presentes na empresa "CLINICA SER", e que tem como integrantes: ESTEFANE SIMÕES GALVÃO, SILMARA SANTOS DE BRITO E DEBORA MENEZES.

O artigo "ENDOMARKETING" e suas informações podem ser utilizadas e disponibilizadas, perante qualquer meio de comunicação, inclusive na internet ou qualquer outro trabalho/pesquisa acadêmico, para que terceiros interessados em conhecer ou analisar o referido trabalho/pesquisa acadêmico possam imprimir para leitura e pesquisa, bem como reproduzir, total ou parcialmente, e utilizar como lhes convier, respeitados os direitos do Autor, conforme determinam a Lei n.º 9.610/98 (Lei do Direito Autoral) e a Constituição Federal, art. 5º, inc. XXVII e XXVIII, "a" e "b".

Neste sentido, declaramos que cumprimos os requisitos acima, ~~nada~~ poderemos reclamar, sobre os direitos inerentes ao conteúdo do referido trabalho.

Salvador, 21 de Out2019


ASSINATURA DO REPRESENTANTE DA EMPRESA

ENDEREÇO:

CARIMBO DA EMPRESA COM O CNPJ

04.910.762/0001-86
CLÍNICA DANIELA IVO SERVIÇOS
ESPECIALIZADO EM RADIOLOGIA
LTDA.
Rua Visconde de Itaboray, n° 596
Amaralina - CEP. 41.900-010
SALVADOR-BA.

12 E-MARKETING NO E-SPORTS: RAINBOW SIX SIEGE

Henrique de Jesus Santana
Larissa de Jesus Rodrigues
Wagner Lima dos Santos¹

RESUMO

Esse artigo tem como tema *E-Marketing* na área dos *e-Sports*, pautando a influência do *E-Marketing* no cenário competitivo do game *Rainbow Six Siege*. Desde modo, esta pesquisa tem como objetivo geral mostrar a influência do *E-Marketing* na divulgação do *game*. A metodologia utilizada estudo de caso dedutivo, com uma abordagem explicativa e, a partir disso, foi criada uma pesquisa de campo (formulário) divulgada em redes sociais com o intuito de conhecer anonimamente a comunidade de jogadores e seus conhecimentos sobre o jogo. O resultado do estudo demonstrou que o e-Marketing tem uma grande importância para o crescimento do cenário competitivo diferente de anos atrás que não imaginariam que a geração de hoje, realizariam sonhos ganhando dinheiro competindo, assim, pode-se vê que a comunidade vem se interessando cada vez mais não só a respeito do *game*, mas também nos campos de divulgação de como funciona uma organização profissional dessa modalidade crescente no mercado possa ser uma opção da profissão num futuro próximo para jogadores que querem ingressar com *players* ou até mesmo como investidor de uma organização. Com isso foi elaborado uma Análise de FOFA onde contém pontos fortes e fracos dos resultados e, a partir de todas as informações contidas foi desenvolvido um quadro com pontos positivos e negativos com soluções futuras para o melhor entendimento do público em geral do Cenário competitivo do *Rainbow Six Siege*.

Palavras-chave: E-Marketing. e-Sports. Games. *Rainbow Six Siege*.

¹ Alunos do Curso de Administração, 8º semestre. E-mails:

Henrique Santana - Henri.paulista10@gmail.com; Larissa Rodrigues - rodrigues.dj2016@gmail.com; Wagner Lima - wagnerljackson@gmail.com

ABSTRACT

This article is about E-Marketing in the area of e-Sports, seeking the influence of E-Marketing in the competitive scenario of Rainbow Six Siege. From the mode, this research aims to show the influence of E-Marketing in the dissemination of the game. The methodology used for deductive case study, with an explanatory approach and, from this, was created a field research (form) disseminated in social networks in order to anonymously know the community of players and their students about the game. The result of the study demonstrating that e-Marketing is of great importance to the competitive growth scenario of years ago that did not imagine that today's generation would realize dreams making money competing, so he can see the coming community. Getting more and more interested not in respect of the game but also in the fields of publicizing how a professional organization works of this growing variation in the market may be a profession option in the near future for players who can join players or even as an investor. With this, a FOFA Analysis was prepared which contains strengths and weaknesses of this research. From all the information contained in this article, we have developed a framework with positive and negative points for future solutions to better understand the general public of the Rainbow Six Siege competitive landscape.

Key Word: E-Marketing. e-Sports. Games. Rainbow Six Siege.

12.1 INTRODUÇÃO

Por mais que seja um campo conhecido o *e-marketing* é tudo aquilo que está sendo divulgado, anunciado e vendido no meio *online*.

Já o *e-Sports* é um termo que vem chamando muita atenção das pessoas e, principalmente das marcas. Traduzindo, é um esporte eletrônico que passou a ser considerada nos anos 2000 uma modalidade competitiva. O Brasil, hoje, já é considerado o 3º maior mercado de *e-Sports* no mundo, sendo responsável por quase metade da audiência da América Latina (VINHA; FELIPE, 2015).

Assim, o tema desse artigo é a influência do *E-Marketing* no cenário competitivo (*e-Sports*) do *Rainbow Six Siege* no período de 2016 até 2019 no Brasil. Para isso foi feita a seguinte pergunta: Qual a importância do *E-Marketing* na divulgação para o crescimento do cenário competitivo do *game Rainbow Six Siege* nos últimos 4 anos?

Tem-se como objetivo geral mostrar a influência do *E-Marketing* na divulgação do *game Rainbow Six Siege*. Já os objetivos específicos são: caracterizar o perfil de usuários do *Rainbow Six Siege*; e identificar algumas estratégias de (marketing e comercialização) do *Rainbow Six Siege* presentes dentro do marketing.

A justificativa tem como base uma visão empresarial, social e acadêmica. O tema escolhido tem uma grande abrangência e se baseia no fato de que ao ser apresentado aspectos do cenário dos jogos e-Sports, tendo como exemplo o *Rainbow Six Siege*, abre-se a oportunidade para vários jovens conhecerem e poderem se interessar em ingressar nessa área como player ou investidor.

Salienta-se que, apesar de que aparentemente estejamos tratando apenas de um jogo, a contexto geral do seguimento apresenta grande base empresarial, e sua operacionalidade encontra-se alicerçada em princípios da administração tais como, trabalho em equipe, liderança, marketing, etc.

O trabalho está dividido em 6 partes. A primeira é a introdução com o tema, problema e justificativa. Depois vem o referencial teórico que retrata sobre o *E-Marketing* e o *eSports* e nos *games*. Em seguida a metodologia. Depois, vem os tópicos dos resultados da influência do *E-Marketing* ao cenário competitivo do *Rainbow Six Siege*. Finalmente, as considerações finais.

12.2 O E-MARKETING E O E-SPORTS NOS GAMES

Marketing que é traduzido como mercadologia, estudo das causas, objetivos ou resultados; *Market* é uma palavra inglesa que significa mercado. Segundo Philip Kotler (2010)

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo. *Marketing* identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro (KOTLER, 2010).

O *E-Marketing* ou *Marketing* Digital é um novo conceito que está sendo utilizado pelas empresas, como uma nova fonte de inovação do *marketing* (RODRIGUES, 2013).

O *E-Marketing* ou *Marketing* Digital são ações que as empresas utilizam, através de ferramentas da *internet*, como por exemplo, *e-mails* e redes sociais para divulgar seus produtos e serviços, conquistando novos clientes e fidelizando os atuais, melhorando e atraindo mais pessoas para sua rede de relacionamento. *Marketing* digital engloba a prática de promover com mais rapidez, através de canais de distribuição eletrônica, atingindo com mais eficácia novos clientes (RODRIGUES, 2013).

Segundo Conrado Adolpho (2011), em “Os 8 Ps do *Marketing* Digital”, pode-se interpretar que a *internet* proporcionou que as barreiras geográficas fossem quebradas, muito mais do que qualquer outro meio convencional de comunicação, isso se dá pelo fato das marcas conseguirem se comunicar muito mais com o seu público, fazendo com que a interação entre público alvo e empresa fiquem cada vez mais próximas através de dispositivos portáteis e fácil acesso à conteúdo online e redes sociais.

O mundo sem distâncias, com base em informação, muda comportamentos, manifestações culturais e sociais, muda a economia. Estamos muito mais próximos das culturas de povos que antes só nos chegavam pela tevê e hoje conseguimos interagir com ela (...) A Internet faz com que, pela primeira vez, aquele que se sente um estranho no ninho, alheio a realidade que vive, procure uma realidade que lhe seja mais agradável, que se encaixe na sua maneira de pensar (ADOLPHO, 2011, p. 83).

Este novo modelo de *marketing*, baseia-se na utilização da tecnologia da informação, de forma estratégica, mais econômica e operacional, adaptadas aos meios digitais, com a mesma eficácia do *marketing* tradicional. Dentre as vantagens do *marketing* digital, podemos destacar que a empresa pode planejar toda e qualquer maneira de atrair novos clientes, aumentando sua produtividade e rentabilidade, focando no seu público alvo, pode segmenta-los por nível social, cultural ou região, com isso grandes empresas estão investindo no mercado do *e-Sports*.

O *e-Sports*, derivado do inglês “*eletronic sports*”, também conhecido como Esportes Eletrônicos é o nome destinado às modalidades de competição profissional de jogos eletrônicos (videogames). As origens do esporte eletrônico estão na Ásia e em alguns pontos da Europa. Os jogos do gênero de estratégia em tempo real cresceram nesses locais, além de levarem ainda popularidade aos jogadores profissionais que surgiram na onda. Na Coreia do Sul, por exemplo, o *e-Sports* é uma modalidade competitiva reconhecida oficialmente desde o ano 2000 (VINHA, 2015). Inicialmente, os esportes eletrônicos tinham uma pequena audiência e pouca representação nos meios de comunicação. Então, a partir dos anos 2000 houve um aumento significativo de popularidade deste segmento, onde ocorreu também a proliferação de jogadores e equipes profissionais, que são patrocinados por alguma grande marca de games e participam de eventos e campeonatos ao vivo (Figura 1), com premiações em dinheiro para os concorrentes.

Figura 1 - Final do Campeonato *Pro League* do *Rainbow Six Siege* na cidade de São Paulo - 2019



Fonte: Gazeta Press, 2019.

Os *e-Sports* combinam naturalmente com o *marketing* digital, e isso casa diretamente com os vídeos. Segundo o site Agência Slim, os vídeos são a principal arma que os esportes eletrônicos utilizam para aumentar a força da marca e assim gerar maior engajamento. Portanto, é de suma importância a integração de vídeos do *YouTube* para fortalecer a marca do time ou do *gamer*, assim como na veiculação de propagandas de empresas que queiram patrocinar a personalidade ou a equipe de *e-Sports*.

Além disso, a *Twitch* é uma plataforma de *Streamie* extremamente valiosa e de muito peso no mundo dos *e-Sports*. Dessa maneira, é fundamental ter um bom conhecimento desse meio de *streaming*, uma das melhores portas de entrada para esse meio é fazendo parceria com *streamers* (AGÊNCIA SLIM, 2018). Já que são influenciadores e atingiriam um público específico um desses exemplos seria o jogador Felipe “Yoda” Noronha, que possui quase um milhão de inscritos em seu canal do YouTube (AGÊNCIA SLIM, 2018). Já outros *youtubers* como Pato Papão e S7even possuem mais de um milhão de seguidores somente na plataforma. (AGÊNCIA SLIM, 2018). Manter um blog, ou uma ferramenta de *E-mail Marketing*, pode não ser tão atrativo para estrelas e empresas do ramo de *e-Sports*, mas o *Marketing* de conteúdo com vídeos, alinhado à boa gestão de redes sociais, já mostrou resultado. Vale ressaltar que não são todos os jogos que angariam enorme audiência e atração do público. Entre os que mais geram prêmios no mundo dos e-Sports, o Dota 2 aparece no topo da lista, seguido de longe pelo *League of Legends* e pelo *Rainbow Six Siege*. A popularidade do Dota 2, apesar de não ser o mais jogado no Brasil, é muito grande na Ásia e o mercado oriental é extremamente forte nesse setor. O principal público-alvo das empresas que investem no *e-Sports* são os jovens entre 18 a 34 anos. Entretanto, a transformação digital acontece em diversos segmentos. Comunicação, negócios e esportes são modificados a todo o momento pelas novas tendências de mercado. Os esportes eletrônicos não são brincadeira de criança. Há investimentos pesados e de grandes marcas. É mais uma prova de que o futuro está acontecendo.

Então, como os profissionais de marketing podem entrar no ramo dos *e-Sports* e alcançar esse público? Nosso maior conselho seria não complicar demais. De muitas maneiras, envolver-se com o *e-Sports* não precisa ser drasticamente diferente do que se envolver com uma oportunidade tradicional de *marketing* esportivo (LADETSKY, Seth apud Lobo, 2019).

12.2.1 A Gestão no e-Sports

Quando pensa em esportes eletrônicos só é lembrando os jogadores e se esquece da estrutura atrás de uma equipe de players. Claro, os jogadores são principal grupo deste elenco, pois eles estão em mais evidência com o público, e sem eles não haveria competições. Entretanto, existe outros profissionais que dão essa base que ocorre a competição e o aumento do desempenho nos campeonatos, em uma equipe há as seguintes atividades: analista, manager, o social media, o treinador, o psicólogo e o fundador da organização (Hawkon, 2016).

Analista, a quem assistir aos treinos das equipes com os olhos atentos aos pontos chaves das partidas e anotar números e informações. Capazes de transformar as informações em conhecimento prático e analisa os adversários identificando as forças e fraquezas para elaborar estratégias. Deve estar sempre as tendências mundiais, auxiliando todos os jogadores a se atualizarem constantemente (SET, 2015).

O Manager, profissional que dirige a equipe. Responsável por dar suporte aos jogadores, suas funções são muito variáveis: organizando cronogramas de campeonatos; comprando passagens; agendando treinos contra outras equipes; lembrando-os dos horários de treinos; entre outras. Ele está sempre relacionado com a equipe, deixando confortáveis e, tem a função de buscar novos contatos para participação de eventos, agendar entrevistas, marcar treinos e criar uma imagem boa da equipe para todo cenário (Hawkon, 2016).

O Social media, responsável pelo Marketing e pela comunicação entre a equipe, gerir conteúdo e criar uma proximidade dos fãs e vender imagem da equipe. Tem que ter criatividade e possuir conhecimentos sobre propaganda, design e marketing. Uma das suas funções vitais dentro de uma equipe, pois ter uma campanha bem executada a marca da equipe não será bem valorizada, diminuindo chances de captar novos fãs, patrocinadores e parceiros (SET, 2015).

O Treinador é o papel mais fundamental. Acompanha todos os jogadores e dá-lhe orientações. Trabalhando junto ao analista, deve está sempre próximo dos jogadores, tendo o papel de identificar o que será treinado e quais estratégias devem ser tomadas (Hawkon, 2016).

O Psicólogo, alguns acreditam na desnecessária da presença de um psicólogo, mas, essa profissão mais presente. Grandes jogadores recebem muita pressão, expostos muito às pessoas e por ser jovem, a maioria, não conseguem evoluir com certas situações. Portanto, o psicólogo ajuda a manter o foco, diminuindo ansiedade e o nervosismo (COUTINHO, 2018).

O Fundador da Organização aquele que cria a organização ou um time, assim, idealiza o projeto e organiza toda a estrutura. Ele teve ter conhecimentos em administração, porque a equipe no fundo é uma empresa como qualquer outra, então, pode ser gerida como uma empresa. (ROX, 2016).

Na equipe de um game, é preciso administrar e sabe dirigir. Pode-se exemplificar como uma mega empresa, que precise de um fundador primeiramente, estruturando e idealizando o projeto, um supervisor que busca ser líder, motivando sua equipe, procurando sempre ter atenção nas tendências em busca de melhoria. Um gerente de setor que precisa sempre está atendo as informações e os pontos fracos e fortes e/ou até mesmo um psicólogo que dê atenção e suporte a um colaborador que precise.

Portanto, jogos não é apenas só por diversão, mas, pode estar sendo um trabalho com diversão de um jovem que se identifique no mundo dos players, aprendendo um trabalho em equipe, foco nos objetivos, ter disciplina, exercício mental ou até mesmo melhorando a memória. Assim, os jovens estão cada vez mais se ocupando e demonstrando que o mundo dos games também se pode ganhar dinheiro, tornando-se trabalho.

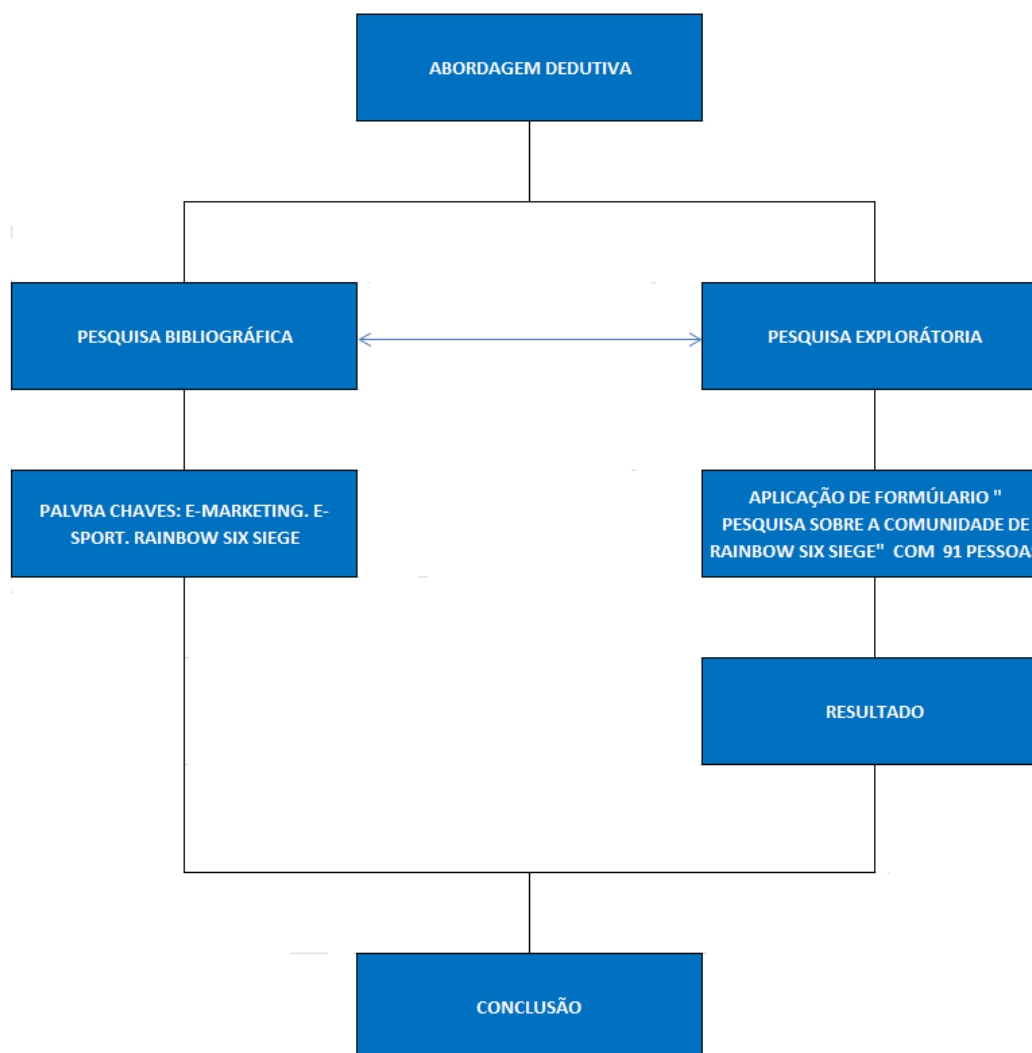
12.3 METODOLOGIA

a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e exploratória.

A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras-chave: e-Marketing (RODRIGUES, 2013), e-Sports (AGÊNCIA SLIM, 2018; FUNARI, 2019; VINHA, 2015), *Rainbow Six Siege* (JAIRO JUNIOR, 2019; ROGENSKI, 2019).

Já a pesquisa exploratória, trabalhou o *e-marketing* e o *e-Sports* nos games para explicar o envolvimento da administração e definição do game *Rainbow Six Siege*. Para isso foi elaborado o formulário (Apêndice A) que foi aplicado nas redes sociais (Facebook e Instagram) no período de 03/09 a 05/09/2019, onde 91 pessoas o responderem. Por fim, foi feito a conclusão que aborda e defini pergunta e objetivos do presente artigo. A Figura 2 mostra de forma sistemática a metodologia utilizada.

Figura 2 - Fluxograma da estrutura do artigo - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

12.4 RAINBOW SIX SIEGE E O SEU E-SPORT

O *Rainbow Six Siege* (Figura 3) é um jogo de tiro tático em primeira pessoa, mais conhecido como FPS tático produzido pela *Ubisoft Montreal* que teve seu lançamento no dia 01 de dezembro de 2015 para *Windows*, *Xbox One* e *Playstation 4*, onde os players assumem um papel de um dos operadores da equipe *Rainbow* de diferentes nacionalidades, habilidades e equipamentos como uma unidade contra terrorista. Por exemplo, um deles com codinome Capitão tem dois dardos, um asfixiante e outro de fumaça, enquanto a Valkyrie tem habilidade de posicionar três câmeras no mapa. O trabalho em equipe e comunicação são essências no *Siege*.

Figura 3 - Imagem oficial do último campeonato mundial do referente game



Fonte: GOOGLE IMAGEM, 2019.

O *Rainbow Six Siege* possui uma comunidade de 45 milhões de jogadores no mundo, mais de dois milhões somente no Brasil. No Brasil temos 8 entre os melhores times do mundo, o que coloca o País em destaque no cenário competitivo mundial e na liderança em audiência.

É um fenômeno midiático, de entretenimento e esportivo., por ser um jogo muito conhecido não só no Brasil, mas no mundo inteiro, essa liderança em audiência, chama bastante atenção das marcas e de empresários que queiram investir em times e jogadores brasileiros.

Assim, como os esportes tradicionais, os *e-Sports* oferece oportunidades de negócio, como patrocínios para organizações, publicidade, licenciamento, *merchandising* e muitas outras. A *Ubisoft*, como a desenvolvedora do *game*, criou um novo mercado com esta modalidade dentro dos esportes eletrônicos.

As marcas podem entrar de diversas formas no mercado dos *e-Sports*, seja patrocinando uma equipe e/ou jogadores. O alcance hoje em dia dos *e-Sports* no mundo é alto e cada vez mais empresas estão interessadas em investir nesse cenário, como a Samsung, LG, Acer, entre outras.

No Brasil as empresas ainda estão com receio de investir, mas já é possível citar marcas não endêmicas apostando no segmento, como a Vivo, Coca-Cola, Gillette e *Burguer King* são algumas delas. Como ainda há espaço para investir, as empresas que ingressarem nesse momento são as que terão maior retorno.

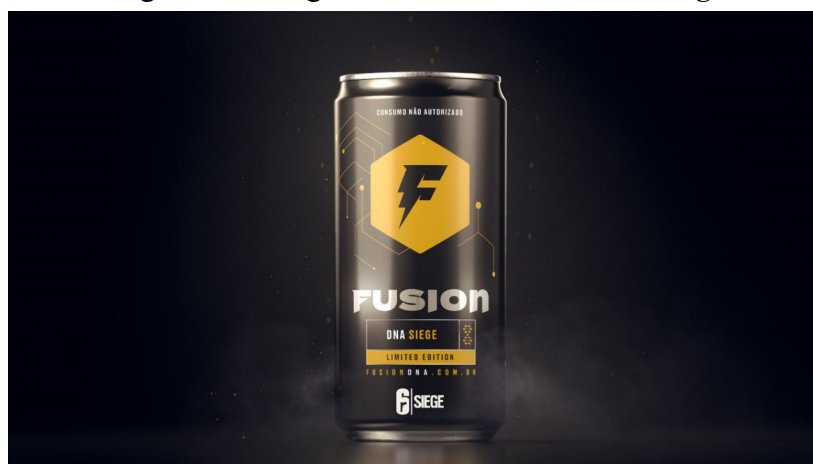
Nós, da Ubisoft, estamos conversando com marcas que desejam investir nos e-Sports de forma consistente para construir e manter um relacionamento duradouro e relevante com a nossa comunidade de fãs e jogadores. Oferecemos às empresas e marcas parceiras a oportunidade de investir numa modalidade sólida e profissionalizada de e-Sports, como é o caso do *Rainbow Six Siege*, com perspectiva em longo prazo e resultados significativos por muitos anos (UBISOFT, 2019).

A principal forma de divulgação do *Rainbow Six Siege* e suas competições são através do *marketing* digital, ou seja, com as redes sociais, *Facebook*, *Instagram* e *YouTube*, por meio de programas, através de criadores de conteúdos e parcerias com empresas.

Atualmente, o *Fusion Energy Drink*, em parceria com a *Ubisoft* Brasil, está desenvolvendo um energético para comercialização e divulgação, com uma proposta ambiciosa, que traz uma tecnologia que armazena para sempre e de modo inovador as grandes jogadas do *Rainbow Six Siege* no líquido dentro da lata, chamado de *Fusion DNA Siege* (Figura 4). Para que o projeto se tornasse possível, a *Ubisoft* Brasil teve que desenvolver arquivos com diversas informações sobre o game, incluindo jogados, lista dos agentes, mapas, equipamentos e modos de jogo. A *Fusion* também entrou em contato com a *Helixworks*, uma empresa que utiliza tecnologia e conhecimento para codificar e armazenar arquivos em milhões de moléculas de DNA, essa tecnologia foi utilizada para armazenar os arquivos fornecidos pela *Ubisoft* Brasil no líquido dentro das latas do *Fusion DNA Siege*.

O armazenamento em DNA é considerado o futuro do armazenamento de dados, já que 1 grama do material consegue armazenar 700 TB por milhares de anos. O *Fusion*, uma marca guiada pela inovação, se consolida como parceira de tudo que envolve o universo dos e-Sports (JAIRO JUNIOR, 2019).

