

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Organizadoras:
Rúbia Carla Mayer Biscaia
Carolina Scalise Taques Fonseca



*ADMINISTRAÇÃO
CONTEMPORÂNEA
Vol.6*

**Rúbia Carla Mayer Biscaia
Carolina Scalise Taques Fonseca**



CORPO EDITORIAL

Editora-chefe:

Dra. Zélia Halicki

FICHA CATALOGRÁFICA

A238 Administração contemporânea [livro eletrônico] / organizado por Rúbia Carla Mayer Biscaia; Carolina Scalise Taques Fonseca. Ponta Grossa: ZH4, 2023.
115p.; v. 6; e-book PDF

ISBN *e-book*: 978-65-84783-18-8

DOI: 10.51360/zh4.2307-05 (atribuído por capítulos)

1. Administração - gerência. 2. Marketing - negociação. 3. Clima organizacional. 4. Empregabilidade. 5. Ferramenta gerencial. I. Biscaia, Rúbia Carla Mayer (Org.). II. Fonseca, Carolina Scalise Taques (Org.). III. T.

CDD: 658

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Diagramadora: Vanessa Vicente

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94
Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104
Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	05
Capítulo 1 Plano de marketing de redes sociais para um empreendimento de economia solidária (Associação de Feirantes Solidários (AFESol) de Ponta Grossa/PR <i>Lucas Henrique Fonseca; Luiz Fernando Lara</i> DOI 10.51360/zh4.2307-07-33	07
Capítulo 2 Clima organizacional: estudo aplicado na pró-reitoria de administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa	33
<i>Carlos Ubiratan do Costa Schier; Rúbia Carla Maier Biscaia; Rosemary Aparecida Martins Roberto; Gilmar Batista Mazurek; Ivo Mottin Demiate; Paulo Cesar Machado Lemos</i> DOI 10.51360/zh4.2307-34-46	
Capítulo 3 As mudanças de perfis dos times de vendas externas no atendimento de lojas especializadas: o caso do segmento de aquecimento de água	46
<i>Luís Filippe Serpe; Edson Feitosa do Nascimento; Juliana Moletta</i> DOI 10.51360/zh4.2307-47-59	
Capítulo 4 Empregabilidade e os migrantes: relatos de um projeto de extensão	59
<i>Rúbia Carla Maier Biscaia; Carlos Ubiratan do Costa Schier; Carolina Scalise Taques Fonseca; Joselton José de Almeida Rocha; Marilisa do Rocio Oliveira</i> DOI 10.51360/zh4.2307-60-67	
Capítulo 5 Venda consultiva: conhecimento técnico e o impacto no desempenho de resultados de uma empresa de revestimentos	67
<i>Luís Filippe Serpe; Ana Paula Gonçalves Machado; Juliana Moletta</i> DOI 10.51360/zh4.2307-68-79	
Capítulo 6 Aplicabilidade do <i>lean office</i> em um departamento de seguros de uma cooperativa financeira	79
<i>Aline Silva Valente; Josiette da Silva Nogueira de Andrade; Pamella Peruci Collaço de Luis</i> DOI 10.51360/zh4.2307-80-94	
Capítulo 7 Panorama gerencial do setor de oficinas mecânicas automotivas do município de Ponta Grossa/PR	94
<i>Adolfo Angerer; João Antônio Chaves Miquilini; João Brígido Batista Junior; Adriano Stadler</i> DOI 10.51360/zh4.2307-95-114	
SOBRE AS ORGANIZADORAS	114



APRESENTAÇÃO

A presente obra “**Administração Contemporânea**” já em seu volume 6, apresenta estudos cujos temas proporcionam a compreensão de questões de administração e gerência que envolvem negociação, marketing, clima organizacional, empregabilidade, ferramentas gerenciais, dentre outros, mantendo o foco tradicional em administração e, ao mesmo tempo, trazendo elementos que compõem o cenário moderno que envolve a gestão como um todo. Os estudos, alicerçados em pesquisas e com variedade de exemplos do mundo real, demonstra ao leitor, como os administradores e gerentes de empresas usam na prática os conceitos discutidos.

No capítulo 1 o estudo objetivou propor um plano de marketing digital, mais especificamente voltado para as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, para a AFESOL, em fase de pós incubação pela Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESOL) e que desenvolve a produção e venda coletiva de produtos (bolsas escolares, bolsas em geral, mochilas etc.) desenvolvidos a partir da reciclagem de malotes. Além da produção coletiva também existe a produção individual, como alimentos em geral e veganos, artesanato, enxovais etc.; é por meio da venda desses produtos que as (os) integrantes da AFESOL obtém a renda para sua sobrevivência.

No capítulo 2 apresenta um estudo sobre o clima organizacional na pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os servidores e gestores da pró-reitoria de Administração. Uma pesquisa piloto para avaliação do clima organizacional em uma instituição pública. Após aplicada a pesquisa, os resultados apontaram fatores importantes em relação ao clima organizacional na universidade. Conclui-se que os servidores estão satisfeitos com o clima organizacional nos setores que estão atuando.

No capítulo 3, o estudo teve como objetivo principal identificar os perfis dos times de vendas no segmento de aquecimento de água, através de uma pesquisa qualitativa com perguntas de múltipla escolha e uma pergunta livre visando estimular os respondentes a expor suas ideias, o foco foi nos proprietários, gerentes e técnicos do segmento que possuem contato direto com fornecedores de produtos e serviços. Importante salientar que na Pandemia da Covid-19 o atendimento se adaptou para a utilização de meios digitais para manter o relacionamento e as vendas com o cliente, mas também mostrou que após a Pandemia, as atividades presenciais ainda são bem-vindas. Pode-se dizer que a percepção dos clientes em relação ao atendimento é que seja realizada de forma rápida, objetiva, desta forma atende as expectativas do cliente no segmento.

O capítulo 4 traz o resultado do projeto de extensão Empregabilidade e os migrantes/refugiados concebido com intuito de orientar migrantes e refugiados que necessitam de auxílio para superarem os desafios encontrados no Brasil na busca de emprego, bem como de orientar na elaboração de currículo e sobre entrevista de emprego que teve como objetivo apresentar o relato das vivências de discentes envolvidos nesse projeto de extensão.. Foram levantadas informações sobre a percepção dos discentes com essa experiência, apontando as

contribuições no aprendizado e as dificuldades percebidas no atendimento aos migrantes/refugiados. Ao finalizar o projeto percebeu-se quais ações executadas para esse público alvo foram efetivas, assim como para os discentes envolvidos no projeto, os quais levaram os conhecimentos adquiridos no curso para a prática, auxiliando os migrantes e refugiados na superação dos desafios de inserção no mercado de trabalho.

O capítulo 5 objetivou verificar a percepção de gestores das empresas do segmento de revestimentos sobre importância do preparo técnico do vendedor, como o maior conhecedor das técnicas de seus produtos aplicados e de seu portfólio para a inteiração da oferta junto ao seu cliente e, assim, atende-lo de forma a suprir todas as suas necessidades e anseios. Para tanto, foi realizado um levantamento comportamental de mercado, através de uma pesquisa de análise qualitativa aplicada. Essa pesquisa, teve como principal objetivo trazer dados representativos sobre o tema, de forma subjetiva, através das experiências e narrativas pessoais e individuais de cada participante, sintetizando-as, de maneira a apontar assim a forma como colaboradores e empresas interagem com o tema. De forma geral, a pesquisa mostrou fatos reais de uma defasagem de maiores ofertas de treinamentos técnicos por parte das empresas. Ela também apontou a falta de maior engajamento dos colaboradores com a busca própria pelo conhecimento técnico, bem como um déficit de atenção a esse tema tão importante, ligado diretamente ao sucesso dos resultados propostos pela organização.

O estudo de caso apresentado no capítulo 6 foi baseado no departamento de seguros de uma Cooperativa financeira do estado do Paraná utilizando práticas do escritório enxuto, lean office. Após a apresentação dos princípios e ferramentas do *lean office*, foram realizadas duas pesquisas com os colaboradores do departamento de seguros e áreas correlatas. As descobertas sugeriram que o treinamento dos funcionários a metodologia e em relação às ferramentas do *lean office* eram necessárias. Em conclusão, o departamento de seguros pode lucrar com a implantação do escritório enxuto por meio da melhoria de processos, redução de custos, maior produtividade e relacionamento aprimorado com o cliente. É fundamental ressaltar que a implementação exige um processo contínuo de melhoria e a participação de todos os colaboradores. A empresa pode se tornar mais produtiva e fornecer aos consumidores soluções personalizadas implementando ferramentas enxutas de escritório, destacando-se em um mercado concorrido. A adoção do *lean office* tem o potencial de impactar significativamente a cultura corporativa e determinar o sucesso da empresa.

Finalizando a presente obra, o capítulo 7 descreveu e analisou o panorama gerencial das oficinas mecânicas de pequeno porte, sendo este, um ramo que movimenta significativamente as economias locais, como é o caso da cidade de Ponta-Grossa/PR. O estudo teve por objetivo identificar quais são os desafios e oportunidades percebidos pelos gestores e seus métodos de gestão em oficinas mecânicas de pequeno porte. Foi possível constatar que as empresas estão otimistas com seus modelos de gestão. São empresas tradicionais, que terceirizam alguns setores e focam a atenção no sistema operacional. No entanto, passam por dificuldades pontuais, como a falta de mão de obra qualificada.

Boa leitura!

Rúbia e Carolina

(Organizadoras)

CAPÍTULO 1

PLANO DE MARKETING DE REDES SOCIAIS PARA UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (ASSOCIAÇÃO DE FEIRANTES SOLIDÁRIOS (AFESol) DE PONTA GROSSA/PR

DOI 10.51360/zh4.2307-07-33

Lucas Henrique Fonseca
Luiz Fernando Lara

PLANO DE MARKETING DE REDES SOCIAIS PARA UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (ASSOCIAÇÃO DE FEIRANTES SOLIDÁRIOS (AFESol) DE PONTA GROSSA/PR

Lucas Henrique Fonseca ¹
Luiz Fernando Lara ²

1 INTRODUÇÃO

A economia capitalista brasileira sofreu profundamente com os impactos da pandemia COVID-19 afetando negativamente alguns dos seus setores o que levou ao fechamento de empresas, desemprego, queda na renda, queda no consumo e mudança de hábitos das pessoas (BROTERO, 2020; MALTA *et al*, 2020; SEBRAEa, 2020; SEBRAEb, 2020; TRIGO, 2020).

Com relação à economia solidária, os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) também sofreram com os impactos dessa pandemia, principalmente em razão das restrições do convívio e recomendações de afastamento social. Ora, o fruto do trabalho dos grupos que são incubados geralmente é comercializado por meio de feiras de produtos da economia solidária, espaço em que os integrantes desses grupos disponibilizam seus produtos para venda.

Com as restrições de convívio social, estabelecidas para evitar o contágio, os espaços coletivos e abertos de comercialização foram fechados e, assim, esses grupos passaram a buscar canais alternativos para que seus produtos pudessem ser comercializados. Foi o que aconteceu com a Associação de Feirantes Solidários (AFESol) que ficou sem o espaço para a venda dos seus produtos – a Feira de Economia Solidária da Universidade Estadual de Ponta Grossa (FESU) realizada nas dependências da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) no – Campus Central e no Campus Uvaranas, quando esta teve de desativar suas atividades presenciais e fechar suas instalações físicas, permanecendo apenas com atividades remotas.

Em função dessa necessidade da AFESol é que se passou a pensar em ferramentas de marketing que pudessem auxiliá-los, contudo, uma forma de marketing que não fosse contrário aos valores da economia solidária. Isso implica na necessidade de ferramentas que potencializassem o trabalho do EES, facilitando o processo de troca dos produtos coletivos, sem apelos para o consumismo.

Considerando-se as diferentes aplicações do marketing e os diferentes propósitos para os quais são utilizados, pensou-se em um marketing que foca em fins sociais – o marketing social – que se aproxima dos valores da economia solidária, em termos de causas sociais, combinado com o marketing digital aplicado às redes sociais (*Facebook marketing e Instagram marketing*).

¹ Graduado em Administração pela UEPG em 2021; *e-mail*: henriquefonseca@gmail.com

² Graduado em Administração (UEPG); Mestrado em Economia (UFSC); Doutorado em Ciências Sociais (PUC-SP); Professor Adjunto do Curso de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG); *e-mail*: henriquefonseca@gmail.com

Em função dos aspectos até aqui apresentados, apresenta-se neste trabalho uma proposta de plano de marketing digital, mais especificamente voltado para as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, para a AFESol, em fase de pós incubação pela Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESOL) e que desenvolve a produção e venda coletiva de produtos (bolsas escolares, bolsas em geral, mochilas etc.) desenvolvidos a partir da reciclagem de malotes. Além da produção coletiva também existe a produção individual, como alimentos em geral e veganos, artesanato, enxovais etc.; é por meio da venda desses produtos que as (os) integrantes da AFESOL obtém a renda para sua sobrevivência.

O plano de marketing é uma espécie de registro de grande importância na realização de estratégias de marketing em um empreendimento. No momento da formulação de um plano de marketing é necessário atentar-se a três elementos importantes: roteiro, relatório e ferramenta de persuasão (DIAS *et al*, 2003).

Para a elaboração dessa proposta foi necessário compreender o empreendimento (AFESOL) e o cenário em que está inserido, afim de obter informações mais específicas para o planejamento. Foi necessário, também, o levantamento de informações do EES para a formulação de ações que possam ser aplicadas com o intuito de aumentar as vendas por meios digitais, mediante o estabelecimento de metas, objetivos, estratégias, definição de personas, planos de ações, dentre outros pontos necessários.

A Associação de Feirantes Solidários (AFESol) atualmente é um pequeno grupo composto de seis mulheres e um homem, que com união, esforço e parceria, realizam venda de produtos artesanais. Atualmente esse empreendimento tem sua sede na residência de uma das integrantes do grupo. Como já explicitado, o EES tem na Feira de Economia Solidária da UEPG (FESU) o local de comercialização dos seus produtos (coletivos e individuais), feira essa que semanalmente é realizada nas instalações do Campus Central ou no Campus Uvaranas da UEPG.

O foco do plano proposto está na produção coletiva do EES: bolsas, sacolas, aventais, estojos, porta moedas e pesos de porta, cuja matéria-prima provém de malotes de lona doados anteriormente pelos Correios e atualmente pelo Banco do Brasil. Estes malotes antes de serem doados para os feirantes, eram incinerados ou tinham como destino o lixo. Presentemente passam pelo processo de desconstrução em que são desmanchados, lavados e pelo processo de reconstrução em que são cortados de acordo com produto a ser realizado e por último costurados.

Na fase de pós incubação em que se encontra, junto à Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESOL) o grupo recebe apoio desta e realiza formações e reuniões sobre economia solidária e sobre o empreendimento em períodos previamente planejados.

Na análise realizada junto ao grupo, foi possível verificar que existia uma dificuldade para as vendas dos produtos, primeiramente pelo fechamento das dependências da UEPG onde era realizada a FESU, em seguida pela própria dificuldade de as pessoas que integram o grupo em utilizar outros canais de vendas, as redes sociais por exemplo, para venderem sua produção. Em função disso trabalha-se com a seguinte questão: Como as estratégias de marketing e mais especificamente do marketing social, poderão ser combinadas com ferramentas do marketing digital para redes sociais para criar canais alternativos de vendas dos produtos da AFESol?

O presente estudo objetivou propor um plano de marketing digital para redes sociais com vistas à divulgação e criação de canais alternativos de vendas dos produtos da AFESol, respeitando os princípios da economia solidária, combinados com o marketing social.

A proposta justifica-se pelo fato de que a feira de economia solidária AFESol se apresentava com óbices às suas vendas em decorrência do impedimento de realização das feiras solidárias nas instalações da UEPG. Além disso, considerando que os elementos principais do Plano de Marketing para Redes Sociais que é apresentado foram desenvolvidos coletivamente, este trabalho serviu como forma de o grupo refletir em conjunto a respeito das dificuldades que vinha enfrentando em função da pandemia, o que lhes proporcionou maior união, entrelaçamento de interesses e amadurecimento coletivo.

Outra justificativa para esta proposta está na razão de ser um projeto pioneiro na IESol, uma vez que nunca foi realizado algo neste contexto de administração mercadológica combinado com as ferramentas do marketing digital e sob os princípios e valores da economia solidária, contando ainda com as possibilidades de discussão que poderão ser realizadas e desenvolvidas a partir da aproximação do marketing social, do marketing estratégico e do marketing digital de redes sociais com a economia solidária o que possibilitará, sem dúvida, pensar formas de maneiras de a economia solidária trabalhar com ferramentas oriundas do marketing ou desenvolver seu próprio ferramental voltado para o mercado de produtos da economia solidária.

Há de se pensar, também, que a proposta aqui apresentada possibilita à UEPG o cumprimento de sua função social por meio de dois dos seus pilares (ensino e extensão), ou seja, um retorno à sociedade aqui representada por um grupo social em específico, um EES, quando lhe faculta tomar conhecimento e dominar técnicas que possibilitam aos seus membros gerar renda para a sua sobrevivência, bem como, consolidar sua autonomia e autogestão.

Com vistas ao alcance do que se propões este capítulo está estruturado em seis partes. Além desta introdução, a segunda parte trata da fundamentação teórica que busca o entrelaçamento teórico da o marketing, do marketing social, do marketing digital com foco em redes sociais (*Facebook e Instagram*) e a economia solidária. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, evidenciando-se de que maneira foram coletados os dados necessários ao desenvolvimento da proposta do Plano de Marketing para Redes Sociais com foco naquelas já indicadas. A quarta parte trata diretamente da proposta do plano de marketing objeto deste estudo e finalmente, a conclusão onde evidenciará as respostas dos problemas apresentados, as hipóteses, os seus devidos objetivos e algumas sugestões de como se trabalhar com o tema estudado.

2 ECONOMIA SOLIDÁRIA (ECOSOL)

A economia solidária se desenvolve no Brasil a partir das décadas de 1980 e 1990 quando o projeto neoliberal se intensifica e se espalha pelo mundo ocasionando pobreza e miséria (PEDRINI, 2007). O projeto neoliberal implantado em economias centrais como Estados Unidos da América (com Ronald Reagan), Inglaterra (com Margaret Thatcher) e Alemanha (com Helmut Kohl) trouxeram contração da economia nos países periféricos (SILVA JÚNIOR, 2006). Dessa forma a ECOSOL surgiu como uma alternativa para a geração de trabalho e renda para os excluídos do que se chama economia formal.

Pedrini (2007, p. 114) aponta que o projeto neoliberal se caracterizou por trazer: “[...] crise no mundo do trabalho, expressa pelos altos índices de desemprego, aumento da informalidade, flexibilização das relações e das condições laborais, desregulamentação dos direitos trabalhistas e pela feminização do trabalho.

Em função disso várias foram as iniciativas de sujeitos coletivos com vistas a criar alternativas com vistas a propiciar oportunidades de trabalho e renda aos excluídos, tais como: entidades de cunho religioso; Organizações Não Governamentais (ONGs); entidades sindicais; movimentos sociais; ligas de empreendimentos; universidades em redes. Desde então novos atores sociais tem se inserido no cenário da economia solidária: Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES); governos federal, estaduais e municipais; entidades de apoio e fomento (PEDRINI, 2007).