Figura 4 - Design da Lata do *Fusion DNA Siege*



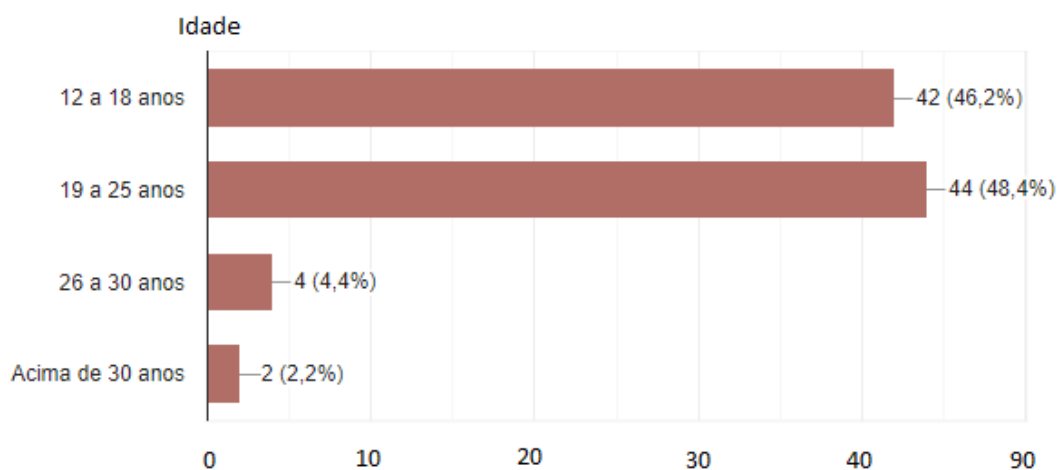
Fonte: GOOGLE IMAGEM, 2019.

No momento, as latas não serão colocadas à venda. Um total de 1500 unidades será distribuído para alguns fãs, jogadores e influenciadores. A lista de nomes já está definida, foi escolhida pelas próprias *Fusion* e *Ubisoft*. Mas, a empresa, a fazer isso, realizou uma pesquisa de mercado identificando os maiores influenciadores no meio do *Rainbow Six Siege*, para escolher estrategicamente para quem iriam oferecer essas latas, tendo um impacto maior em sua propaganda.

12.5 RESULTADO

Percebe-se que a principal faixa etária (Gráfico 1) dos jogadores estão 19 a 25 anos (48,4%), do jogo *Rainbow Six Siege*.

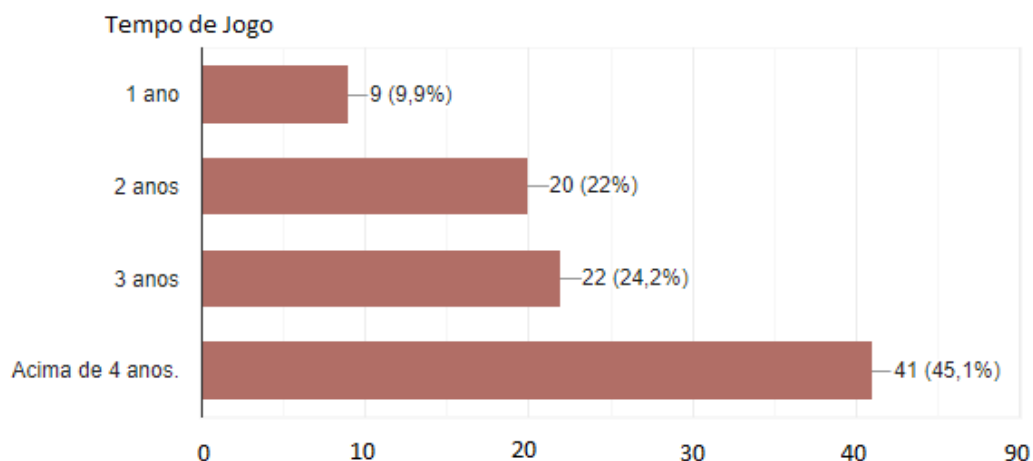
Gráfico 1 - Faixa etária dos jogadores - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Dos entrevistados 41 jogam a mais de 4 anos (45,1%) (Gráfico 2).

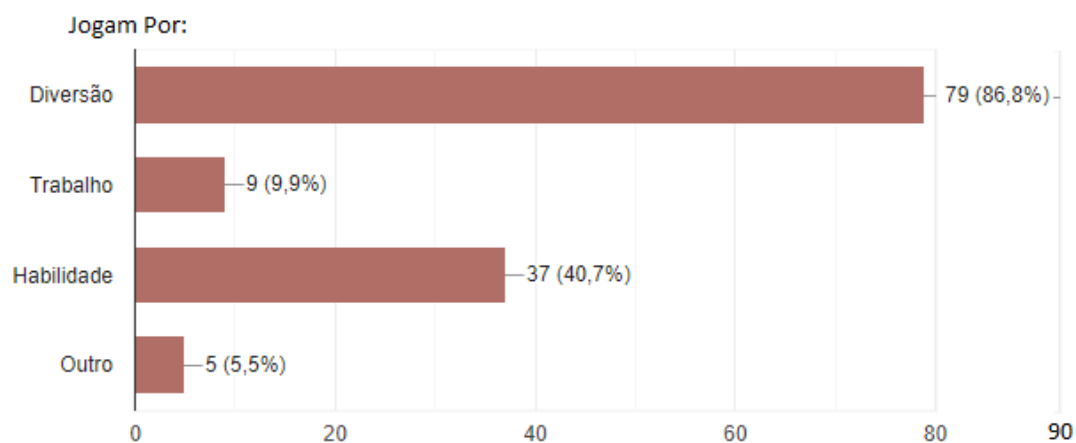
Gráfico 2 - Tempo dos jogos em anos dos players - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Esses jogadores optam pelo jogo a maioria devido a diversão (86,8%), habilidade como reflexos apurados, tomadas de decisões rápidas e concentração (40,7%) e poucos utilizam relatou que usam para trabalho (9,9%) (Gráfico 3).

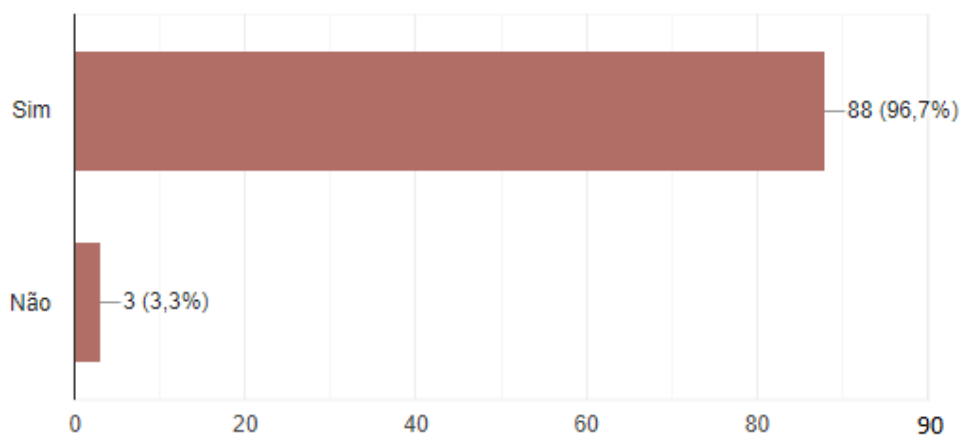
Gráfico 3 - Motivo para jogar - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Na opinião dos colaboradores o *e-Sports* vem chamando atenção das pessoas e das marcas (Gráfico 4), pois, atualmente o *e-Sports* vem crescendo fazendo com que tenha mais visibilidade, ou seja, com isso eles ganham expondo sua marca, e chama atenção das pessoas pelo motivo de ganhar dinheiro com um jogo que por mais que seja um trabalho acaba se tornando um trabalho com diversão.

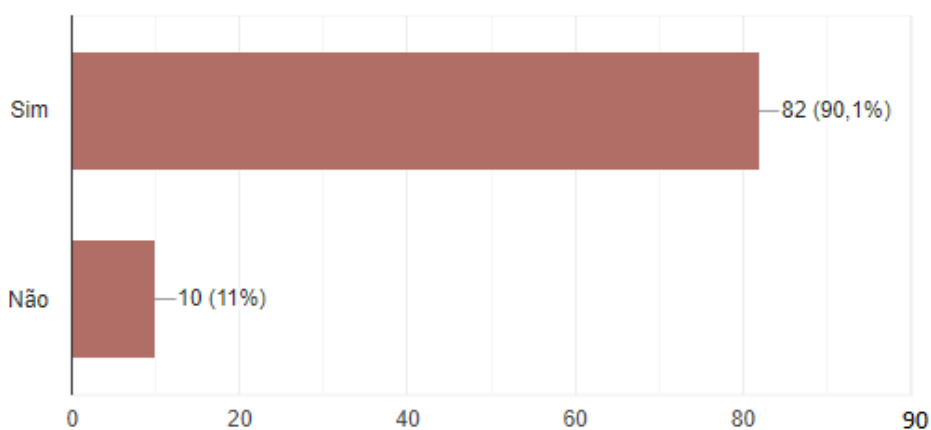
Gráfico 4 - A opinião dos respondentes sobre a visibilidade das marcas em relação ao *e-Sports* - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Para eles, o *e-Marketing* tem sido uma grande influência para a divulgação dos games como o *Rainbow Six Siege* (Gráfico 5).

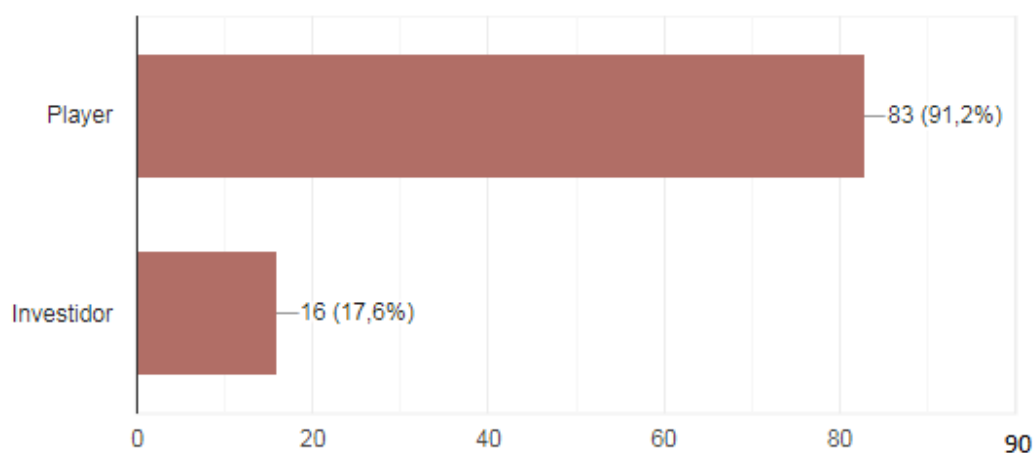
Gráfico 5 - A opinião dos respondentes sobre a influência da divulgação nos game - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Portanto, chega-se ao entendimento que o cenário competitivo do jogo está mais voltado aos *players* do que aos investidores, porquê o custo para ser um investidor nesse ramo querendo ou não é extremamente alto devido ao preço de tudo em nosso país, coisa que não ocorre no caso dos jogadores que são de fato encorajados pois existem diversas formas de se lançar nessa carreira, por exemplo os campeonatos GO4 feitos pela própria *UBISOFT* que acaba sendo um grande palco para os jovens brilharem e mostrarem seu valor (Gráfico 6).

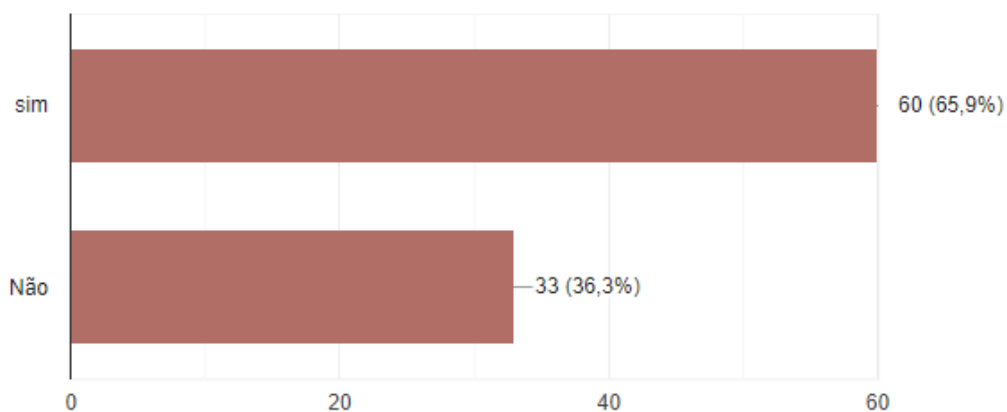
Gráfico 6 - Opinião dos respondentes se os jogos estão mais voltados os jovens ou investidores no cenário competitivo - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Constatou-se que 65,9% dos respondentes visualizaram a propaganda da *Fusion* em parceria com a *Ubisoft*, que mostra o enérgico composto com DNA Dos jogos (Gráfico 7).

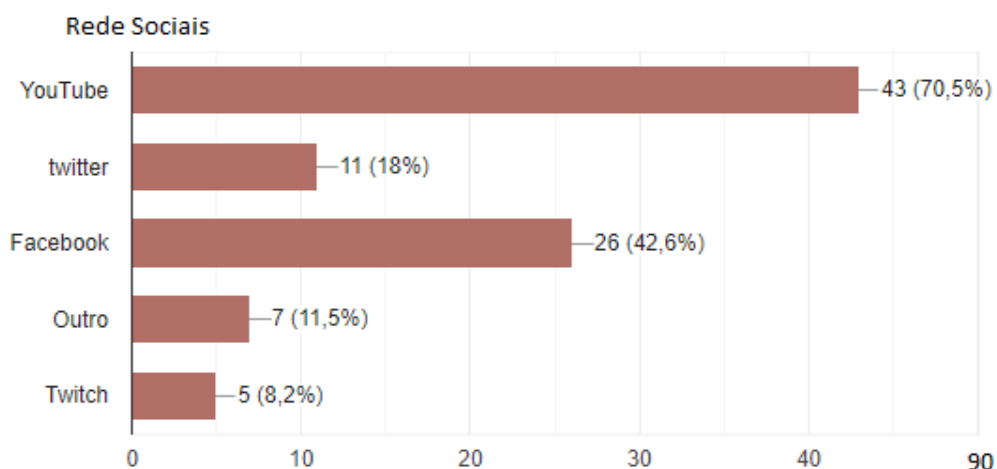
Gráfico 7 - Opinião dos respondentes em relação a visualização da propaganda da *Fusion* com a *Ubisoft* - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Em relação a divulgação dos jogos em redes sociais, percebeu-se que o *Youtube* teve 70,5%, *Facebook* 42,66%, *Twitter* 18%, *Twitch* 8,2 e outras redes sociais obteve 11,5%. (Gráfico 8).

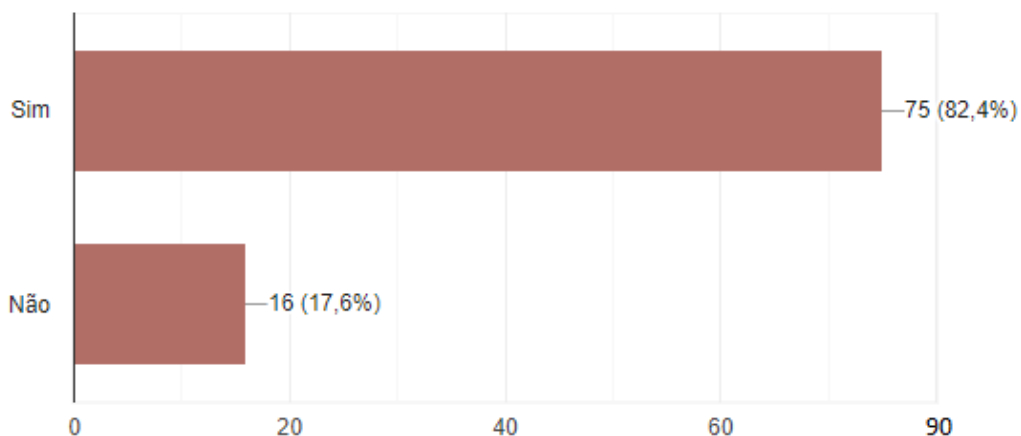
Gráfico 8 - Mostra redes sociais que visualizam a propaganda da *Fusion* com a *Ubisoft* - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Os Respondentes (82,4%) têm interesses no energético da Empresa Fusion em parceria com a Ubisoft para colecionamento (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Mostra a quantidade de interessado no energético - Brasil - 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Após uma análise dos resultados, através do quadro FOFA (Figura 5), pode-se perceber que no mundo dos games também pode existir pontos positivos e principalmente, pontos negativos.

Pode se declarar como ponto positivo, o game que se encontra sempre em atualização, onde os jovens buscam sempre está logados ao game atraindo forte influência nas divulgações das marcas e parcerias. Como pontos negativos, por ser um mercado novo poucas pessoas

querem ingressar como investidor tendo assim, a falta de apoio aos jovens que querem ingressar nesse meio, e infelizmente, o game é dependente de outras marcas para divulgação.

Figura 5 - FOFA dos resultados: *Rainbow Six Siege* e o seu *e-Sport*

	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	Forças	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> Como o jogo está em constante atualização os jovens interessados em continuar a jogar o game por vários anos. 	<ul style="list-style-type: none"> Jovens interessados nos e-Sports. Forte influência das marcas (Acer, Lenovo) na divulgação do game. Parcerias com outras marcas faz com que as competições fiquem visadas.
Pontos Fracos	Fraquezas	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> O game é dependente de outras marcas para a divulgação de seus campeonatos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoio para os jovens ingressar no meio dos e-Sports. Por ser um mercado novo, muitos tem receio de ingressar como investidor.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

12.6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise do *e-Marketing* na área dos *e-Sports* que passou a ser considerado esporte eletrônico em 2000 como uma modalidade competitivo, mostrando, a influência do e-marketing no cenário competitivo do *Rainbow Six Siege* no período de 2016 a 2019. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes.

O *e-Marketing* está sendo de grande importância para o crescimento do cenário competitivo, pois, nos anos 1990 provavelmente não se imaginariam que as gerações de hoje realizariam sonho de ganhar dinheiro competindo. Hoje, o Brasil representa o terceiro maior público dessa modalidade, sendo assim, esse mercado global é uma realidade que deve gerar algo em torno de US\$ 1 Bilhão de dólares só este ano.

Ao fazer uma pesquisa em um grupo específico nas redes sociais (*Facebook, Instagram*) sobre a comunidade de *players* do *Rainbow Six Siege*, verificou-se que a base de idade desses jogadores está entre 12 a 25 anos, como mostrado no Gráfico 1, com 86,8% jogam por diversão e 9,9% jogam por trabalho conforme o Gráfico 3 que podem estar entre analista de jogo, manager, psicólogo, treinador ou o fundador de uma organização.

O formulário com perguntas objetivas e abertas conseguiu mostrar que a comunidade vem se interessando cada vez mais não só no que diz respeito ao game, mas também nos campos de divulgação de como funciona uma organização profissional. Também se notou que 91,2% querem ingressar com *players* conforme o Gráfico 6.

Ao energético elaborado pela *Fusion*, muito interessado e aguardo no Brasil, não poderá ser comercializado para consumo pelos fãs, apenas, para colecionamento das partes. Apesar de se tratar de uma lata de energético e os componentes presentes no DNA terem sido considerados aptos para consumo por diferentes estudos, incluindo do órgão regulador americano FDA (*Food and Drugs Administration*) e *World Health Organization*, no Brasil esta inovação ainda não teve tempo hábil de estudo. Assim, este produto é considerado impróprio para consumo, sendo expressamente proibida a sua ingestão.

A partir das informações contidas, foi desenvolvido um quadro (Figura 6) com pontos positivos e negativos com soluções futuras para o melhor entendimento do público em geral do Cenário competitivo do *Rainbow Six Siege*.

Figura 6 - Quadro com pontos positivos, negativos e soluções

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Soluções
O cenário do e-Sports é uma ótima oportunidade de marketing de um produto e/ou serviço.	Poucas Pessoas querem ingressar como Investidor, por falta de conhecimento.	A detentora do jogo poderia criar canais de comunicação onde auxiliariam pessoas que queiram ingressar como investidor no cenário do <i>Rainbow Six Siege</i> .
As redes sociais são principais meios de divulgação do cenário no e-Sports e com isso alcança milhares de pessoas.	Atrai várias pessoas com fake news, com divulgações de jogos similares.	Transparecer a originalidade e inovação nas atualizações do jogo.
O Cenário não só abrange uma classe social e também abrange todas as faixas etárias	Visão ruim em que um adulto poderia estar trabalhando, porém está jogando.	Incentivo comportacional em que o adulto presta em quanto joga para o demais grupo mais jovens.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

O presente artigo mostrou que nos últimos 4 anos o e-Marketing fez com que as grandes marcas como a LG, Samsung, *Fusion* se interessasse em patrocinar campeonatos e organizações, fazendo com que essa modalidade crescesse exponencialmente. E sendo assim, as principais estratégias de *marketing* e comercialização do game são feitas através da internet com propagandas no *Youtube*, *Facebook*, *Instagram*, etc.

Portanto, essa modalidade pode ser o futuro dos jovens que querem ingressa nesse cenário de game como player ou até mesmo investidor. Possa vim a ser uma das maiores profissões no futuro próximo.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA HAWKON. **7 Profissões dentro das Equipes de E-Sports**. 2016. Disponível em: <https://www.hawkongaming.com.br/single-post/2016/1/29/7-Profiss%C3%B5es-dentro-das-Equipes-de-ESports>. Acesso em: 02 set. 2019.
- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2011.
- AGÊNCIA SLIM. **E-sport: os esportes eletrônicos ganhando cada vez mais espaço**. Disponível em: <https://www.agenciaslim.com.br/esport-marketing-digital>. Acesso em: 29 maio 2019.
- COUTINHO, Beatriz. **Guia de profissões: como e com o que trabalhar no mundo dos esports sem ser um pro player?**. 2018. Disponível em: <https://vs.com.br/artigo/guia-de-profissoes-como-e-com-o-que-trabalhar-no-mundo-dos-esports-sem-ser-um-pro-player>. Acesso em: 20 out. 2019.
- FUNARI, Fabiano. **Inserindo o marketing nos e-sports**. Disponível em: <https://digitalks.com.br/artigos/inserindo-o-marketing-nos-e-sports>. Acesso em: 14 maio 2019.
- JAIRO JUNIOR. **Rainbow six: energético colecionável armazena jogadas e dados do game na bebida**. Disponível em: <https://vs.com.br/artigo/rainbow-six-energetico-colecionavel-armazena-jogadas-e-dados-do-game-na-bebida>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- JÚNIOR, Antônio. **Fusion Energy Drink lança lata colecionável com armazenamento de dados em DNA**. Disponível em: geekpublicitario.com.br/39274/fusion-energy-drink-lanca-lata-colecionavel. Acesso em: 09 out. 2019.
- KOTLER, Philip. **MARKETING 3.0**. 1. ed. Brasil: Elsevier. 2010.
- LOBO, Fábio. **E-sports chegaram para valer e já impactam o setor do marketing digital**. Disponível em: <https://www.fabiolobo.com.br/e-sports-chegaram-para-valer-e-ja-impactam-o-setor-do-marketing-digital.html>. Acesso em: 29 maio 2019.

MESQUITA, Renato. **O Que é Marketing**: tudo o que você precisa saber sobre o assunto. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-marketing/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

RODRIGUES, Marcia. **E-marketing**: um novo conceito. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/e-marketing-um-novo-conceito>. Acesso em: 01 maio 2019.

ROGENSKI, Renato. **O potencial midiático do game *rainbow six* no brasil**. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/03/11/o-potencial-midiatico-do-game-rainbow-six-no-brasil.html>. Acesso em: 01 maio 2019.

ROX, Maximillian. **Especial eSports**: da diversão à glória. 2016. Disponível em: https://www.voxel.com.br/especiais/especial-esport-diversao-gloria_824044.htm. Acesso em: 20 out. 2019.

SET, Ricardo. **Além de cyber-atleta, conheça dez profissões para trabalhar com e-sports**. 2015. Disponível em: <http://mycnb.uol.com.br/noticias/3324-alem-de-cyber-atleta-conheca-dez-profissoes-para-trabalhar-com-e-sports>>. Acessado em 20/10/2019.

VINHA, Felipe. **Entenda o que é e-sport e saiba como ele virou uma febre mundial**. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2015/10/entenda-o-que-e-esport-e-saiba-como-ele-virou-uma-febre-mundial.html>. Acesso em: 01 maio 2019.

APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE A COMUNIDADE DO RAINBOW SIX SIEGE

Este questionário visa analisar a influência no Cenário Competitivo do Jogo *Rainbow Six Siege* proporcionando a fundamentação deste artigo do curso bacharelado em Administração de Empresas na ISEC Facsal.

Foi realizado através de um *link* divulgado em rede social (*facebook*), no 2º Semestre de 2019, contendo 9 questões de múltiplas escolhas e algumas com justificativas.