Como características da ECOSOL citam-se as que são apresentadas no quadro 2:

QUADRO 2 - Características/compromissos da Economia Solidária

CARACTERÍSTICAS/ COMPROMISSOS	ESPECIFICIDADES
Coletividade, Autogestão e Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade coletiva dos meios de produção e resultados da produção; • Apreensão de todo o processo produtivo por todos/as os/as trabalhadores/as e valorização de cada pessoa; • Construção do coletivo, pelo compromisso com os/as outros/as trabalhadores/as e pelo enfrentamento das diferenciadas expressões da questão social.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Social - o caráter distributivo da riqueza produzida, evidenciando e valorizando o ser e não o ter; • Ecológica - diminuição dos impactos entrópicos da ação humana visando garantir a vida planetária; • Cultural - valorização da diversidade dos costumes, valores e concepções enquanto fonte de riqueza e aprendizado; • Econômica - uma eficiente e equânime alocação e gestão dos recursos.
Valorização do Trabalho Humano e sua dimensão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Como fonte de fortalecimento dos vínculos sociais entre os/as participantes; • Desenvolvimento do potencial criativo, educacional e cultural de todas/os; • Questionamento do trabalho alienado, com a defesa da dimensão socializadora, integradora e emancipatória do trabalho.
Repensar o econômico com cunho social	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita reavaliar o impacto da economia na vida das pessoas, fortalecendo as políticas de enfrentamento à pobreza; • Apresenta-se como uma alternativa viável para a geração de trabalho e renda, e para a satisfação direta das necessidades de todas/os, provando que é possível organizar a produção e a reprodução da sociedade de modo a eliminar as desigualdades materiais e sociais.
Politização de todas as dimensões da vida	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da política para a democratização do saber, da propriedade, da tecnologia, da vida.
Vetor do desenvolvimento sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita o empoderamento dos sujeitos, da sociedade civil e tem sua gênese no território enaltecendo valores como a autonomia, democracia e participação.
Articulação em rede e Participação Política	<ul style="list-style-type: none"> • Como uma de suas estratégias, que se expressa em vários formatos: rede de colaboração solidária, rede de trocas, rede de ajuda

	<p>mútua, rede de redes, rede de agências de fomento, rede de economia solidária;</p> <ul style="list-style-type: none"> • As redes expressam e buscam a articulação política e econômica, a comunicação, o intercâmbio e o fortalecimento dos atores que são sujeitos na construção de uma “nova racionalidade”, de uma outra concepção de economia e de mercado. • A participação nas redes está condicionada pelos seguintes critérios: que não haja qualquer tipo de exploração do trabalho, opressão política ou dominação cultural; que o princípio da prudência ecológica tenha sido incorporado e que a coordenação da rede seja auto gestonária.
Transformação Social	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão com outras formas de luta (reforma agrária, segurança alimentar e nutricional, agroecologia) e com outros movimentos sociais (feministas, ecológicos, negros...) que possibilite a troca de experiências, a busca coletiva de alternativas e principalmente o enfrentamento a todas as formas de opressão.

Fonte: Adaptado de Pedrini (2007, p.113-114).

Apesar de não estar explicitada pela autora, a solidariedade entrelaça e sustenta todos os demais princípios, pois neles se expressa de diferentes formas quando possibilita a harmonia na cooperação e vivência coletiva de indivíduos com diferentes concepções; está presente na justa distribuição dos resultados alcançados na produção coletiva e consequente melhoria das condições de vida das pessoas por meio da importância social que o trabalho adquire nesse contexto; na satisfação de todos o que implica os trabalhadores do coletivo e aqueles para os quais vendem o resultado da sua produção; no desenvolvimento das diferentes capacidades dos membros de um empreendimento de economia solidária (EES) e que acabam contribuindo para o resultado coletivo; na preocupação com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável que implica em suas várias dimensões; na liberdade de pensar e se expressar, bem como no respeito aos direitos de cada um e do EES.

Singer (2002) ressalta que uma das características que diferencia a economia solidária da economia capitalista é a forma com que cada uma delas é administrada. A capitalista aplica a heterogestão e a solidária se utiliza da autogestão.

A heterogestão funciona com os níveis hierárquicos estruturados com divisões de autoridade, em que as informações partem de baixo para cima e as ordens vem de cima para baixo. Quanto mais alto for o nível hierárquico, teoricamente mais informações se detém sobre a empresa. Por outro lado, menos se sabe nos níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, os trabalhadores operacionais tem o conhecimento necessário apenas para o desenvolvimento das atividades que lhes dizem respeito. Esta concepção de gestão dos recursos está sempre em busca de novas formas que permitam a extração do máximo de trabalho e eficiência dos trabalhadores empregados no empreendimento capitalista (SINGER, 2002).

A autogestão implica em que uma empresa solidária se administra democraticamente. Quando pequena todas as decisões são tomadas em assembleias que ocorrem a intervalos curtos de tempo ou mediante a necessidade, ao passo que quando forem grandes tais assembleias serão mais amplas (gerais) e mais raras em razão da dificuldade de serem organizadas. Dessa forma as pessoas associadas nessa empreitada elegerão, em cada órgão do qual fazem parte nessa organização, seus delegados que os representarão para a tomada de importantes decisões. Já as decisões rotineiras serão de encargo dos responsáveis pelos cargos ocupados e que serão escolhidos pelos sócios ou pela diretoria que também será escolhida pelos sócios (SINGER, 2002).

3 MARKETING

A origem do marketing teve início na década de 1950 e vem passando por vários ajustes através dos anos. No começo a característica do marketing era oferecer uma proposta de valor para a satisfação de desejos e de necessidades. Com o passar do tempo o valor é gerado em consonância com a qualidade das experiências vividas e compartilhadas (LAS CASAS, 2019).

Kotler e Keller (2018) destacam a importância do marketing, visto que este abrange toda a sociedade, pois por intermédio do marketing é que novos produtos e serviços foram inseridos, além do que possibilitou conhecer mais o comportamento dos consumidores. Por intermédio do marketing que estes produtos e serviços obtiveram a consideração e tem promovido o conforto e o bem estar na vida da sociedade.

Um dos focos em que o do marketing busca é a realização de vínculos de troca com característica de longo prazo tanto para a entidade quanto para o público. Mesmo sendo esta, uma característica do marketing, as formas desenvolvidas pelos profissionais não param de evoluir (KERIN e PETERSON, 2009).

Kotler e Keller (2018) conceituam o significado de marketing como algo que atende os nossos propósitos: “[...] marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.”

Para a American Marketing Association (AMA, 2017) “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Ressalta-se nessa definição do principal órgão de marketing do mundo a importância de se atentar o valor que tem para o cliente, ao se pensar em um produto ou serviço que se pretende a ele destinar.

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Os empreendimentos estão se tornando cada vez mais complexos e competitivos, para isso é necessário se ter um caminho, um sentido, uma orientação que seja estratégica. Uma estratégia para o alcance de objetivos, competências plurais e idealizar valor para clientes.

São inúmeros os conceitos de estratégia, mas pode-se dizer que uma estratégia diz respeito aos meios desenvolvidos pelas organizações para executar as missões e os objetivos estipulados (MAÇÃES, 2019).

Para se ter uma estratégia de sucesso é preciso desenvolver uma missão, uma visão e os valores para um empreendimento. A missão simboliza o porquê da existência do empreendimento. É a missão que traduz as concepções e conceitos que orientam a organização. Caso a missão não for algo bem trabalhado e estudado, há uma grande possibilidade de não conquistar os objetivos pretendidos (MAÇÃES, 2019).

A visão é o propósito que se pretende alcançar no futuro, no longo prazo. É o vir a ser, o tornar-se da organização. Ela contribui para que a missão seja realizada (LAS CASAS, 2019).

Outro componente da visão estratégica são os valores que balizam a organização.

Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos” (BARRET, 2000).

Além desses fatores (missão, visão e valores) é fundamental um empreendimento compreender o macroambiente em que opera. Para tanto uma ferramenta de importância fundamental é a análise PESTEL que permite analisar os fatores que não pode controlar: políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e ambientais (MAÇÃES, 2019). Todos estes aspectos possibilitam a escolha e desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing.

Para isso é necessário ter em mente objetivos promovidos pelo marketing que, de acordo com Las Casas (2019), são pensados a partir do que é esperado em termos operacionais, financeiros ou outros pontos em que o empreendimento tenha como finalidade alcançar por um tempo estabelecido em seu plano estratégico, podendo em sua metodologia ser definido em termos qualitativos ou quantitativos. Os seus períodos podem ser de curto, médio e de longo prazo. Estes objetivos delineiam os resultados que se esperam sejam atingidos, já as estratégias se referem as maneiras de alcança-los. De forma a se constituir uma discussão teórica que possa contribuir com elementos ao que se pretende, em relação a um EES, analisa-se a seguir o marketing social.

2.2 MARKETING SOCIAL

O marketing social surgiu em 1970, momento em que alguns empreendimentos que não tinham o lucro como principal objetivo, iniciaram as suas atividades usando o marketing tradicional para promover suas práticas sociais como novas ideias, atitudes e comportamentos, mais precisamente com Kotler e Zaltman (1971), que preocupados em dar uma resposta à preocupação social de alguns cidadãos, propuseram o marketing social, definindo-o: “O marketing social é o design, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produtos, preços, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing” (KOTLER e ZALTMAN, 1971, p. 4).

De acordo com Kotler e Keller (2018) este tipo de marketing é utilizado por organizações sem fins lucrativos ou governamentais para promover causas, como “diga não às drogas” e “exercite-se mais e coma melhor”.

No marketing comercial a meta fundamental é o lucro, já no marketing social o maior objetivo é o ganho da sociedade. No marketing tradicional para aumentar o seu ganho há uma preocupação das empresas em definir o seu público-alvo, pois com o tipo de cliente claramente estabelecido é mais fácil realizar vendas e obter receitas. No marketing social estes segmentos são de conformidade com um conjunto de critérios, como grandes problemas sociais e o acordo de alteração. Ambos os tipos de marketing necessitam identificar e se posicionar em referência aos seus concorrentes, que guardam grande diferença na forma de serem compreendidos. Os concorrentes considerados no marketing comercial ou tradicional são as organizações semelhantes à sua, já os concorrentes do marketing social são comportamentos vigentes ou realizados no mercado-alvo (KOTLER e KELLER, 2018). Outra forma de marketing utilizada neste texto, o marketing digital, é apresentada a seguir.

2.2.1 Marketing digital de redes sociais (*facebook e instagram*)

O marketing digital se expressa como estratégia de promoção de um empreendimento. É utilizado em diferentes meios de comunicação *online* e contribui para uma observação em tempo real. Este método de realizar marketing ajuda a vários empreendimentos a obter chances de melhorar seu posicionamento de mercado e estimular oportunidades de negócios (LAS CASAS, 2019).

O marketing digital tem por objetivo de propagar a marca, produto ou serviço, e pode ter um aspecto similar com as publicidades tradicionais. Porém o marketing digital tem algumas distinções das publicidades tradicionais no que se refere a mídia, assim a ação mercadológica digital tem seus aspectos próprios. O marketing digital utiliza de diversas mídias e tecnologias, por exemplo os *banners*, *podcasts*, vídeos, entre outros. Outra característica é que o meio digital tem, é uma grande distribuição, e não é toda hora que é pago pela publicação. Diante disto é preciso que os empreendimentos tenham em mente qual mídia digital que mais se enquadra melhor no seu negócio (TORRES, 2010).

Mações (2019) aponta algumas vantagens do marketing digital tais como: o acesso maior das informações pelos clientes sobre produtos e serviços, expansão do mercado, os custos mais baixos via marketing digital e o aumento de eficiência.

O exemplo de mídia social de forte poder de promoção dos empreendimentos é o *Facebook* e o *Instagram*, uma vez que estes têm um grande poder de alcance. É um importante meio de alcançar clientes em potencial com baixo custo. A sua forte “viralidade” confirma o que foi dito anteriormente, visto que esta plataforma tem o botão de “Curtir” e também o de “Compartilhar” ficando fácil a visualização de novas pessoas para seu empreendimento.

2.3 ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO E VENDAS EM REDES SOCIAIS (*FACEBOOK E INSTAGRAM*, E CANAIS ALTERNATIVOS)

O marketing digital é uma propensão na atualidade e dentre suas atividades envolve a criação de sites, campanhas e vendas no meio digital. Vários negócios tem a oportunidade de trabalhar sem um espaço físico, visto que podem somente trabalhar no meio digital. As estratégias de marketing digital estão focadas na influência que exercem nos negócios *business to consumer* (B2C), onde a venda é realizada de forma direta do empreendimento para o consumidor; *business to business* (B2B), no qual as transações comerciais acontecem entre empreendimentos e o *consumer to consumer* (C2C) que envolvem transações somente entre consumidores. Além de afetar a indústria e também os clientes (MAÇÃES, 2019, p. 307).

Para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital bem elaborada com orientação para o mercado, deve-se sempre planejá-la com o apoio do composto de marketing, conhecido também como os 4 Ps. Diferente de poucos anos atrás, em que o mix de marketing só podia ser realizado de forma de tecnologia tradicional, hoje este composto pode ser utilizado na forma digital. A exemplo de 4 Ps no modo digital temos produtos digitais: arquivos de *e-books* e músicas; preços digitais: *Linden Dollars*; praças digitais: as redes sociais e promoção digital: *links* patrocinados (ANTAS *et al*, 2016).

Todavia, para além dos 4 Ps, têm-se os 8 Ps que de acordo com Vaz (2011) apresenta etapas claras que quando realizadas, uma a uma, permitem a realização de um negócio sólido para a ampliação do empreendimento. Não há a necessidade de criar, somente acompanhar os passos do método. Ainda, para Vaz (2011), os 8 Ps podem trazer uma visão mais detalhada neste processo do plano. O composto de marketing digital dos 8 Ps é formado por: pesquisa, planeamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão.

2.4 O PLANO DE MARKETING DIGITAL

No campo de estratégia do marketing digital, existe a importância de se criar um plano, no qual precisam estar expostos detalhadamente os objetivos que se pretende sejam alcançados (MAÇÃES, 2019, p. 308).

O plano de marketing digital tem foco alcançar resultados, mas é preciso focar no cliente, não apenas na tecnologia. Nesse plano serão estabelecidas de maneira geral, as atuações digitais com as funções mais importantes e de qual maneira serão executadas, completadas ou substituídas. Outro fator relevante a ser levado em conta é que deverá ser flexível. Já que não podemos prever as novidades dos meios externos no negócio (MARQUES, 2014). Mações (2019) lista um caminho a seguir no plano de marketing digital: (1) análise da situação, (2) objetivos, (3) estratégia, (4) táticas, (5) ações e (6) controle.

Vaz (2011) explica que desenvolveu esta ferramenta (8 Ps) para ser utilizada em pequenos empreendimentos e para profissionais que pretendem fazer com que suas vendas cresçam sem precisar gastar mais do que se tem disponível para publicidade. Este método quando utilizado possibilita um investimento de baixo custo e traz um alto retorno.

Vaz (2011) descreve, ainda, que para se desenvolver e aplicar os 8 Ps é preciso atender três princípios básicos: criação e engajamento de uma audiência, não vender “*Sbrifs*” e a Porta Única.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida para o presente trabalho se caracteriza como uma investigação intervencionista que ao contrário da pesquisa aplicada, tem a finalidade de estudar uma determinada realidade e propor soluções de problemas encontrados de forma participativa (VERGARA, 2016, p.75). Na elaboração do referencial teórico, fez-se uso da pesquisa bibliográfica com vistas a ampliar e correlacionar os diferentes campos teóricos usados (VERGARA, 2016). Além disso, faz-se uso da metodologia do estudo de caso, o qual precisa ter cinco passos: análise de dados, desenho da pesquisa, realização e coleta de dados, análises e levantamento de relatórios (BRANSKI; FRANCO e LIMA JUNIOR, 2010).

A pesquisa realizada com os associados da AFESol, tem caráter de uma amostra probabilística, ou seja, os itens não foram realizados de maneira casual e indeterminada. Também sendo uma pesquisa de característica de amostra por conveniência, visto que os critérios a serem utilizados são escolhidos pelo pesquisador, para que seja simbolizado por todo o universo estudado (PRODANOV e FREITAS, 2013). Os dados apresentados foram estudados de forma delibera nas reuniões realizadas com os associados. Esta amostra é constituída de seis

mulheres e um homem.

Para a obtenção dos dados apresentados no plano de marketing, houve uma pesquisa nos arquivos da IESol, após isso foram realizadas reuniões com a equipe de incubação da AFESol, juntamente com os associados por via remota em função da pandemia de Covid-19 utilizando o *Google Meet*, para a realização da missão, visão e valores, análise PESTEL e atualização da análise de SWOT.

À vista disso, a coleta de dados tem por característica de entrevista, que segundo Marconi e Lakatos (2003) a entrevista tem uma finalidade de obtenção de informações sobre alguma questão estabelecida, por meio de uma conversação de forma profissional, para a aquisição de dados ou no diagnóstico ou ainda sobre um problema social.

Para esta entrevista foi utilizada a entrevista não-estruturada. Ou seja, quem está realizando a entrevista pode desenvolver o assunto em qualquer direção que considere melhor para explorar o assunto (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A realização da coleta de dados para o presente trabalho teve início no dia 28 de janeiro de 2021 com a pesquisa realizada nos documentos disponibilizados na nuvem da IESol, que possibilitou encontrar a análise SWOT da associação de feirantes, realizada em 2015.

Nos dias 12, 19 e 26 de fevereiro de 2021, foram realizadas algumas reuniões com os/as associados/as da AFESol, juntamente com a equipe técnica por meio remoto, em razão da pandemia de Covid-19. Estas reuniões objetivaram o desenvolvimento da missão, da visão e dos valores, a atualização da análise SWOT e a realização da análise PESTEL. Em relação às datas de cada reunião, no dia 12 de fevereiro foi realizado uma explicação da análise PESTEL; nas reuniões realizadas e gravadas via *Google Meet* nos dias 19 e 26, desenvolveu-se o levantamento dos fatores que compõem a PESTEL, bem como, a missão, a visão e os valores. Também no dia 26 a análise SWOT foi atualizada.

Os dados coletados da análise PESTEL, para uma análise de fatores que podem contribuir de maneira positiva ou negativa para a AFESol e que não está sob controle dos associados, foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas, com os integrantes do grupo. Diante da reunião, foram levantados questionamentos sobre como cada ponto da análise PESTEL, poderia interferir de alguma forma na AFESol.

As reuniões permitiram explicitar a forte união do grupo, os princípios da economia solidária se perpetuando, as experiências trocadas e as parcerias que podem contribuir com o crescimento do empreendimento.

4 PROPOSTA DO PLANO DE MARKETING

Diante do mercado dinâmico e em crescente mutação, é necessário mais de um meio apenas para conseguir efetua vendas. Assim, diante do presente trabalho foi possível observar que o uso de do marketing digital aliado com o marketing social, o qual é o que mais encaixa com a economia solidária, pode ser um meio de se buscar ferramentas para impulsionar as vendas dos produtos da AFESol. Desta forma, propõe-se um **Plano de Marketing Digital para as Redes Sociais do Facebook e do Instagram**, em conjunto com o marketing social, que será detalhado nas páginas a seguir.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios que será retratado no decorrer deste trabalho, é redigido para a Associação de Feirantes Solidários (AFESol), um Empreendimento de Economia Solidária (EES) que está incubado pela Incubadora de Economia Solidária (IESol) da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG).