Questionário

- 1) Sua faixa etária está entre:
 - a) 12 a 18 anos
 - b) 19 a 25 anos
 - c) 26 a 30 anos
 - d) Acima de 30 anos.
- 2) Você é um jogador há quanto tempo?
 - a) 1 ano
 - b) 2 anos
 - c) 3 anos
 - d) Acima de 4 anos.
- 3) Você joga por:
 - a) Diversão
 - b) Trabalho
 - c) Habilidade
 - d) Outros
- 4) Para você, os e-Sports vêm chamando muita atenção das pessoas e principalmente das marcas?
 - a) Sim
 - b) Não

Por quê? _____
- 5) Você acha que e-Marketing tem sido uma grande influência para a divulgação de games como o *Rainbow Six Siege*?
 - a) Sim
 - b) Não

Por quê? _____

6) Para você, o cenário competitivo do *Rainbow Six Siege* é mais voltado para os jovens que queiram ingressar como:

a) Sim

b) Não

Por quê? _____

7) Você já viu a propaganda da “*Fusion*” que em parceria com a *Ubisoft* Brasil esta desenvolvendo um energético com uma proposta ambiciosa, que traz a tecnologia de armazenar para sempre as grandes jogadas do *Rainbow Six Siege* no líquido dentro de uma lata, chamada de *Fusion DNA Siege*?

a) Sim

b) Não

8) Se sua resposta anterior foi sim, onde visualizou essa propaganda?

a) YouTube

b) Twitter

c) Facebook

d) Twitch

e) Outros. Onde: _____

9) Se a *Fusion DNA Siege* chegasse ao mercado, você teria interesse?

a) Sim

b) Não

Por quê? _____

13 A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL PARA TOMADA DE DECISÕES¹

Andreia Tais Castro Alves²

Denise Oliveira Silva³

Luciano Figueiredo Santana Sobrinho⁴

RESUMO

O presente artigo avalia a importância do Sistema de Informação na Gestão Empresarial para Tomada de Decisões, como os Sistemas de Informação vêm cada vez mais se tornando essenciais as organizações de todos os tipos e portes, tanto no apoio a operacionalização das empresas, como em apoio a gestão no processo decisório, é de vital importância que os gestores conheçam esta fundamental ferramenta. Portanto se propôs, como estudo de caso, tratar a problemática aplicando um Sistema de Informação Gerencial (SIG), onde apoiam os gerentes na tomada de decisão, através de relatórios, gráficos e tabelas devidamente organizadas e processadas. Sendo assim este estudo objetivou analisar melhorias ocorridas pela implantação do Sistema de Informação Gerencial (SIG), e a sua importância de aplicação na prática, observando os resultados alcançados, o desempenho das vendas, e o controle dos estoques na empresa. Em função do processo de mudanças aceleradas, principalmente no que diz respeito aos avanços da tecnologia, atrelado a era da informação, o bom Sistema de Informação será fator preponderante na tomada de decisão. Para realização do presente artigo, foi feito um estudo de caso com uma abordagem dedutiva qualitativa, e uso de pesquisa bibliográfica, também por meio de pesquisa exploratória descritiva através de questionários, realizada em dois períodos diferentes, o primeiro em junho, antes da implantação do sistema, o segundo em outubro depois da implantação do sistema, onde entrevistou o gestor da empresa do comércio varejista, do ramo de materiais de construção na Cidade de Salvador, Bahia. Depois de realizar comparações e as opiniões entre os períodos, chegou aos resultados e as conclusões. Através desses resultados, se pôde avaliar como positivo o uso de uma ferramenta de Sistema de Informações Gerenciais na empresa avaliada, pois todos os objetivos que foram vislumbrados com o seu uso, foram alcançados, com isso, concluímos que a utilização do (SIG) pode ser vantajosa às empresas, permitindo obter grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois o processo decisório estará mais focado e embasado em informações corretas e disponíveis em tempo hábil.

Palavras-chave: Sistema de Informação Gerencial. Gestão. Tomada de Decisão.

¹ Orientado e supervisionado pela Coordenadora de Administração Aliger dos Santos Pereira e o professor Carlos Ribeiro na disciplina Administração Profissional.

² Administração 7º semestre, UNICEUSA - andreia.tais2014@hotmail.com

³ Administração 7º semestre, UNICEUSA - sem/Uniceusa-denifernandes28@hotmail.com

⁴ Administração 8º semestre, UNICEUSA - lucianoeventos@bol.com.br

ABSTRACT

This article assesses the importance of the Business Management Information System for decision making as information systems are becoming increasingly essential for organizations of all types and sizes, both in supporting business operationalization and in managing of decision making. vitally important for managers to know this fundamental tool. Therefore, it was proposed, as a case study, to solve the problem by applying a Management Information System (GIS), where they support managers in decision making through reports, graphs and tables properly organized and processed. Thus, this study aimed to analyze the improvements that occurred with the implementation of the management information system (GIS) and its importance of application and practice, observing the results achieved and the performance of sales and inventory control in the company. Due to the process of accelerated change, especially with regard to technological advances linked to the information age, the good information system will be an important factor in decision making. For this article, a case study with a deductive qualitative approach and the use of bibliographic and descriptive research was carried out, also through exploratory research conducted in two distinct periods, the first in June before the implementation of the system, the second in October. after the implementation of the system, where he interviewed the manager of the retail company in the building materials business in the city of Salvador, Bahia. After making comparisons and opinions between the periods, the results and conclusions arrived. Through these results, it is possible to evaluate as positive the use of a management information system tool in the evaluated company, once all the intended objectives with its use were reached, concluding that the use of (GIS) can be advantageous for companies, allowing them to gain a great competitive advantage over competitors because the decision making process will be more focused and based on correct and timely information.

Keywords: Management Information System. Management. Decision Making.

13.1 INTRODUÇÃO

Atualmente vemos um cenário de grande competitividade entre as empresas nos mais diversos segmentos e para que possam obter êxito nessa acirrada disputa em busca de resultados cada vez mais ambiciosos será necessário lançar mão da utilização de ferramentas para otimização do gerenciamento das informações disponíveis em suas bases de dados, onde possibilitara os executivos e gestores tomar suas decisões com base em informações atuais e fidedignas diminuindo então significativamente o tempo de resposta aos diversos comportamentos do mercado e da própria empresa, uma das ferramentas que pode ser usada para essa finalidade são os Sistemas de Informações Gerenciais - SIG (OLIVEIRA, 2008, p. 27).

Este tema é de grande importância para as empresas que querem e pensam em sobreviver num mundo dinâmico, onde mercados financeiros flutuam constantemente, o cenário político é incerto, etc. Todos esses fatores adicionados a uma má gestão geram decisões equivocadas que levam ao insucesso de uma empresa. Portanto é de extrema valia implantar tal sistema, visto que não é mais um modismo de administração, mas sim algo sólido e no final se tornará um dos pilares para o sucesso da empresa. Lembrando em relação à necessidade de informações mais depuradas, segundo (OLIVEIRA, 2008, p. 73). “[...] a eficácia empresarial está sendo seriamente prejudicada por sistemas que, simplesmente, produzem enormes quantidades de dados e informações que não são trabalhados e utilizados”.

Tais ferramentas segundo Oliveira (2008, p. 73) permitem aos gestores obter de forma dinâmica e prática as informações necessárias para embasar as decisões que norteiam as empresas, seja em questões administrativas internas, em estratégias de vendas ou outras áreas que necessitem de uma gestão mais apurada de indicadores.

Basicamente os sistemas de informações gerenciais são conjuntos de dados que são transformados em informações organizadas e estruturadas de forma que possam ser utilizadas para dar suporte ao processo decisório da empresa, proporcionando, ainda, sustentação administrativa para aprimorar os resultados esperados.

Segundo Oliveira (2008, p. 27), os sistemas de informações gerenciais tornam-se indispensáveis, pois na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa onde os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas.

Diante disso, este artigo visa analisar a importância do Sistema de Informação Gerencial (SIG) denominado recurso tecnológico de apoio na tomada de decisão de uma Micro Empresa do ramo de Materiais de Construção na Cidade de Salvador Bahia, propondo para isso otimizar a gestão do estoque e de vendas na empresa no período de junho a outubro 2019. A partir da seguinte pergunta: Quais melhorias ocorreram com a implantação do SIG no período atual na área de estoque e vendas na empresa?

O objetivo geral deste artigo é analisar melhorias ocorridas pela implantação do sistema de informação gerencial (SIG) no desempenho das vendas e do estoque na empresa do comercio varejista do ramo de materiais de construção a partir dos seguintes objetivos específicos:

- Comparar opiniões dos gestores do estoque e vendas antes e depois da implementação do Sistema de Informação Gerencial (SIG) na empresa pesquisada;
- Compreender através da comparação a importância da implantação de um Sistema de Gestão de Estoque e vendas como ferramenta de melhoria empresarial.

O tema justifica-se pois o SIG é utilizado no processo decisório e procura entender como a informação pode ser considerada segura e valiosa à administração de uma empresa, ao ponto de ser levada em consideração em escolhas relevantes à sobrevivência da organização. Ademais, destaca a importância de se ter um sistema totalmente adaptado às necessidades organizacionais para que consiga atuar e contribuir de forma efetiva no crescimento e desenvolvimento organizacional, na atualidade o mundo vive na era da informação, exigindo das organizações uma gestão estratégica eficiente, a qual pode ser facilitada pela utilização de recursos inteligentes oferecidos pela tecnologia de informação e sistemas de informação. A tecnologia de informação oferece recursos tecnológicos e computacionais para a geração de informações, e os sistemas de informação estão cada vez mais sofisticados, propondo mudanças nos processos, estrutura e estratégia de negócios (BATISTA, 2004, p. 22).

Por outro lado, os sistemas de informação (SI) vêm assumindo ao longo dos anos o papel de ferramenta fundamental às organizações de todos os tipos e tamanhos, tornando as empresas cada vez mais competitivas no mercado, através das informações por estes geradas com a finalidade de promover o conhecimento tanto de seu ambiente interno, como o externo. A busca pela eficiência e eficácia, faz com que os SI sejam considerados vitais, exigindo cada vez mais empenho dos gestores em melhorar utiliza-los na busca pela excelência operacional (LAUDON; LAUDON, 2011 p. 252).

O funcionamento de um SI exige que as empresas busquem aliar sistemas, tecnologia e pessoas, a fim de torná-los eficientes aos objetivos organizacionais. Sistemas bem elaborados e bem planejados com o devido cuidado, tendem a fortalecer o desenvolvimento, transmitindo

informações valiosas e seguras, enquanto que sistemas mal inseridos no contexto organizacional tendem a falhar e conseqüentemente fragilizarem o ambiente, não se admite hoje uma empresa que queira competir com vantagem, sem a utilização dessas ferramentas. Estes fatos abrem lacunas para que os novos gestores, com novas visões busquem o aperfeiçoamento contínuo para suas empresas. O desenvolvimento e a crescente evolução das organizações é fruto da evolução do conhecimento e da informação (LAUDON; LAUDON, 2011, p. 242).

As transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico nas áreas de informação e comunicação afetaram significativamente a sociedade. Para acompanhar essas transformações, tanto as pessoas quanto às organizações têm procurado formas mais rápidas para se inserir nesse modelo atual de mercado. Esse modelo é chamado ‘Era da informação’, a qual é necessário ter em mente a tecnologia de informação e os sistemas de informação como grandes precursores e responsáveis pelo valor adicional às tomadas de decisões. Dentre as possibilidades geradas por um sistema informacional, destaca-se o processo de tomada de decisão, que segundo Oliveira (2001) baseia-se na transformação de informação em ação, ou seja, não se decide qualquer coisa sem o devido embasamento, pois ações trazem conseqüências que podem ser boas ou ruins, dependendo do tipo de apoio informacional que foi utilizado. Drucker (2001) reforça a importância de se ter consciência das decisões tomadas e aponta o conhecimento como fator determinante para uma decisão coerente.

A tomada de decisão é de extrema importância para o sucesso organizacional e pleiteia que o gestor possua ciência do que está formando, demandando informações geradas por dados precisos, que segundo Correia (2009) ganham poder informacional, quando bem organizados e correlacionados. Diante do citado o sistema por si só não garante a precisão, exigindo que os dados iniciais, sejam devidamente coletados e tratados.

O presente artigo está dividido em 6 partes a primeira é a introdução onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características da teoria dos sistemas de informação para a tomada de decisão. Depois vem a metodologia, seguida do estudo de caso, da teoria do estudo de caso dos sistemas implantados na empresa pesquisada. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

13.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG) PARA A TOMADA DE DECISÃO

Percebe-se que o atual contexto organizacional tem exigido das empresas cada vez mais especialização e, conseqüentemente, maior competitividade no mercado, o qual demanda mudanças frequentes em busca de eficiência e eficácia diante dos novos desafios. Portanto, as

decisões tomadas devem ser sólidas e baseadas em informações seguras e valiosas, que tragam excelência à organização naquilo a que ela se propõe.

Estas informações as quais as empresas tomam o devido apoio dentro do processo decisório são parte de um sistema de transformação de dados aleatórios, que devidamente correlacionados, ganham poder informacional e produzem conhecimento (CORREIA, p. 2009).

Para Davenport (1998), os dados são nada mais que fatos brutos, quantificáveis e que podem ser observados tanto pelo fator humano como pelo fator tecnológico, sendo considerado na área da tecnologia da informação que nada se perde, enquanto que os olhos humanos alguns fatores podem passar despercebidos. Contudo, os dados só possuem valor quando são devidamente lapidados, ganhando sentido, a fim de serem usados para um propósito.

Seguindo o contexto, Ponchirolli e Fialho (2005, p. 127), afirmam que os dados necessitam de valor, pois a princípio não possuem significado algum para o sistema. Assim para se tornarem relevantes como informação, se faz necessário compreender como estes estão correlacionados, tornando-os um meio de observação sobre o estado do mundo, na busca de um propósito empresarial.

Segundo Drucker (2001), a informação se resume a dados dotados de relevância e objetivos, sendo, portanto, a transformação de dados em informação um processo bastante meticuloso, que passa por sistemas específicos, os quais O'brien (2004, p. 07), de forma genérica, define como “um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”. Sendo assim, é considerada fruto da lapidação de dados.

Drucker (2001) afirma que a transformação dos dados em informação exige dos interessados conhecer aquilo que se necessita, quem, quando e de que forma, além, é claro, da devida interpretação. Ponchirolli e Fialho (2005, p. 127) reforçam os conceitos até aqui abordados trazendo a informação como um conjunto de dados devidamente trabalhados, providos de significado e propósito para o sistema.

Fialho (apud PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p. 129) descreve:

[...] um conjunto de dados analisados e organizados sob um determinado contexto e que satisfaçam um objetivo específico recebe o nome de informação. Quando a informação é usada de maneira positiva, o homem se forma se educa e transforma a realidade. Quando a informação é usada de maneira negativa, o homem deforma a realidade.

A informação deve, contudo, ser valorosa para a organização. Segundo Claro (2013), uma informação incompleta ou incorreta pode ser desastrosa, naquilo a que se propõe, assim

como o excesso de informação. Nesse sentido, entende-se que cabe aos participantes do processo decisório, averiguar e definir o valor e a qualidade das informações geradas, bem como filtra-las a fim de evitar o excesso informacional.

Stair (2002) atesta no Quadro 1, características fundamentais a validação de uma informação.

Quadro 1 - Características de uma informação de qualidade

Características	Definições
Precisa	A informação não pode conter erros. A atenção começa com a entrada dos dados.
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes.
Econômica	A informação também deve ser relativamente econômica para ser viabilizada. O valor da informação deve estar equilibrado com o custo de gerá-la.
Flexível	A informação quando flexível pode ser usada para uma variedade de propósitos.
Confiável	A informação confiável depende do método de coleta de dados ou da fonte geradora do conteúdo.
Relevante	A informação relevante é essencial para o tomador de decisão.
Simple	A informação deve ser simples, não ser exageradamente complexa, pois quando ela é muito sofisticada e detalhada pode não ser necessária ou gerar sobrecarga de informações, ou até mesmo confusão.
Em tempo (pontual/atual)	A informação é pontual quando obtida no momento em que é necessária ou oportuna.
Verificável	A informação deve ser verificável, possível de ser conferida e com isso se assegurar que está correta.

Fonte: Adaptado de Stair (2002).

O Quadro 1 demonstra, portanto, que a informação deve seguir determinados atributos para se tornar válida para a organização, devendo ser utilizada de forma cautelosa, a fim de evitar imprevistos.

Correia (2009) afirma que assim como a informação é fruto da lapidação de dados, o conhecimento é fruto da assimilação, filtragem e processamento de informações, ou seja, totalmente dependente da capacidade humana de assimilar o conteúdo informativo.

Claro (2013) reforça o conceito de conhecimento como a capacidade humana de utilizar informações sobre assuntos distintos, a fim de gerar novas ideias e possibilidades.

Desta forma, a informação aliada ao conhecimento humano, desenvolve ações em busca de resultados voltados aos objetivos organizacionais.

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu a informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes de informação (DAVENPORT, 1998, p. 20).

A Figura 1 demonstra de forma bastante coesa o funcionamento de um sistema de informação devidamente estruturado e apoiado pelo fator humano (usuários) e tecnológico (recurso de dados, recursos de rede, recursos de *hardware*, recursos de *software*). Desta forma, entende-se que a transformação de dados em informações precisa de uma base bem estruturada e segura, caso haja falha ou falta de um dos fatores apresentados esta informação será imprecisa e implicará em decisões precipitadas.

Figura 1- Funcionamento de um Sistema de Informação



Fonte: CAETANO, 2016.

Através da figura 01, percebe-se que os Sistemas de Informação é a expressão utilizada para descrever um Sistema, seja ele automatizado (que pode ser denominado como Sistema Informacional Computadorizado), ou manual, que abrange pessoas, máquinas e/ou métodos organizados para coletar e processar.

Eles são importantes para tomada de decisão empresarial, pois possui 4 sistemas, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Sistemas de Informações

Sistemas	Papel
Sistema de Processamento de Transações (SPT)	Sistemas de informação que supervisionam as atividades elementares e as transações da organização. Têm a função de realizar e registrar as transações e informações necessárias para funcionamento da organização
Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)	Desenvolve relatórios sobre o desempenho atual da organização, permitindo monitorar e controlar a empresa e até mesmo prever o seu desempenho futuro. Sistemas de informação que suportam o trabalho que lida com dados e com conhecimento: integração de novo conhecimento no negócio; controlo do fluxo de trabalho.
Sistema de Apoio à Decisão (SAD)	Sistema que foca em problemas únicos alterando-se com rapidez e que não possui procedimentos de resoluções pré-definidos. Esse sistema utiliza informações obtidas pelo SPT e SIG e também informações externas que auxiliaram na análise e na resolução do problema
Sistema de Apoio ao Executivo (SAE - SIE em inglês)	Auxilia a gerência com a apresentação de gráficos e dados de diversas fontes através de uma interface de fácil manuseio. Estes sistemas são projetados para incorporar dados sobre eventos externos, como novas leis ou novos concorrentes, utilizando também informações do SIG e do SAD internos.

Fonte: CAETANO, 2016.

Já a Figura 2 exemplifica bem a relação entre os tipos de (SI) e os setores hierárquicos de uma organização, nota-se que os (SIT) atendem o setor operacional dando apoio aos colaboradores na alimentação da base de dados, além de atenderem também ao cliente final, na venda, emissão de pedidos, notas, trocas, entre outras operações corriqueiras. Enquanto no nível tático os (SAD/SIG), apoiam os gerentes na tomada de decisão através de relatórios, gráficos e tabelas devidamente organizadas e processadas. O (SAE) apoia exclusivamente o setor estratégico da organização, reunindo informações de todos os outros setores, guiando a tomada de decisões que possam impactar todos os setores direta ou indiretamente.

Como qualquer outro sistema, o SI inclui a entrada (*input*) que envolve a captação ou coleta de fontes de dados brutos de dentro da empresa ou de um ambiente externo. O processamento envolve a conversão dessa entrada bruta em uma forma mais útil e apropriada.

A saída (*output*) envolve a transferência de informação processada às pessoas ou atividades que a usarão (processa os inputs e produz outputs, que são enviados para o usuário ou para outro sistema). Podem conter também um mecanismo de *feedback* que controla a operação.

Figura 2 - Aplicação hierárquica dos sistemas de informação



Fonte: Adaptado de O'Brien (2014).

13.2.1 Tomada de Decisão

Como todas as informações geradas pelos SI são direcionadas ao processo decisório, torna-se importante ressaltar que, ainda que as informações sejam seguras e precisas, a tomada de decisão é considerada um ponto extremamente delicado dentro da administração. Chiavenato (2011) considera a decisão um processo analítico, que vai escolher e definir alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir.

Oliveira (2004) é bastante objetivo em sua definição, quando afirma que a tomada de decisão se baseia na transformação de informação em ação, ou seja, os administradores devem estar sempre em busca de informações que se identifiquem qual a situação da empresa, seja para objetivos específicos ou aqueles chamados mas abrangentes. Na busca por decisões conscientes, Drucker (2001), afirma a necessidade dos gestores estarem atentos ao que ocorre no mundo, pois o conhecimento é fundamental e influenciará diretamente no processo decisório e na forma que a empresa é vista no ambiente externo.

Dentro do processo decisório, o conhecimento humano é primordial para o sucesso. Esse conhecimento é alimentado por informações, que serão analisadas dando embasamento a

decisão correta. Desta forma, pode-se aliar o sucesso ou insucesso organizacional as boas e más decisões que são diretamente impactadas pela precisão das informações utilizadas.

Todas as tecnologias utilizadas para suportar um SI em determinada organização, juntamente com as pessoas envolvidas em sua utilização, formam o que Laudon e Laudon (2011) definem como; "infraestrutura de tecnologia da informação". Esta infraestrutura define a base onde a empresa vai firmar seus sistemas de informação.

A utilização de tecnologias pode ser um fator essencial para aperfeiçoar o uso desta informação, mas também pode ser apenas um custo a mais para a empresa, se não forem consideradas a qualidade e a relevância da mesma e os seus respectivos usuários. As empresas necessitam de meios cada vez mais ágeis e eficientes de acesso e processamento das informações, bem como, utilizar novos canais e de meios mais efetivos de circulação das informações externamente, entre seus funcionários. Segundo Castells (2002, p. 412) “a tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável na implantação efetiva dos processos de reestruturação socioeconômica”.

As novas tecnologias da informação desempenham papel decisivo ao facilitarem a flexibilidade, proporcionando ferramentas para a formação de redes, comunicação a distância, armazenamento / processamento de informação no processo decisório (CASTELLS, 2002, p. 412).

Vê-se desta forma, que a convergência digital gerará, sem dúvida grande impacto nas organizações, permitindo que estas processem, armazenem, transmitem e decodifiquem todos os conteúdos de seus interesses. A crescente utilização da TI nas organizações tem como objetivo melhorar a competitividade dos negócios, pois quem possuir e souber utilizar a informação corretamente, certamente, irá se destacar das demais, logo terá nela o alimento fundamental do processo de tomada de decisão, que representa a sobrevivência para qualquer empresa. Como parte fundamental em um sistema de informação, o fator humano tem peso determinante na qualidade das informações geradas, assim como a (TI) deve ser tratado com a devida atenção e cuidado (CASTELLS, 2002, p. 312).

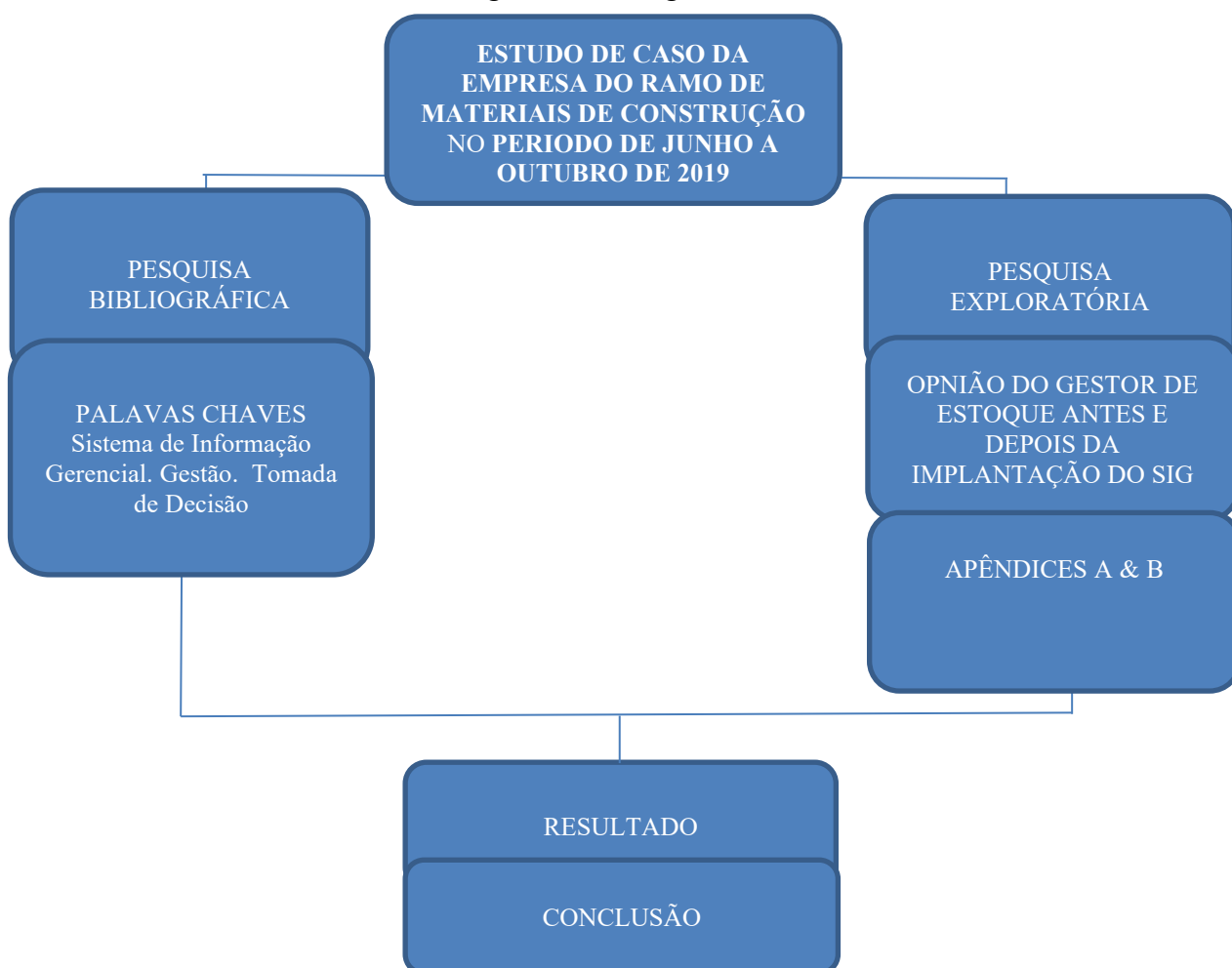
13.3 METODOLOGIA

Para realização do presente artigo foi feito um estudo de caso com uma abordagem dedutiva qualitativa numa empresa do comércio varejista da Cidade de Salvador, por meio de pesquisa bibliográfica e de pesquisa exploratória.