Esses associados realizam a produção e comercialização coletiva e social de produtos derivados de malotes de lona, doados pelo Banco do Brasil e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), tais como: bolsas, sacolas, aventais, estojos, porta moedas e pesos de porta. O local de comercialização é a Feira de Economia Solidária da Universidade Estadual de Ponta Grossa (FESU) que acontece periodicamente nas instalações do Campus Central e do Campus Uvaranas.

Como este plano de marketing é direcionado para o meio digital, o empreendimento tem como persona os frequentadores da instituição de ensino da Universidade Estadual de Ponta Grossa, que se caracterizam por serem de ambos os sexos, classe social A e B, que utilizam o *Facebook* e *Instagram*, com idade inicial de 17 anos, que procuram produtos sustentáveis e fruto de um trabalho social.

A AFESol tem como competidores indiretos: Ateliê Toque de Arte, Moça Artesão e Anarts Artesanatos Feitos com Amor. Caracterizam-se como concorrentes indiretos em razão de que exercem pressão sobre a produção individual das pessoas associadas à AFESol, contudo não concorrem com os produtos oriundos da produção coletiva da associação que têm características próprias.

Diante da análise dos concorrentes, pode-se afirmar que a AFESol tem um grande diferencial pelo motivo de não ter algum competidor semelhante no mercado tanto em relação aos produtos, bem como, no tocante à sua estruturação como EES.

O plano de marketing, aqui proposto, tem como objetivo estudar os meios possíveis para a realização de vendas por meio das redes sociais do *Facebook* e *Instagram*, em decorrência da indisponibilidade dos espaços da UEPG por conta da COVID-19.

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

O empreendimento AFESol não possuía uma missão, visão e valores, desta forma, foi necessário realizar o desenvolvimento em conjunto com os associados da feira, como já foi explicitado. No quadro 3 a seguir esses elementos são apresentados.

QUADRO 3 – Elementos Estratégicos da AFESol

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Missão	A AFESol tem a missão de fornecer produtos sustentáveis, por meio da produção em conjunto e social, de forma familiar e humanizada visando gerar renda sobre um preço justo.

Visão	Ser reconhecida como uma associação pela sociedade e pelos entes públicos, como uma feira que realiza economia solidária, sendo referência no campo em que atuam.
Valores	Igualdade, valorização das pessoas, produtos sustentáveis, qualidade nos produtos oferecidos, preço justo, trabalho social e auto gestão.

Fonte: Os autores.

4.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Nesta parte será apresentado os fatores do macroambiente e do microambiente que exercem influência sobre o empreendimento da feira solidária. Todos os pontos levantados foram coletados e atualizados em conjunto, tanto pelos associados quanto pela equipe de incubação da AFESol.

Macroambiente

O macroambiente estudado se refere àqueles fatores que não podem ser controlados pela AFESol, porém influenciam no desempenho da associação. Em função disso, a importância de listar ao máximo esses fatores com a finalidade de se entender como se comportar diante das ameaças e das oportunidades. De forma a melhor compreender esses fatores presentes no macroambiente da AFESol, foi utilizada a análise PESTEL.

QUADRO 4 - Análise PESTEL da AFESol

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Políticos	Vereador com interesse em ajudar a economia solidária de Ponta Grossa; Ano de eleição para realizar um conselho estadual de economia solidária.	Dificuldade nas captações de recursos; Falta de parceria com a prefeitura; Governos vigentes com uma posição política que não apoiam a economia solidária; Em espaços públicos a estrutura e segurança é por conta da AFESol; Falta de espaço físico para a AFESol; Falta de fórum para fortalecer a economia solidária; Falta do conhecimento da prefeitura por empreendimento solidário; Não há mais a Secretaria Nacional de Economia Solidária.
Econômicos	Políticas sociais que geram renda	Recessão econômica; Inflação; crise econômica; Desemprego; Políticas sociais em ameaça de extinção.
Socioculturais	Busca da sociedade por produtos mais sustentáveis, Alimentos saudáveis; Produtos recicláveis; Produto com selo social; Responsabilidade social de um ambiente corporativo.	Covid-19; Falta de informação da sociedade sobre o que é a economia solidária; Tabu gerado pela sociedade sobre políticas; Divisão políticas forte na sociedade; Rotulagem da sociedade;

		Visão distorcida sobre o trabalho das Incubadoras Solidárias; Mudanças climáticas desastres naturais; Restrição familiar; Restrição em realizar entregas.
Tecnológicos	<i>Mobile technology</i> ; Máquina de cartão de crédito; Pagamento em PIX; Redes sociais; Máquina de bordado automatizada.	Gargalo por não ter certos conhecimentos com novas tecnologias; Fotos digitais
Legais	Lei municipal de economia solidária	Atraso de uma lei estadual para empreendimentos solidários;

Fonte: Os autores.

Análise Interna

Para uma análise mais detalhada dos pontos fortes, fracos, oportunidade e as ameaças sobre o empreendimento, foi necessário a atualização em conjunto do ambiente interno com os associados da AFESol, com o uso da análise SWOT ou FOFA.

QUADRO 5 - Análise SWOT da AFESol

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Vontade Coragem União Perseverança Produto ecologicamente correto Produtos com qualidade Contribuição ambiental Bom atendimento Solidariedade Criatividade Produtos personalizados Confiança Formação externa Economia solidária	Tempo Vendas fracas Falta de pontos de vendas Falta de canais de vendas(digitais) Durabilidade Falta de pessoas Falta de um tanquinho elétrico Colocar preço nos produtos Falta de etiqueta Falta de recursos Apoio do poder público Falta de uma sede para a AFESol.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Credibilidade dos parceiros; Apoio do poder público; Aprovação de projetos; Fortalecimento do fórum e conselhos de economia solidária; Rede de comercialização; Troca de experiência. Aplicativo da AFESol/feira, Redes sociais; Parceria com a Caritas; Desenvolver novas parcerias	Crise econômica; Fim da doação dos malotes; Dependência da UEPG; Doenças; Visão política e de governo; Concorrência da iniciativa privada; Falta de valorização do artesanato.

Fonte: Os autores.

✚ COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR / CLIENTE OU USUÁRIO

A AFESol tem como público-alvo consumidores que busquem produtos artesanais desenvolvidos de forma sustentável, com uma consciência ecológica e que tem ganhado importância cada vez maior na sociedade em razão de sua maior conscientização com a sustentabilidade e com a questão social; que desenvolvem ideias e comportamentos que estejam ligados com a proposta de economia solidária como a centralidade do ser humano, não objetivando apenas o que vai ganhar fisicamente, mas com satisfação das pessoas e a geração de renda. A persona será descrita no item sobre a apresentação dos 8 Ps de marketing digital.

✚ ANÁLISE DOS COMPETIDORES

Saber quem são os competidores é um dos pontos fundamentais na hora da realização de uma estratégia de marketing. Mas para que possa fazer a análise da concorrência, é preciso conhecer primeiramente qual o posicionamento dos produtos do empreendimento. Desta forma, depois de saber o posicionamento é possível começar a análise dos competidores (LAS CASAS, 2019). Porém, no campo de economia solidária, a AFESol está entre as únicas feiras no posicionamento de artesanato de economia solidária, portanto será mostrado os possíveis concorrentes de iniciativa privada que podem disputar mercado com a produção individual das pessoas que integram a AFESol, usando as mídias sociais da cidade de Ponta Grossa.

QUADRO 6 – Análise dos possíveis concorrentes da AFESol

EMPREENDIMENTO	DESCRIÇÃO DO CONCORRENTE
Ateliê Toque de Arte	<ul style="list-style-type: none"> • O Ateliê Toque de Arte realiza confecções de artesanato especialmente de costura, com a produção sobre bonecos. • Conta com presença nas redes sociais, com um pouco mais de 3.000 curtidas no <i>Facebook</i> e com mais de 1.000 seguidores no <i>Instagram</i>, suas páginas são publicadas com grande frequência e possui conteúdos sobre os produtos; às vezes são publicados mais de uma vez por dia. • Nas publicações do <i>Facebook</i> são especificados os objetos, os preços, formas de pagamento, entrega para Ponta Grossa, <i>link</i> do <i>WhatsApp</i> para contato e quando aberto o perfil, abre-se uma caixa de diálogo automática com as seguintes perguntas: “Pode encomendar algo para mim?”, “Quanto custam seus produtos?”, “Alguém pode me ajudar?” e “O que é mais popular no momento?”. Também faz uso do <i>stories</i>. • No <i>Instagram</i> o Ateliê Toque de Arte explica em sua biografia que esse empreendimento realiza confecções de artesanatos de <i>biscuit</i> e de bonecas de pano, expondo juntamente seu <i>WhatsApp</i> para realização de pedidos. • Se tratando de publicações, realizam o uso do <i>stories</i>, <i>stories</i> de destaque com clientes, produção, bonecas, topo para bolos, <i>biscuit</i>, dentre outras peças que são ofertadas.
Moça Artesã	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo em seu <i>Facebook</i> 1.015 curtidas e com 1.027 seguidores, a Moça Artesã tem suas páginas com frequentes publicações chegando a ter mais de uma publicação por dia. Os artesanatos trabalhados são presentes e lembrancinhas.

	<ul style="list-style-type: none"> • No <i>Facebook</i> são postadas fotos dos artesanatos, sem uma descrição de como é feito, sem especificar os materiais utilizados e sem a presença de preço nos produtos. Porém as publicações são acompanhadas com <i>hashtags</i>, o que contribui para um maior alcance de público. Na página pode ser encontrado o número de telefone para contato, uma breve descrição da página e um <i>link</i> para redirecionar para o <i>Instagram</i> • No <i>Instagram</i> a página conta com quase 600 publicações e com 3.012 seguidores, dispondo também com <i>stories</i> de destaques sobre os produtos; disponibiliza também um catálogo dos produtos.
<p style="text-align: center;">Anarts Artesanatos Feito com Amor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Anarts Artesanatos Feito com Amor, é um empreendimento de Ponta Grossa que consta com uma página no <i>Facebook</i>. Essa página contém 364 curtidas e 368 seguidores; especifica que se trata de um empreendimento sobre artesanatos feitos de MDF e pinturas a mão. • Assim como as outras páginas mencionadas anteriores, a Artesanatos Feito com Amor apresenta número para contato. Indica o horário de funcionamento e <i>e-mail</i>. Suas publicações são efetuadas com uma certa frequência, não contém muitas especificações e nem o preço dos produtos. • Não possui uma página para a divulgação no <i>Instagram</i>, porém apresenta como outra alternativa uma página de divulgação, onde é possível ter acesso ao clicar no link disponibilizado na página do <i>Facebook</i> ou como uma simples busca na internet. • Nesta página é possível ver todos os produtos com os preços de forma organizada.

Fonte: Os autores.

OBJETIVOS da AFESol

Por meio das redes sociais do *Facebook* e *Instagram*, a AFESol tem por seu objetivo a divulgação de seus produtos artesanais realizados em conjunto para a venda, já que era uma das poucas alternativas que se apresentava no período de pandemia, com a proposta do trabalho de divulgação ter continuidade mesmo após o fim da pandemia. Os produtos que se propunha publicar nas redes sociais são aqueles oriundos da produção coletiva do grupo, com o propósito da geração de renda mediante a cobrança de um preço justo.

ESTRATÉGIA CENTRAL

Por intermédio dos meios digitais de comunicação, mais especificamente *Facebook* e *Instagram*, a estratégia é promover a publicações dos produtos produzidos coletivamente pelos artesões da AFESol, em consonância com a missão, visão e valores, juntamente com os princípios da economia solidária, com o uso das redes sociais, das ferramentas disponíveis para o acompanhamento de resultados das páginas e das vendas efetivadas, o que será explicado mais detalhadamente no plano de ação.

✚ POSICIONAMENTO

É do interesse da AFESol que os clientes percebam a marca como um empreendimento que preconiza a qualidade de seus produtos e o bom atendimento, respeitando os princípios da economia solidária como a centralidade do ser humano, emancipação, justiça social na produção e a consciência ambiental.

Busca-se o reconhecimento e a satisfação dos clientes, como um dos fatores para a fidelização, atendendo suas necessidades e deixando claro que o valor do produto é superior ao preço pago nos itens vendidos, justamente pelos valores sociais que representam.

✚ O COMPOSTO DO MARKETING DIGITAL (8 Ps)

Diferente do marketing tradicional que utiliza os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção), o marketing digital utiliza os 8Ps (pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão). Dentro do marketing digital ocorre a adaptação dos 4 Ps. No quadro 7, são descritos os 8 Ps do marketing digital pensado para a AFESol.

QUADRO 7 – Descrição dos 8 Ps do composto de marketing digital para a AFESol

COMPOSTO	DESCRIÇÃO
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • A persona para qual a AFESol deve concentrar seus esforços são aquelas que são acadêmicos, professores e outros frequentadores da instituição de ensino da UEPG. Estes frequentadores devem ser pessoas que utilizam as redes sociais do <i>Facebook</i> e do <i>Instagram</i>, para que tenham acesso às postagens realizadas. Caracterizam-se por serem de classes sociais alta e média, de ambos os sexos, com no mínimo 17 anos (geralmente a idade de ingresso na UEPG). • Estas personas tem que buscar a valorização do trabalho social, a centralidade do ser humano e a conscientização ambiental. • Realizou-se uma pesquisa por grupos de artesãos que fabricam produtos advindos de lona de malotes que são reutilizados e que estão presentes nas redes sociais do <i>Facebook</i> e do <i>Instagram</i> da cidade de Ponta Grossa; não foram encontrados. Isto mostra um grande diferencial que a AFESol tem diante desta pesquisa e uma ótima oportunidade de mercado, visto que é a única na região que desenvolve tais produtos.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • No planejamento deve-se pensar no chamado muro das objeções. Este muro das objeções são as incertezas e desconfianças que o público pode ter sobre o produto. Para tanto, foca-se no avaliador, ou seja, no cliente que comprou o produto e irá expor o depoimento de sua experiência. Se a avaliação for positiva, isso pode impulsionar as vendas e o nome da marca. • Para aumentar as chances de venda das publicações pode ser usada a estratégia de <i>Inbound Marketing</i>. • Com os conteúdos disponibilizados juntamente por <i>Inbound Marketing</i>, o cliente passará a entender mais sobre a associação de feirantes, sobre os produtos ofertados e a importância que isso causa para a sociedade, meio ambiente, para os associados e para a cidadania.

<p>Produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta parte do plano de marketing digital são analisadas as formas e métodos que serão utilizados pelo empreendimento da AFESol em relação ao cliente. • Uma destas análises que deve ser trabalhada é, como será feito o processo de finalização do pedido, pois deve ser algo simples e direto. Se o cliente não souber como e onde fazer o pedido final, as chances de uma desistência na realização da compra é grande. • Para isso, no <i>Facebook</i> deverá ser programada uma caixa de mensagem automática com perguntas básicas, porém diretas como: “Quais são seus produtos?”, “Quanto custam seus produtos?”, “Alguém pode me ajudar?”, “Quero fazer um pedido”. • Para o <i>Instagram</i> deve ser criada uma página com a logomarca da AFESol. Após ser realizada, será disponibilizado na bibliografia do perfil o nome do empreendimento, número de telefone e algumas especificações dos produtos. • Além das publicações dos produtos na linha do tempo, deve-se expor <i>stories</i> de destaques com fotos de cada um dos produtos que são produzidos, <i>Inbounds</i> de Marketing, <i>prints</i> de conversas de boas avaliações dos produtos e um suporte tanto para dúvidas ou confirmação de pedidos, com a indicação de um número de telefone para contato.
<p>Publicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A publicação é um dos pontos mais importantes a serem estudados. Nesta parte discorre-se sobre as publicações, e estes anúncios não são realizados para vender, mas para atrair os clientes e afastar quem não tem como objetivo comprar. • As publicações postadas nas redes sociais do <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> da AFESol devem ter três características: conteúdo sem objeções, valorização dos produtos oferecidos e conversão de vendas. • Seguindo isto, as vendas podem acontecer de forma mais fácil. O cliente passa a gostar da marca e desenvolve certa confiança. Diante disso, a conversão das publicações acontece de forma natural. • Mas no que se refere as publicações da AFESol no <i>Facebook</i>, foi constatada a carência de quase seis anos sem postagem (como mostra a figura 1). Isto dificulta o sucesso do empreendimento nas redes sociais, visto que é algo que precisa ser constante.
<p>Promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Depois de terem sido definidos e analisados os Ps anteriores, é hora de realizar os anúncios com a finalidade de fazer a promoção do empreendimento. Na promoção é pensado nas formas de deixar com que os anúncios não sejam tão apelativos a ponto de passar uma imagem de que o único objetivo almejado é forçar a venda para o cliente, isso promove apenas a rejeição pela marca. • Para tanto, devem ser divulgados conteúdos de qualidade, afim de gerar conexão entre cliente e empreendimento, trazendo credibilidade a quem vê o perfil e as publicações sobre o produto. • As publicações realizadas nestas mídias deverão ser relevantes para a persona, não apenas serem disponibilizadas para mostrar os produtos realizados pela AFESol. • Nas páginas da AFESol para se realizar um continuum de publicações de forma correta, há a necessidade de se pensar e cuidar de três características em suas publicações: conteúdos para gerar atração, engajamento e vendas.
<p>Propagação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A propagação da marca não depende somente do empreendimento que publica nas redes sociais, depende também do público que segue o perfil. Ou seja, transformar a audiência em propagador da marca e, quanto mais audiência, mais propagação terá. • No <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> isto é facilmente realizado, visto

	<p>que essas páginas permitem em seus comentários marcar pessoas para ver alguma publicação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia que a AFESol pode utilizar é pedir para o usuário da rede social marcar um amigo no <i>Facebook</i> ou no <i>Instagram</i> em alguma de suas publicações para ver algum conteúdo relevante ou para a realização de compra do produto. • Outra estratégia é a de propagação de depoimentos de clientes satisfeitos. Estes depoimentos podem ser realizados por um vídeo (bem gravado) enviado por algum cliente, texto por escrito, áudio ou até mesmo por <i>e-mail</i>.
Personalização	<ul style="list-style-type: none"> • Na personalização se faz a conversão dos clientes, mais difíceis, levando-os à realização de uma compra. Nesta parte, deve-se pensar em formas de acabar com as dúvidas que podem surgir que impeçam a compra. • Para que estas dúvidas sejam sanadas, a AFESol pode deixar de forma clara que o consumidor, quando tiver alguma dúvida, pode entrar em contato pelo <i>Messenger</i>, <i>Direct</i> ou pelo <i>WhatsApp</i> para o esclarecimento de perguntas mais personalizadas.
Precisão	<ul style="list-style-type: none"> • O último P a ser executado é o da precisão. Neste deve ser realizada a mensuração dos dados e das ações anteriores. Isto é possível de perceber utilizando-se de métricas, analisando-se os conteúdos que geram mais vendas e engajamento. Tendo isso de maneira clara, é possível desenvolver conteúdos parecidos para que a audiência continue acompanhando e se relacionando com o empreendimento. Na precisão é possível entender o porquê das publicações não estarem sendo convertidas em vendas.

Fonte: Os autores.

✚ PLANO DE AÇÃO

O plano de ação apresenta como foco principal as ações que podem ser realizadas pela AFESol com a finalidade de contribuir para aumento das vendas utilizando-se do marketing social e estão indicadas nos quadros 8, 9, 10, 11, 12 e 13:

QUADRO 8 - Plano de ação: Publicações

PUBLICAÇÕES	
O que?	<ul style="list-style-type: none"> • Serão realizadas publicações nas páginas do <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> da AFESol e demais grupos de <i>Facebook</i>.
Por que?	<ul style="list-style-type: none"> • As mídias sociais se constituem em grande oportunidade para a AFESol ter maior visibilidade e realizar as vendas da sua produção coletiva. • Isto se torna ainda mais relevante em situações como a vivenciada com a pandemia de Covid-19, quando ficou os espaços físicos da UEPG foram interditados o que impediu a exposição física e a venda via contato direto com os clientes.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Há a necessidade da designação de uma pessoa, dentre as que são associadas, para realizar as publicações nas redes sociais, alimentando-as constantemente, garantindo a visibilidade das páginas.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • No <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> da AFESol.

Quando?	<ul style="list-style-type: none"> Deverá ser definida uma data de início e quanto à ação, deverá ser contínua.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> As publicações tem de ser realizadas três vezes na semana incluindo os <i>stories</i>, as fotos dos produtos com boa qualidade, os conteúdos de qualidade, especificando os preços e materiais utilizados nos produtos coletivos, interagindo com os seguidores, publicando não apenas para gerar vendas. Preocupar-se com publicações constantes em ambas as páginas. Tanto no <i>Facebook</i> quanto no <i>Instagram</i>, é possível usar as <i>hashtags</i> (#), este símbolo acompanhado antes da palavra, referência o conteúdo postado quando procurado. Com isso, as publicações podem ser acompanhadas por <i>hashtags</i> adequadas aos conteúdos. Utilizar também os <i>stories</i> com fotos e vídeos dos produtos. Pode ser utilizado o <i>ContentDrips</i> para criação de vídeos, imagens e carrosséis para as redes sociais.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar-se das <i>hashtags</i> para as publicações, com a finalidade de obter um maior alcance. Estudar os competidores para ver o que eles postam, afim de entender o que o público mais gosta. Ou ainda, compreender algo que eles deixam de postar e que seriam interessantes para a AFESol. Postar as imagens dos produtos coletivos da AFESol sendo utilizados por modelos, para uma melhor visualização dos produtos. Ver os conteúdos que o público mais interage com curtidas, comentários ou vendas, para realizar publicações semelhantes.
Quanto custa?	<ul style="list-style-type: none"> Gratuito

Fonte: Os autores.

QUADRO 9 - Plano de ação: Participação e publicação em grupo de *Facebook*

PARTICIPAÇÃO E PUBLICAÇÃO EM GRUPO DE FACEBOOK	
O que?	<ul style="list-style-type: none"> Participar e publicar em um ou mais grupos de <i>Facebook</i>.
Por que?	<ul style="list-style-type: none"> Obter maior alcance de pessoas interessadas nos produtos coletivos AFESol.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> Um dos integrantes da AFESol

QUADRO 10 - Plano de ação: Participação e publicação em grupo de *Facebook*

PARTICIPAÇÃO E PUBLICAÇÃO EM GRUPO DE FACEBOOK	
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> Serão expostos os produtos da AFESol em um ou mais grupos de <i>Facebook</i> que pertençam à cidade de Ponta Grossa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> Deverá ser definida uma data de início e quanto à ação, deverá ser contínua.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> De forma semelhante às publicações na página da AFESol, nos grupos serão postados fotos e conteúdo da produção coletiva com qualidade, levantando questões de sustentabilidade, expondo o preço e quais materiais utilizados nos produtos. Após algum questionamento, sempre responder interagindo com os interessados e divulgando as páginas da AFESol para estes.
Quanto custa?	<ul style="list-style-type: none"> Gratuito.

Fonte: Os autores.

QUADRO 11 - Plano de ação: Acompanhamento da página por meio de métricas

ACOMPANHAMENTO DA PÁGINA POR MEIO DE MÉTRICAS	
O que?	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o acompanhamento das publicações das páginas por meio das métricas.

Por que?	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o acompanhamento da página das redes sociais escolhidas com o propósito de ver os resultados em tempo real, saber quantos compartilhamentos, comentários, curtidas, número de novos seguidores, engajamento, alcance da página, entre outras mensurações.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> Um dos integrantes da AFESol.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> AFESol.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> Deverá ser definida uma data de início e quanto à ação, deverá ser contínua.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> Realizar as mensurações disponibilizadas pelas páginas do <i>Facebook</i> e do <i>Instagram</i> como segmentação, curtidas, comentários, novos seguidores, entre outros. Por meio das métricas, prever possíveis crises da página e desenvolver formas de evitar. Assim, realizar o acompanhamento das críticas feitas da página e pensar em formas de melhoria.
Quanto custa?	<ul style="list-style-type: none"> A definir.

Fonte: Os autores.

QUADRO 12 - Plano de ação: Calendário de postagens

CALENDÁRIO DE POSTAGENS	
O que?	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um calendário de postagens para as redes sociais.
Por que?	<ul style="list-style-type: none"> Ter conteúdos publicados de forma frequente, estudando-se o que será postado com antecedência além de que ficará como uma espécie de registro de tudo que foi publicado para as personas e ainda ter a disposição de um relatório dos resultados positivos e negativos.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> Um integrante da AFESol.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> AFESol.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> Deverá ser definida uma data de início e quanto à ação, deverá ser contínua.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> Definir a periodicidade das publicações, definir títulos com antecedência, encontrar os melhores horários de acordo com as mensurações, listar as datas importantes como Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia do cliente, entre outras e estabelecer os objetivos da publicação.
Quanto custa?	<ul style="list-style-type: none"> A definir

Fonte: Os autores.

QUADRO 13 - Plano de ação: mensurações de dados/treinamento

MENSURAÇÕES DE DADOS/TREINAMENTO	
O que?	<ul style="list-style-type: none"> Treinar uma das pessoas da AFESol para entender as mensurações provindas das métricas das redes sociais.
Por que?	<ul style="list-style-type: none"> Tem como finalidade o estudo e análise das métricas disponíveis para entender o que está apresentando retorno nas publicações e o que está apresentando resultados negativos mediante análise das taxas de crescimento da página, das taxas de engajamento, dentre outras funções que são disponibilizadas.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> Um integrante da AFESol.

Onde?	• AFESol.
Quando?	• Deverá ser definida uma data de início e quanto à ação, deverá ser contínua.
Como?	• Realizando cursos <i>on-line</i> e/ou com o auxílio de <i>e-books</i> sobre o assunto.
Quanto custa?	• A definir.

Fonte: Os autores.

QUADRO 14 - Plano de ação: Interação com o cliente

INTERAÇÃO COM O CLIENTE	
O que?	• Estabelecer comunicação com o cliente nas redes sociais, prestando assistência, resolvendo as objeções e esclarecendo demais dúvidas.
Por que?	• Estabelecer maior interação, contribuir para uma maior satisfação do cliente com a marca, aumentar as chances de realizar uma venda.
Quem?	• Um integrante da AFESol.
Onde?	• AFESol.
Quando?	• Deverá ser definida uma data de início e quanto à ação, deverá ser contínua.
Como?	• No <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> a interação pode ocorrer nos comentários, <i>Messenger</i> , <i>Direct</i> , por via <i>WhatsApp</i> ou com enquetes de múltipla escolha nos <i>stories</i> .
Quanto custa?	• A definir.

Fonte: Os autores.

CONTROLE

A definição de relatórios e controles é a última parte no desenvolvimento de um plano de marketing, porém esta deve ser realizada antes, durante e depois do estabelecimento do plano. Isso possibilita reverter determinadas ações não esperadas ou outros erros o que possibilita a correção no tempo certo para não obter prejuízos financeiros ou perda de tempo.

Diante disto será a fase do controle está dividida três etapas de implantação: ações antes da implantação, ações durante a implantação do plano de marketing e ações que serão realizadas após a implementação do plano.

QUADRO 15 – Ações de controle do Plano de Marketing

TIPOS DE AÇÕES	PUBLICAÇÃO
Ações antes da implementação	• Produção de fotos e vídeos de qualidade dos produtos, desenvolver <i>Inbound Marketing</i> a ser publicado, relacionados com os produtos, com a AFESol e com a economia solidária.
Ações durante a implementação	• Realização das publicações com datas determinadas pelo calendário de publicação, estudo das métricas para análises de pontos positivos e negativos das publicações.
Ações após a implementação	• Análises com bases nas métricas do <i>Facebook</i> e do <i>Instagram</i> das publicações e a interação com os clientes por meio dos <i>stories</i> de múltipla escolha.
ACOMPANHAMENTO DA PÁGINA POR MEIO DE MÉTRICAS	

Ações antes da implementação	<ul style="list-style-type: none"> Realização de cursos de capacitação e estudo com o auxílio de <i>e-books</i>.
Ações durante a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar as métricas para mensurar quais as publicações estão sendo convertidas em vendas e perceber qual o tipo de publicações que a audiência prefere.
Ações após a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudo sobre as publicações do mês ou da semana com todas as métricas disponíveis. Após as análises preparar as próximas publicações, conforme as informações obtidas pelas métricas.
Ações antes da implementação	<ul style="list-style-type: none"> Escolha do que será postado, definição dos melhores dias e horários para a audiência.
Ações durante a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Com as publicações já publicadas, continuar com o calendário de postagens, mas nos dias e horários com maior tráfego da audiência que serão conhecidos após a análise das métricas.
Ações após a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Dar a continuidade ao calendário com os melhores dias e horários em que a audiência mais está presente, sempre estudando qual é o melhor dia e horário para os agendamentos das publicações.
MENSURAÇÕES DE DADOS/TREINAMENTO	
Ações antes da implementação	<ul style="list-style-type: none"> Escolha das melhores plataformas de ensino sobre marketing para a realização dos cursos de preparação e procurar <i>e-books</i> sobre o assunto de métricas para as redes sociais do <i>Facebook</i> e do <i>Instagram</i>; aplica-los no treinamento.
Ações durante a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer dias e horários para ter organização nos estudos.
Ações após a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Pôr em prática o aprendizado, dando continuidade para as atualizações de novas métricas que possam surgir e contribuir para a AFESol.
PUBLICAÇÃO EM GRUPO DE FACEBOOK	
Ações antes da implementação	<ul style="list-style-type: none"> Buscar grupos de compra e venda em Ponta Grossa para utilizá-los e preparar as postagens a serem divulgadas no grupo.
Ações durante a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Postar no grupo com frequência, interagindo com o público, sanando dúvidas a respeito do produto e divulgando as páginas da AFESol para os interessados que entraram em contato.
Ações após a implementação	<ul style="list-style-type: none"> Dar continuidade às postagens nesses grupos.
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	
Ações antes da implementação:	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver respostas em forma de texto, vídeo e áudio para as mais prováveis perguntas que podem aparecer durante o interesse de um cliente.
Ações durante a implementação:	<ul style="list-style-type: none"> Prestar o máximo de assistência para os clientes tirando dúvidas sobre compras, pagamentos, entre outras que podem surgir.
Ações após a implementação:	<ul style="list-style-type: none"> Dar assistência para aqueles que efetuaram compras; perguntar-lhes se o produto é bom, realizar manutenção e/ou troca em razão de algum defeito. Realizar pesquisas de satisfação para aquelas pessoas que efetivaram compras dos produtos coletivos.

Fonte: Os autores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo teve como objetivo geral a proposição de um plano de marketing digital para redes sociais com vistas à divulgação e criação de canais alternativos de vendas da produção coletiva da AFESol, com base nos conceitos e ferramentas do marketing,

do marketing social e do marketing digital voltado para redes sociais, especificamente *Facebook* e *Instagram*, desde que consoantes aos princípios da economia solidária.

Para que este objetivo fosse alcançado, foram estabelecidos cinco objetivos específicos. Diagnosticar a situação do grupo em termos de produtos coletivos e individuais, e as formas de comercialização; desenvolver coletivamente os elementos estratégicos: missão, visão e valores do grupo; elaborar coletivamente as análises PESTEL e SWOT como forma de conhecer as ameaças ambientais e as forças e fraquezas do grupo; identificar por meio das redes sociais, canais alternativos de divulgação e comercialização dos produtos coletivos e individuais e propor um plano de marketing digital voltado para as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, e canais alternativos das redes sociais (grupos de *Facebook*, etc.), para divulgação e comercialização dos produtos. É possível verificar, portanto, que da proposta inicial todos os objetivos foram alcançados.

Conforme depreende-se da proposta apresentada, foram realizadas as análises dos ambientes (macroambiente e ambiente interno), definido o público que se pretende chegar, objetivos, metas e os concorrentes. Em relação a como alcançar o público alvo, foi realizado um planejamento com base no composto do marketing digital - os 8 Ps, apresentando posteriormente planos de ações para serem realizados nas redes sociais do *Facebook* e do *Instagram*, juntamente com planos de controle com ações antes, durante e depois das implementações.

As dificuldades inicialmente encontradas para a realização desta proposta está justamente em sob os auspícios da economia solidária trazer e combinar ferramentas do marketing, geralmente voltadas para a venda de produtos com vistas à obtenção do lucro, bem como do marketing social que está mais voltado para a mudança de comportamentos por meio do desenvolvimento de ações de esclarecimento e orientação ao público a cerca de um determinado tema.

Porém, é importante ressaltar que a presente proposta para a AFESol lhe possibilitará maior visibilidade no mercado e aumento das suas vendas por meio das redes sociais *Facebook* e *Instagram*.

Mas, para que este plano possa obter resultados, será necessário seguir seu plano de ação e as formas de controle que estão minuciosamente apresentados. Para isso será necessário o engajamento da equipe e, principalmente, de alguém do grupo que possa se dedicar e se responsabilizar pelas mídias sociais da AFESol desenvolvendo as atividades propostas para as redes sociais indicadas. Todavia, talvez esteja aí o maior desafio em razão das características das pessoas que compõem o grupo.

Se implementado, o plano de marketing proposto possibilitará maior visibilidade da AFESol com maior alcance, conhecimento do empreendimento para novos e possíveis clientes, relevância e autoridade no campo de atuação, tornando-se referência pelo diferencial da sua produção coletiva e da forma como a produz.

Outro benefício é a construção de uma audiência qualificada, que é aquela que contribui para a construção de posicionamento, fazendo a definição de autoridade e relevância do empreendimento.

Ao ser implementado, o marketing digital melhora a comunicação com o público, pois possibilita se saber com quem se está interagindo, isso permite também segmentar o público por gênero, idade, demografia, etc.

Outro resultado positivo que advirá decorre da relação custo x benefício, já que o orçamento para realizar divulgações no meio digital são menores que os orçamentos para mídias tradicionais. Devido à grande capacidade de realizar uma segmentação mais detalhada, menos recursos serão desperdiçados, o que gera maior possibilidade de alcançar clientes potenciais.

Utilizando as mídias sociais nas divulgações dos produtos, é possível estreitar o relacionamento com os clientes, visto que é um local que possibilita maior interação com os clientes.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**. What Is Marketing? (Approved 2017). Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 16 set. 2021.
- ANTAS, A. G., et al. **Curso de marketing cenário, estratégias e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: CULTRIX, 2000.
- BROTERO, M. **Mais de 600 mil pequenas empresas fecharam as portas com Coronavírus**. CNN Brasil: Business. 9 abr. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/09/mais-de-600-mil-pequenas-empresas-fecharam-as-portas-com-coronavirus>. Acesso em: 22 ago 2022.
- DIAS; S. R. *et al.* **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KERIN, R. A.; PETERSON, R. A. **Problemas de marketing estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2009
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social. Change. **Journal of Marketing**, 35(3):3-12, July 1971, pp. 3-12. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11138581_Social_Marketing_An_Approach_To_Planned_Social_Change. Acesso em: 17 ago. 2022.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- BRANSKI, R.; FRANCO, R. A. C.; LIMA JUNIOR, O. F. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. **XXIV anpet**. Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. 29 nov. a 03 dez. 2010. Salvador, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277598822_METODOLOGIA_DE_ESTUDO_DE_CASOS_APLICADA_A_LOGISTICA. Acesso em: 15 jul. 2021.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- MAÇÃES, M. **Marketing Estratégico: as Quatro Etapas Para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar Desempenho**. Lisboa: Actual, 2019.
- MALTA, D. C. et al. A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal, 2020. **Epidemiol. Serv. Saude**, Brasília, 29(4):e2020407, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/VkvxmKYhw9djmrNBzHsvrxr/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

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

MARQUES, V. **Marketing digital 360**. Coimbra: Actual Editora. 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=v7o8BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT38&dq=plano+de+marketing+digital&ots=bhq1Coc4FR&sig=3SQmJfJk2D2x7nbfkqlRwHTDZAw#v=onepage&q=plano%20de%20marketing%20digital&f=true>. Acesso em 14 nov. 2020.

PEDRINI, D. M.; OLIVEIRA, A. L. Economia solidária como estratégia de desenvolvimento. **Emancipação**, 7(1): 111-133, 2007. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/89/87>. Acesso em: 16 set. 2022.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição**: Resultados por segmento econômico - Pesquisa Online – de 03 a 07/04/2020. Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%20C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%20C3%B3cios%20%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%20C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%20C3%B3cios%20%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf). Acesso em: 22 ago. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 3ª edição**: Resultados por segmento econômico - Pesquisa Online – de 30/04 a 05/05/2020. Disponível em:

<https://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=c9d50d3412270611e9e9a9999a40c0a5>. Acesso em: 17 ago. 2022.

SILVA JUNIOR, A. R. **Neoliberalismo e corrupção**: análise comparativa dos ajustes neoliberais no Brasil de Fernando Collor (1990-1992) e no México de Carlos Salinas (1988-1992). O incremento da corrupção e seus custos sociais. 2006. Tese (Doutorado) - o Programa de Pós-Graduação em Sociologia. UNESP, Araraquara, 2006. Disponível em:

https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/ciencias_sociais/748.pdf. Acesso em: 15 Ago. 2022.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRIGO L. G. G. **Viagens e turismo**: dos cenários imaginados às realidades disruptivas.

Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-61252020000300001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 de outubro de 2020

TORRES, C. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**, 2010.

Disponível em: https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Marketing_Internet.pdf. Acesso em: 11 nov. 2020.