Na pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves: Sistema de Informação Gerencial, Gestão e Tomada de Decisão. (CORREIA, 2009; CLARO, 2013; CAETANO, 2016; CHIAVENATO, 2011; CASTELLS, 2002; DAVENPORT, 1998; DRUCKER, 2001; LAUDON, 2011; O'BRIEN, 2004; OLIVEIRA, 2008; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; STAIR, 2002).

A pesquisa exploratória foi realizada em dois períodos diferentes. O primeiro foi feito no mês de junho onde analisou a opinião do gestor, em relação ao não uso do sistema de informação gerencial na empresa. O segundo período foi realizado no mês de outubro, depois da implantação do sistema de informação gerencial na empresa, onde entrevistou o mesmo gestor. Depois de realizar as comparações, e as opiniões, relativas os períodos antes e depois, da implantação chegou aos resultados e as conclusões. A Figura 03, faz uma síntese da metodologia utilizada.

Figura 3 - Fluxograma



Fonte: Elaboração Própria, 2019.

13.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG) PARA A TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE SALVADOR

Segue abaixo os tópicos antes e depois da implantação do Sistema de Informação Gerencial na empresa, localizada em Salvador, do Comércio Varejista no ramo de Materiais de Construção. Quanto ao material de pesquisa, para coletar e avaliar as informações, foi utilizado um questionário com perguntas estruturadas, trabalhadas de forma oral, ao gestor de vendas e estoque onde tinha uma avaliação da nota de 1 a 3, analisando todas as características embasadas no referencial teórico. Este exemplar de questionário foi utilizado, devido a importância de se fazer uma coleta de informações precisas de forma a observar detalhes que fazem parte da utilização do sistema de informações gerenciais (GIL, 2007, p. 129).

13.4.1 Antes da implantação do Sistema de Informação Gerencial

Para o gestor antes da implantação do SIG as informações do estoque não eram precisa, por isso foi dada a nota 2, as informações levavam dias mais dava certo apesar de sempre faltar algo, elas não eram totalmente completas, os relatórios, planilha era feita com ferramenta do pacote office com isso não havia custo. Porém para uma análise de desempenho das vendas poderia demorar dias para ser gerada, pois dependia do suporte de uma equipe de TI na extração de algumas informações.

Além disso as informações não tinha tanta flexibilidade pelo fato de que elas eram “regradas” apenas o básico da venda e do estoque, portanto era confiável pelo fato de que o próprio dono era quem lançava os dados básicos, também os dados eram verificáveis em todo o processo porém havia falhas, no processamento de informações “era feito porém com bastante dificuldade pois passava dias para elaborar o relatório” (GESTOR PRINCIPAL, 2019).

Em relação a segurança era meio termo, pois poderia ter informações vazadas, e a filtragem dessas informações era bem simples, pois era realizada pelo Gerente e um supervisor.

Em relação a tomada de decisões eram feitas com base nos relatórios manuais por conta disso demorava, e muitas das vezes não eram decisões viáveis, contudo eram consideradas seguras pois era o responsável que lançava todos os dados. Desta forma o desempenho organizacional era instável, pois tinha um pouco de dificuldade em alcançar as metas diárias.

O monitoramento das metas era feito através de planilhas, porém ocorria casos de que não colocava a saída de algum produto e acabava ocasionando em resultados equivocados. Já

o controle era básico e feito a mão como foi citado nos itens acima, por conta disso as vezes eram encontrados erros.

Em relação às atribuições finais, antes da implantação do sistema, foi levado em consideração o processo decisório onde as informações não eram claras, pois havia dificuldade na precisão e na agilidade do processo, portanto as informações eram baseadas somente no material que os gestores tinham em mãos, a escala de vendas e estoque eram mantidas por relatórios manuais, e sua infraestrutura era própria do gestor responsável, ademais havia certa demora e dificuldade em montar as tabelas com as informações corretas. Por exemplo, para poder avaliar o desempenho de uma campanha de vendas, era necessário cruzar os dados de faturamento com os grupos promovidos pela campanha, além de vincular as informações complementares sobre os clientes e vendedores. Como não havia uma ferramenta que fizesse isso de forma automatizada, todos os dias era preciso refazer as consultas e montar as tabelas cruzando as informações para verificar os resultados. Isso deixava o processo repetitivo e demorado. Portanto observa-se que esse cenário vem de encontro às afirmações de Oliveira (2008, p. 4), onde são relacionadas algumas das características presentes nas respostas acima:

- há muita informação de mercado inadequada e poucas adequadas;
- as informações ficam tão dispersas dentro da empresa que exigem grande esforço para localizá-las e integrá-las;
- as informações importantes, às vezes, são retidas com exclusividade por outros executivos;
- as informações importantes, geralmente, chegam tarde; e
- as informações, muitas vezes, não são confiáveis.

O papel decisivo sem o sistema era feito pelo gestor, porém existia dificuldades como foi respondido pelo próprio no questionário, em relação à melhoria dos negócios sem o sistema de informação gerencial os negócios estavam sendo desenvolvidos, porém com lentidão, e assim gerando impacto negativo nas vendas e no estoque.

13.4.2 Depois da Implantação Sistema de Informação Gerencial (SIG)

Para os gestores, depois da implantação do Sistema de Informação Gerencial (SIG), os dados para a informação começaram a melhorar, porém havendo erros caso os dados fossem colocados errado, ademais as informações são obtidas com sucesso e completa em sua instância no processo, apesar dos custos da manutenção e suporte técnicos, após a implantação do sistema

estamos obtendo resultados satisfatórios, a flexibilidade das informações foi dada a nota '3' pelo responsável, pois está obtendo resultados maiores do que o esperado, nas vendas e controle no estoque, e quanto a confiabilidade dos dados até o momento, não tem o que se falar, pois é o responsável quem o faz, outra características apresentada é a relevância das informações sendo simples, porém as vezes incompleta pois acaba privando de por tudo no sistema, também a verificação é feita a qualquer hora e com a flexibilidade de poder mudar as informações no sistema, o seu processamento é rápido e seguro, sua filtragem são feitas de acordo a necessidade do mesmo que faz o manuseio (GESTOR PRINCIPAL, 2019).

Além disso, uma das características muito importante é a com relação a competitividade, após a implantação ganhou a nota "3" pelo responsável, pois obteve melhores resultados em relação a vendas, pelo fato de estar tudo monitorado no sistema, contudo até o momento não foi apresentado nenhuma falha, as decisões se tornaram mais eficientes e produtivas todas as informações são consideradas seguras, pois elas são filtrada, no próprio sistema, tendo como pontuação "3" pois as informações até o momento presente são valiosas e precisas.

A qualidade das informações são totalmente controladas, de acordo com o manuseio do responsável, o desempenho da empresa melhorou muito, pois o gestor consegue acompanhar com mais clareza, o monitoramento das vendas e estoque, e é observado desde a sua entrada, até a sua saída, havendo assim um total controle dentro da empresa.

Após a implantação do Sistema, desde o início vem apresentando informações claras e seguras, e de total relevância, observou que a escala de venda e estoque se mantem-se organizada e precisa, com tudo foi adquirido um grande conhecimento, promovendo uma habilidade para solucionar os problemas nos processos (GESTOR PRINCIPAL, 2019).

No processo analítico com a implantação do sistema, foi obtido análises completas para o auxílio da tomada de decisão havendo assim total melhoria dos negócios em todos os aspectos na empresa.

13.5 RESULTADOS

Após a implantação do Sistema de Informações Gerenciais, a empresa começou a experimentar um aumento da velocidade em todos os processos relacionados a vendas e estoque, pois os relatórios que antes eram montados para avaliar cada situação, agora estão disponíveis de forma automatizada no SIG.

Além do fácil acesso às informações essenciais, houve também um aumento na confiabilidade das informações, uma vez que na etapa de implantação do sistema de informações gerenciais, todas as fontes de dados, e conseqüentemente todos os dados são validados, garantindo a sua fidedignidade.

Atualmente, os relatórios são quase instantâneos, graças a isso, pode analisar as vendas diariamente sem haver necessidade de intervenção da equipe de TI. Portanto, podemos considerar que se teve um ganho de desempenho na velocidade da obtenção da informação e tomada de decisão permitindo assim reagir de forma muito mais rápida no caso de alguma campanha de vendas não estar surtindo o efeito esperado. Pois conforme Oliveira (2008) há uma melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas.

Outro benefício que o sistema de informações gerenciais trouxe à empresa foi a disponibilidade das informações, uma vez que pode ser acessado pela *internet*, o que permite aos gestores acessarem as informações da empresa mesmo durante viagens. Dessa forma também há uma posição no aspecto segurança, pois as informações não ficam gravadas nos *laptops* utilizados pelos gestores. Portanto, conforme as respostas do questionário, podemos observar os resultados referente à redução de tempo na geração de retorno financeiro obtido com a utilização da ferramenta (SIG).

13.6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como finalidade tentar responder o problema que as empresas enfrentam no seu dia a dia, através de pesquisa em uma empresa do comércio varejista do ramo de materiais de construção na Cidade de Salvador, Bahia.

Podemos através das respostas obtidas no questionário avaliar de forma positiva os resultados obtidos pela empresa em relação a implantação da ferramenta, pois o tempo para a obtenção das informações, bem como para aplicação das medidas e otimizar os resultados foram reduzidos consideravelmente, conforme era esperado nos estudos que proporcionaram a implantação. Estes fatores estão diretamente ligados ao resultado financeiro da empresa, que também teve um incremento em relação ao desempenho das vendas e do estoque após o uso da ferramenta. Através desses resultados, podemos avaliar como positivo o uso de uma ferramenta de sistema de informação gerencial na empresa estudada, pois todos os objetivos que foram vislumbrados com seu uso foram atingidos, Com isso, concluímos que a utilização de sistemas de informações gerenciais pode ser vantajosa às empresas, possibilitando obter grande

vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois o processo decisório estará mais focado e embasado em informações corretas e disponíveis em tempo hábil.

Nos cenários da era da informação é de vital importância compreender as melhores práticas e aplicações das áreas de sistemas de informação e tecnologia da informação nas empresas. O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, portanto, as informações podem decidir o futuro da organização. Na corrida para atender às demandas do mercado, as empresas buscam soluções que as diferenciem aumentando a sua competitividade. Decisões rápidas e corretas são fundamentais para a empresa alcançar bons resultados. Faz-se necessário otimizar o planejamento e execução das atividades, sincronizar a cadeia de suprimentos e reduzir os custos operacionais para aumentar a satisfação dos seus clientes e a lucratividade do negócio. A utilização de tecnologias de última geração e a melhor prática em *software* possibilita a construção e aplicações superiores em prazos bastante agressivos, capazes de atender desde pequenos a grandes volumes de utilização.

O sucesso é garantido pela velocidade em que as informações são assimiladas e pela rapidez em que são tomadas as decisões. Neste contexto, as empresas têm como grande aliado os sistemas de informação gerencial, os quais proporcionam benefícios significativos na gestão da empresa viabilizando a geração de relatórios de apoio ao processo decisório.

Quando a empresa tem uma estrutura organizacional sólida, um futuro traçado, e sabe utilizar os recursos oferecidos pela Tecnologia de Informação e sistemas de informação, o sistema de informação gerencial só tem a agregar benefícios à gestão empresarial na tomada de decisões.

O sistema de informação gerencial possibilita fazer um acompanhamento das rotinas econômico-financeiras, proporcionando um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo um grande diferencial para a empresa. Garantindo, também, o gerenciamento das informações para geração de relatórios rápidos e precisos, agilizando o processo de tomada de decisões.

Os sistemas de informação gerenciais fortalecem o plano de atuação das empresas. A geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão, assim garantindo uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

REFERÊNCIAS

- CAETANO, Cintia. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Rio de Janeiro: Video, 2016. 43 slides, color. Disponível em: <http://www2.ic.uff.br/~ccaetano/aulas/SIG-Aula4.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.
- CLARO, José. Alberto. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 1. ed. São Paulo, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CORRÊA, Marcos, Blster, Fiore. **A Comunicação de Dados Estatísticos por Intermédio de Infográficos: Uma Abordagem Ergonômica**. 2009. 2 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Departamento de Artes, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/14038/14038_4.PDF. Acesso em: 05 set. 2019.
- DAVENPORT, Thomas, H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo; Futura, 1998.
- DRUCKER, Peter, F. **O Melhor de Peter Drucker: A Administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- LAUDON, Kenneth.; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- O'BRIEN, James. **Sistema da Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PONCHIROLLI, Osmar Fialho. Gestão Estratégica do Conhecimento como parte da Estratégia Empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-128, 31 mar. 2005.
- STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO SIG

TEORIA: Antes da implantação do (SIG)

EMPRESA: Do comercio varejista, do Ramo de Materiais de Construção em Salvador, BA.

PERÍODO DE VISITA: Junho 2019.

Questionário 1 - Antes da implantação do Sistema De Informação Gerencial

Características	1	2	3	Por quê?
Precisa		x		Sim, mesmo não tendo o sistema as informações eu tinha muita dificuldade levava dias mais no final dava certo, porém faltava algo.
Completa	x			Sim, sentia falta de informações.
Econômica	X			Não tinha custo com o sistema. Porem gastava muitas horas, e hora e dinheiro.
Flexível	x			Apenas obtinha as informações necessárias para minha compra e venda.
Confiável		X		De um ponto sim, pois eu quem dava as informações, porém as vezes me atrapalhava.
Relevante	X			Sim era irrelevante sem o sistema
Simple	X			Era simples sem o sistema.
Verificável	X			Apesar de ser manual verificávamos todo o comportamento do processo porem com falhas.
Processamento de informações	X			Era dificultoso, pois passava dias para elaborar o relatório.
Estrutura	X			Não tinha estrutura.
Segurança			X	Não tínhamos tanta segurança, pois poderia ter informações vazadas.
Filtragem de informações	X			Bem simples, pois eu era quem fazia os filtros das informações.

Questionário 2 - Características antes da implantação do SIG

Características	1	2	3	Por quê?
Competitividade		x		Mesmo sem o sistema conseguíamos ter as vendas relativas com a concorrência.
Decisões		X		As decisões eram feitas com base nos relatórios manuais por conta disso demorava e muitas das vezes não eram decisões viáveis.
Informações seguras		X		Sim, pois era eu que cuidava para não ter informações fragmentadas.
Informações valiosas	X			Às vezes, pois muitas das vezes as informações não eram completa.
Qualidade das informações		X		A qualidade das informações era fragmentada, mais desenvolvia de maneira manual.
Desempenho		X		O desempenho era instável pois tínhamos um pouco de dificuldade em alcançar as metas diárias.
Monitoria		x		O monitoramento era feito através de planilhas no Excel, porém ocorria casos de que não colocava a saída de algum produto e acabava ocasionando nos resultados.
Controladoria		X		A controladoria era básica e feita a mão, por conta disso as vezes tinha erros nos controles de vendas e estoque.

Questionário 3 - Tomada de Decisão antes da implantação do (SIG)

Atribuições	1	2	3	Por Quê?
Processo Decisório	X			As informações não eram claras, havia dificuldade na precisão e na agilidade do processo.
Informação		X		As informações eram baseadas no que eu adquiria em relevância ao material que tinha na mão.
Objetivos Específicos		X		A escala de vendas e estoque eram mantidas por relatório a mão, porém acontecia situações de desorganização.
Conhecimento		X		Era o básico pois não tinha o manuseio de um sistema.
Processo Analítico	X			As análises eram feitas baseadas nos meus relatórios manuais.
Infraestrutura	X			Não tínhamos uma infraestrutura bem detalhada era a básica e o suporte era meu mesmo.
Papel Decisivo	X			O papel decisivo sem o sistema era feito por mim mesmo, porém com muita dificuldade.
Melhoria dos negócios	X			Não, sem o sistema os negócios estavam sendo desenvolvidos mais sem agilidade, e impactando nas vendas e estoque.

APÊNDICE B - APÓS A IMPLANTAÇÃO DO SIG

TEORIA: Após a implantação, características da informação de qualidade do (SIG).

EMPRESA: Do Comercio Varejista, do Ramo de Materiais de Construção

PERÍODO DA VISITA: Outubro de 2019

Questionário 1 - Após a implantação, características da informação de qualidade do (SIG)

Características	1	2	3	Por quê?
Precisa		X		Sim, colocando os dados para a informação e havendo erros a informação sai errada.
Completa			X	Até o momento todas informações foram obtidas com sucesso.
Econômica		X		Apesar dos custos com a implementação do sistema de fato ainda é econômico, pois temos resultados gratificante.
Flexível			X	Sim, obtenho resultados das minhas vendas e compras.
Confiável			X	Até o momento sim.
Relevante			X	Sim, tenho informações relevante para o processo decisório.
Simple		X		Os dados das informações são muito relevantes as vezes incompleta pois acabo me privando de por certas informações.
Verificável			X	Sim, pois faço a verificação a qualquer hora e posso mudar as informações.
Processamento de informações			x	São rápidas.
Estrutura		x		Precisa de suporte técnico.
Segurança			X	Até então todas as nossas informações foram seguras.
Filtragem de informações			X	Sim, pois filtro as informações de acordo com a minha necessidade.

Questionário 2 - Após a implantação, características do Sistema de informação Gerencial (SIG)

Características	1	2	3	Por quê?
Competitividade			X	Obteve os melhores resultados em relações as vendas.
Decisões			X	As decisões se tornaram mais eficientes e produtiva.
Informações seguras			X	Sim, por que elas são filtradas.
Informações valiosas			X	Sim, pois elas são completas.
Qualidade das informações			X	E de acordo com meu manuseio de entrada de dados.
Desempenho			X	O desempenho da empresa melhorou muito pois consigo acompanhar com mais clareza.
Monitoria			X	Hoje tenho monitoramento na venda e no meu estoque.
Controladoria			X	Tenho o maior controle pois hoje o sistema me passa tudo com clarezas.

Questionário 3 - Após a implantação, o (SIG) na Tomada de Decisão

Atribuições	1	2	3	Por quê?
Processo Decisório			x	Obtenho informações precisas, seguras e claras desde o início do processo.
Informação			X	Todas as informações retiradas do sistema têm total relevância.
Objetivos Específicos			X	Minha escala de venda e estoque se mantém organizada, e compreendo totalmente o sistema.
Conhecimento			X	Com a implementação do sistema adquirir um grande conhecimento que antes eu tinha dificuldade para solucionar os problemas dos processos.
Processo Analítico		X		Sim, com a implantação do sistema eu tenho análises para a minha tomada de decisão.
Infraestrutura			X	Sim, a Infraestrutura é completa e temos suporte técnico
Papel Decisivo			X	A partir dos conhecimentos que obtive com o sistema posso obter esse papel decisivo.
Melhoria dos negócios			X	Tive total melhoria em todos os sentidos com a implantação do sistema.

ANEXO A - DECLARAÇÃO**MODELO 1- Declaração**

Eu (Nós), LUCIANO FIGUEIREDO SANTANA SOBRINHO, DENISE OLIVEIRA SILVA e ANDRÉIA TAIS CASTRO ALVES portador da cédula de identidade RG 01445312-67, 15213808-05, 15070814-99 CPF 222.766.705-25, 038.770.955-00, 063.683.025-00 (respectivamente) devidamente matriculado no curso de Administração de Empresas do IBES, matrícula número 02330002157, 02330002099, 02330002096, (respectivamente), declaro a quem possa interessar e para todos os fins de direito que:

- a. Sou (Somos) o legítimo autor do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) cujo título é:
A IMPORTANCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL PARA TOMADA DE DECISÃO
- b. Respeitei a legislação vigente de direitos autorais, em especial citando sempre as fontes que recorri para transcrever ou adaptar textos produzidos por terceiros.

Declaro-me ainda ciente que se for apurada a falsidade das declarações acima, o TCC será considerado nulo e o certificado de conclusão de curso/diploma porventura emitido será cancelado, podendo a informação de cancelamento ser de conhecimento público.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Salvador, 05 de novembro de 2019

ASSINATURA(S) DO(S) ALUNO(S):

ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO



www.unilist.com.br/facsal

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Título do trabalho (artigo científico)	Equipe
A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL PARA TOMADA DE DECISÕES.	ANDREIA ALVES DENISE OLIVEIRA LUCIANO FIGUEIREDO

Autorizamos, para todos os fins de direito, que o IBES, com sede na Av. Jorge Amado, 780, Imbuí Salvador-BA, inscrita no CNPJ/MF sob o nº, possa utilizar e disponibilizar, perante qualquer meio de comunicação, inclusive na internet, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o título acima para que terceiros interessados em conhecer ou analisar o referido trabalho acadêmico possam imprimir para leitura e pesquisa, bem como reproduzir, total ou parcialmente, e utilizar como lhes convier, respeitados os direitos do Autor, conforme determinam a Lei n.º 9.610/98 (Lei do Direito Autoral) e a Constituição Federal, art. 5º, inc. XXVII e XXVIII, "a" e "b".

Neste sentido, declaro que cumpridos os requisitos acima, nada poderei reclamar, seja a que título for, sobre os direitos inerentes ao conteúdo do referido trabalho.

Salvador, 05 de Novembro de 2019

Ass.: Luciano Figueiredo Santana Sobrinho
Denise Oliveira Silva
Andressa Teófilo

14 *MARKETING* ESTATAL: CAMPANHA CAPRICHE NA SELFIE¹

Augusto de Souza Pedreira
Gabriel Paiva Cerqueira
Jander Filipe Neves Caldas²

RESUMO

Este presente trabalho tem como tema o marketing estatal, com base na propaganda “campanha capriche na selfie”, onde, de forma estratégica é tratado esse tema durante todo o estudo, sendo demonstrado cada passo da pauta tratada. A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender e demonstrar a importância do *marketing* na esfera estatal, tendo em vista os problemas encontrados na atualidade, como a competitividade, falta de espaço, visibilidade, e até mesmo falta de recursos em algumas ocasiões. Assim, o objetivo deste artigo é de analisar as estratégias de comunicação social nas propagandas e publicidades que favorecem o desenvolvimento do *marketing* no ambiente estatal em uma empresa de sociedade economia mista em 2019, na cidade de Salvador. O trabalho foi realizado utilizando como métodos análises de opiniões nas redes sociais, pesquisa bibliográfica, descritiva, dentre outros recursos. Por meio do estudo e das opiniões analisadas, foi possível obter informações envolvendo o tema e a propaganda estudada, onde foi possível notar que a maioria foi favorável a forma como foi transmitida a mensagem contida na propaganda, apesar de ter a parcela dos que se posicionaram contra, como há em toda pesquisa democrática. O mais notável foi poder observar que o proposto pela ferramenta utilizada, que foi o *marketing* no âmbito estatal, obteve êxito no que se propôs a fazer, que era transmitir uma mensagem específica, para um determinado público, porém alcançando toda a sociedade. De forma conclusiva, durante o estudo foi destacada as estratégias cabíveis para elevar o patamar da empresa, tendo como base o *marketing* aplicado no setor estatal, que foi demonstrado como pode ser fundamental para uma melhoria geral em uma instituição, a longo prazo.

Palavras-chave: *Marketing* Estatal. Campanha Publicitária. Empresa Economia Mista.

¹ Orientado pelos professores Carlos Augusto e Aliger Pereira.

² Alunos do Curso de Administração de Empresa no Instituto de Ensino Salvador de Ensino e Cultura - UNICEUSA/FACSAL - 8 Semestre. E-mails: ugustosouzapedreira@gmail.com; Gabrielcerqueira86@gmail.com; Jander_Caldas@hotmail.com.

ABSTRACT

This present work has as its theme the state marketing, based on the advertising “campaign capriche in selfie”, which is strategically treated this theme throughout the study, being demonstrated each step of the agenda dealt with. The choice of this theme arose from the need to understand and demonstrate the importance of marketing at the state level, considering the problems encountered today, such as competitiveness, lack of space, visibility, and even lack of resources on some occasions. Thus, the objective of this paper is to analyze the strategies of social communication in advertisements that favor the development of marketing in the state environment in a mixed economy company in 2019, in the city of Salvador. The work was performed using as methods of analysis of opinions in social networks, bibliographical, descriptive research, among other resources. Through the study and the opinions analyzed, it was possible to obtain information involving the topic and the advertising studied, where it was possible to notice that the Most were in favor of the way the message contained in the propaganda was conveyed, despite having the share of those who opposed it, as there is in all democratic research. The most remarkable thing was to observe that the proposed by the tool used, which was the marketing at the state level, was successful in what it set out to do, which was to convey a specific message to a certain audience, but reaching the whole society. In conclusion, during the study, the appropriate strategies to raise the level of the company were highlighted, based on the applied marketing in the state sector, which was shown to be fundamental for a long-term overall improvement in an institution.

Keywords: State Marketing. Advertising campaign. Mixed Economy Company.

14.1 INTRODUÇÃO

No setor público o *marketing* tem uma premissa de delinear as informações educativas que erguem a confiança da cidadania, “tem por resultado final, em tese, o bem-estar do cidadão” (GERZON; MÜLLER, 2009; ARAÚJO, 2010).

O crescimento econômico nacional avança progressivamente no mercado financeiro, incrementando ajustes nos diversos setores de gestão do governo. O mercado vem se tornando cada vez mais competitivo, onde as empresas estão utilizando o *marketing* como uma ferramenta moderna para o aumento de performance financeiro e social, que irá trazer resultados positivos a organização a longo prazo. Desta forma, o "*Marketing* é o processo de planejar e executar ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais” (BOONE, 2009, p. 8).