VAZ, C. A. **Os 8ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CAPÍTULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO APLICADO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

DOI 10.51360/zh4.2307-34-46

Carlos Ubiratan do Costa Schier
Rúbia Carla Maier Biscaia
Rosemary Aparecida Martins Roberto
Gilmar Batista Mazurek
Ivo Mottin Demiate
Paulo Cesar Machado Lemos

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO APLICADO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

Carlos Ubiratan do Costa Schier
Rúbia Carla Maier Biscaia
Rosemary Aparecida Martins Roberto
Gilmar Batista Mazurek
Ivo Mottin Demiate
Paulo Cesar Machado Lemos

RESUMO

Percebe-se a preocupação da gestão de pessoas com a satisfação e qualidade do ambiente de trabalho. Este estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional na pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os servidores e gestores da pró-reitoria de Administração. Uma pesquisa piloto para avaliação do clima organizacional em uma instituição pública. Após aplicada a pesquisa, os resultados apontaram fatores importantes em relação ao clima organizacional na universidade. Conclui-se que os servidores estão satisfeitos com o clima organizacional nos setores que estão atuando.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organizacional. Gestão de pessoas. Universidade pública.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem se tornado um tema importante para descrever percepções das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Sendo, portanto, relevante compreender suas propriedades, aspectos conceituais, fatores e indicadores. É importante ressaltar que a identificação do clima organizacional, segundo Ferreira (2017) pode ajudar na melhoria da eficiência organizacional, pois infere na criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta estratégica que proporciona informações relevantes para a identificação de necessidades de planejamento e desenvolvimento, assim como aplicação de ações e ajustes aos processos operacionais e organizacionais com base na percepção dos colaboradores no contexto laboral em termos de ambiente de trabalho, motivação, *feedback*, estrutura física, material e tecnológica, integração de atividades, trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho, plano de carreira, racionalização de processos e custos. Segundo Dutra (2019) o conjunto de informações de uma pesquisa de clima constitui insumo importante para o direcionamento da gestão de pessoas.

A aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional como recurso para aprimoramento e qualificação na gestão permite a aplicação de outras ferramentas estratégicas que contribuem

na obtenção de resultados relevantes nos processos operacionais, como: análise SWOT e o ciclo PDCA.

Esta pesquisa foi realizada na Pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa (PROAD/UEPG) e se justifica na medida que se entende a importância do órgão na gestão estratégica, operacional e organizacional da instituição. Isto demanda que processos, atividades e recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros), estejam em consonância e integrados para que os objetivos institucionais sejam plenamente alcançados e a produtividade seja efetiva.

Esse estudo teve por objetivo analisar o clima organizacional na Pró-reitoria de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Através da aplicação de pesquisa de clima organizacional, buscando diagnosticar a situação atual do clima organizacional da PROAD-UEPG e assim propor ajustes e definir processo de implantação e manutenção de medidas de melhoria.

Evidenciou-se que Pesquisa de Clima Organizacional aplicada na PROAD-UEPG como relevante para o aprimoramento de controles, agilização de processos e para obtenção dos resultados qualitativos e operacionais inerentes à responsabilidade, importância e de competência do órgão no contexto institucional.

2 PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional é relevante para compreender o ambiente de trabalho e como está correlacionado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das instituições. Considera-se uma série de fatores conforme aponta Ferreira (2017): à empresa (modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisão), aos contatos dos empregados com a liderança e à política de gestão de pessoas (práticas de valorização dos funcionários, por exemplo). Sendo as pessoas elemento fundamental nessa análise, o homem é seu componente principal e indispensável e, por sua vez, procura atender às expectativas da organização em troca da possibilidade da satisfação de seus desejos de realização profissional (RIZETTI, 2002).

Um dos primeiros estudos de clima foi de Litwin e Stinger (1968) que definem clima organizacional como propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelas pessoas que trabalham nesse ambiente e que influenciam sua motivação e comportamentos. Em seu estudo analisaram nove fatores organizacionais, sendo: estrutura, responsabilidade, cooperação, conflito, desafio, recompensa, relacionamento, identidade e padrões.

Uma pesquisa de clima organizacional tem como principal objetivo analisar a percepção dos funcionários sobre a organização. Para Rizatti (2002) a questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição, desenvolvendo esforços na direção dos objetivos e na busca da melhoria do clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para a gestão, pois irá possibilitar a identificação de como as pessoas se sentem em relação ao trabalho e como está sua satisfação em relação ao mesmo. Trata-se de uma análise do ambiente em seus mais diversos aspectos, sendo possível apontar os pontos fortes e fracos das instituições, e assim, implementar ações de melhoria neste ambiente. Segundo Dutra (2019, p. 354) a pesquisa de

clima pode ser ainda uma grande aliada em processos de mudança organizacional com eficiência, eficácia e qualidade.

A análise do “clima de tempos em tempos é fundamental para aparar as arestas e manter um ambiente harmonioso e positivo na organização, levando as pessoas a realizar seu trabalho com eficiência e eficácia” (DUTRA, 2019, p. 358).

Considerando a gestão pública que impera a burocracia e os interesses políticos acabam por interferir a atuação da área de gestão de pessoas. Essas organizações não só diferenciam em estrutura e processos, como também em posicionamentos e desempenho do seu pessoal. Rizetti (2002) realizou uma pesquisa que permitiu avaliar o clima organizacional nas universidades federais do sul do Brasil, onde em seu modelo forneceu dados importantes para a reavaliação e reestruturação de aspectos organizacionais como as política estratégias dos recursos humanos, política de assistência e benefícios, estrutura, tecnologias educacionais, liderança, capacitação, planejamento institucional, processo decisório, comunicação, conflito de interesse, avaliação institucional, qualidade do ensino, entre outros.

3 METODOLOGIA

Para atender os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa sobre o clima organizacional com os colaboradores da PROAD/UEPG.

Esta pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza como aplicada, para Parra Filho e Santos (1998) a pesquisa aplicada objetiva a utilização prática, portanto, trata-se de uma pesquisa que demonstra contribuições já existentes. Quanto a abordagem é qualitativa, pois leva em consideração opiniões e dados obtidos em entrevistas e documentos sem que necessitem de tratamento estatístico (OLIVEIRA, 1997). E quantitativa, pois caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta de dados e no seu tratamento através de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

No que diz respeito aos objetivos, se classifica como pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2006) tem a finalidade de expor e dar maior entendimento de um determinado problema. Classifica-se também como descritiva, por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, estudando fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. De acordo com os procedimentos técnicos, pode ser classificada como bibliográfica, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) busca explicações do problema baseando-se em referências teóricas já publicadas em documentos.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e aplicação de questionários, com questões inerentes à Pesquisa de Clima Organizacional, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado com os colaboradores da PROAD-UEPG. Para coleta de dados foi elaborado questionário aplicado aos colaboradores do órgão através de formulário pelo google, com 22 perguntas objetivas e 2 perguntas descritivas que versavam sobre o clima organizacional. Também foi aplicada pesquisa aos gestores responsáveis pelo órgão a fim de esclarecer pontos relevantes. Foi disponibilizado para os respondentes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE para conhecimento do teor e objetivos e concordância em participar da pesquisa. Do universo de 38 servidores foram aplicados 32 questionários, haja vista a não aplicação da pesquisa aos quatro gestores (que responderam questionário específico), ao Pró-

Reitor de Assuntos Administrativos e sua Secretária. Foram obtidas 19 respostas, o que significa 59,38% do universo pesquisado.

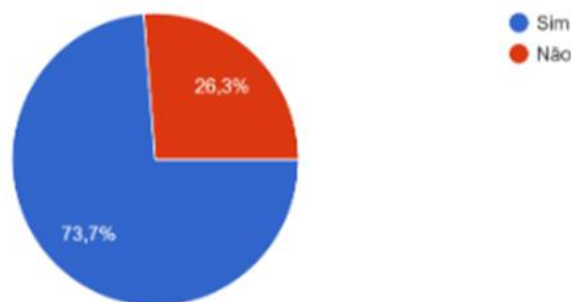
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se os resultados da pesquisa realizada com os servidores e com os gestores investigados nessa pesquisa. A pesquisa de clima organizacional serve como diagnóstico para identificação das melhores práticas e revela pontos que necessitem de melhorias, assim compreender o que precisa continuar fazendo e o que deve ser melhorado em relação ao ambiente de trabalho.

4.1 PESQUISA COM SERVIDORES

A primeira etapa da pesquisa foi realizada com os servidores do órgão objeto deste estudo. Primeiramente, buscou-se informações sobre se os pesquisados possuíam todas as informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, conforme gráfico 1.

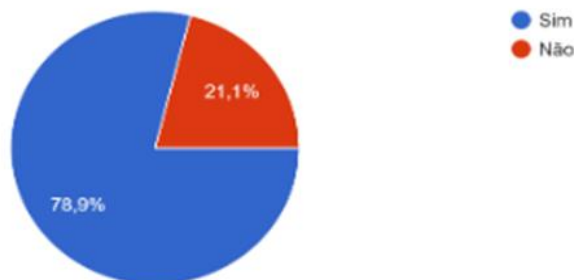
GRÁFICO 1 – Informações sobre atividade



Fonte: Autores (2023).

Observa-se que os servidores na maioria recebem as informações necessárias para o cumprimento de suas atividades. Então, verificou-se essas informações recebidas para execução do trabalho são consistentes e no tempo hábil necessário para uso conforme gráfico 2.

GRÁFICO 2 – Informações consistentes



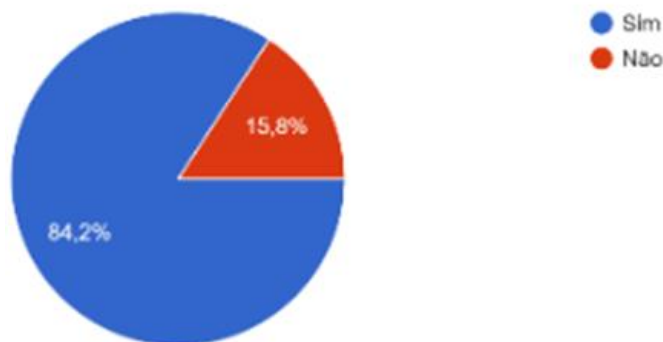
Fonte: Autores (2023).

Verifica-se que a maioria julga receber as informações consistentes e no tempo para executar suas tarefas.

Em relação a importância das atividades desenvolvidas no resultado do seu setor, todos os pesquisados afirmaram ter ciência da importância de suas atividades para o resultado do seu setor dentro da universidade. Então foi perguntado se está exercendo alguma atividade que julga não ser de sua responsabilidade ou do seu cargo atual, onde todos apontaram exercer atividades condizentes com a sua função.

Quanto a dominar outras atividades no setor além da sua, 63% dos pesquisados afirmaram dominar outras atividades. Buscou-se informações sobre estrutura tecnológica e sistema de informação, conforme gráficos 3 e 4.

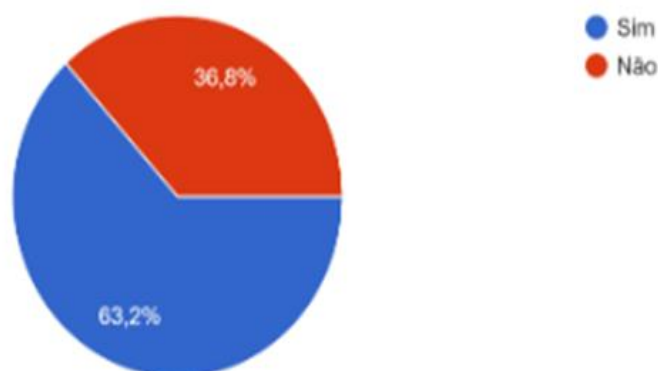
GRÁFICO 3 – Estrutura tecnológica



Fonte: Autores, 2023.

Quanto à estrutura tecnológica e material disponível para o desenvolvimento de suas atividades, a maioria julga ser suficiente para eficácia de seu trabalho.

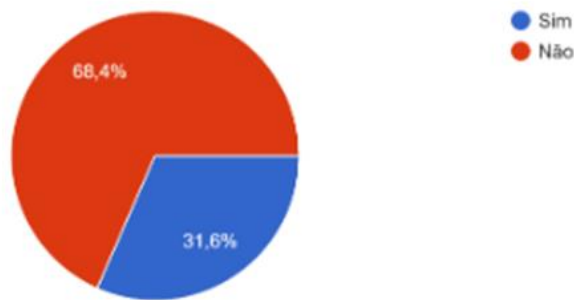
GRÁFICO 4 – Sistema de Informação



Fonte: Autores (2023).

Observa-se no gráfico 4 que alguns apontaram não ter acesso ou não saber usar o sistema de informação inerente a sua função. Esse é um aspecto que demanda atenção da instituição. Quanto à realização de reuniões de trabalho, as quais são importantes para divulgação de informações, segue o gráfico 5.

GRÁFICO 5 – Reuniões periódicas



Fonte: Autores (2023).

Nessa questão, seria importante os gestores atentarem às reuniões, pois momentos como esse são fundamentais para troca de informação e levantamento de necessidades no ambiente de trabalho. A maioria apontou não participar de reuniões periódicas.

Em relação ao acesso à informação e comunicações do seu setor, a maioria (90%) respondeu possuir acesso e que essas estão disponíveis para todos.

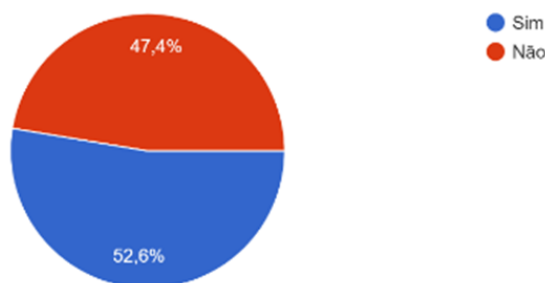
Ainda baseado na comunicação, perguntou-se como são informadas as alterações de procedimentos e processos no setor. Nessa questão foi apontado os seguintes aspectos:

- Repassados pela chefia verbalmente;
- Uso de aplicativos como *Whatsapp*;
- Memorandos via SEI;
- Página eletrônica do setor;

Percebe-se que a maioria manifestou receber a informação verbalmente diretamente de seu chefe/diretoria de maneira informal. A utilização de mensagens pelo *Whatsapp* foi outra forma apontada pela maioria.

Considerou-se a avaliação de desempenho institucional, onde foi perguntado se é objeto de *feedback* e discussão pelo superior, conforme gráfico 6.

GRÁFICO 6 – Avaliação desempenho

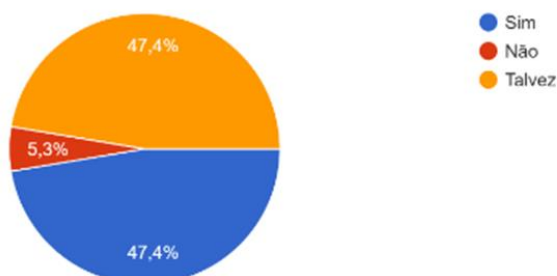


Fonte: Autores (2023).

Nesse quesito, percebe-se divergências entre os pesquisados ao avaliar sobre o retorno das avaliações. Avaliação de desempenho é um processo importante de comunicação, analisando quão bem as atividades individuais estão sendo desenvolvidas no trabalho e onde

necessita de melhorias. Considerando-se os critérios de avaliação de desempenho são justos, segue o gráfico das respostas.

GRÁFICO 7 – Critérios de avaliação justos

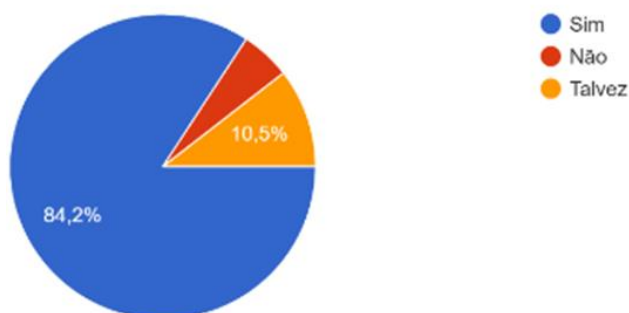


Fonte: Autores (2023).

Verifica-se que se mantém a divergência nas respostas quanto à avaliação de desempenho. A instituição e seus gestores devem atentar a essa questão de avaliação, o *feedback* ao servidor é importante para essa analisar seu desempenho e identificar o que pode ser melhorado em suas atividades permitindo crescimento profissional, assim como pessoal.

Outro aspecto relevante para avaliação do clima organizacional é a qualidade de vida no trabalho (QVT). Ressalta-se que a universidade pesquisada possui um setor específico para a QVT. Então foi perguntado se os servidores sabem do que se trata a QVT, o gráfico 8 apresenta as respostas.

GRÁFICO 8 – Qualidade de Vida no trabalho



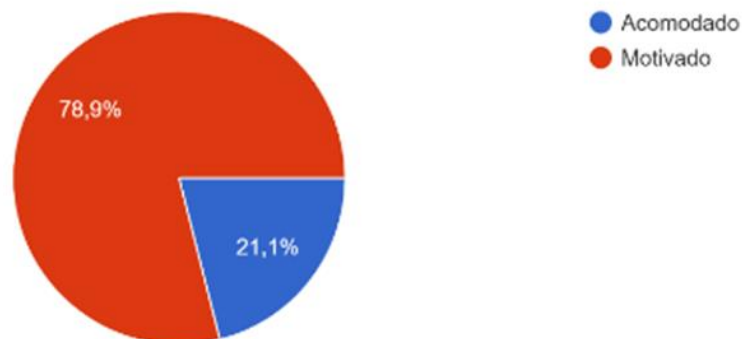
Fonte: Autores (2023).

Verifica-se que a maioria está ciente do que se trata a QVT, ao perguntar se estão felizes e satisfeitos com as atividades desempenhadas, todos manifestaram-se satisfeitos nessa questão. Apontando que as condições físicas do local de trabalho são adequadas, considerando a estrutura, equipamentos, iluminação etc.

Um aspecto importante da QVT é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em relação a esse equilíbrio, 94,7% manifestaram que o seu trabalho tem permitido manter esse equilíbrio.

Perguntou se existe esse sentimento de acomodado ou se o sentimento era motivado, conforme gráfico 9.

GRÁFICO 9 – Sentimento em relação ao trabalho



Fonte: Autores (2023).

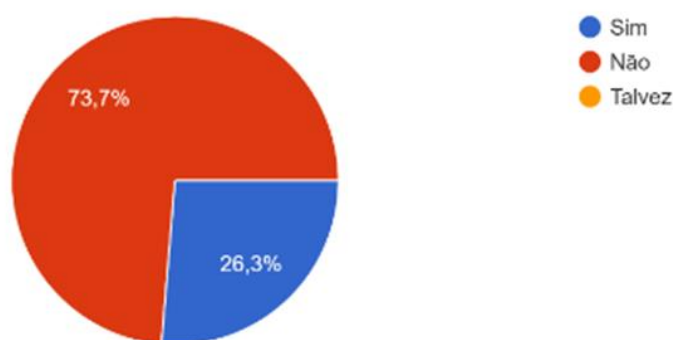
A maioria julga estar motivado em relação ao seu trabalho. O clima organizacional está ligado aos sentimentos do colaborador com o seu ambiente de trabalho. No caso desses pesquisados, a maioria se sente motivado com suas atividades e com a QVT.

Em termos de carreira, buscou-se identificar quais seriam as pretensões, baseado principalmente nas limitações que são encontradas na gestão pública. As respostas se resumem em:

- Sempre crescer;
- Não tem como melhorar pelo plano de carreira atual da instituição;
- Buscar efetivação por concurso público (caso de servidores temporários);
- Manter as atividades no setor
- Desenvolver constantemente novas habilidades.

Considerando os fatores de riscos da atividade, de maneira geral, segue respostas.

GRÁFICO 10 – Fatores de risco no trabalho

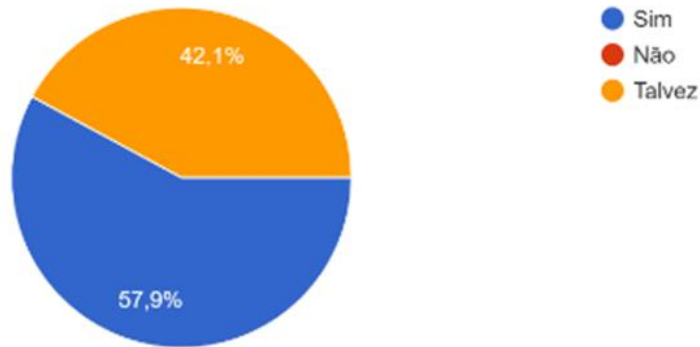


Fonte: Autores (2023).

Nesse quesito a maioria não identificou risco, porém é interessante a instituição rever esse aspecto, pois se obteve respostas afirmativas na questão de riscos, sendo importante levantar junto a esses setores que esses risco que podem estar influenciando no sentimento de bem estar no trabalho.

O gráfico 11 apresenta informações quanto a percepção dos pesquisados em relação aos pontos a serem melhorados no seu setor.

GRÁFICO 11 – Pontos a serem melhorados

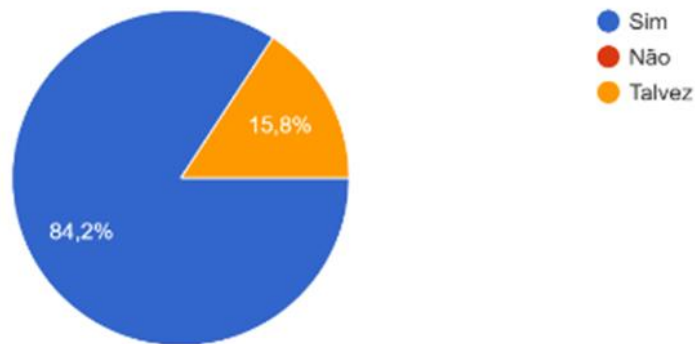


Fonte: Autores (2023).

Essa é uma questão que demanda uma atenção da instituição, principalmente em buscar junto das equipes quais melhorias estão sendo necessárias.

Ao perguntar se existe a possibilidade de contribuir para a melhoria dos processos, percebe-se que no entendimento dos pesquisados existe essa possibilidade, conforme gráfico 12.

GRÁFICO 12 – Contribuição com o processo de trabalho

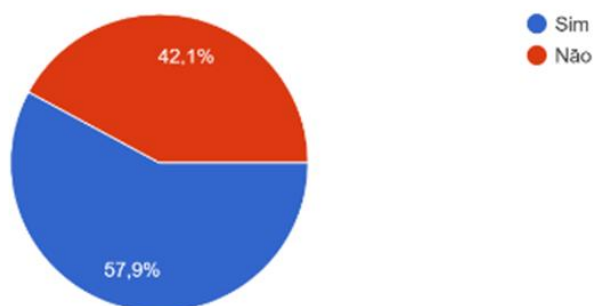


Fonte: Autores (2023).

O que pode estar faltando para a instituição é incentivar a atitude dos servidores em trazer essas melhorias para o dia a dia e inovação, pois os servidores afirmam poderem auxiliar na melhoria dos processos. A inexistência de reuniões pode estar afetando negativamente, pois não está dando espaço para os colaboradores exporem suas necessidades e opiniões.

Em relação a integração pessoal, perguntou se existem atividades que promovam a integração, conforme gráfico 13.

GRÁFICO 13 – Integração pessoal

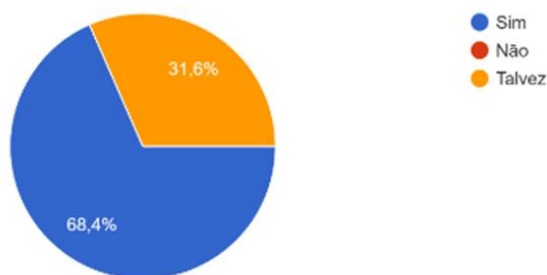


Fonte: Autores (2023).

Verifica-se que a integração é mais um ponto que merece atenção dos gestores, sendo um aspecto relevante para melhoria do clima organizacional.

Por fim, buscou-se informações sobre a preocupação do setor como o bem estar, segue gráfico 14.

GRÁFICO 14 – Preocupação com bem estar do funcionário



Fonte: Autores (2023).

Os servidores têm sentido que a instituição e o setor em que estão lotados preocupa-se com seu bem estar, ou seja, com sua qualidade de vida.

4.2 PESQUISA COM GESTORES

Na segunda etapa da pesquisa, buscou-se a percepção dos gestores em relação a aspectos do clima organizacional, a fim de relacionar com as questões apontadas pelos servidores na primeira etapa da pesquisa.

Foram pesquisados três gestores da PROAD, dos setores DIFI, DIMAPA e CLOG. Primeiramente, realizou-se perguntas binárias (sim/não) sobre elementos que envolvem o clima organizacional.

Quanto à questão de estrutura física adequada e necessidade de pessoal, os gestores apontaram que essa é uma necessidade tanto na estrutura como na falta de servidores, o que pode gerar problemas na entrega dos colaboradores do setor como a sobrecarga de trabalho. Nos aspectos tecnológicos, apenas um dos gestores aponta não ser suficiente e/ou desatualizado.

Observa-se a falta de treinamentos e desenvolvimento para as funções desempenhadas. Dois dos gestores apontam que reconhecem que seus colaboradores não conhecem ou desempenham outras atividades além das que lhe são atribuídas. Não ocorrendo rodízio de funções para agregar maior conhecimento e experiência aos servidores. Apontou-se falhas no planejamento institucional e do setor. Quanto aos relacionamentos, os gestores reconhecem a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Quanto às avaliações, dois dos pesquisados informaram reportar *feedback* aos colaboradores de seu setor, confirmando as informações levantadas pelos servidores em que falta avaliações mais efetivas com os devidos *feedbacks*.

Observou-se uma boa integração entre os setores por parte dos gestores. Um dos setores observa que sua equipe está acomodada, ou seja, não demonstram interesse no crescimento dentro da instituição, estão acomodados.

No que se refere às mudanças que devem ser implementadas no processo de trabalho, o gestor 1 (G1) aponta a necessidade de treinamentos específicos para suas funções e a atualização da tecnologia para melhoria do desempenho. Já o gestor 2 (G2) afirma que a palavra chave é planejamento para ajustar as atividades aos objetivos do setor. Além da necessidade de servidores para executar as demandas do setor. O gestor 3 (G3) diz que estão elaborando manual de procedimentos para atendimento com mais agilidade das atividades.

Baseado nas necessidades geradas pela pandemia da COVID 19, perguntou-se como foi lidar com o teletrabalho e se foi produtiva. Segundo o G1, O teletrabalho mostrou ser um grande aliado para que certas atividades não sofram com paralisações que possam comprometer a produtividade, ressaltando que as tecnologias foram e continuam sendo essenciais para o trabalho. Foi uma experiência interessante, alguns procedimentos podem tranquilamente serem executados em teletrabalho, já outros não se aplicam (G2). Complementa dizendo que foi uma medida eficaz e produtiva dependendo do comprometimento do servidor com suas atribuições. o G3 aponta que no seu setor 99% é trabalho presencial não sendo possível teletrabalho.

Relacionado às metas de cada setor no curto prazo, estas estão resumidas no quadro 1.

QUADRO 1 - Metas dos gestores pesquisados

Gestor	Meta
G1	Investir em treinamentos da equipe, visando o aperfeiçoamento profissional;
G2	Propor mudanças para a melhoria das condições de trabalho;
G3	Manter a integração da equipe.

Fonte: Autores, 2023.

Quanto se os gestores estão conseguindo alcançar as metas, o G1 diz: Sim, estamos sempre dialogando com a equipe na busca por sugestões, melhorias necessárias, procurando sempre manter o clima de cooperação, e de satisfação, com a união, as metas são alcançadas. O gestor 2, aponta que sim, estão cumprindo as metas, porém afirma que "certamente que no sufoco, devido ao número reduzido de funcionários que compõem o setor de trabalho no momento". Ressalta a falta de planejamento institucional, principalmente na aquisição de novos equipamentos e serviços.

O G3, também apresenta que a maioria das metas estão sendo cumpridas "no sufoco" pela falta de profissionais no setor, "porém a equipe não mede esforços para atender todas as demandas" diz o G3.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do teor do estudo, das informações obtidas foi possível avaliar fatores importantes para o clima da organização. Observa-se pelos resultados que os servidores estão satisfeitos com o clima organizacional nos setores que estão atuando, porém a alguns fatores que devem ser observados para melhorias. Assim como a visão dos gestores de forma positiva em relação a importância do estudo e avaliação do clima organizacional.

Sugere-se que os gestores ampliem a investigação do clima organizacional para toda instituição, e que se realize pesquisas de clima organizacional de maneira contínua na universidade.

REFERÊNCIAS

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R da. **Metodologia Científica**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.
- DUTRA. J. S.; DUTRA. T. A., DUTRA G. A. **GESTÃO DE PESSOAS: REALIDADE ATUAL E DESAFIOS FUTUROS**. SÃO PAULO: ATLAS, 2019.
- FERREIRA, P. I. **CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**. ORG. ANDREA RAMAL. RIO DE JANEIRO: LTC, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.



CAPÍTULO 3

**AS MUDANÇAS DE PERFIS DOS TIMES DE
VENDAS EXTERNAS NO ATENDIMENTO DE LOJAS
ESPECIALIZADAS:
O CASO DO SEGMENTO DE AQUECIMENTO DE
ÁGUA**

DOI 10.51360/ZH4.2307-47-59

Luís Filippe Serpe
Edson Feitosa do Nascimento
Juliana Moletta

AS MUDANÇAS DE PERFIS DOS TIMES DE VENDAS EXTERNAS NO ATENDIMENTO DE LOJAS ESPECIALIZADAS: O CASO DO SEGMENTO DE AQUECIMENTO DE ÁGUA

Luís Filippe Serpe¹
Edson Feitosa do Nascimento²
Juliana Moletta³

RESUMO

Tem ocorrido nos últimos tempos uma mudança no comportamento dos times de vendas no sentido de melhoria no relacionamento, na profundidade do conhecimento dos produtos e o principal conhecer como seu cliente realiza a venda dos produtos/soluções nas lojas especializadas. Esta mudança demonstra que o mercado de aquecimento de água não aceita mais o vendedor que só faz contato e ou visita para tirar o pedido e tomar um café, a necessidade agora é o perfil de consultor para contribuir nos negócios dos parceiros em diversas frentes. Esse estudo teve como objetivo principal identificar os perfis dos times de vendas neste segmento através de uma pesquisa qualitativa com perguntas de múltiplas escolha e uma pergunta livre visando estimular os respondentes a expor suas ideias, o foco foi nos proprietários, gerentes e técnicos do segmento que possuem contato direto com fornecedores de produtos e serviços. Importante salientar que na Pandemia da Covid-19 o atendimento se adaptou para a utilização de meios digitais para manter o relacionamento e as vendas com o cliente, mas também mostrou que após a Pandemia, as atividades presenciais ainda são bem-vindas. Pode-se dizer que a percepção dos clientes em relação ao atendimento é que seja realizada de forma rápida, objetiva, desta forma atende as expectativas do cliente no segmento.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente. Gerente de contas. Varejo especializado.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo está cada vez mais ágil e competitivo, onde as relações comerciais entre clientes e fornecedores exigem e dão preferência por profissionais mais capacitados e que consigam entregar resultados diferentes logo no primeiro atendimento, seja ele presencial forma tradicional, online forma digital ou até mesmo em um contato telefônico.

O profissional de vendas assume o papel principal de comunicação entre a organização denominada fornecedor e o comprador. Cabe ao vendedor usar a sua sensibilidade para entender as necessidades do mercado, expor dados e informações que venham a esclarecer possíveis dúvidas e, até mesmo, propor soluções que motivem o interesse do mercado em adquirir um determinado produto ou serviço (MOREIRA, 2007, p. 170).

¹ Professor de Administração – UEPG. Doutor em Administração – UFPR. *e-mail:* luisfserpe@gmail.com

² Aluno do curso de Gestão de Vendas – V MBX – USP/Esalq. *e-mail:* feitosa.edson@yahoo.com.br

³ Doutoranda em Engenharia de Produção – UTFPR. *e-mail:* julianamolettarh@gmail.com

Logo, o vendedor tradicional que faz o atendimento dos clientes no mercado B2B (*business to business*), na tradução livre de negócios para negócios necessita ainda mais aprofundamento em temas gerais dos produtos, serviços e soluções propostas.

Se faz necessário conhecer de forma simplificada como é o fluxo do segmento, onde se tem em uma das pontas o fabricante de produtos e ou soluções, no meio os representantes comerciais, vendedores e lojas especializadas e um dos mais importantes neste fluxo o cliente final.

Neste sentido, o atendimento para o público que possuem lojas especializadas no segmento de aquecimento de água e são atendidos por vendedores diretos ou representantes comerciais com o perfil tradicional do famoso linguajar popular o “tirador de pedido” está entrando em extinção e vem sofrendo muito com esta nova forma de atendimento dos clientes nos últimos tempos.

Conforme pesquisa apresentada na disciplina de CRM e sistemas de inteligência de clientes pelo professor Ricardo Hass Tarabay e pesquisa está realizada pela Forrester Consulting on behalf of Mediafly, August 2021, mostra que o consumidor (B2B) está exigindo outras atitudes e perfis no atendimento.

Considerando que esta pesquisa foi realizada com 152 compradores profissionais de produtos e serviços de outras empresas (B2B), o resultado mostra que:

- ✚ 87% dos profissionais de vendas tendem a oferecer conteúdo personalizado;
- ✚ 84% ajudam a aprender algo novo;
- ✚ 83% mostram como o seu negócio podem impactar os seus negócios e/ou serviços;
- ✚ 84% se dispõem para discutir/ dialogar sobre o que o comprador quer falar.

Com este cenário, a necessidade de profundo conhecimento nos produtos ou serviços comercializados e conhecer a importância dos negócios tanto das organizações a qual representam quanto dos clientes, traz o estabelecimento de diferentes formas de atendimento, ou seja, de acordo com cada cliente e o estabelecimento dessas normas é feito por cada cliente (ALVAREZ, 2021).

A proposta deste trabalho de conclusão de curso é estabelecer uma adaptação para este novo contexto das vendas B2B no atendimento de lojas especializadas no segmento de aquecimento de água, que atualmente se observa através de visitas realizadas com representantes comerciais e vendedores que o atendimento realizado às vezes é negativa em relação a outros representantes e até mesmo comparando com outros segmentos.

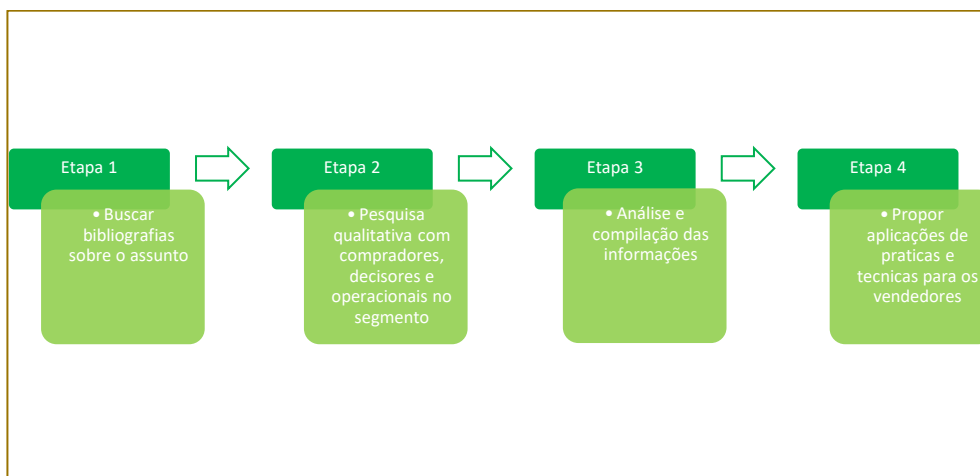
Aliando as práticas encontradas nas bibliografias, as práticas de mercado em gestão de clientes e o atendimento de contas-chaves, é possível obter um resultado mais positivo, visto que os decisores e ou influenciadores podem ser pessoas que estão na operação, na estratégia ou até mesmo na gestão das empresas e precisam de atendimento e tratativa diferenciada.

Com estes perfis de clientes/decisores diversificados, fica a pergunta a ser respondida qual é o perfil dos vendedores que realizam as vendas dos produtos e soluções no segmento de aquecimento de água? Como propor práticas e técnicas atuais para o atendimento deste perfil de cliente?

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento deste trabalho será feito com base em bibliografias especializadas em gestão de vendas, gestão de contas e com as melhores práticas para atualização dos vendedores, será utilizado como metodologia a de pesquisa exploratória, esta pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses nos clientes, visto a necessidade de entender, via utilização de técnicas como entrevistas e pesquisa, o ambiente de pesquisa a fim de direcionar a proposição de melhorias (GIL, 2017). Na Figura 1, observam-se as etapas para o desenvolvimento da pesquisa.

FIGURA 1 - Etapas para desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Dados originais da pesquisa.

A etapa 1 consiste na leitura das referências bibliográficas e o uso de pesquisas em site de busca com as seguintes palavras chaves: perfil do vendedor B2B, novo perfil de vendedor após pandemia do Covid19, com estas palavras chaves encontra-se mais de 5.500 artigos nos mais variados segmentos, mas devido o foco do trabalho ser em um segmento específico – aquecimento de água, foram utilizados dois artigos mais relevantes para dar apoio ao trabalho no período de desenvolvimento, dando uma visão teórica, fundamentação e metodologia para análise. Pode se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2017, p. 41).

A etapa 2 será por meio de pesquisa qualitativa GIL (2017) aplicando um questionário através da ferramenta do Google - Google formulários, com 13 (treze) perguntas: sendo 4 (quatro) perguntas para segmentação do público, 8 (oito) para definir o tipo de atendimento oferecido e 1 (uma) descritiva para obter opinião do cliente, todas estas questões foram elaboradas pelo autor através de formulário online e enviadas aos clientes através de meio eletrônico.

Estes respondentes são atendidos por vendedores de diversos segmentos e exclusivos do segmento de aquecimento de água, o intuito do questionário é de coletar informações sobre como é realizado o atendimento, forma do atendimento pelos vendedores e oportunidades de melhoria que os clientes indicam.

A etapa 3 leva em consideração a análise dos estudos de campo e verificação em conjunto com as práticas atuais de atendimento e análises bibliográficas. Não existe uma única

forma de pensamento qualitativo, mas uma forma é o interpretativo, baseado em experiências (STAKE, 2016).

Na etapa 4 a forma desse relatório varia, porém, em função dos objetivos da pesquisa (GIL, 2017, p. 126), será realizada uma proposta de melhoria para o atendimento de clientes deste segmento, com intuito de aplicar novas técnicas de vendas e gestão de clientes para uma melhor performance no atendimento dos clientes mais exigentes.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo demonstra os resultados da pesquisa qualitativa, de forma mais simples e menos formal em relação à pesquisa quantitativa, pode se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades que envolve a redução de dados, a categorização, a interpretação e a redação do trabalho (GIL, 2017, p. 133).