Assim, o tema deste artigo é de analisar as estratégias de comunicação social nas propagandas e publicidades que favorecem o desenvolvimento do *marketing* no ambiente estatal em uma empresa de sociedade economia mista em 2019, na cidade de Salvador. A partir do seguinte questionamento: como ocorre a aplicação das técnicas do *marketing* estatal na campanha “capriche na selfie” na comunicação a uma instituição financeira pertencente a estrutura pública de econômica mista no momento atual de 2019?

O intuito desta pesquisa é demonstrar a importância das técnicas do *marketing* estatal das propagandas e publicidade aplicadas nas empresas de sociedade economia mista, como estratégias de comunicação que favorecem positivamente o crescimento transparente desta empresa. Já os objetivos específicos são identificar as principais características da campanha “capriche na selfie” aprovada pelo *marketing da* estatal de uma instituição financeira pertencente a estrutura pública de econômica mista; e demonstrar será os benefícios desta para o setor público ou a sociedade.

O tema se justifica porque o *marketing* governamental em uma instituição de sociedade econômica mista exige na sua essência a necessidade de permanecer sempre evoluindo para contemplar a sociedade. Em tempos atuais, com o novo mercado de agências bancárias, as instituições seguem ampliando seus negócios e adotando métodos modernos, pois "para organizações públicas ou sem fins lucrativos, a entrega de valor não visa necessariamente ao lucro, mas, principalmente, agregação de valor à marca ou à imagem da instituição e resultados expressos no atendimento das necessidades e na satisfação dos cidadãos” (SILVA, 2013).

As organizações estatais desejam sempre manter uma relação positiva e responsável perante a União, a campanha “capriche na selfie” segue regras que “foram criadas pela gestão

pública para servir aos interesses do público em geral, em que este público paga impostos em troca de serviços que atentam ao bem-estar e convivência social do cidadão” (FROEMMING, 2009, p. 13).

O presente estudo observa a consolidação do *marketing* estatal como uma ferramenta de gestão lucrativa e de fortalecimento social, que se encontra atualmente em ascensão no Brasil. As instituições de sociedade econômica mista seguem atuando no mercado sobre regulamentos e limitações vigoradas por uma legislação que controla as despesas das empresas, com publicidade e patrocínios, onde constata-se a necessidade de difundir esse conhecimento através da pesquisa. “A Nova Lei das Estatais representa o marco de um novo regime normativo para as empresas públicas e sociedades de economia mista. A partir da promulgação daquela legislação, esses entes da Administração Pública passam a contar com um regulamento próprio” (PIOVESAN, 2017, p. 237).

Neste sentido, identifica-se a oportunidade de esclarecer para o público de modo abrangente, qual o impacto da comunicação da campanha “capriche na selfie” na sociedade, e as estratégias de implementar essa ferramenta na gestão da instituição pública, qual o nível de gastos utilizados na divulgação e na produção da peça publicitária. Por fim, quais as medidas sociais implícitas na campanha com intuito de reconhecimento coletivos a todos da nação. Decorrendo sobre esses fatores será incontestável todos os cidadãos ter conhecimento básico sobre a produtividade e as técnicas aplicadas ao *marketing* das estatais.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características do *marketing* estatal. Depois vem a metodologia, seguida do estudo de caso das estratégias e comunicação do *marketing* estatal aplicado a uma instituição financeira pertencente a estrutura pública de econômica mista. Finalmente os resultados, seguidos da conclusão.

14.2 *MARKETING* PÚBLICO: INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PERTENCENTE A ESTRUTURA PÚBLICA DE ECONÔMICA MISTA

O *marketing* nas instituições públicas é um conceito em desenvolvimento no ambiente nacional que vem ganhando notoriedade nos tempos atuais. O governo tem a relevante missão de implementar essa ferramenta de maneira responsável na sociedade, conduzindo uma gestão inteligente de mercado voltada para os cidadãos e fidelização deste público-alvo. As mudanças de mercado exigem que as empresas realizem um posicionamento estratégico em “conhecer

efetivamente as necessidades e expectativas do cliente-cidadão, definir para cada segmento do mercado-sociedade o produto específico, elaborar as estratégias para atender a esse público-alvo e, assim, comunicar-se de maneira eficiente e eficaz” (YANAZE, 2011, p. 694).

A economia nacional desfruta de um vínculo positivo e assertivo com o uso desse instrumento, observa-se que o intuito da ferramenta é ratificar a elevação atingindo a excelência de mercado. Percorrendo pela trajetória trilhada por essa ferramenta de gestão nos deparamos com a essência do setor público, que produz métodos contemporâneos e modernos assimilados pelos departamentos administrativos e de gestão das estatais, como instrumento de extrema importância para as empresas.

Onde as empresas de alto desempenho estão cada vez mais focalizando a necessidade de gerenciar processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes e atendimento de pedidos. Estão realizando a reengenharia dos fluxos de trabalho e desenvolvendo equipes multifuncionais responsáveis por cada processo (KOTLER, 2000, p. 63).

As orientações no âmbito do setor estatal quando aplicado o *marketing* se organizam em estratégias e missões, até serem passadas aos contribuintes, que por meio de processos buscam conduzir com o máximo de qualidade o produto aos usuários, e conseqüentemente aos cidadãos, sempre almejado obter o melhor resultado possível através dessa ferramenta que se delimita como “o processo gerencial que identifica, antecipa e atende, de modo eficiente e rentável, as exigências dos clientes” (PALMER, 2006, p. 26).

A ferramenta tem se tornado extremamente eficaz e um diferencial no crescimento das empresas nos tempos modernos, onde “estratégias de *marketing* direcionam-se cada vez mais para a pesquisa de estratégias de crescimento, ou posicionamento mais rentáveis que gerem mais valor para os bancos” (BRANDÃO, 2006). A ferramenta se aplica em todas as esferas do mercado, seja público ou privado, “Assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, (...) o *marketing* tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica”, destaca Kunsch (2003, p. 145).

Na esfera pública é necessário superar a desconfiança da sociedade, divulgando padrões de qualidade diferenciados e demonstrando confiança a eles, uma vez que comumente eles guardam as imagens passadas pelos políticos. Portanto, o intuito da ferramenta é “fortalecer as relações com os cidadãos e estimular sua participação para aumentar a confiança pública no governo, melhorar a qualidade da democracia e a capacidade cívica da população” (NOVELLI, 2006, p. 85). A qualidade que deve ser buscada é sobretudo uma missão definida e alinhada a

política pública e com o menor custo possível e o máximo de agilidade no processo com foco nos resultados.

O instrumento obtém no seu espírito aspectos éticos e morais, que desta forma delimitam para empresas, parâmetros onde as mesmas realizem suas atividades financeiras de maneira consciente, respeitando sempre a sociedade, e desta forma estimulando gradativamente a integração cultural entre cidadãos e a quebra de preconceitos historicamente antigos. As organizações financeiras, como as bancárias, nos tempos atuais estão evoluindo nas relações públicas de maneira integrada, e positiva na comunicação limpa sobre seus processos econômicos, “como uma forma de gestão estratégica para a promoção de mudanças sociais frente às causas de pública relevância, buscando efetivar os direitos do cidadão, a partir do exercício ético” (ARAÚJO, 2011, p. 79).

A lei das estatais determina que o governo federal não pode interferir nas peças publicitárias das estatais, o que impossibilita o governo de controlar o teor dos elementos divulgados nos meios de comunicação, que podem ser de aspectos artísticos, culturais, religiosos, modernos e etc. As publicidades das empresas são de responsabilidades do setor de *marketing*, que produz o conteúdo de acordo ao momento do mercado, com a inspiração de se aproximar do seu público através das propagandas onde o “marketing pode ser aplicado as mais distintas causas sociais, ligadas à educação, saúde, assistência social, meio-ambiente, justiça social, defesa de direitos, comportamento ético-político etc.” (ARAÚJO, 2011, p. 80).

O *marketing* público é integrado, considerando que o poder público e a sociedade são interdependentes. A inexistência de gestão pública gera o caos, a inexistência da sociedade não justifica a existência do serviço público. A gestão pública foi criada pela sociedade para servi-la. Em resposta, a sociedade torna-se mantenedora da mesma. Esta interdependência está na alma da democracia. Contudo, a dinâmica do relacionamento interdependente requer a crença e a prática da sinergia; ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função (DEBARBA, 2008, p. 5).

O mercado financeiro é altamente ativo, onde as empresas defrontam com uma diversidade de problemas, resultantes dos procedimentos movimentados nas diversas agências prestadoras de serviços à comunidade. “As organizações de serviço público e, conseqüentemente, os administradores públicos, estão se interessando, ainda de forma incipiente, mas de modo crescente, pelos assuntos de *marketing*” (FROEMMING, 2009, p. 15). “Investimentos em *marketing* podem gerar melhor imagem da marca quando os bancos investem em vínculos emocionais, causas sociais, culturais e esportivas” (BRANDÃO, 2006).

Os processos utilizados através do *marketing* são derivados de um plano estratégico que visa analisar o melhor caminho a ser traçado e os métodos a serem aplicados na empresa. Dentro

de uma instituição constituída de sociedade economia mista existe a grande preocupação e acompanhamento de cada etapa, nesse sistema de mercado existe uma divisão de ações financeiras que determina a participação de cada acionista, onde a empresa determina a visão e missão corporativa da organização a ser contemplada nas publicidades e divulgações nos meios de comunicação. "O Estado cumpre com seu objetivo maior, que é a satisfação de um interesse geral, mas sem olvidar dos interesses particulares, que visam à distribuição dos lucros entre os acionistas privados, conciliando, assim, interesses até então concebidos como contrapostos" (BONFIM, 2011, p. 28).

É relevante relacionar o marketing e suas estratégias com a melhoria de performance dos bancos na medida que o setor está a algum tempo, devido as questões já citadas usando estratégias de marketing de forma intensiva, desta forma investindo seus recursos financeiros, operacionais e pessoais na intenção de obter resultados (MM BRANDÃO, 2006).

A estrutura das organizações governamentais é de extrema complexidade, o que eleva o alinhamento da gestão pública com o *marketing*. As estratégias da ferramenta estão se atualizando de modo constante, como instrumento da gestão inovadora na comunicação de relações públicas, concretizando de forma realista a veracidade do seu amparo as instituições financeiras visando aumentar os seus resultados, impulsionando o pensamento consciente que "as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de *marketing*. Elas devem equilibrar e fazer malabarismos com três considerações frequentemente conflitantes; lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse público" (KOTLER, 2000, p. 47).

O governo atual está moldando aspectos que visam reduzir os gastos com publicidade, desenvolvendo as atividades utilizando procedimentos sustentáveis nas técnicas do *marketing*, reduzindo processos e visando que a imprensa obtenha evolução positiva do seu papel no ambiente nacional, onde as "sociedades de economia mista só tende a aumentar; apresentando estas empresas grandes resultados (e, por resultados, não entendemos apenas lucros, mas também, o atendimento a um interesse público)" (BONFIM, 2011, p. 28). Seguindo uma gestão de ajustes, a administração pública vem buscando "a melhoria de performance dos bancos na medida que o setor está a algum tempo, devido as questões já citadas usando estratégias de marketing de forma intensiva, desta forma investindo seus recursos financeiros, operacionais e pessoais na intenção de obter resultados" (BRANDÃO, 2006).

A construção da imagem de uma empresa passa por diversas mudanças durante seu crescimento, fatores econômicos e sociais modificam o posicionamento da empresa, e produz

na gestão a necessidade de planejar todas estratégias de comunicação a ser praticadas, o uso do *marketing* segue uma tendência nova de mercado, porém, exige do gestor um olhar atento às informações e um conhecimento prévio dos processos e oportunidade de mercado, se tornando de maneira simples uma ferramenta positiva para empresas em uma condução profissional.

Os objetivos de *marketing* devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização, contribuir decisivamente para o cumprimento da missão e valores e possibilitar atingir a visão; sendo estabelecidos em um processo de negociação de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seu cumprimento (SEITZ, 2005).

Na dimensão que se encontra atualmente a esfera pública é inconcebível delimitar corretamente todos os processos ocorridos na gestão de agências bancárias, o que não impossibilita o governo de transparecer de maneira simples todas suas atividades, criando coragem para enfrentar as dificuldades, de corrigir erros operacionais, regalias e prioridades, que atrasam a cada dia os processos de responsabilidade economia. A economia mista se sustenta em padrões conservadores de gestão, seguindo-se fiel a manutenção das relações positivas com os clientes e futuros parceiros sociais.

Em virtude do momento atual, grande parte da população deseja manter a evolução positiva e crescente que desenha o modelo das futuras gerações, que visa apenas o direito de ser idealizado e respeitado pela sociedade em todos os aspectos governamentais. Importante são as agências públicas identificarem oportunidades de utilizar a internet como canal de distribuição – uma forma de cidadãos realmente receberem serviços, solicitarem produtos ou realizarem transações” (FROEMMING, 2009, p. 44).

O mercado nacional progride em favor dos ajustes econômicos e sociais, nesse aspecto as agências bancárias estão no mercado nacional traçando metas para evoluir financeiramente, com a aprovação dos acionistas e sociedade, o que conduz um caminho estreito na ampliação de condutas de integração social transmitidas nas propagandas e nos diversos meios de comunicação. É preciso impulsionar à aproximação para um mercado onde a aplicação do *marketing* seja favorável para todos da população brasileira,” a melhoria de qualidade proporcionada, em parte, pela abertura do mercado nacional, promoveu um novo padrão de qualidade nos serviços oferecidos pelas instituições financeiras. (BRANDÃO, 2006).

Os gastos com publicidades são devidamente controlados pela Lei 8.666/93 e Lei 12.323/2010. Segundo o art. 93 as despesas com publicidade das empresas de sociedade mista não poderão ultrapassar um limite estabelecido na legislação, o que constroem parâmetros

específicos para que as empresas atuem no mercado com orçamentos e responsabilidade econômica. A lei determina que as instituições não podem exceder em cada exercício o limite de 0,5% de receita bruta do exercício antecedente, porém a mesma pode ser ampliada de acordo o § 1º até 2% da receita, se a instituição devidamente regularizada enviar a solicitação de proposta para análise do Conselho de Administração, mediante solicitação a empresa vai ter sua proposta analisada e posteriormente aprovada. "O orçamento é o espaço onde se registra as receitas incrementais previstas ou mesmo econômicas de custo que serão confrontadas com os custos projetados para que se possa antever os resultados que se lança para justificar o investimento" (FROEMMING, 2009, p. 54).

Em sentido das leis reguladoras de despesas, a expressão BV está sendo bem disseminada nos dias atuais, com o significado de "bônus por volume" ou "bonificação por volume". Esse termo está em circulação pelo fato de as agências de comunicação estarem recebendo um BV em decorrência da duração das publicidades, que podem ter duração de um ano ou um semestre nos veículos de comunicação, onde a bonificação pode ter progressão de acordo ao maior tempo de duração das publicidades. Segundo a lei 12.232/2010 o poder público só pode utilizar serviços de agências que possuam o certificado de qualificação pelo Conselho Executivo Das Normas-Padrão o CENP. A regulamentação atual do Brasil não aborda o BV, entretanto existe vigente um "plano de incentivo", que estabelece que as agências e os veículos de comunicação podem entrar em acordo, estabelecendo critérios de remuneração próprios.

Nas instituições de economia mista segue a essência que "o marketing moderno precisa ser uma filosofia pessoal e profissional que abrange todos os departamentos integrando as habilidades de práticas dos serviços públicos às necessidades e expectativas da sociedade" (FROEMMING, 2009, p. 25). O momento demonstra que os gestores e servidores públicos conduzem o *marketing* a se tornar um dos principais meios de estratégica na evolução da comunicação empresarial e social, integrado a satisfação continua dos consumidores, deixando transcender o esforço positiva do governo nacional em aproximar o setor público do cidadão.

A publicidade é um dos expoentes positivos na evolução da comunicação na tecnologia atual, com um crescimento importante sua evolução é constituída de aspectos positivos, que produz uma divulgação abrangente e comunicação lucrativa para as empresas. Em decorrência desse movimento crescente as empresas estatais, assim, como as privadas, estão direcionando seus investimentos de modo estratégico, com intuito de ampliar seu mercado através das propagandas, satisfazendo e fidelizando cada vez mais seus clientes. "Apareceram, então, as empresas estatais como verdadeiros instrumentos de transformação da ordem econômica e social a serviço do Estado" (BONFIM, 2011, p. 21).

A tecnologia é um dos principais elementos da economia mundial, é por meio da sua evolução que a internet vem se desenvolvendo grandiosamente, e contribuindo para a elevação das empresas no mercado. O governo está extremamente atento as progressões da rede tecnológica na sociedade, conduzindo a seu benefício e permitindo o aumento importante da comunicação nas propagandas. Com o avanço da Internet, a sociedade adquiriu uma relativa comodidade nas transações bancárias e atividade financeiras. "Importante é as agências públicas identificarem oportunidades de utilizar a Internet como canal de distribuição – uma forma de cidadãos realmente receberem serviços, solicitarem produtos ou realizarem transações" (FROEMMING, 2009, p. 40).

A ideia é construir condições produtivas para a permanência da Internet no ambiente público, o que favorece financeiramente o governo nacional, que aumenta produtivamente seu poder de divulgação, alcançando a cada dia um maior número de pessoas. Os fatores indicam que o *marketing* no setor público está se conceituando e construindo caminhos independentes, se firmado a seus objetivos e estratégias determinantes na progressão de um novo começo.

As campanhas publicitárias complementam as atitudes efetivas da empresa em buscar maior participação do público. A criadora da campanha é uma empresa *client-driven* que encara diariamente os desafios de ser a melhor parceira de marketing para os seus clientes. A peça foi criada e vinculada aos meios de comunicação com atuação de “influenciadores” da área de games, entre outros. O comercial teve um tempo vigente no ar de 31 de março a 14 de abril, repleto de termos populares e atuais. Em um vídeo de 30 segundos, eram realizadas imagens de um público jovem e diversificado, que interpretavam as cenas de acordo a narração.

Na publicidade, o elenco era integrado por homens e mulheres negras. Apareciam no vídeo uma mulher careca negra, um homem em um salão de beleza, uma mulher negra com cabelo loiro, outra mulher com cabelo rastafári, um homem com cabelo rosa, uma mulher com cabelo curto e um homem em ambiente de festa. O objetivo da campanha, era se aproximar do público jovem com o intuito de aumentar o número abertura de contas no aplicativo da instituição, contando ainda com uma enquete em um dos maiores canais de humor brasileiro no *Youtube*, a campanha - “Manda foto, bebê” - no canal de humor.

A discussão entrou em pauta, quando o Presidente determinou o veto do comercial. Segundo a instituição financeira, a campanha foi desvinculada porque o Presidente da sociedade de economia mista sinalizou que no comercial “faltaram outros perfis de jovens”. A decepção popular foi venerável contra a medida, produzindo de maneira nobre, um despertar no governo em analisar minuciosamente as medidas certas, em relação a campanha publicitária.

Não sei se você assistiu, mas o filme não tem nada demais. Poderia ter sido assinado por qualquer marca. O comercial mostra pessoas tirando fotos, enquanto a locução fala sobre a facilidade de abrir uma conta no banco. É isso. Um filme com pessoas tirando fotos e fazendo uma relação com a facilidade de abrir uma conta. Um filme com uma linguagem adequada para falar com o público jovem, que era o alvo da campanha (RICCI, 2019).

As medidas seguintes, foram uma revogação da conduta irregular do governo. Segundo o regulamento, o governo federal não pode intervir nas publicidades das empresas estatais, deste modo, estaria ferindo as normas que possibilita a autonomia das instituições em executar sua publicidade.

14.3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do *Marketing* nas instituições financeira pertencentes ao Estado, buscou desvendar alguns dos aspectos relacionados no ambiente produzido na mídia e sociedade através das campanhas publicitárias. Neste sentido, através da campanha - “capriche na selfie” -, foi analisado o tema de maneira específica, buscando divulgar de maneira geral informações relativamente importantes e positivas sobre a peça publicitária, na conscientização da mídia em criar valores culturais na sociedade, através do *marketing*.

Neste estudo, analisou os aspectos populares e sociais presente na peça publicitária, que visa através da campanha deseja fortalecer e beneficiar a sociedade brasileira, buscando construir alianças entre as bases sociais, que são determinantes no progresso de um país. A sociedade brasileira está presente nos processos implementados pelo governo, desejando que seja notório sua posição contrária as medidas autoritárias e atitudes desagradáveis.

Trata-se de um estudo de caso, com o uso de uma abordagem dedutiva desta peça publicitária com duração de 30 segundos. Este estudo de caso, questiona atitudes do governo em contexto das informações expostas na mídia, verificando a legalidade de informações e o real aspecto instaurado por trás das notícias divulgadas. A pesquisa buscou ser imparcial, tornando-se livre o entendimento e posicionamento sobre o assunto, sendo assegurada a soberania e veracidade dos informes sobre as condições políticas, jurídicas e de regulamento legal.

Diante disso foi realizada uma pesquisa bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica tratou das seguintes palavras-chave, *Marketing* Estatal. (ARAÚJO; COSTA, FERNANDES JÚNIOR, 2010; DEBARBA, 2008; KOTLER, 2008; SILVA, 2013; YANAZE,

2011), Campanha Publicitária. (BOONE, 2009; FROEMMING, 2010; RICCI, 2019; SEITZ, 2005) e Empresa Economia Mista. (BONFIM, 2011; BRANDÃO, 2006; KUNSCH, 2003).

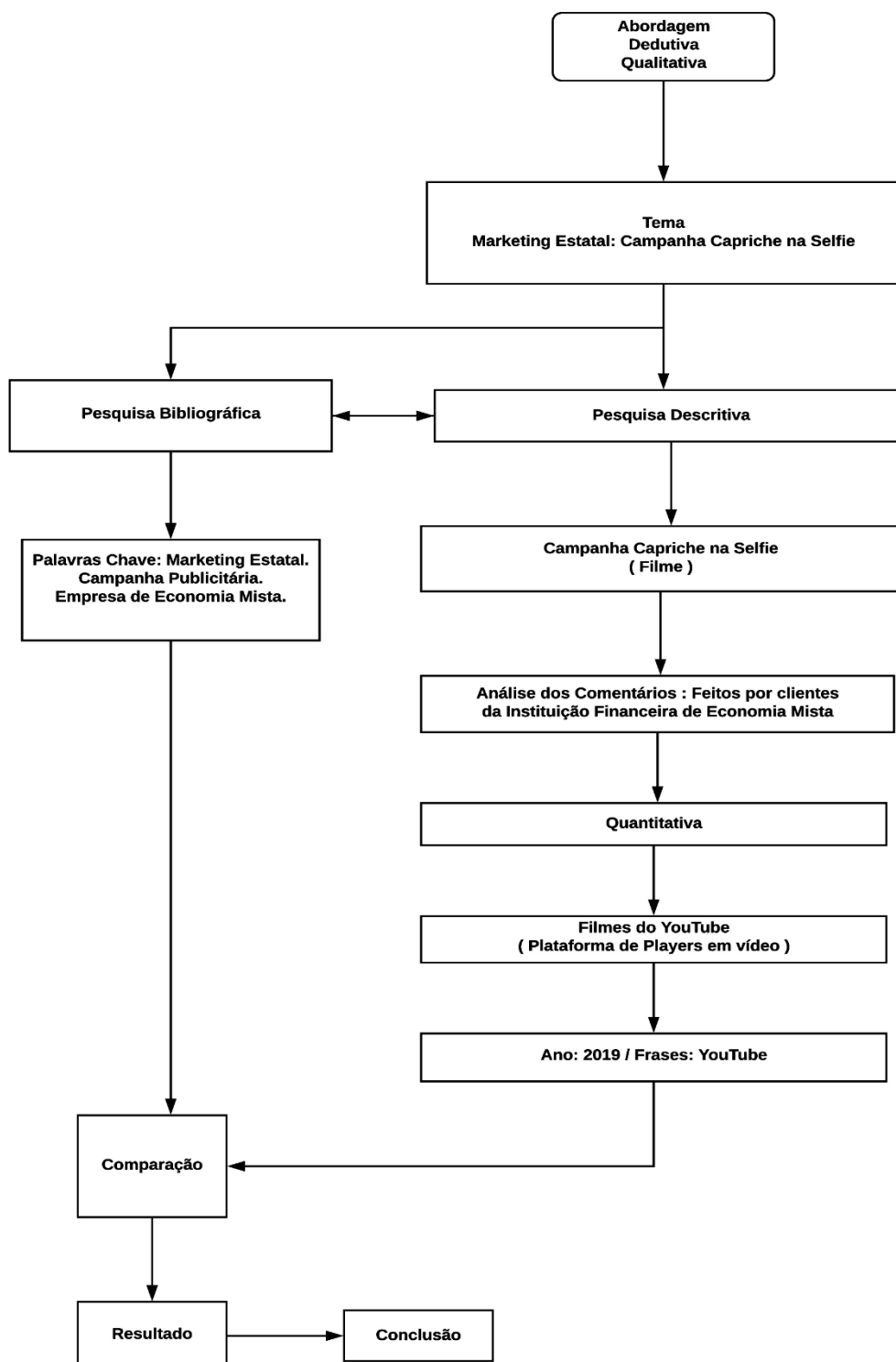
A pesquisa descritiva avaliou uma peça, onde foi implementada a elaboração de um quadro comparativo, classificando o cenário em pontos positivos e negativos. O quadro comparativo foi produzido em detalhes, que favorece o conhecimento dos principais aspectos da campanha, direcionando a ênfase da pesquisa, para os comentários realizados no *youtube* por clientes da instituição de economia mista, no término de abril de 2019, após o veto da peça publicitária.

A peça publicitária foi formulada no formato de filme com duração de 30 segundos, que retratava o intuito principal da peça. A exposição dos comentários na plataforma de players de vídeos *youtube* explana as diferentes opiniões referentes a interdição da campanha “capriche na selfie”. Deste modo, as circunstâncias colaboram para a construção de possíveis melhorias aplicáveis na campanha da instituição financeira de economia mista.