Um dos procedimentos de análise referente à pesquisa qualitativa mais comum em diversas metodologias é a categorização. Como podemos criar categoria para os resultados da pesquisa?

Segundo Gomes (2004), a palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à ideia de classe ou série. Reduzimos os dados da realidade empírica na medida em que construímos categorias. Da mesma forma, na análise dos dados de nossas pesquisas, as categorias nos ajudam a organizar, separar, unir, classificar e validar as respostas encontradas pelo questionário respondido pelos clientes.

A pesquisa foi realizada de forma anônima seguindo o roteiro de pesquisa conforme (Apêndice A), contendo 13 (treze) questões com respostas de múltipla escolha e uma questão aberta, para que o pesquisado pudesse fazer um comentário sobre o atendimento realizado por vendedores e ou representante comercial.

A seguir as questões enviadas e respondidas pelos clientes.

- a) Você aceita participar da pesquisa conforme termos acima?
 1. Qual é a sua idade?
 2. Qual é o seu gênero?
 3. Qual é a sua formação?
 4. Qual é a sua principal função na empresa?
 5. Quantos funcionários possui em sua empresa ou na empresa em que trabalha?
 6. Na escala abaixo, indique seu grau de satisfação. Como você se sente com o atendimento prestado pela equipe de vendas dos fornecedores?
 7. Por quais meios é mais comum o atendimento destes fornecedores?
 8. Com que frequência este contato é realizado pelos fornecedores, no intuito de realizar o atendimento?
 9. Normalmente, estas visitas duram em torno de quanto tempo?

10. A abordagem presencial do fornecedor é feita com base somente nos negócios?
11. Quais outros temas mais comuns que são discutidos nestas visitas?
12. Qual seria o tempo ideal para uma visita de um fornecedor?
13. Você gostaria de fazer algum comentário sobre o atendimento realizado por fornecedores em sua empresa?

A pesquisa teve uma aceitação de 72% de clientes respondentes num universo de 50 convites enviados via e-mail e ligações de confirmação de recebimento, ou seja, a pesquisa teve uma aceitação de 36 clientes ativos do Estado de Santa Catarina. O período da pesquisa foi entre os dias 18 e 24 de janeiro de 2023, tendo o foco principal clientes especializados em aquecimento de água.

A análise dos gráficos se deu de forma individual para cada questão, visto que as respostas foram de múltipla escolha e com consentimento de todos. A primeira questão elaborada para o questionário foi se os participantes aceitam participar da pesquisa conforme termo de consentimento e os 36 respondentes deram como aceito a participação da pesquisa.

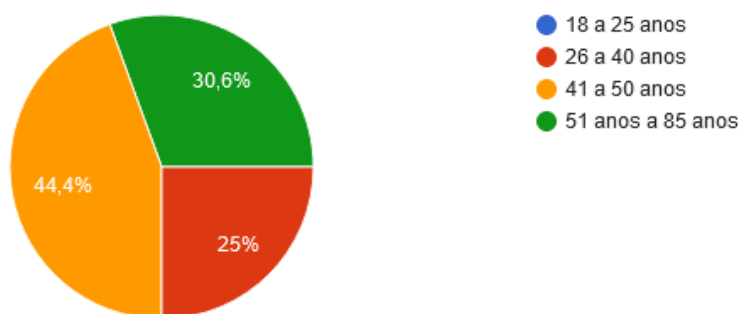
Na questão seguinte aplicada à faixa etária dos participantes, o resultado apresentado ficou em três escalas de idades com maior pontuação: 1ª escala de (41 a 50 anos) representou 44,4% dos respondentes, na sequência a 2ª escala de (51 a 85 anos) representou 30,6% dos participantes e a 3ª escala que teve 25% respondentes na faixa de (26 a 40) anos.

Neste levantamento uma escala de faixa etária entre (18 a 25 anos) não obteve nenhum resultado, demonstrando que o perfil dos participantes está nas idades entre os mais experientes.

FIGURA 2 - Resultado gráfico – corresponde a questão 1. Qual é a sua idade?

1. Qual é a sua idade?

36 respostas



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

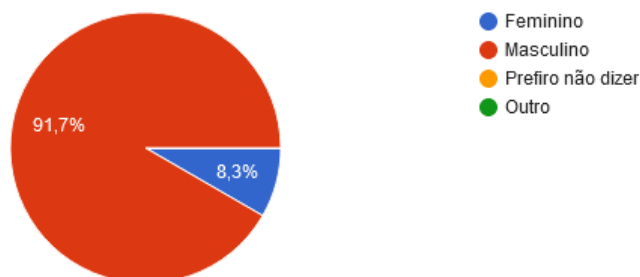
Foi perguntado aos participantes em relação ao gênero e os resultados demonstram, que a maioria dos clientes são do sexo masculino representando 91,7% ante 8,3% dos clientes do gênero feminino, pode ser que em algumas respostas posteriores o gênero masculino seja predominante nas demais respostas.

Está ocorrendo um movimento no setor com a mudança no perfil dos especializados em aquecimento de água com mais mulheres entrando no segmento na posição de proprietária da empresa.

FIGURA 3 - Resultado gráfico – corresponde a questão 2. Qual é o seu gênero?

2. Qual é o seu gênero?

36 respostas



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nas questões seguintes podemos analisar variáveis dos respondentes através de tabelas, como o grau de instrução (Tabela 1), o cargo que ocupa dentro da empresa (Tabela 2) e o número de funcionários na empresa em que atua (Tabela 3).

TABELA 1 - Resultado tabela – corresponde a questão 3 - Qual é a sua formação?

GRAU DE INSTRUÇÃO	RESPONDENTES	PORCENTAGEM %
Superior completo	13	36,11
Pós-graduação	12	33,30
Superior incompleto	07	19,40
Médio completo	03	8,30
Médio incompleto	01	2,80

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na tabela 1 demonstra que o segmento de aquecimento de água está preparado, e os profissionais vem buscando mais especialização. Deste total 69,41% possuem diploma superior e pós-graduação. Uma outra variável analisada para entender o perfil do respondente dentro das empresas foi em relação ao cargo que ocupa. Na tabela 2 demonstra-se qual a principal função destes participantes.

TABELA 2 - Resultado tabela – corresponde a questão 4 - Qual é a sua principal função na empresa?

FUNÇÃO	RESPONDENTES	PORCENTAGEM %
Proprietário	11	30,60
Comprador	01	2,70
Vendedor	18	50,00
Outros	06	16,70

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Este resultado correspondente a questão 4, trouxe um número alto de vendedores em relação as outras funções, isso pode causar uma estranheza, mas devido muito de os proprietários serem vendedores e se consideram tal, o simples fato de responder uma pesquisa pode ter ocorrido uma dupla interpretação entre em qual função exerce dentro da sua própria empresa. A grande maioria dos respondentes atuam com os seus respectivos cônjuges e estes fazem a administração do negócio ao lado do parceiro(a) com alguns funcionários atuando em diversas frentes.

A pesquisa buscou também através de categorização dos dados GIL (2017); verificar a quantidade de funcionários e conforme informações do Serviço brasileiro de apoio ao micro e pequenas empresas [SEBRAE], classificar as empresas do Comercio e Serviços em porte, da seguinte forma:

TABELA 3 - Categorização do porte da empresa

PORTE	Comércio e Serviços – número funcionários
Microempresa (ME)	Até 9 funcionários
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 funcionários
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 funcionários
Grandes Empresas	Acima de 100 funcionários

Fonte: Sebrae-NA/ Diesse. Anuário do trabalho no micro e pequena empresa (2013, p. 17).

As empresas com a maior porcentagem de participação foram as Microempresa (ME), representando 44,4% dos respondentes, destacando que a questão 5 - Quantos funcionários possui em sua empresa ou na empresa em que trabalha? - Tem uma relação entre a questão anterior, pois a grande maioria dos proprietários destas empresas respondentes tem diversas funções na empresa e em alguns momentos são verdadeiros vendedores.

TABELA 4 - Resultado tabela - corresponde a questão 5 – Quantos funcionários possui em sua empresa ou na empresa em que trabalha?

FUNCIONÁRIOS	RESPONDENTES	PORCENTAGEM %
01 a 05	16	44,4
05 a 10	03	8,3
10 a 50	05	13,9
50 a 100	03	8,3
Acima de 100	09	25,0

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A partir da questão 6 as respostas têm o propósito de realizar uma análise do perfil do vendedor atual e identificar os pontos de melhoria conforme a vivência e a experiência do cliente.

Na questão de mesmo número o propósito foi identificar o grau de satisfação dos clientes, o que ele sente quando a equipe de vendas dos fornecedores chega até as respectivas lojas especializadas.

A satisfação do cliente é um dos pontos altos em uma em uma relação comercial, pela concepção de Kotler (2006); a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento,

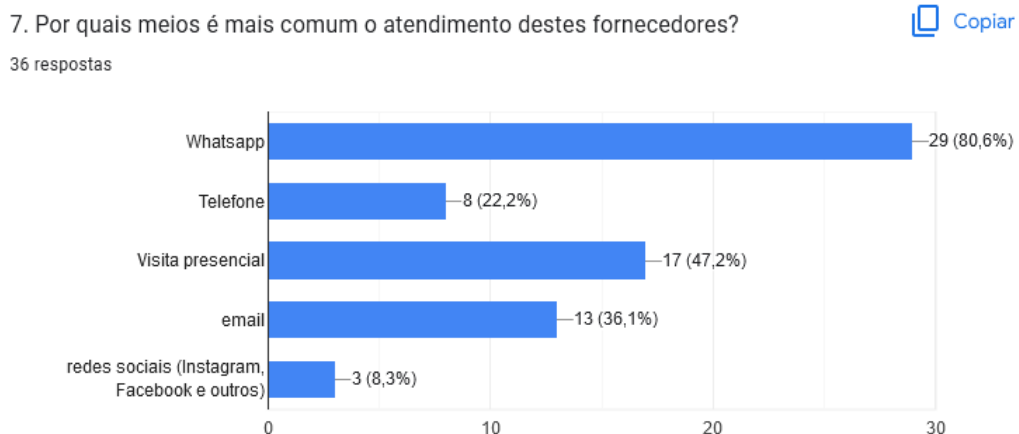
comparada ao desempenho percebido de um produto em relação as expectativas daquele que compra.

Para o vendedor é um sinal de que o relacionamento está em uma boa fase, visto isso nos resultados: 72,2% dos respondentes disseram estar satisfeitos e 19,4% muito satisfeitos, ou seja mais de 90% está satisfeito com o atendimento prestado pela equipe de vendas, por consequência 8,3% diz estar indiferente e isso pode ser tratado de duas formas, como tudo está normal ou é necessário realizar um ajuste no atendimento destes clientes a fim de conseguir elevar esta satisfação no atendimento.

Na questão 7 foi possível medir como hoje os clientes estão sendo atendidos e por qual meio está mais ativo, visto que o mundo foi atingido por uma pandemia entre março de 2020 até meados de dezembro de 2021 com diversos setores comprometidos devido as restrições as visitas presenciais e no segmento especializado de aquecimento de água não foi diferente. Conforme a Fundação Oswaldo Cruz [FIOCRUZ] - Pandemia é todo e qualquer aumento anormal de contaminações por vírus ou bactérias, que se espalham rapidamente afetando toda uma nação em escala global...O primeiro caso de notificação no mundo ocorreu na China no final do ano de 2019 e o vírus alcançou uma escala global de contaminação FIOCRUZ (2020); com isso muitos clientes e fornecedores tiveram que se adaptar a esta nova fase de atendimento e trazendo isso para o mundo digital.

Nos dias atuais, as mídias sociais continuam a apresentar múltiplas vantagens na facilidade de acesso e fortificou ainda mais a comunicação dos clientes com fornecedores, Pinheiro e Macedo (2021); A figura 4 demonstra exatamente que o atendimento com ferramentas digitais se sobrepõe ao atendimento tradicional – visitas presenciais.

FIGURA 4 - Resultado gráfico – corresponde a questão 7. Por quais meios é mais comum o atendimento destes fornecedores?



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

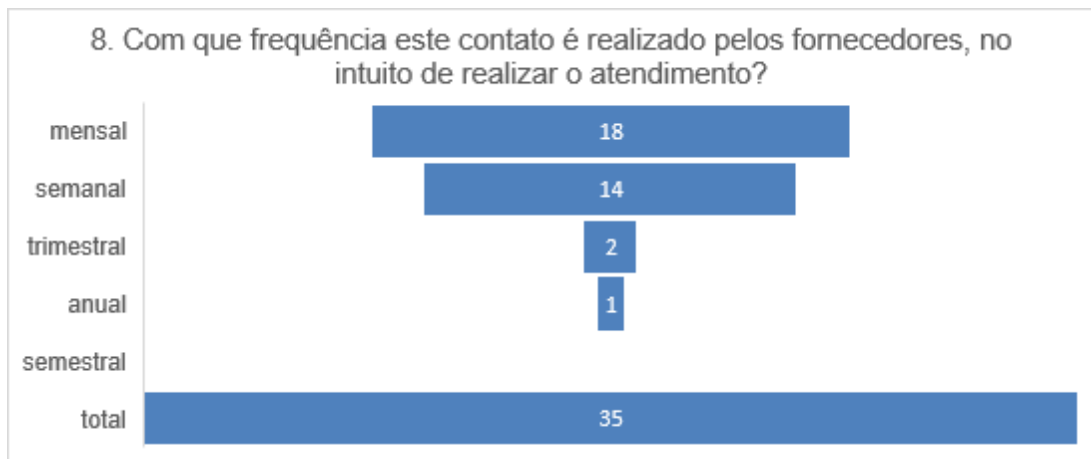
Na pesquisa realizada os respondentes podiam escolher mais de uma resposta e dizer quais meios são mais comuns de serem atendidos pelos fornecedores. Na liderança tivemos o WhatsApp com 80,6 % dos atendimentos, pois gera confiança nos consumidores e proporciona uma boa experiência em todos os pontos de contato (FOURSALES, 2023); as visitas presenciais tiveram 47,2% sendo a segunda forma de atendimento mais realizada devido principalmente a rapidez na comunicação e em terceiro lugar, mas não menos utilizado, o e-mail, representando 36,1% das formas de atendimento. Redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e outros, teve um resultado de 8,3%, não sendo uma ferramenta tão aplicável no atendimento deste segmento.

Os resultados apresentados nesta pesquisa comprovam que após o surgimento de aplicativos de conversa instantâneas, as visitas ainda são importantes, sendo crucial para o fechamento dos negócios e manutenção dos principais clientes. Estudos reforçam a importância da visita presencial (MARTIN e ROMAN, 2011); e, por isso, entende-se o motivo das visitas serem ainda hoje muito estimuladas nos fornecedores, pois as negociações são humanas, embora sejam empresas comprando de empresas.

A frequência de atendimento também foi uma das questões pesquisada, pois a quantidade de visitas pode ser bem-vista por parte dos clientes e em contrapartida pode ter uma visão não tão boa para outros clientes.

Desta forma, na questão de número 8 – Com que frequência este contato é realizado pelos fornecedores, no intuito de realizar o atendimento? Trouxe um resultado de 35 respondentes e somente um que não respondeu a esta questão. Destas 35 respostas, 51,4% disseram que os fornecedores realizam uma visita mensal, 40% disseram que recebem uma visita por semana de fornecedores.

FIGURA 5 - Resultado gráfico – corresponde a questão 8. Com que frequência este contato é realizado pelos fornecedores, no intuito de realizar o atendimento?



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

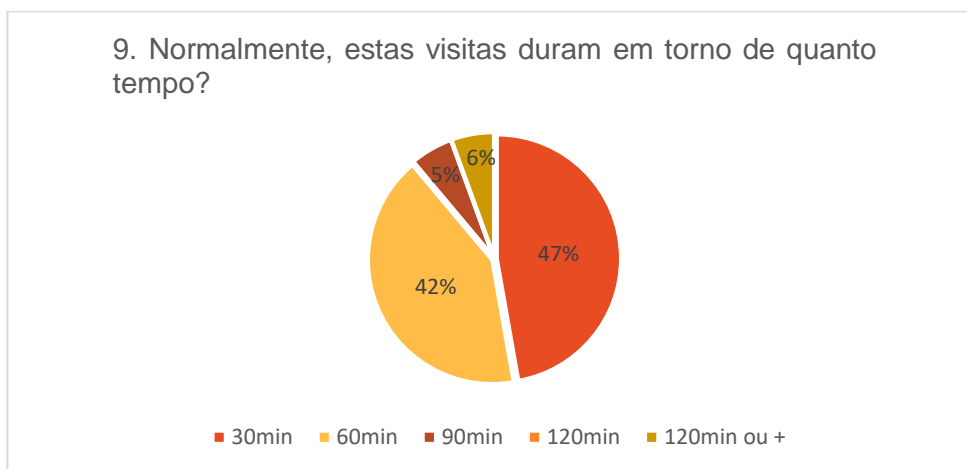
Já as visitas trimestrais representaram 5,7% e as visitas anuais teve somente uma resposta e obteve 2,9%. Com este resultado apresentado na figura 5 em que as visitas ocorrem com maior frequência de forma mensal e/ou semanal, podemos destacar que o tempo de visita também é importante no atendimento neste segmento e com isso a questão 9 do questionário teve como premissa visualizar o tempo em que os vendedores despendem no atendimento ao cliente.

É possível observar que neste segmento as visitas são objetivas, sendo que 47% dos respondentes informam que os fornecedores levam em média 30 minutos, já 42% informam que as visitas levam em torno de 60 minutos, ou seja, quase todos respondentes são atendidos em até 1 hora.

Na outra face da pesquisa temos 5% dos clientes que informaram que existem fornecedores que levam 90 minutos e os outros 6% são feitos com visitas por mais de 120 minutos.

Vale lembrar que não há um referencial de tempo para o atendimento, mas convêm dizer que os tempos de visitas são relativos ao relacionamento entre o vendedor e o cliente.

FIGURA 6 - Resultado gráfico – corresponde a questão 9. Normalmente, estas visitas duram em torno de quanto tempo?



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A última parte da pesquisa levou em consideração os temas que são discutidos nestas visitas e como os temas são posicionados neste tempo decorrido, quando perguntado na questão 10. A abordagem presencial do fornecedor é feita com base somente nos negócios?

A resposta desta questão nos revela que 63,9% dos clientes dizem que sim, somente são abordados temas referentes aos negócios, já 36,1% dizem que não, são abordados outros temas. A penúltima questão da pesquisa, traz exatamente o extrato de quais outros assuntos são discutidos.

Quando perguntado aos respondentes na questão 11 Quais outros temas mais comuns que são discutidos nestas visitas? As respostas foram variadas, mas fez conexão com a questão anterior, pois a maioria representando 52,8% disseram que os assuntos tratados estão relacionados aos negócios e de interesse mútuo, já 41,7% disseram que os assuntos técnicos são o que predominam nas visitas, 2,8% disseram que os assuntos familiares permeiam as reuniões e outros 2,8% disseram que assuntos relacionados a esporte também são discutidos nestas reuniões.

É percebido que os temas mais profissionais são mais relevantes nestas visitas em relação aos outros temas como apontou a pesquisa. Um fator que pode influenciar na percepção deste resultado é a cultura europeia no Estado de Santa Catarina. Conforme o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [Iphan] 2011; A imigração para Santa Catarina, predominaram, primeiramente, pelos imigrantes provenientes da Alemanha, depois ultrapassados em número por italianos e poloneses. A tradição permanece onde as relações comerciais são meramente comerciais e o laço emocional é criado quando se existe uma relação de longo prazo.