A Figura 1 demonstra as etapas da metodologia, e foi representada de maneira esquemática, baseando-se nos eventos da campanha “capriche na selfie” divulgada em 2019, através dos meios de comunicação explanados no estudo. Realizando uma breve análise qualificativa dos comentários, foi possível instaurar uma sucinta comparação dos diferentes pontos de vista dos consumidores em panorama ao veto da campanha.

Com base no planejamento da pesquisa da campanha “capriche na selfie” foi formalizado as etapas metodológicas presentes Figura 1, obedecendo a ordem previamente estabelecida.

Figura 1 - Etapas da Pesquisa “Campanha Capriche na Selfie” na Instituição Financeira pertencente a estrutura Pública de Econômica Mista



Fonte: Elaboração própria, 2019

14.4 ELABORAÇÃO DA PEÇA PUBLICITÁRIA “CAPRICHE NA SELFIE” DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PERTENCENTE A ESTRUTURA PÚBLICA DE ECONOMIA MISTA

A princípio as empresas publicitárias seguem o desejo principal das estatais, que determinam suas próprias prioridades e prerrogativas a serem declaradas na publicidade. Deste modo, o material é construído e entrelaçado com aspectos das novas técnicas e tendências de mercado, com objetivo de ajudar no avanço do novo posicionamento da empresa, onde as estratégias de *marketing* da empresa seguem direcionadas para o novo negócio, em universidades e outros mercados de potencial econômico.

As técnicas de *marketing* estatal são adaptadas e introduzidas de acordo com as necessidades atuais de mercado da instituição, sempre baseado no momento atual e na visão de futuro da empresa, mantendo uma constante evolução. Através de estudos, pesquisas, análises e procedimentos são destacados os principais pontos a serem implantados nas propagandas estatal aplicadas na instituição, reforçando a importância do *marketing* como ferramenta essencial na ascensão das agências.

Se tratando de um modelo de economia mista, as ações são uma parte extremamente importante na elevação econômica e financeira da empresa. A instituição segue realizando ajustes com a visão de rentabilidade a longo prazo em decorrência das reformas produzidas no mercado, que produz uma instabilidade nos setores privados e das empresas de economia mista. Tendo em vista os fatos mencionados, fica evidente a importância de construir uma relação produtiva entre os ofícios condutores da sociedade econômica, com o fim de evitar atritos no equilíbrio financeiro da empresa.

A produção de um novo modelo, realiza uma integração com outras empresas na redução de taxas, construindo desta forma, excelentes pacotes e benefícios na prospecção de novos clientes. Nesse sentido, as mudanças na empresa acontecem de maneira constante e a troca de informações tem papel extremamente importante no andamento da organização. A publicidade deve seguir um modelo que favoreça a empresa em todos os aspectos, esse é o embargo continuamente produzido nas relações, em decorrer das novas práticas de *marketing* adotadas pela empresa de economia mista não agradar a todos os acionistas, realizando oposições aos novos modelos publicitários

Atualmente, existe uma série de mecanismos técnicos instaurados nas peças publicitárias, incluindo a “Capriche na Selfie” que entre outros aspectos, são investimentos que as empresas propõem para aumentar o alcance das publicações. Contudo, entre as três principais

técnicas de *marketing* atuais e determinantes no mercado brasileiro, estão: a segmentação do público-alvo, rede sociais e assessoria de imprensa.

Na campanha “capriche na selfie”, vale destacar que a empresa de publicidade realizou a peça com o intuito de atingir o público jovem, a prática mercadológica de direcionamentos da publicidade para uma faixa etária de idade, atribuindo aspectos atuais dessa faixa etária com o objetivo de emergir o interesse desses clientes, chama-se segmentação de público alvo.

A segmentação de público-alvo é uma das principais técnicas antigas de *marketing* e estão presentes entre os mais importantes artificios do *marketing* adotados pelas empresas de publicidade. Essa tática é proposta em decorrência da necessidade das empresas em atingir certo grupo de consumidores que estejam enfraquecidos no seu mercado de produtos ou serviços. As redes sociais e assessoria de imprensa estão presentes no *marketing* em relação ao avanço tecnológico, as redes sociais facilitam a propagação da peça publicitária entre os aplicativos e plataformas digitais com um acompanhamento específico de uma assessoria de imprensa responsável por conduzir esse avanço de marketing com sensatez.

As campanhas publicitárias são uma espécie de espelho do posicionamento atual que a empresa deseja atuar, deixando explícito o reflexo positivo de uma instituição popular, moderna, e sustentada em pilares éticos e morais determinantes para progredir no mercado atual. Consequentemente, existe uma relação constante de informações entre as empresas estatais e as empresas de publicidades, que são responsáveis em fabricar o material a ser veiculado nos meios de comunicação, mantendo em evidencia um crescimento transparente das ações de comunicação.

Os gastos públicos da campanha tiveram dimensões diversas entre os envolvidos na operação, a atitude ilícita do governo no posicionamento em relação ao regulamento das estatais teve repercussão, o que gerando diferentes posicionamentos sobre os gastos financeiros. As entidades apontam um equívoco em comentários das redes sociais e publicado em alguns veículos da imprensa, que apontam que o comercial teria custado R\$ 17 milhões. As associações reiteram que o comercial teria custado R\$ 1 milhão, informação confirmada pela agência (PEZZOTI, 2019).

A peça publicitária “capriche na selfie”, foi veiculada nos meios de comunicação no dia 31 de março de 2019, contando com 14 personagens entre eles, 7 negros e uma transexual. O filme de 30 segundos é uma peça produzida por uma das maiores empresas atuantes no ramo nacional de publicidade, a peça segue uma renovação mercadológica da instituição financeira, buscando atrair o público jovem e consequentemente uma renovação dos seus clientes. O

racismo e homofobia são práticas que produzem altos índices de violência e preconceito no Brasil e que foram tratados na campanha.

A campanha é uma autoafirmação de interesse das instituições financeiras, demonstrando apoio e cobrando o respeito a todo tipo de gêneros, religiões, culturas e tradições, que estão sendo criadas e construídas de maneiras gradativas no país. As mudanças sociais influenciam de maneira expressiva no modo em que a empresa irá conduzindo sua imagem em relação ao reconhecimento, direitos e deveres dos povos. “É fundamental entender a língua, comportamentos, valores e crenças de cada povo com quem se vai lidar” (LIMA, 2008).

As medidas progressivas nacionais pretendem assegurar a estabilidade das conquistas, em caráter de manter positivamente o reconhecimento a todos membros do estado. É fato consumado a falta de um relacionamento integrado e produtivo entre as bases de cada ofício, deixando transparecer uma relação autoritária e métodos maléficos aos interesses nacionais, ferindo o regulamento das estatais. A Lei das Estatais, de 2016, estabelece que "as ações e deliberações do órgão ou ente de controle não podem implicar interferência na gestão das empresas públicas e das sociedades de economia mista a ele submetidas nem ingerência no exercício de suas competências ou na definição de políticas públicas” (ALLEGRETI, 2019).

Tendo em vista os aspectos observados, é papel importante acompanhar a propagação das peças publicitárias, através de acompanhamento especializado e inteligente conduzindo as ideias de forma positiva ao interesse da empresa para atrair os novos clientes, designando uma vigilância em potencial para reduzir a rivalidade de mercado. O banco tenta se vender como digital enquanto enfrenta a maior concorrência de *fintechs* (empresas inovadoras do setor financeiro) (PEZZOTI, 2019).

14.5 RESULTADOS

Através dessa pesquisa realizada, relacionada a toda estrutura do *marketing* estatal, e em observação a propaganda “capriche na selfie”, que foi utilizada durante esse presente trabalho, foi possível colher algumas opiniões e visões de diversas pessoas nas redes sociais, onde identificou-se que a maioria delas foram favoráveis a veiculação da propaganda em rede nacional. Contudo, toda e qualquer forma de propaganda tem seus pontos contraditórios no que se dizer respeito ao momento de transição cultural, econômica e social que o Brasil está encarando.

Nesse sentido, é determinante respeitar o posicionamento de todos que estão inseridos na sociedade, deixando desse modo, a livre manifestação de pensamento. O aspecto

contemporâneo demonstra que ainda temos um longo percurso para firmar a derrubada pacífica de todo e qualquer preconceito instaurado na sociedade, sendo explícitos ou implícitos por meio de medidas autoritárias. Foram retirados comentários sobre a peça publicitária de diferentes ângulos de abordagem, ficando subjugado os aspectos sobre gastos financeiros, afronta individual a liderança política, interdição preconceituosa em sentido implícito, entre outros aspectos.

Entendo a proposta do comercial. Eles quiseram fazer uma ligação com o público, e o Brasil é desse jeito mesmo, cheio de diversidade e gente descontraída. Até a narradora desconstrói a tradição de voz bonita para narrar. É um comercial para pessoas comuns (do Brasil) se identificarem com o banco, para quererem fazer parte (LUIZ, 2019. Jair Bolsonaro veta comercial do Banco do Brasil: *Youtube*)

Alguns consumidores entenderam a campanha como uma conexão entre banco e sociedade, retirando os aspectos formais e padrões das peças publicitárias, de maneira divertida produzindo um grau de popularidade e modernidade ao comercial. A narração da campanha tinha como intuito retirar a tonalidade pacífica e modelo que tem preferência sobre as demais propagandas mercadológicas. Deste modo, o consumidor entende que o banco precisa do apoio positivo dos consumidores em introduzir no mercado um posicionamento popular e desconstruir esse parâmetro sobre todos os processos de publicidade e *marketing* no Brasil.

A sociedade é peça fundamental nesse impasse, em decorrência de ser um dos pilares propostos para aprovação das práticas de *marketing* adotadas pelas empresas, apoiando constantemente as principais ações serem seguidas, em aspectos de um mercado padronizado por normas legais que favorecem a imagem e o pleno desenvolvimento da instituição. A população vem buscando erradicar as práticas discriminatórias do âmbito social, e nesse pensamento são necessários os incentivos e a continuação de campanhas como a Capriche na Selfie para fortalecer a aceitação, e o combate as práticas lesivas realizadas em uma sociedade historicamente preconceituosa.

“Comercial inclusivo e simpático. Entendi o veto: é a antípoda do país que “querem” desenhar” (MORGANTE, 2019. Banco do Brasil | capriche na Selfie. *Youtube*)

A campanha teve uma prevalência positiva sobre os aspectos populares produzidos pela empresa de publicidade, identificação por parte da sociedade foi relativamente perceptível em relação às peças publicitárias de tempos antigos em que era predominantemente composta com pessoas da cor branca, que seguiam modelos arcaicos e intolerantes a fortalecer a raça negra, que compõe a sociedade brasileira desde de seus processos de colonização. Se torna quase

inviável não colocar em pauta o pensamento popular sobre as atitudes repressivas e prejudicialmente imposto pelo Presidente da República. A evolução faz parte do presente para chegar em um progresso imperioso.

“O Banco estava dando um passo importante e o cara do marketing deveria ser promovido e não afastado!! Que isso gente estão perdendo é dinheiro com atitudes arcaicas e preconceituosas. Sinceramente, precisamos evoluir!” (LUIZ, 2019. Jair Bolsonaro veta comercial do Banco do Brasil: *Youtube*)

Apesar da propaganda em questão ter sido vetada e o diretor de *marketing* da instituição estatal ter sido afastado, a missão e objetivo da propaganda, observando o posicionamento do público, pode se observar que foi alcançado, visto que grande maioria foi favorável ao conteúdo presente no vídeo, onde buscou-se valorizar as classes menos favorecidas, que mais sofrem preconceito no país, e atingindo também a meta de aproximar o banco a uma camada mais abrangente possível da população.

“Na minha opinião, sim. O banco estatal não deve ficar só em um público, e sim na diversidade que compõe nosso Brasil. Eu também vetaria” (LUIZ, 2019. Jair Bolsonaro veta comercial do Banco do Brasil: *Youtube*)

Como em toda pesquisa, existem opiniões favoráveis e contrárias, observou-se também algumas dessas divergências em relação a maioria das opiniões. O contraditório é questão preponderante na ampliação dos modos em que pode ser entendida a campanha, alguns consumidores se mostraram a favor do veto por entender que a peça faltava realmente a valorização de outros perfis da sociedade. Sendo nesses aspectos, relativamente plausível a obstrução por parte de um público, desejando uma maior representação do público jovem, objetivando galgar uma maior extremidade possível de participantes em uma sociedade diversificada.

“Eu amei a atitude do presidente. Achei esse vídeo de péssimo gosto” (MORGANTE, 2019. Banco do Brasil | capriche na Selfie. *Youtube*)

O mais importante foi o impacto causado pela produção do marketing, onde atingiu uma grande repercussão, e conseguiu demonstrar para a população qual era o objetivo da instituição com a propaganda. O público-alvo era os jovens, com a missão de mostrar a facilidade atual de abrir uma conta no banco e administrar suas fianças, contas e até investimentos. O intuito atual da instituição era abertura de contas, o que não anula o pensamento estratégico que segue a prospecção evoluir os consumidores em relação aos procedimentos adquiridos com o banco,

chegando a realizar transações de financeiras em aplicativos móveis com comodidade e rapidez conveniente.

Pense... O Brasil não tem somente esse modelo de pessoas, tem mais, pode haver uma crítica de botar mais tipo de pessoas, mas essas pessoas q mostraram são alvo de preconceito, repulsão... Se vivêssemos em uma época q tivesse muito mais racismo, não seria meio lógico ter muitas pessoas de cultura negra e pessoas negras sendo mostrado em uma propaganda de. Inclusão social? O comercial foi feito, dinheiro foi gasto (LUIZ, 2019. Jair Bolsonaro veta comercial do Banco do Brasil: *Youtube*)

Com base no estudo das informações da campanha “capriche na selfie” foi construído um quadro destacando os aspectos positivos e negativos, demonstrando os pontos principais

Quadro 1 - Relação de aspectos assertivos e desfavoráveis da Campanha

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Peça publicitária popular e moderna.	Veto da propaganda.
Diversidade e combate ao preconceito.	Medidas autoritárias e preconceituosas.
Valorização de negros e transgêneros.	Falta de outros perfis da sociedade.
Valorização cultural.	Retirada dos veículos de comunicação.
Transparência nos gastos.	Falta de comunicação entre os órgãos.
Revogação do veto	Desvio das leis das estatais.
Combate ao preconceito.	Centralização de poder.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Destacados esses pontos positivos e negativos, torna-se possível propor algumas sugestões de melhorias para a sociedade em geral, com as ferramentas que temos em mãos. Uma delas seria uma inclusão ainda maior de outros perfis de classes sociais, em que abrangem a maior classe de pessoas possíveis, sem exceções, utilizando essas mesmas estratégias de propagandas. Outro ponto a ser tocado é uma maior interatividade entre as empresas estatais, e as empresas de marketing focado nos processos interligados a essas instituições, são mudanças que, comprovadamente, geram benefícios para ambas as partes.

A empresa deve instaurar parcerias, feitas com a finalidade de focar em ações populares que torna a instituição parte de um conjunto consciente da sociedade, que pensa em um todo, de forma inteligente, e sem medidas autoritárias, para que seja valorizada a imagem da instituição, e suas relações. Nesse sentido, a organização de economia mista deve permanecer valorizando as culturas miscigenadas da sociedade brasileira.

Outro ponto importante visando melhorias utilizando a ferramenta do *marketing* nas estatais, é o estabelecimento, e o cumprimento de leis e normas, assim como em toda empresa organizada e respeitada. Desta forma, com essas implantações e estratégias, mantendo esses métodos a longo prazo, e fortalecendo cada vez mais campanhas de valorização cultural de forma geral, as melhorias virão conseqüentemente. O respeito aos regulamentos da Estatais é de extrema importância na autonomia de mercado da empresa, reduzindo medidas autoritárias do governo.

14.6 CONCLUSÃO

O *marketing* é extremamente importante no planejamento de mercado da instituição. Nesse sentido, vale destacar as técnicas, utilizando as ferramentas corretas para impulsionar a empresa, que valoriza a imagem da instituição desejando atingir todos os públicos, sem qualquer tipo de distinção, instaurando campanhas populares que proporcionam o fortalecimento da instituição na sociedade, além da busca por uma identificação maior com o público jovem.

Fatores que foram expostos ao decorrer de todo o estudo, e que se mostram cada vez mais essenciais para a evolução administrativa durante a caminhada das empresas, das quais necessitam se reinventar e buscar a constante melhoria de sua imagem, para manter-se em evidência no mercado de forma competitiva. E isso é retratado neste estudo, onde detalhadamente, foi visado a correção e implementação de soluções para esses problemas, que inevitavelmente ocorre em toda organização.

As técnicas de *marketing* são determinantes na manutenção positiva da instituição no mercado, utilizando de diferentes atributos e expertises que estão implícitas nas ferramentas como a propaganda, publicidade, e a comunicação de mercado.

A empresa de sociedade de economia mista deve atuar no mercado diante de três pilares: em sentido breve o governo é o principal pilar da atuação de mercado da instituição, sendo, o principal acionista da empresa, seguido dos demais acionistas e a sociedade que compõe os outros pilares dessa relação de mercado. As empresas estatais têm regulamento próprio, que impede o governo de manipular qualquer campanha, propaganda ou ações de publicidade da empresa. O veto da campanha “capriche na selfie” pelo governo, despertou a oportunidade de desmitificar os processos implícitos nessa relação do setor público.

O veto propiciou a expansão da campanha, onde foi possível observar os pontos positivos e negativos sobre a campanha e a restrição do governo, deixando exposta a amplitude

da campanha na sociedade, principalmente, durante a construção das definições metodológicas. Durante o trabalho de pesquisa realizado com base na campanha “capriche na selfie”, ficou explanado o grau que atingiu a mensagem transmitida na propaganda, gerando enorme repercussão nacional, e mudando a forma da grande maioria da população observar a empresa estatal citada nesta pesquisa.

O poder do *marketing* introduzido em uma grande empresa estatal possui a vantagem para alavancar a marca da instituição no cenário do mercado nacional, utilizando o correto aparato, afim de alcançar resultados extraordinários. O meio primitivo utilizado para a divulgação desta peça publicitária foi a mídia televisiva, em sentido secundário as redes sociais impulsionaram a divulgação da campanha, onde rapidamente se pôde notar a reação das pessoas, em posicionamento ao veto da campanha.

Este presente tema, demonstra a utilização do *marketing* estatal voltada para o público jovem, trazendo de maneira minuciosa a internet e as redes como atributos do *marketing* estatal na influência intelectual de persuasão, demonstrando o *youtube* e demais mídias sociais, futuramente, como tendência de mercado. Percebe-se então a importância do *marketing* estatal e suas ferramentas utilizadas de forma sucinta e precisa na organização em questão, e através do índice de satisfação da população mediante ao material transmitido, torna-se possível concluir que as ferramentas demonstradas no presente estudo, são eficazes, e a cada dia mais fazem a diferença no extenso mercado das empresas.

Durante este trabalho foi possível concluir, a importância da ferramenta que é o *marketing* no âmbito estatal, de forma que no longo prazo irá gerar melhorias de forma significativa em uma organização, inclusive melhorando a imagem da empresa perante a sociedade, o seu enriquecimento de forma geral socialmente, o crescimento da confiança da população na empresa, o que vem se tornando cada vez mais complicado de adquirir nos últimos tempos no Brasil, devido algumas crises políticas e sociais. Nessa situação percebe-se em conjunto a este contexto, o crescimento também da transparência da empresa estatal, ao utilizar o *marketing*.

REFERÊNCIAS

ALEGRETTI. Laís. **Esquerda tentou empoderar minorias e caracterizar cidadão 'normal' como exceção, diz presidente do BB**. UOL, 27 abr. 2019. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2019/04/27/esquerda-tentou-empoderar-minorias-e-caracterizar-cidadao-normal-como-excecao-diz-presidente-do-bb.htm>. Acesso em: 04 out. 2019.

ARAÚJO, Francisco; COSTA, Janaina; FERNANDES JÚNIOR, José. O marketing público como instrumento de fortalecimento da imagem organizacional: um estudo em uma Prefeitura do Rio Grande do Norte. *In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC*, 62., 2010. Natal. **Anais [...]**. Rio Grande do Norte: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, 2010.

ARAÚJO, Edgilson. Marketing Social Aplicado a causas públicas: Cuidados e Desafios Metodológicos no Planejamento das Mudanças de Comportamento, Atitudes e Práticas Sociais. **Revista Pensamento & Realidade**, 2011.

BANCO DO BRASIL. Disponível em www.bb.com.br. Acesso em: 30 maio 2019.

BARBOSA, Bernardo; MAIA, Gustavo. **BV**: o que é o mecanismo da publicidade que Bolsonaro pretende proibir... UOL. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/01/08/bv-o-que-e-o-bonus-por-volume-que-bolsonaro-quer-acabar.htm>. Acesso em: 12 maio 2019.

BONFIM, Natália. **O interesse público nas sociedades de economia mista**. 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BOONE, Louis. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANDÃO, Marcelo. **Marketing e Performance no Setor Bancário Brasileiro**, 2006.

DEBARBA, Renato. **O marketing público como fator de integração e gestão eficaz**. 2008.

FROEMMING, Lurdes. M. S., **Marketing público**. Ijuí: Unijuí, 2010.

IBMEP. Disponível em: www.ibmep.org.br. Acesso em: 30 mar. 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam ao lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Ari. **A importância do marketing internacional**. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-internacional>. Acesso em: 04 out. 2019.

LUIZ, Lenilson. **Jair Bolsonaro veta comercial do Banco do Brasil: Youtube**. 25 abr. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mdOdEytVOfA&t=17s>. Acesso em: 04 out. 2019.

MEGGIE. Lei das Estatais - **Pontos interessantes e inovações da nova lei das estatais**. JUSBRASIL. Disponível em: <https://meggielecioli.jusbrasil.com.br/artigos/360344232/lei-das-estatais-pontos-interessantes-e-inovacoes-da-nova-lei-das-estatais>. Acesso em: 18 maio 2019.

MORGANTE, Gabriel. **Banco do Brasil | capriche na Selfie**. *Youtube*. 31 mar. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WuVbSFiuWkY>. Acesso em: 04 out.19.

NOVELLI, Ana. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. Comunicação Pública e Governamental. Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 3, n. 4, GESTCORP/ECA/USP, p. 190, 74-89, 2006.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PEZZOTTI, Renato. **Comercial do BB custou R\$ 1 milhão, e não R\$ 17 milhões, dizem entidades**. UOL, São Paulo, 07 maio. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/05/07/campanha-bb-entidades.htm>. Acesso em: 04 out. 2019.

PIOVESAN. A Nova Lei das Estatais e a aplicação de sanções nos contratos administrativos: uma análise comparativa com a Lei Geral de Licitações. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 275, p. 223-248, maio/ago. 2017.

RICCI, Giovanna. **Por que uma selfie assusta o Banco do Brasil?** 26 abr. 2019. Disponível em: <https://moneytimes.com.br/giovanna-ricci-por-que-uma-selfie-assusta-o-banco-do-brasil>. Acesso em: 04 out. 2019.

SEITZ, Helgo. **O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios**. 2005.

SILVA, Cassia. Conjuntura Internacional e Seguridade Social. *In*: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE DIREITO E ECONOMIA, 3., 2011, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Minas Gerais: AMDE, 2011.

SILVA, Cássia. A Compreensão do Marketing no Serviço Público: Um Estudo de Caso no INSS. **Tourism & Management Studies**, Portugal, v. 1, p. 238-248, 2013.

SILVA, Zander. **Dicionário de Marketing e Propaganda**. 1976.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de marketing e comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ANEXO A - DECLARAÇÃO

Declaração

Eu (Nós), Augusto de Souza Pedreira, Gabriel Paiva Cerqueira, Jander Filipe Neves Caldas portador da cédula de identidade RG:04.042.068-08, 15.426.352-41,10.148.260-47,CPF:430.573.495-87,070.857.135-26,065.976.245-56, (respectivamente) devidamente matriculado no curso de Administração de Empresas do IBES, matrícula número:02330001876, 02330001913, 02330002009 (respectivamente), declaro a quem possa interessar e para todos os fins de direito que:

a. Sou (Somos) o legítimo autor do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) cujo título é:

MARKETING ESTATAL: CAMPANHA CAPRICHE NA SELFIE

b. Respeitei a legislação vigente de direitos autorais, em especial citando sempre as fontes que recorri para transcrever ou adaptar textos produzidos por terceiros.

Declaro-me ainda ciente que se for apurada a falsidade das declarações acima, o TCC será considerado nulo e o certificado de conclusão de curso/diploma porventura emitido será cancelado, podendo a informação de cancelamento ser de conhecimento público.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Salvador, 2019

gabriel p. cerqueira, Jander Caldas, Augusto Pedreira

ASSINATURA (S) ALUNO(S)

ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Título do trabalho (artigo científico)	Equipe
MARKETING ESTATAL: CAMPANHA CAPRICHE NA SELFIE	Augusto Souza Pedreira, Gabriel Paiva Cerqueira, Jander Filipe Neves Caldas

Autorizamos, para todos os fins de direito, que o IBES, com sede na Av. Jorge Amado, 780, Imbuí Salvador-BA, inscrita no CNPJ/MF sob o nº ~~06.099.229/0001-01~~ possa utilizar e disponibilizar, perante qualquer meio de comunicação, inclusive na internet, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o título acima para que terceiros interessados em conhecer ou analisar o referido trabalho acadêmico possam imprimir para leitura e pesquisa, bem como reproduzir, total ou parcialmente, e utilizar como lhes convier, respeitados os direitos do Autor, conforme determinam a Lei n.º 9.610/98 (Lei do Direito Autoral) e a Constituição Federal, art. 5º, inc. XXVII e XXVIII, "a" e "b".

Neste sentido, declaro que cumpridos os requisitos acima, nada poderei reclamar, seja a que título for, sobre os direitos inerentes ao conteúdo do referido trabalho.

Salvador, 05 de ~~Novembro~~ de 2019

Ass.: Gabriel P. Cerqueira, Jander Caldas, Augusto Pedreira

15 GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: CONDOMÍNIO COMERCIAL SÃO MARCOS¹

Fabiane Porto
Igor Tripodi
Maristela Correia²

RESUMO

Este artigo tem como tema analisar os impactos da gestão dos processos administrativos no Condomínio Comercial São Marcos, com base nas visitas realizadas no período de abril a novembro de 2019. Durante o período de análise foi identificado problemas existentes na gestão condominial atual como a ausência de fluxogramas, a falta de controle financeiro, o sistema de cobrança inadequado e os objetivos como missão, visão e valores não definidos. Após toda estruturação e organização dos problemas identificados, o presente trabalho propôs melhorias na forma de gestão e execução dos serviços prestados. O objetivo deste trabalho foi um estudo nas características e nos modelos de administração condominial, nas ferramentas apropriadas para uma gestão eficiente e como isto auxilia o trabalho dos administradores e síndicos. Para chegar ao resultado, foram utilizadas as metodologias de pesquisa, bibliográfica e documental. Foi elaborado, através de uma abordagem descritiva, um estudo de caso onde foram apontadas e sugeridas as melhorias identificadas durante o estudo. Os resultados obtidos na pesquisa foram de uma gestão empresarial pouco eficiente, sem um objetivo definido, com processos rudimentares, trabalhosos, inseguros, com metodologias de trabalho obsoletas e com um impacto negativo diante dos membros de copropriedade, condôminos e clientes internos e externos, conseqüentemente, afetando o bom funcionamento do empreendimento. É relevante destacar que o estudo oferece a gestão atual o resultado dos estudos como proposta de melhorias em sua administração, em sua forma de gerir o patrimônio coletivo, melhorias em seus processos e, como consequência, no retorno do investimento efetuado periodicamente pelos condôminos. Para a construção deste artigo, conclui-se, baseado nos estudos realizados, que o condomínio necessitava de alguns ajustes para que fosse obtido um melhor resultado na conclusão de suas atividades. Diante disso foi apresentado um novo processo de gestão condominial e administrativo.

Palavras-chave: Gestão Condominial. Fluxograma. Gestão de Processos.

¹ Orientado pelos professores Carlos Augusto e Aliger Pereira.

² Alunos do Curso de Administração de Empresas no Instituto Salvador de Ensino e Cultura (UNICEUSA/FACSAL) - 7º Semestre no ano de 2019.1. E-mails: Fabianeporto_adm@hotmail.com; igortripodi@hotmail.com; correiamaristela325@gmail.com.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impacts of the management of administrative processes in Condomínio Comercial São Marcos, based on the visits made from April to November 2019. During the analysis period, problems existing in the current condominium management were identified, such as the absence of flow charts, lack of financial control, inadequate billing system and objectives such as mission, vision and undefined values. After all structuring and organization of the identified problems, the present work proposed improvements in the management and execution of the services provided. The objective of this work was to study the characteristics and models of condominium administration, the appropriate tools for efficient management and how this helps the work of administrators and trustees. To reach the result, the research, bibliographical and documentary methodologies were used. Through a descriptive approach, a case study was elaborated in which the improvements identified during the study were pointed out and suggested. The results obtained in the research were of an inefficient business management, without a defined objective, with rudimentary, laborious, insecure processes, with obsolete working methodologies and with a negative impact on the co-ownership members, owners and internal and external clients, consequently, affecting the proper functioning of the enterprise. It is important to highlight that the study offers the current management the results of the studies as a proposal for improvements in its management, in the way it manages the collective patrimony, improvements in its processes and, as a consequence, in the periodic return of the investment made by the owners. For the construction of this article, it is concluded, based on the studies performed, that the condominium needed some adjustments to obtain a better result in the completion of its activities. In view of this, a new condominium and administrative management process was presented.

Keywords: Condominium Management. Flow chart. Processes management.

15.1 INTRODUÇÃO

Quando o assunto é gestão condominial, é comum haver dúvidas sobre como é feito o gerenciamento dos recursos, além dos direitos e das responsabilidades por parte do síndico e do administrador. Sobretudo, é natural que muitos síndicos e gestores condominiais inexperientes tenham dificuldades em visualizar todo o escopo que envolve o trabalho como gestor de condomínios ou como elaborar um plano de gestão condominial adequado as necessidades específicas de cada empreendimento, como uma autogestão assistida (HORCAIO, 2018).

Para o caso em questão, a gestão dos processos consiste em uma minuciosa elaboração de um planejamento para otimizar uma gestão administrativa dos recursos que, ao serem estruturados, facilita a gerência das soluções, controles internos, auxiliando dessa forma a gestão que por sua vez não consiste somente na mediação de conflitos, atuando também em questões como financeiro, manutenção, legislação, administração, investimentos, melhorias, regulamentações e obrigações (CHIAVENATO, 2003).

Este artigo tem como tema analisar como ocorre os processos de gestão administrativa do condomínio São Marcos, no período dos meses de abril a novembro de 2019. A partir do questionamento: Quais os principais fluxos de processos que ocorrem na gestão administrativa do Condomínio Comercial São Marcos? Tem-se como objetivo geral identificar como acontece a gestão administrativa. Consecutivamente instruir-se mais especificamente dos objetivos específicos a seguir:

- Descrever os processos atuais da gestão administrativas através de fluxograma;
- Identificar e elaborar a melhoria deste processo futuro; e
- Sugerir as intervenções que possam ser executadas na busca de otimização do processo.

A justificativa para este trabalho dá-se por identificar a ausência de garantia e segurança sobre a eficiência da gestão administrativa implantados em condomínios, sobretudo, a oportunidade de aprimorar as aplicações e desenvolvimento dos conhecimentos acadêmicos adquiridos pelos participantes desse trabalho, agregando uma experiência prática das aplicações dos processos gerenciais; afim de coletar dados e validar a importância do efetivo gerenciamento de condomínios, pois o modelo de gestão que não avalia constantemente suas ações, nutrindo-se de informações com embasamentos mensuráveis e informações verídicas, poderão enfrentar problemas de sobrevivência e continuidade no mercado.

Um dos exemplos que podem sinalizar a veracidade quanto a importância da eficiência da gestão, diz antes que estas empresas completem 1 ano de existência, 29% fecham suas portas.

O número se estende para 56% quando estas empresas não resistem aos 5 anos de sobrevivência (SEBRAE, 2011).

A escolha do tema para elaboração deste trabalho aconteceu pela necessidade de táticas diferenciadas no planejamento de processos de gestão administrativa em condomínios, com a intenção do desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento entre todos, com o intuito de melhorar o desenvolvimento dos empreendimentos.

Tendo a ideia que o compartilhamento ajuda o indivíduo a entender sua posição na sociedade, o objetivo deste trabalho consiste em auxiliar o crescimento dos empreendimentos condominiais.

Segundo Schwartz (1997), para que se possa ser administrado um condomínio fazem-se necessários variados conhecimentos específicos, como legislação, obrigações tributárias, documentos que necessitam ser guardados, itens de manutenção constante de condomínios.

Fica claro que expor os pontos frágeis das práticas atuais do condomínio para se propor melhorias, com embasamentos teóricos apropriados e diretrizes para formatação de novo modelo de gestão, possibilita uma visão ampliada durante o processo de aprovação e implantação das melhorias propostas no condomínio em estudo.

Para estes esclarecimentos este artigo está dividido em 06 (seis) tópicos. A introdução, onde retrata o tema, problemas e objetivos. O segundo, corresponde ao referencial teórico que explica o que é a gestão de processos na área administrativa para condomínios. Depois vem a metodologia, seguida da quarta parte onde trata-se do estudo de caso. A quinta parte está inclusa a conclusão e, por fim a sexta, onde vem as referências utilizadas.

Administração condominial é a atividade de gerir os interesses coletivos dos proprietários e inquilinos de um determinado grupo de unidades imobiliárias reunidas em uma ou mais edificações em um determinado espaço físico limitado. Suas atividades incluem o gerenciamento dos recursos financeiros, acordos de convivência coletiva, gestão de funcionários, planejamentos estratégicos, entre outras responsabilidades civis (Código Processo Civil, Lei Federal nº 10.406/02).

O Síndico é o representante legal do condomínio. Quando houver um conflito de interesse, o mesmo irá atuar como representante ativo ou passivo do condomínio (art. 1348 do Código Civil). É de sua responsabilidade gerenciar os gastos, manter as contas em dia, cobrança de inadimplência, cuidar da segurança entre outros.

De acordo com Mario Filho (2017, p. 12-13), a escolha de um síndico, assim como o a equipe que o assessora, é determinada por votação dos condôminos adimplentes através de uma assembleia extraordinária, onde a maioria escolhe, em votação simples, entre os candidatos ao

cargo. Esta reunião deve ser convocada antecipadamente, em horário conveniente de acordo com o tipo de condomínio (residencial ou comercial), notificando todos os condôminos de forma sucinta, por escrito e visível no quadro de avisos, se houver.

Uma gestão condominial eficiente é realizada baseada em três princípios básicos: Um gerenciamento competente por parte do seu representante máximo, que é o Síndico do condomínio, um bom administrador de condomínios e um suporte jurídico especializado na área, contudo, em diversos casos, a arrecadação das taxas não oferece a oportunidade para tal estrutura administrativa. De acordo com Horácio (2018), nestes casos, a autogestão do empreendimento é realizada exclusivamente pelo síndico, desde as tarefas operacionais e burocráticas até as trabalhistas. Existe também a autogestão assistida. Neste tipo de gestão, ainda é o síndico quem realiza todas as tarefas, mas, desta vez conta com uma equipe que lhe dá suporte. Esta ajuda pode vir do conselho fiscal ou de profissionais que auxiliam em questões pontuais.

Diferente da autogestão assistida, a cogestão condominial é caracterizada por um serviço fixo prestado por uma empresa ao condomínio. Neste caso, ainda é o síndico quem cuida da administração, mas certas questões burocráticas são gerenciadas exclusivamente por uma prestadora de serviços, geralmente uma administradora ou escritório de contabilidade (HORCAIO, 2018).

Há também a gestão terceirizada, de acordo com Horácio (2018). Esta, por sua vez, acontece quando o síndico e os conselheiros optam por eleger uma terceira pessoa (física ou jurídica) para realizar a administração. As opções mais comuns dentro deste tipo de gerenciamento são as de contratar uma empresa especializada em administração condominial ou um síndico profissional. A depender da escolha efetuada por questões estratégicas as tarefas como: a contabilidade, a manutenção, os recursos humanos, a cobrança das taxas de condomínio, a fiscalização da inadimplência, as questões jurídicas entre outro, é realizada pela parte contratada. Entretanto, é necessário definir de forma clara os objetivos que a empresa deseja alcançar, com finalidade de estar preparada para mudanças acompanhando o ambiente competitivo.

Uma empresa conta com atividades diversas e necessita cumprir com a demanda no prazo estabelecido, com devida qualidade, a fim de alcançar seus objetivos. Desta forma, os processos são sequências de atividades administrativas ligadas entre si, estes necessitam ser bem definidos e de fácil entendimento para a organização, que permite a visualização das atividades da empresa, mostrando passo a passo do mesmo de forma clara.

A gestão financeira está ligada ao planejamento estratégico que, por sua vez, faz parte da gestão administrativa da empresa visa trazer melhoria a organização, onde auxiliam os gestores na obtenção dos resultados por meio de seus ativos disponíveis, indica a expectativa da organização com foco nas atitudes a serem tomadas, tendo a finalidade de alcançar um determinado objetivo (XAVIER, 2011). O gerenciamento financeiro executado de forma exata pode ser o sucesso da empresa, assim da mesma forma o gerenciamento inadequado pode causar um fracasso, por este motivo é importante definir o controle de orçamento, a qual requer de uma estratégia bem definida, por se tratar de um instrumento utilizado sobre os resultados projetados, com a falta deste controle o administrador se depara sem algum tipo de apoio para execução de gestão financeira, gestão essa estabelecida com base em conceitos contábeis.

Adotar medidas estratégicas nos processos organizacionais é um fator de extrema importância, pois mostra o caminho a seguir com finalidade de alcançar uma meta estabelecida, onde possibilite a melhoria. É considerável estabelecer um plano de ação pontuando os fatores a serem melhorados, no quesito financeiro e administrativo para traçar um plano visando a redução de despesas e aumento de receitas, fornecendo recursos onde permita manter os ativos da empresa estabilizados, assim trazendo a melhoria contínua com visão de médio ou longo prazo, procurando métodos essenciais para o crescimento da mesma, organizar ideias em relação a um propósito estabelecendo metas e objetivos, constituindo assim o planejamento estratégico.

Paim *et al* (2009) defende que o modelo de gestão baseado na divisão do trabalho funcional é limitado quando pensamos em coordenação do trabalho, pois é um modelo que não se encaixa mais na realidade atual, na qual as organizações estão mais ágeis e integradas. Completa ainda que a gestão de processos está fortemente associada ao aprimoramento da tecnologia da informação tendo a seu serviço sistemas de informação cada vez mais especializados.

A importância da gestão de processos, resume em realizar um planejamento com finalidade de alcançar metas e obter uma vantagem competitiva. A falta de planejamento e visão de processos bem estabelecidos para a empresa tende a ocasionar em erros repetitivos impactando na produtividade e desenvolvimento da organização, (OSTRENGA, et. al., 1993) por isso a necessidade de gerenciar as interações ou sequencias entre atividades e os processos.

Desta maneira, fica claro definir todas as etapas dos processos da organização para que possa ser reduzido as perdas, maximizando os ganhos na competitividade e na qualidade dos serviços ou dos produtos. Para isso é necessário, identificar as características que possam propiciar uma base para uso e aplicação de ferramentas analíticas e corretivas para melhorar o

processo mapeando passo a passo, sistematizando todo o fluxo de atividades, mensurando os resultados obtidos e segmentado por cada setor e etapas do processo se torna extremamente importante para o sucesso organizacional.

Segundo Oliveira (1996), o processo se define como um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, tendo por finalidade de atender as necessidades dos clientes externo e internos da empresa. Segundo ele, as funções básicas dos processos são o Planejamento, que define metas e decide como melhor as alcançar, são: 1) olhar para o futuro determinando o cursos de ações a serem tomadas na organização, que constitui a coordenação da atividade do processo a ser executado; 2) verificar seus recursos; 3) avaliar sua trajetória e a condição que é liderada o processo de forma eficaz; 4) gerenciar e monitorar as pessoas envolvidas e o Controle, no qual envolve monitorar e avaliar as atividades do processo.

Desta forma, o processo pode ser definido, portanto, como uma forma organizada de se executar determinadas tarefas, obedecendo todas as etapas pré-determinadas, buscando um melhor aproveitamento do tempo, durante a execução de suas etapas e minimizando os riscos de retrabalho. A definição das etapas de início e fim do processo devem estar claras e definidas para o momento de sua execução, que deverá conter a prospecção de conhecimento dos resultados a serem alcançados com o comprimento das etapas desse processo (CBOOK ABPMP, 2009).

A Gestão de Processos de Negócios, conhecida também como BPM cuja sua origem vem do inglês: *Business Process Management*, resume-se em uma estratégia de gestão utilizada para identificar de forma detalhada os principais processos que regem o funcionamento de uma organização, analisando as formas de execuções existentes para propor adaptações que visem sempre agregar valor ao trabalho que está sendo realizado, oferecendo um melhor aproveitamento de tempo e energia em busca de alcançar melhorias (CBOOK ABPMP, 2009).

Para Candido; Ferreira e Zuhlke (2008), a implantação da Gestão de Processos de Negócios (BPM) nas organizações segue o cumprimento de uma sequência de cinco etapas. Estas fases devem atingir o seu ciclo de vida regular de implantação, são distribuídas respectivamente em: 1) Mapeamento dos macroprocessos: fase em que ocorre a identificação e definição das principais atividades estratégicas de uma organização é nomeada de mapeamento dos macros processos 2). Mapeamento dos Processos: é um diagnóstico de como funcionam e são definidos os processos da organização, sendo o resultado de uma minuciosa análise que envolve os relatos dos envolvidos na execução do processo com informações da forma que eles acontecem; 3) Modelagem dos Processos: é a fase em que consiste as propostas de melhorias, por meio de um redesenho dos processos mapeados anteriormente; 4) Divulgação da

Modelagem: uma vez que aprovada as propostas de melhorias, é realizado a divulgação da modelagem dos processos para toda a organização; 5) Implantação da Modelagem: a finalização das etapas é validada com a implantação da modelagem, momento em que é realizado a aplicação da melhoria propostas, fase de acompanhamento das mudanças e adaptações para identificar possíveis necessidades de uma adaptação.

Figura 1 - Etapas de implantação da gestão por processos



Fonte: CANDIDO; FERREIRA; ZUHLKE, 2008.

Os processos podem ser mapeados através do fluxograma. O fluxograma caracteriza-se como ferramenta de qualidade representada por meio de símbolos, onde demonstra os processos da organização, que proporciona uma melhor visualização no funcionamento do mesmo efetuado pela empresa e permitindo uma visão ilustrativa dos respectivos processos a serem executados, contribuindo para uma eficiente tomada de decisão, a fim de aumentar a produtividade e realizando resultados positivos para a organização.

Para D'Ascensão (2001, p. 110) o fluxograma é descrito como uma técnica de representação gráfica, pela qual é feita a utilização de símbolos meramente convencionais, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua interpretação e desenho.

Já Rebouças (2009), o fluxograma é uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações aos seus responsáveis e todos envolvidos, ou seja, é a sequência do processo de forma a detalhar todas as etapas.

De acordo com Cruz (2013, p.115) o fluxograma é uma técnica que pode assumir diversas nomenclaturas, formas e pequenos detalhes distintos, mas que não invalidam a ideia geral de desenhar o fluxo de processos, que consiste no significado etimológico da palavra fluxograma.

Desta forma, o fluxograma também chamado como fluxo de operações, representa o percurso do caminho realizado pela organização, permitindo a descrição clara e precisa, bem

como sua análise e redesenho, descomplicando as transações de informações entre elementos que o envolve, tendo em vista todo o processo visivelmente compreensível por todos.

Segundo Souza (2001), fluxograma é uma ferramenta importante para o planejamento e aperfeiçoamento do processo, sendo utilizado na melhoria de elaboração de projetos, desenvolvimento e comunicação dos envolvidos durante a execução do processo.

Esta ferramenta oferece algumas vantagens como: 1) facilitar o estabelecimento de objetivos, melhoria na compreensão no processo de trabalho; 2) visualizar de forma clara os passos necessários a seguir do processo; 3) agilidade e flexibilidade na descrição dos métodos; 4) identificação gráfica dos riscos e falhas que pode ocorrer no processo; 5) facilidade da visualização de todas as etapas organizacionais como um todo. O fluxograma a ser elaborado, deve ser completo e sucinto para que todos envolvidos no processo entendam, com intuito de facilitar mudanças, auxiliando em futuros projetos baseados nos atuais do condomínio São Marcos.

15.2 METODOLOGIA

Para o processo de elaboração deste artigo, foi utilizado um estudo de caso no condomínio Comercial São Marcos, no período de abril a novembro de 2019, através de uma abordagem dedutiva seguindo o uso das pesquisas: Bibliográficas, documentais e descritiva.

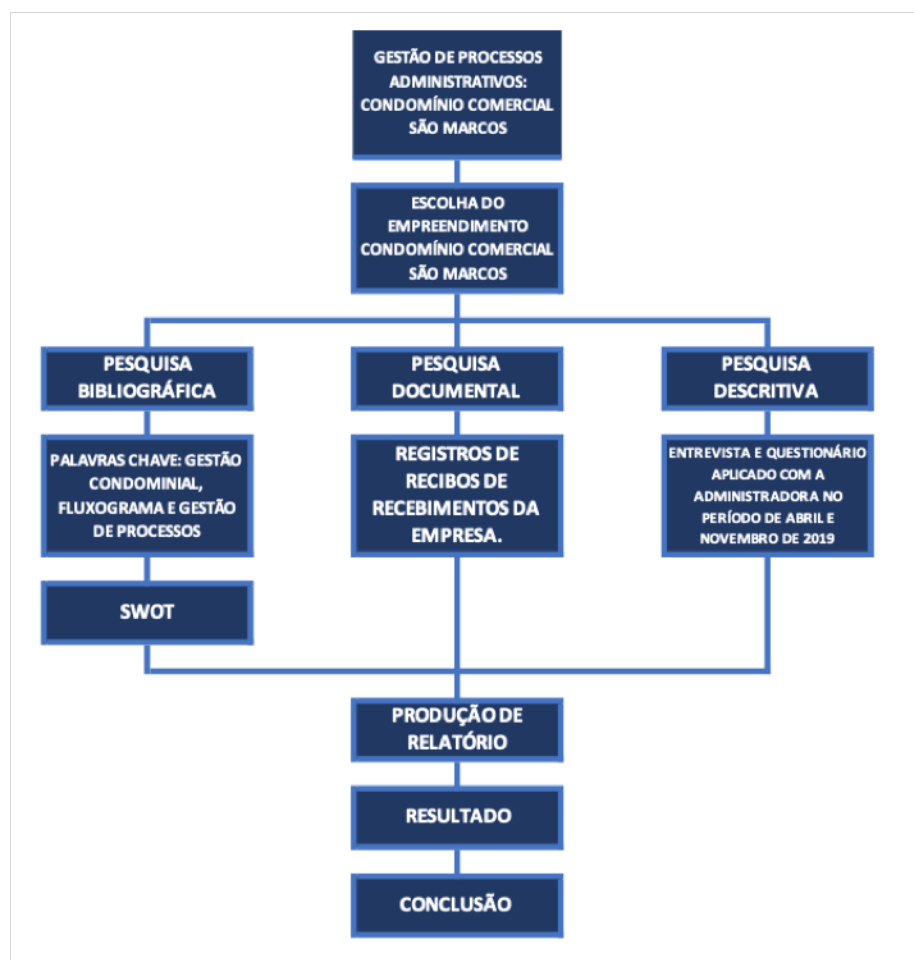
Na pesquisa bibliográfica, trabalhou-se com as palavras chave: Gestão de processos (CANDIDO, 2008) (CHIAVENATO 2003), (OLIVEIRA 1996), (OSTRENGA 1993), (ZUHLKE 2008), fluxograma: (CRUZ, 2013), (D'ASCENSÃO 2001), (SOUZA 2001) e Gestão Condominial: (HORCAIO, 2018) e (MARIO FILHO 2017).

Já a documental, foi utilizado: comprovante de pagamento disponibilizados pela administradora do condomínio, afim de obter conhecimentos aprofundados sobre como ocorre o processo de pagamento realizado dentro do condomínio em estudo.

Finalmente a pesquisa descritiva, onde os entrevistados foram escolhidos através de uma amostra não probabilística por julgamento, são eles o síndico e responsável que ocupa o cargo administrativo (Apêndice A).

Durante a pesquisa descritiva, foi usado algumas frases citadas pela administradora entrevistada para confirmar as observações realizadas, para depois elaborar os resultados e as conclusões conforme a metodologia da Figura 2.

Figura 2 - Mapa da metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2019.

15.3 GESTÃO ATUAL DO CONDOMÍNIO SÃO MARCOS

A empresa escolhida foi o Centro Comercial São Marcos que fica localizada na Avenida São Rafael, número 2737, conforme Figura 03, abaixo. O condomínio tem sua fundação datada em 02 de maio de 1989, e possui o cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) para o exercício de suas atividades. Quanto a sua localização, o empreendimento está situado em uma avenida de grande circulação de veículos e pedestres, é atendida por pontos de ônibus próximos e locais que servem de referência, como o Jardim Botânico de Salvador. Ao visitar a região no entorno do empreendimento, não foi notado nenhum tipo de estrutura que seja comparativa ou semelhante ao modelo estrutural encontrado no condomínio comercial São Marcos.

iluminação natural que torna o centro comercial um local agradável ao público externo e, conseqüentemente, favorável ao público interno.

Foi constatado durante a visita que o condomínio possui cerca de 50 unidades que variam entre comércios e serviços, sendo a taxa de ocupação (unidades em funcionamento) apresentando alto índice ocupacional, com cerca de 90% das lojas abertas.

Percebeu-se que o tipo de gestão presente é autogestão assistida³, onde o síndico coordena uma equipe de apoio e é representada pela atual administradora, tem como objetivo, conforme indicado por ela, “a intenção de modernizar e padronizar o centro comercial. Trazendo formas adequadas de melhorias para o ambiente, tendo como resultado um melhor funcionamento nos seus processos, mesmo não sendo tais bem definidos e eficientes.”

15.4 RESULTADOS

Na autogestão assistida, o síndico possui o apoio da administradora que possui 3 (três) anos exercendo a função e, em caso de sua ausência para dar seguimento as pesquisas aqui desejadas, as suas funções passam a serem exercidas pelo subsíndico eleito. Ela foi nomeada pelo síndico eleita na última votação, onde a mesma se encontra na segunda gestão do condomínio, com a aprovação do conselho e dos condôminos através de votação extraordinária. Esta equipe está à frente da administração condominial a mais de três anos, e conta com recursos como computadores, ambiente de trabalho adequado, sala de reunião e impressora a seu dispor no exercício das suas atividades.

O atual síndico, de acordo com as informações passadas pela administradora, ocupa o cargo a cerca também de 3 (três) anos, e tem em seu escopo de trabalho reuniões condominiais uma vez por ano, seguindo o que está presente na convenção coletiva.

Durante a pesquisa percebeu que a atual gestão condominial não possui um planejamento ou objetivo a ser alcançado, e também não há nenhum tipo de melhoria que esteja sendo avaliada para implantação. Houve também questionamentos sobre um quadro com missão, visão e valores, tendo sido a resposta negativa para tal pergunta.

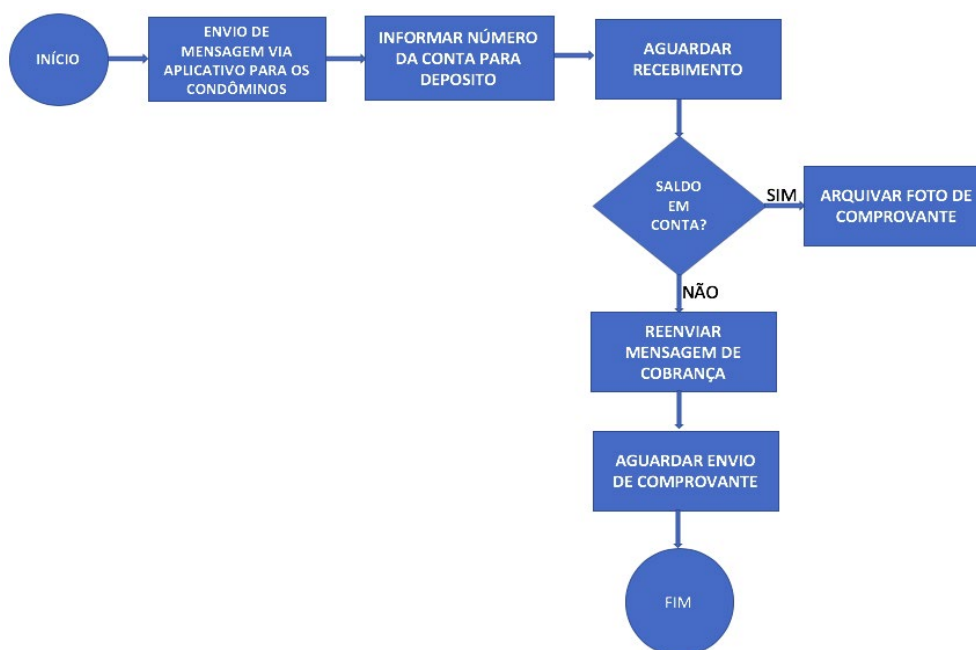
Os pesquisadores perceberam que a ausência de um planejamento, como uma missão, visão e valores por parte da gestão também vem sendo causa de retrabalhos e dificuldades na forma de gerir o negócio. A carência deste que é um dos três pilares que servirão de apoio para elaboração de uma gestão do condomínio eficiente, vem causando transtornos em diversos

³ Tipo de gestão em que o síndico quem realiza todas as tarefas, mas, desta vez conta com uma equipe que lhe dá suporte

aspectos e, conseqüentemente, desalinhamentos entre as partes envolvidas, como entre a administradora e os proprietários das unidades e também entre o objetivo do síndico e as responsabilidades da administradora. A percepção dos interessados e beneficiados pelo trabalho que os gestores desenvolvem e os trabalhos que vêm sendo executados não fica clara em momento algum, pois não há registro dos escopos que estão sendo dedicados para serem alcançados.

Foi questionado, também, sobre os processos financeiros atuais e a metodologia de cobrança utilizadas pela administradora. A mesma informou que os métodos disponíveis para pagamento são através de depósito em conta, transferência bancária ou dinheiro. Ao questionada sobre o acesso às informações bancárias, a mesma informa que o empreendimento não possui uma conta corrente, sendo a movimentação financeira utilizada pertencente a si própria, através de uma conta poupança. O processo de cobrança acontece através mensagem com aviso do vencimento, onde são enviadas aos pagadores, através de aplicativos de mensagens do próprio aparelho da administradora, juntamente com o número da conta bancária de titularidade da mesma para depósito do valor. A mesma ainda acrescenta que “Se não enviarem o comprovante de depósito, não há como saber quem foi o pagador”. Conforme Figura 05.

Figura 5 - Fluxograma do processo de cobrança atual do Condomínio Comercial São Marcos - setembro, 2019



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Os processos de cobrança atuais analisados no condomínio foram identificados como obsoletos, inseguros e trabalhosos, além de não oferecer qualquer tipo de comprometimento formal. Para se ter ideia, a cobrança condominial é atualmente realizada através de mensagens por meio de aplicativos de comunicação informal e sem apresentar qualquer tipo de obrigatoriedade ou sanção aos receptores. Após o depósito realizado é enviado o comprovante feito por registro fotográfico para a administradora responsável, dando margem a inadimplência, atrasos e até mesmo fraudes.

Após o pagamento, um recibo elaborado a punho é fotografado e enviado, através de aplicativos de mensagens, aos condôminos que enviam o comprovante de depósito, sendo uma cópia disponibilizada na sala da administradora em caso de necessidade, conforme imagem abaixo (Figura 6).

Figura 6 - Cópia dos recibos de pagamentos do condomínio



Fonte: Enviado pela administradora do condomínio, outubro de 2019.

Atualmente, o registro de atrasos no pagamento atinge cerca de 50% dos pagadores e a inadimplência gira em torno de 20% dos condôminos, o que gera uma dificuldade contábil e, conseqüentemente, atrasos nos pagamentos de fornecedores. Quando questionada quais os métodos implantados que autuem os pagadores em atraso, como multas e juros, a mesma relatou não haver qualquer sanção a respeito dos atrasos nos pagamentos. A mesma resposta foi concedida sobre descumprimento das normas e procedimentos internos.

Além desta forma inadequada de cobrança, os registros de inadimplentes e atrasos, também se tornam tormentoso e sem validade jurídica, conseqüentemente estimulando atrasos, representando um valor aproximado de 50% de atrasos ocorridos mensalmente, gerando conflitos com os proprietários das unidades e, por conseguinte, desgaste dos funcionários. “Os

proprietários não compreendem que esforços fazemos para manter isso tudo aqui funcionando” (administradora, 2019). A mesma informa também que a conta bancária utilizada para salvaguardar os recursos financeiros são de titularidade dela própria, não havendo uma conta em nome do condomínio para uso, pois a conta bancária que havia em nome do condomínio foi penhorada por questões trabalhistas, causando problemas na documentação, e impedindo que um novo registro para abertura de conta no banco seja efetuada, situação que causa grandes conflitos para a empresa.

Foi informado durante a pesquisa que o condomínio possui entre 41 e 60 unidades que compõem o conjunto, sendo a taxa de ocupação variando entre 81% e 100% no período em que os estudos foram realizados, entre abril e novembro do ano de 2019.

Também foi alvo da pesquisa o relacionamento da gestão com os clientes internos e externos pelas visões de ambos lados e, quando interrogada a administradora, o retorno do questionamento foi desfavorável. “Todos querem apenas o que lhes convém individualmente” (administradora, 2019). Já os proprietários das unidades explicam que a falta de profissionalismo da gestão, principalmente com relação a registros formais é o que mais incomoda, causando, em consequência, desestímulo no pagamento da cota condominial.

15.5 INTERVENÇÕES

Com base nos resultados analisados, a sugestão da primeira das atitudes necessárias para melhorar o desempenho empresarial foi deixar claro aos gestores atuais os três pilares que servirão de apoio para elaboração de uma gestão condominial mais assertiva e eficiente e alinhá-los com os objetivos dos condôminos, que atualmente são inexistentes: a missão, a visão e os valores. Este passo, identificado como o objetivo da gestão está incluso como uma ameaça e faz-se necessário a fim de demonstrar, mais clara e precisamente, qual o alvo a ser atingido. Para aproximar-se de tal ponto, os autores propuseram métodos mais eficientes para corroborar com o desenvolvimento da gestão, a primeira etapa para as intervenções propostas está no estímulo da definição: da missão, da visão e dos valores do empreendimento condominial (Figura 7).

Figura 7 - Missão, visão e valores propostos

Missão	Proporcionar aos condôminos um ambiente confortável e seguro, atendendo com atenção aos interesses coletivos e utilizando de profissionalismo		
Visão	Ser um condomínio comercial de referência na região, garantindo excelência em todos seus processos.		
Valores	Transparência, Ética e Conduta	Competência na execução de suas atividades	Respeito com todos envolvidos

Fonte: Elaboração própria, 2019.

O quadro acima (Figura 7) foi composto a partir da identificação das necessidades do condomínio como um conjunto de interesses coletivos e também dos anseios e interesses identificados da gestão atual. Neste quadro (Figura 7) proposto almeja-se deixar mais nítido a identidade organizacional do empreendimento, assim como uma tentativa de mudança da cultura profissional por parte da gestão e no impacto que o mesmo terá perante os condôminos e em suas decisões e planejamentos futuros. Este quadro também tenta deixar nítido aos proprietários das unidades presentes como a gestão condominial está disposta a alinhar os empenhos por ela desenvolvida com os interesses coletivos do Centro Comercial São Marcos, sejam eles com os clientes internos, mas também os externos.

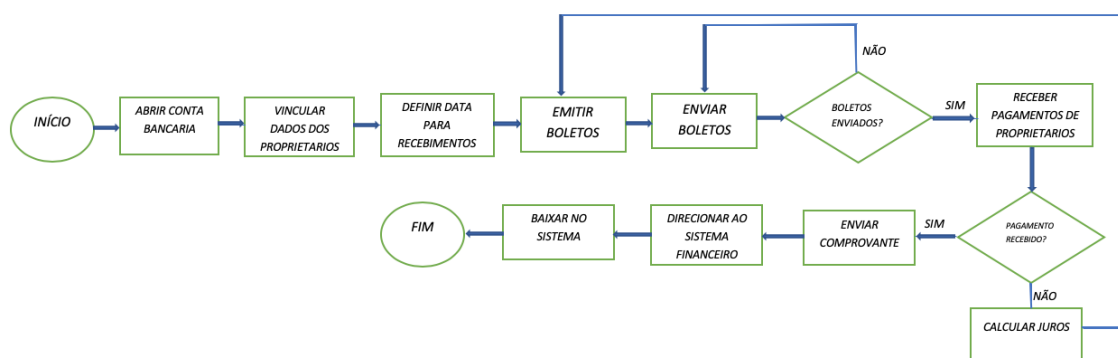
O quadro representado (Figura 7) caso adotado, deverá ser exposto para demonstrar como a administração pretende trabalhar e quais os princípios que ela deve seguir, sendo ele usado como referência nos próximos passos a serem tomados pela equipe que está à frente do empreendimento, sejam elas atuais ou futuras.

No que diz respeito a gestão financeira sugere-se, o uso de uma conta bancária pessoal para depósitos de valores não transmite segurança aos proprietários, tampouco a mesma dispõe dos recursos apropriados para que seja implantado o processo financeiro sugerido. Também se indica a abertura de uma conta preferencialmente jurídica do condomínio, e com titularidade do mesmo separada da conta pessoal do síndico. A partir do fluxograma representado na Figura 08 de modo que gere automaticamente juros sobre inadimplência e atrasos diretamente ligada aos próprios bancos. Os sistemas bancários atuais permitem fazer emissão de boletos e pagamentos de contas de maneira fácil, com agilidade e segurança, afim de proporcionar melhorias no sistema financeiro da organização.

O fluxograma financeiro proposto (Figura 8), pretende aprimorar, facilitar e deixar claro para todas as partes cabíveis como (caso adotado) o processo financeiro funcionará. Além destes pontos que servirão como apoio a administração atual, ele também pode servir como

recurso de orientação tanto para gestões futuras como para outros integrantes da gestão atual, uma vez que na ausência da administradora atual, um processo estabelecido servirá como base de consulta de outros responsáveis neste procedimento. Este modelo também promete aperfeiçoar o sistema atual e reduzir o tempo consumido na realização das atividades financeira, almejando também reduzir os conflitos por ele gerados, porém, para que a implantação ocorra, algumas mudanças na estrutura financeiras fazem-se necessárias.

Figura 8 - Modelo de fluxograma financeiro proposto



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Além das vantagens já mencionadas e a adoção deste modelo proposto também transmite maior segurança a todos os envolvidos e acarretará um menor empreendimento de esforços e trabalhos, incluindo melhorias nas relações da administração para com os outros envolvidos no processo, como o síndico e proprietários das unidades.

Partindo para a parte de sugestão de mudanças, vem a gestão condominial eficiente, é perceptível a necessidade de reuniões frequentes entre todo o corpo de gestão do condomínio, pois, segundo informações obtidas por meio de entrevista efetuada, estas só ocorrem anualmente, não sendo o suficiente para manter a ordem e atender as demandas do local. Uma organização precisa de comunicação constante para que seus processos aconteçam de forma eficaz, respeitando todo fluxo do mesmo. Por este motivo, é estabelecido que o costume de reuniões seja implantado no condomínio, sendo realizadas no mínimo três encontros ao decorrer do ano, afim de ajustar todos os pontos cruciais presente. Dando uma atenção, também, para a comunicação interna com seus proprietários,

Diante de informações adquiridas por meio da pesquisa exploratória e representadas no quadro apresentado (Figura 9), direciona-se a atenção ao ambiente interno e externos da empresa, onde encontra-se os fatores negativos que estão comprometendo a eficiência da gestão, assim como os positivos que podem ser melhorados.

Figura 9 - Análise SWOT do condomínio Comercial São Marcos - 2019

		FATORES POSITIVOS	INTERVENÇÕES PROPOSTAS	FATORES NEGATIVOS	INTERVENÇÕES PROPOSTAS
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE LIMPO E AREJADO		LIXEIRAS NOS CORREDORES	PROCESSO FINANCEIRO INADEQUADO	ELABORAR FLUXOGRAMA DEFININDO AS ETAPAS DO PROCESSO
	ILUMINAÇÃO NATURAL				DEFINIR CONTA BANCÁRIA EXCLUSIVA PARA OPERAÇÕES DO CONDOMÍNIO
	FAXADAS VISÍVEIS		MAPA INTERNO DAS LOJAS	OBEJETIVO DE GESTÃO NÃO DEFINIDO	DEFINIR MISSÃO, VISÃO E VALORES
				FAIXADAS SEM PADRONIZAÇÃO CAUSANDO POLUIÇÃO VISUAL	PADRONIZAR OU REESTRUTURAR MODELO DE FAIXADA NAS LOJAS
AMBIENTE EXTERNO	FATORES POSITIVOS	INTERVENÇÕES PROPOSTAS	FATORES NEGATIVOS	INTERVENÇÕES PROPOSTAS	
	BAIXA CONCORRÊNCIA		MAIS PROPAGANDA E PUBLICIDADE	RELAÇÃO COM OS PROPRIETÁRIOS	REUNIÃO PARA COLETA DE FEEDBACKS
	VARIEDADES DE SERVIÇOS		MAPA DAS LOJAS	INADIMPLENCIA	SISTEMA DE COBRANÇA
	LOCALIZAÇÃO FAVORÁVEL			NÃO POSSUI CONTROLE DE ACESSO AO ESTACIONAMENTO	TERCERIZAR SERVIÇO COM EMPRESA ESPECIALIZADA

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Diante da ameaça encontrada no quesito dos fluxos financeiros e do claro desconforto que é causado a responsável por este processo, foi elaborado um novo processo de atividades financeiras para ser apresentado e um fluxograma destas atividades. Toma-se como base para este modelo apresentado a fundamentação teórica, adaptada ao empreendimento em estudo. Contudo, identifica-se a necessidade de ações que são necessárias antes da implementação deste modelo, caso acolhida pela gestão.

15.6 CONCLUSÃO

Para iniciar o processo de elaboração deste trabalho, foi necessário responder ao questionamento inicial, de quais eram os principais fluxos dos processos que ocorriam dentro da gestão administrativa do Condomínio em estudo. Durante essa etapa, estavam claras as necessidades de reestruturação e padronização da gestão presente.

O tema proposto neste estudo refere-se a Gestão Condominial, demonstrando quais ferramentas necessárias que estão ligados a gestão de condomínios, demonstrando a devida importância de obter um controle adequado do mesmo, assim resultando na eficácia dos processos dentro da organização.

Após o passo inicial, foi necessário descrever os processos atuais da gestão administrativas através de fluxograma, na qual dentro do processo foram identificados a ausência de etapas fundamentais como: 1) Carência de um fluxograma com a definição ou estruturação de cada etapa desenvolvida seja ela financeira ou processual; 2) A gestão não tinha

o objetivo definido; 3) O condomínio não tinha uma conta para transações financeira com o próprio CNPJ; 4) A inadimplência não era fiscalizada e nem controlada por algum sistema ou um responsável exclusivo para essa função; 5) Não existia nenhum planejamento estratégico para lidar com as diversidades ou possíveis situações futuras que pudesse afetar ou comprometer o financeiro; 6) As faixadas das lojas não tinham nenhuma padronização, ficando visível a percepção de estilos e tamanhos, tornando a visualização não muito agradável; 7) falta de lixeiras nos corredores.

Posteriormente, foi necessário identificar e elaborar as melhorias destes processos. Para tal, após identificação dos processos, foram preparadas evoluções e sugestões, tais como um novo objetivo para a gestão condominial, novo fluxograma financeiro e uma gestão de processos otimizada.

O último passo a ser tomado foi sugerir as intervenções que poderiam ser executadas na busca de otimização do processo. Foi recomendada a implantação, com o intuito de se obter eficiência nos processos desenvolvidos e de validar sua credibilidade com os condôminos, garantindo assim que o trabalho desenvolvido pela gestão seja realizado com profissionalismo, trazendo segurança e satisfação para os envolvidos. A implantação das intervenções propostas necessitará de uma mudança e/ou adaptação de novos conceitos internos e culturais da gestão para que possa ficar claro e definido as etapas dos processos, seguidas de um fluxograma e planejamento para situações atuais e futuras.

REFERÊNCIAS

ABPMP, Cbook. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio (BPM) corpo comum de conhecimento**, 2009.

CANDIDO, Rafael Monteiro; FERREIRA, Michele Trindade; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. **Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas**, Rio de Janeiro: Anais XXVIII. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Evolução do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

D'ASCENSÃO, Luiz Carlos. **Organizações, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

HORCAIO, Ivan. **Manual prático do condomínio, síndico e condôminos**. 1. ed. São Paulo: Cronus, 2018.

MÁRIO FILHO, Tabosa. **Gestão de condomínio: Direto ao assunto**. 1. ed. Brasília. SENAC Distrito Federal, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema, Organização e Métodos**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OSTRENGA, M. R. **Guia da Ernst & Young para Gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos, pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTAL SEBRAE. Disponível em:

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 31 out. 2019.

SCHWARTZ, Rosely Bernardes de Oliveira. **Revolucionando o Condomínio**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA, Maria Teresa Saraiva de. Rumo à prática empresarial sustentável. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, 2001.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário Comercial São Marcos

APURAR INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA COMPLEMENTO DO TCC

1. Qual o cargo do entrevistado(a) dentro do empreendimento?*Marque todas que se aplicam.*

- Síndico
- Sub-síndico
- Administrador (próprio)
- Administrador (terceirizado)
- Secretário(a) / auxiliar
- Gerente / Gestor(a)

2. A quanto tempo exerce o cargo informado?*Marque todas que se aplicam.*

- 0 à 1 ano
- 01 a 02 anos
- 02 à 03 anos
- 03 à 04 anos
- 04 à 05 anos
- Acima de 05 anos

3. A quantas gestões condominiais a atual administração permanece no cargo?*Marque todas que se aplicam.*

- 01 Gestão
- 02 Gestões
- 03 Gestões
- Mais de 03 gestões

4. Em caso de ausência, quem assume as responsabilidades das atividades exercidas?*Marque todas que se aplicam.*

- Não há
- Síndico
- Sub-síndico
- Terceirizado
- Condômino

15/10/2019

Questionário Comercial São Marcos

5. Quais recursos estão disponíveis para o administrador trabalhar?*Marcar apenas uma oval.*

- Pessoal
- Computador
- Smartphone / Tablet
- Sistema Integrado
- Sistema Financeiro
- Sistema de Gestão
- Internet
- Ambiente de Trabalho
- Sala de Reunião
- Impressora

6. Quando foi fundado o condomínio?

*Exemplo: 15 de dezembro de 2012***7. O condomínio possui CNPJ?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não

8. Qual o tipo de gestão condominial implantada atualmente?*Marcar apenas uma oval.*

- Autogestão do empreendimento
- Autogestão assistida
- Co-gestão condominial
- Gestão terceirizada

9. Qual o principal objetivo da gestão atual?*Marque todas que se aplicam.*

- Planos de melhorias estruturais - reformas
- Melhorias na saúde financeira
- Modernização e padronização do empreendimento
- Marketing e publicidade
- Representatividade perante comunidade local
- Garantir a sustentabilidade durante ciclos processuais

10. Quanto tempo existe a gestão atual?*Marcar apenas uma oval.*

- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos

15/10/2019

Questionário Comercial São Marcos

11. Qual a periodicidade das reuniões de condomínio anualmente?*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Existe uma convenção coletiva?*Marcar apenas uma oval.*

Sim
 Não

13. Entendendo que o sistema de gestão é uma ferramenta importante para o gerenciamento e controle das atividades administrativas, em uma escala de 0 à 10 como é feita o uso dessa ferramenta nas rotinas administrativas do condomínio?*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Como ocorrem os processos da gestão administrativa no condomínio?*Marque todas que se aplicam.*

- Não há
 Processos definidos pela administração
 Processos definidos pela alta gestão (Síndico)
 Processos definidos pela convenção condominial
 Processos implantados por empresas terceirizadas

15. Quais tipos de melhorias estão sendo avaliadas para implementação na gestão atual?*Marcar apenas uma oval.*

- Não há
 Estudos acadêmicos
 Empresas terceirizadas / especializadas
 Sugestões dos condôminos
 Autorias próprias

16. Existe um quadro informativo indicando a missão, visão e valores da gestão do condomínio?*Marque todas que se aplicam.*

- Sim
 Não

17. O condomínio possui conta bancária própria?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
 Não

15/10/2019

Questionário Comercial São Marcos

18. Como é efetuada a cobrança do condomínio?*Marcar apenas uma oval.*

- E-mail
- Boleto
- Aplicativos de mensagens
- Notificação física
- Redes sociais

19. Quais os métodos de pagamento disponíveis?*Marque todas que se aplicam.*

- Boleto de cobrança
- Depósito em conta
- Dinheiro
- Maquineta de Cartão
- Transferência bancária

20. Como é efetuado o registros e comprovações dos pagamentos efetuados?*Marque todas que se aplicam.*

- Camê
- Livro de registro
- Sistema de controle financeiro
- Planilhas
- Recibos
- E-mail

21. Qual a taxa de condôminos em atraso?*Marcar apenas uma oval.*

- 0 à 10%
- 11% à 20%
- 21% à 30%
- 31% à 40%
- 41% à 50%
- Acima de 50%

22. Qual a taxa de inadimplência?*Marcar apenas uma oval.*

- 0 à 10%
- 11% à 20%
- 21% à 30%
- 31% à 40%
- 41% à 50%
- Acima de 50%

15/10/2019

Questionário Comercial São Marcos

23. Qual o valor da multa por atrasos no pagamento?*Marcar apenas uma oval.*

- Não há
- 0 à 3%
- 4% à 6%
- 7% à 9%
- Acima de 10%

24. Em caso de descumprimento do regulamento, há cobrança de multas?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

25. Quais os problemas mais comuns?*Marque todas que se aplicam.*

- Estacionamento
- Barulho
- Clientes Internos - Lojistas
- Clientes Internos - Proprietários
- Público Externo
- Equipe de apoio
- Financeiro

26. Quantas unidades existentes?*Marcar apenas uma oval.*

- 0 à 20 unidades
- 21 à 40 unidades
- 41 à 60 unidades
- 61 à 80 unidades
- 81 à 100 unidades
- Acima de 100 unidades

27. Qual a ocupação dos imóveis no momento?*Marcar apenas uma oval.*

- 0 á 20%
- 21% á 40%
- 41% á 60%
- 61% á 80%
- 81% á 100%

ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Título do trabalho: Gestão de processos administrativos: Condomínio Comercial São Marcos.

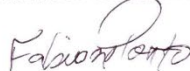
Equipe: Igor Oliveira Tripodi, Fabiane Porto Alencar, Maristela Conceição Correia

Autorizamos, para todos os fins de direito, que a UNICEUSA / FACSAL, com sede na Av. Jorge Amado, 780, Imbuí, Salvador - BA, inscrita no CNPJ/MF sob o no, possa utilizar e disponibilizar, perante qualquer meio de comunicação, inclusive na internet, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o título acima para que terceiros interessados em conhecer ou analisar o referido trabalho acadêmico possam imprimir para leitura e pesquisa, bem como reproduzir, total ou parcialmente, e utilizar como lhes convier, respeitados os direitos do Autor, conforme determinam a Lei n.º 9.610/98 (Lei do Direito Autoral) e a Constituição Federal, art. 5º, inc. XXVII e XXVIII, "a" e "b".

Neste sentido, declaro que cumpridos os requisitos acima, nada poderei reclamar, seja a que título for, sobre os direitos inerentes ao conteúdo do referido trabalho.


Igor Oliveira Tripodi

Fabiane Porto Alencar



Maristela Conceição Correia




ANEXO B - TERMO DE COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO**TERMO DE COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO**

Autorizamos, para todos os fins de direito, a publicação e o uso da imagem e das informações presentes no artigo denominado "Gestão de processos administrativos: Condomínio Comercial São Marcos" referentes a atividades acadêmicas presentes na empresa Condomínio Comercial São Marcos, e que tem como integrantes: Igor Oliveira Tripodi, Fabiane Porto Alencar e Maristela Conceição Correia.

O artigo "Gestão de processos administrativos: Condomínio Comercial São Marcos" e suas informações podem ser utilizadas e disponibilizadas, perante qualquer meio de comunicação, inclusive na internet ou qualquer outro trabalho/pesquisa acadêmico, para que terceiros interessados em conhecer ou analisar o referido trabalho/pesquisa acadêmico possam imprimir para leitura e pesquisa, bem como reproduzir, total ou parcialmente, e utilizar como lhes convier, respeitados os direitos do Autor, conforme determinam a Lei n.º 9.610/98 (Lei do Direito Autoral) e a Constituição Federal, art. 5º, inc. XXVII e XXVIII, "a" e "b".

Neste sentido, declaramos que cumprimos os requisitos acima, nada poderemos reclamar, sobre os direitos inerentes ao conteúdo do referido trabalho.

Salvador, 30 de Outubro 2019


ASSINATURA DO REPRESENTANTE DA EMPRESA ENDEREÇO:
CARIMBO DA EMPRESA COM O CNPJ

CNPJ: 01.690.663/0001-26