Como última fase da pesquisa, mas não menos importante, trouxe uma visão do cliente para que ele pudesse direcionar o tempo de atendimento e quais sugestões de melhoria poderiam ser apresentada ou até mesmo um comentário. Com este resultado, a força de vendas deve ser estruturada a partir das características dos clientes daquele mercado, de sua concentração, quantidade e localização de suas necessidades de seu perfil negocial e das possibilidades de desenvolvimento de relacionamento (ALVAREZ, 2015); conforme o autor para que haja uma mudança no comportamento deste novo vendedor é necessário ouvir o cliente e a questão a seguir trouxe parte desta visão - 12.

Qual seria o tempo ideal para uma visita de um fornecedor? Dos 36 respondentes um percentual de 58,3% disse que o tempo ideal para uma visita no cliente é de até 60 minutos, 36,1% responderam que visitas até 30 minutos são ideais para uma visita de sucesso, já 5,6% responderam que visitas até 120 minutos são bem aceitas, ou seja, para o cliente o tempo ideal é de até 60 minutos. Já a última questão trouxe alguns comentários dos clientes que será apresentado conforme pesquisa enviada, sendo dos 36 respondentes da pesquisa, somente foi obtido 7 respostas/ comentários.

FIGURA 7 - Resultado gráfico – corresponde a questão 13. Você gostaria de fazer algum comentário sobre o atendimento realizado por fornecedores em sua empresa?

<p>13. Você gostaria de fazer algum comentário sobre o atendimento realizado por fornecedores em sua empresa?</p> <p>7 respostas</p> <p>Não</p> <p>O atendimento deveria ser mais humanizado e com a intenção das duas partes de ter a relação de ganha/ganha.</p> <p>Relacionamento faz grande diferença na hora de fechar o negócio.</p> <p>NÃO</p> <p>Tenho mais de dez fornecedores, mas dá para contar nos dedos os representantes que mantém contatos presencialmente ou via whatsapp e não dá uma mão cheia, espero que meus fornecedores reflitam.</p> <p>Eles sempre são solícitos e transparentes nos acordos.</p>

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de trocas de experiências com diversos clientes e com comentários muitas vezes negativos perante o atendimento realizado, se percebeu a necessidade de um estudo, que proporcionasse uma visão de como são realizados os atendimentos das equipes comerciais de fornecedores no segmento de aquecimento de água em Santa Catarina.

Este estudo atendeu às expectativas, ao realizar o objetivo principal de identificar e analisar o perfil destas equipes comerciais durante o período da pesquisa, onde se percebe que os clientes possuem uma satisfação em ser atendido, mas há uma preferência também do atendimento personalizado e mais focado nos resultados.

Ainda ao analisar os perfis dos clientes, destaca-se que após o período da pandemia da COVID-19, houve uma mudança significativa na forma em que é realizado o atendimento, passando do método tradicional com visitas presenciais para o método digital como principal meio de comunicação entre cliente e fornecedores.

Pode-se dizer ainda que a percepção dos clientes em relação ao atendimento é que seja realizada de forma rápida, objetiva, desta forma atendendo as expectativas do cliente.

Este trabalho não é o final sobre o tema, visto que o mundo está cada vez mais digital e as relações comerciais ainda possuem um lado humanizado, mas com novos dados específico

do segmento ou até mesmo de outros segmentos similares, haverá novas discussões e tratativas. No entanto, espera-se ter contribuído para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

Alvarez, F. J. S. M. **Gestão de vendas**. Piracicaba: PECEGE Editora, 2021.

Alvarez, F. J. S. M. **Gestão Estratégica de Clientes – Key Account Management**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

FIOCRUZ-Fundação Oswaldo Cruz. **Covid-19.2020**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/>. Acesso em 18 nov. 2022.

Four Sales – **O executive search e assessment especializado em vendas e marketing com um dos melhores NPS do mundo**. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/posts/foursales-recrutamento-de-area-comercial_o-perfil-do-vendedor-de-sucesso-na-era-digital-activity-7049359513199493121-cxzf/?utm_source=share&utm_medium=member_android/> Acesso em: 06 abr. 2023.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

Gomes, R. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: Minayo, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social**. 23ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004.

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [Iphan] **O patrimônio cultural da imigração em Santa Catarina** / Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional; organização, Maria Regina Weissheimer; texto, Dalmo Vieira Filho – Brasília, DF, 2011. Disponível em:

<http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/o_patrimonio_cultural_da_imigracao_santa_catarina.pdf> Acesso em 28 mar. 2023.

Kotler, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Editora Atlas, Prentice Hall, 2006.

Moreira, J. C. T. (Coord.). **Administração de vendas**. 2ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

PINHEIRO, A. F.; MACEDO, M. E. C. Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19. **Id online Rev. Mult. Psic.** Maio/2021, vol.15, n.55, p.194-205.ISSN: 1981-1179.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho no micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em:

<www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Rio Grande do Sul: Penso Editora, 2011.



CAPÍTULO 4

**EMPREGABILIDADE E OS
MIGRANTES:
RELATOS DE UM PROJETO DE EXTENSÃO**

DOI 10.51360/ZH4.2307-60-67

Rúbia Carla Mayer Biscaia
Carlos Ubiratan da Costa Schier
Carolina Scalise Taques Fonseca
Joselton José de Almeida Rocha
Marilisa do Rocio Oliveira

EMPREGABILIDADE E OS MIGRANTES: RELATOS DE UM PROJETO DE EXTENSÃO

Rúbia Carla Mayer Biscaia
Carlos Ubiratan da Costa Schier
Carolina Scalise Taques Fonseca
Joselton José de Almeida Rocha
Marilisa do Rocio Oliveira

RESUMO

O projeto de extensão Empregabilidade e os migrantes/refugiados foi concebido com intuito de orientar aos migrantes e refugiados que necessitam de auxílio para superarem os desafios encontrados no Brasil na busca de emprego. Esse projeto teve como objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para inserção e manutenção do emprego aos migrantes e refugiados na cidade de Ponta Grossa no Paraná. O projeto contou com a participação de docentes e discentes da UEPG, atendendo migrantes e refugiados em parceria com o projeto Departures da UEPG e com a Cáritas Diocesana de Ponta Grossa. Esse artigo teve como objetivo, apresentar o relato das vivências de discentes envolvidos nesse projeto de extensão. Foram realizados encontros com migrantes na universidade a fim de orientar na elaboração de currículo e sobre entrevista de emprego. Foram levantadas informações sobre a percepção dos discentes com essa experiência, apontando as contribuições no aprendizado e as dificuldades percebidas no atendimento aos migrantes/refugiados. Ao finalizar o projeto percebeu-se quais ações executadas para esse público alvo foram efetivas, assim como para os discentes envolvidos no projeto, os quais levaram os conhecimentos adquiridos no curso para a prática, auxiliando os migrantes e refugiados na superação dos desafios de inserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Migrantes. Empregabilidade. Refugiados. Direitos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O processo de migração pode ser motivado por diversos fatores como: guerras, pobreza, problemas políticos, melhores condições de trabalho, melhoria na perspectiva de vida, entre outros. A migração sempre existiu, sendo motivo de preocupação por parte dos países. Lima e Silva (2012, p. 385) trazem como exemplo o Brasil que possui "muitos habitantes que vão para os Estados Unidos e Europa em busca de vida melhor, em contrapartida, há muitos africanos e latino americanos que vêm ao Brasil com esperanças de alcançar uma vida digna para si e para a sua família".

Ao chegar no novo país, o migrante/refugiado encontra barreiras, principalmente com questões de diferenças de língua, adaptação cultural e a religião desse novo local. No Brasil intituiu-se a Lei de Migração – Lei nº13445, de 24 de maio de 2017, a qual dispõe sobre os direitos e deveres dos migrantes e visitantes, alicerçada na garantia e promoção dos direitos humanos (BRASIL, 2017).

Entidades e universidades através de projetos como o da Cáritas Brasileira tem se mobilizado para apoiar iniciativas para os migrantes, principalmente na geração de trabalho e renda. Para Cavalcanti (2015, p. 39) "é preciso ressaltar que uma vez no país de acolhida o lugar social dos imigrantes estará marcado pela posição que ocupam no mercado do trabalho".

O projeto de extensão Empregabilidade e os migrantes/refugiados foi concebido pelo Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, tendo como intuito orientar aos migrantes/refugiados que necessitam de auxílio por conta das questões e dificuldades linguísticas e culturais encontradas ao chegar ao País, para assim, superarem os desafios encontrados na busca de emprego. Este projeto teve como objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para inserção e manutenção do emprego aos migrantes e refugiados da cidade de Ponta Grossa no Paraná. O projeto contou com a participação de docentes e discentes da UEPG, atendendo migrantes e refugiados em parceria com o projeto Departures e a Cáritas Diocesana de Ponta Grossa.

A cidade de Ponta Grossa recebe pessoas de diversas partes do mundo, com a guerra na Ucrânia que iniciou em fevereiro de 2022, muitas pessoas estão cruzando as fronteiras, sendo o Paraná o destino de muitos, considerando o grande número de descendentes ucranianos no Estado.

Nesse estudo será apresentado o relato das vivências de discentes envolvidos nesse projeto de extensão, quanto suas percepções no atendimento dos migrantes e refugiados. Demonstrando o quanto essas ações contribuíram satisfatoriamente na construção profissional desses discentes e na orientação aos público de migrantes participantes.

2 MIGRANTES E O MERCADO DE TRABALHO

O processo de migração no Brasil é regido pela nova lei de Migração, lei nº13445, de 24 de maio de 2017, que conforme Art. 1º “dispõe sobre os direitos e deveres dos migrantes e visitantes, regula a sua entrada e estada no País e estabelece princípios e diretrizes para as políticas públicas para o emigrante” (BRASIL, 2017). Essa nova lei de Migração é um marco na história democrática do Brasil, que além do acordo de residência, possibilitando a permanência documentada do imigrante.

Segundo Cavalcanti (2015) houve um aumento e diversificação dos fluxos imigratórios para o Brasil, outros fluxos como os imigrantes haitianos, começam a ter uma presença aparentemente permanente na imigração, não sendo possível explicar a presença desses novos fluxos no Brasil sem recorrer ao mercado de trabalho, pois é no mercado de trabalho que é possível compreender a posição social que ocupam os imigrantes e que ocuparão os seus descendentes. A Venezuela é outro país que está representando o principal dos novos reconhecimentos de refúgio no Brasil (BAENINGER *et al*, 2021).

Ainda, Baeninger *et al*. (2021) apontam que diante dessa diversidade de modalidade migratória no século XXI no Brasil, no panorama geral das migrações internacionais destacam-se:

- (i) a inserção do Brasil no contexto das migrações internacionais da América Latina e Caribe, de países africanos e asiáticos;
- (ii) a presença do Estado em diferentes modalidades migratórias, quer seja pela mobilidade do capital, quer seja de caráter “humanitário”;

(iii) a crescente polarização da hierarquia das ocupações, condicionando processos migratórios “bimodais”, nos quais a concentração de “trabalhadores de baixos salários e pouca formação educacional” contrasta-se com a crescente circulação de profissionais com elevada escolaridade;

(iv) a hierarquia das nacionalidades na inserção laboral;

(v) a preponderância da informalidade;

(vi) o fortalecimento de um novo segmento de trabalho para imigrantes Internacionais no Brasil: os frigoríficos;

(vii) a possibilidade da documentação migratório que garante direitos aos imigrantes, incluindo a mobilidade espacial da população imigrante no país.

São muitos os desafios a serem superados pelos migrantes ao chegarem ao Brasil, entre eles as barreiras linguística e cultural.

Deve-se considerar que o país está recebendo uma mão de obra já formada e que poderá contribuir de forma decisiva para o seu crescimento (CAVALCANTI, 2015). Ações de entidades como a Cáritas Brasileira, organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), tem atendido ao migrantes auxiliando na regularização migratória e atendendo as suas diferentes necessidades.

A Cáritas Brasileira, fundada em 12 de novembro de 1956, é uma das 170 organizações-membro da Cáritas Internacional. Sua origem está na ação mobilizadora de Dom Helder Camara, então Secretário-Geral da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). As orientações do Concílio Vaticano II marcaram a ação da Cáritas que, desde então, vive sob os valores da pastoralidade transformadora. A Cáritas é um organismo da CNBB e possui uma rede com 187 entidades-membro, 12 regionais e 5 articulações (CARITAS, 2023).

Ao buscar a inserção no mercado de trabalho é necessário desenvolver estratégias que proporcionem a possibilidade de competir pela vaga, tendo assim oportunidade de apresentar suas competências para a empresa recrutadora. Porém, conforme Cavalcanti (2015), no caso dos migrantes, esses contam em sua maioria com uma formação profissional superior, mas quando incorporado no mercado de trabalho descendem na escala laboral e, portanto, social.

Conforme apontado por Baeninger *et al.* (2021) “a estrutura do mercado de trabalho polarizada no Brasil reforça a tendência já apontada pela Organização Internacional do Trabalho da preponderância da informalidade na inserção laboral”.

Políticas públicas voltadas para a inserção dos migrantes no mercado de trabalho são de relevância, segundo Cavalcanti (2015, p. 49) “políticas de imigração deveriam ir na via de tratar as migrações na sua complexidade, multidimensionalidade e incluí-la de forma transversal nas diversas políticas públicas”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo objetivou apresentar o relato das vivências de discentes envolvidos no projeto de extensão Empregabilidade e os migrantes/refugiados, do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa, quanto suas percepções no

atendimento aos participantes. O projeto está vinculado ao Laboratório de Gestão: Práticas em Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos descritiva, com abordagem qualitativa envolvendo quanto a procedimentos técnicos o levantamento e a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, relatórios e a legislação.

Buscou-se promover a possibilidade de orientação aos migrantes/refugiados para participações em processos de recrutamento e seleção na busca de emprego no Brasil, considerando as dificuldades encontradas ao chegar no país sem conhecimento da língua e da cultura. Foram atendidos venezuelanos e haitianos.

Para os resultados foram relatadas informações obtidas no decorrer do projeto pelos discente e docentes envolvidos, assim como a percepção e a vivência dos entrevistados no atendimento aos migrantes, sendo esses entrevistados três dos discentes envolvidos diretamente no projeto, identificados como Entrevistado A, B e C.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O projeto foi concebido para atender aos migrantes e refugiados que se encontram na cidade de Ponta Grossa no Estado do Paraná e necessitam de auxílio para superarem os desafios encontrados na busca de emprego. Prestar assim o apoio para reconstruir suas histórias aqui no Brasil, apoiando e desenvolvendo-os para que aumentem a possibilidade de encontrar uma fonte de renda, garantindo uma vida digna e uma nova perspectiva de vida a essas famílias.

Nesse contexto, foram desenvolvidas ações pontuais de empregabilidade e desenvolvimento profissional, as quais buscaram auxiliar na inserção, e também em como se manter no mercado de trabalho. Identificou-se as dificuldades dos refugiados e migrantes em encontrar emprego, prestar informações corretas e trocar experiências, colaborando no sustento de forma digna e aproximando a sociedade e a universidade da realidade enfrentada pelos migrantes.

A cidade de Ponta Grossa no Paraná, recebe pessoas de diversas partes do mundo, esses migrantes e refugiados contam com auxílio de entidades e projetos de iniciativa do governo e de instituição como as universidades. A entidade Cáritas Diocesana, parceira nesse projeto, possui como o carro-chefe de sua atuação o atendimento a migrantes, conforme relatado pela assistente social Érica Francine Clarindo, "mais ou menos 700 migrantes receberam a regularização migratória, com orientações diversas, em encontros, passeios, formações e rodas de conversa" (DIOCESE DE PONTA GROSSA, 2023).

Entre as ações deste projeto de extensão, foram realizados, durante o ano de 2022, encontros semanais com aulas, num total de 10 semanas. Essas aulas foram ministradas por docentes e discentes, tendo como foco a orientação aos migrantes e refugiados da cidade, auxiliando na produção de currículos, comportamento em entrevista, uso e acesso a internet, cadastramento de currículos eletrônicos e diálogos sobre as normas e o mercado de trabalho no Brasil.

Iniciou-se com aulas sobre elaboração de currículo, usou-se da estrutura da UEPG, acesso a tecnologia e uso de *Power Point* para melhor ilustração das aulas. Após as aulas de orientação, foram realizados encontros para revisões, correções e orientações dos currículos elaborados pelos participantes. Podendo assim, auxiliar com as questões de estrutura e nas

dificuldades com a língua brasileira. Na sequência se trabalhou com informações sobre o mercado brasileiro e comportamento em entrevista de emprego.

Essa ação contou ainda com a parceria do projeto de extensão Departures da UEPG, projeto que tem como foco a internacionalização, auxiliando no planejamento e na execução de ações junto aos migrantes. Os acadêmicos de administração, serviço social e letras, trabalharam em conjunto para atender as necessidades dos migrantes e refugiados.

4.1 RELATOS DOS PARTICIPANTES

Primeiramente, perguntou-se aos discentes envolvidos no projeto como julgaram a sua participação no projeto de extensão com os migrantes e que relatassem sua experiência. Percebeu-se pelas respostas o quanto foi positivo o projeto, tanto para o crescimento dos alunos quanto dos migrantes atendidos. Segundo relato do entrevistado A, "foi uma experiência que me tirou totalmente da minha zona de conforto, não sou uma pessoa que me dá bem com falar em público, então foi uma forma de me desafiar e também de realizar um voluntário que sempre tive curiosidade de realizar". Ainda, segunda Entrevistada C, "foi algo que mudou minha visão sobre as coisas, não imaginávamos o tamanho da dificuldade de uma nova realidade e o quanto pode ser desafiador para as pessoas que estão vindo de fora se adaptarem ao nosso país".

Os discentes puderam aplicar conhecimentos já obtidos na disciplina do curso, usar recursos tecnológicos nas aulas ministradas e acompanhar os migrantes no processo de empregabilidade. "Foi um forma de partilhar minha experiência com pessoas que não possuíam o entendimento de como fazer um currículo, se portar em uma entrevista e compreender o comportamento dos recrutadores. Além disso a troca de culturas foi muito enriquecedor"(Entrevistado A). Segundo o entrevistado B, foi uma experiência diferente e enriquecedora, pois foi sua primeira vez participando de um projeto de extensão. "Participar desse projeto foi um momento de descontração que tínhamos, apresentando atividades, ajudando os refugiados a preparar de fato um currículo para ser encaminhado e conhecer um pouco mais sobre cada um deles" (Entrevistado C) .

O entrevistado C ressaltou que "além dos momentos de interação com os refugiados, foi interessante também a relação entre o projeto Cáritas e o Projeto Departures, pois o objetivo do projeto Departures é a internacionalização dos alunos, a partir do conhecimento e do contato com o mundo. E a junção desses dois projetos trouxe uma internacionalização com o contato entre culturas e o desenvolvimento de conhecimentos para auxiliar os refugiados".

Considerando as dificuldades sentidas no atendimento aos migrantes, a principal dificuldade apontada pelos discentes foi a distância da linguagem dos migrantes com a nossa língua, "alguns deles não falavam/entendiam nada do português e só tinham o domínio da sua língua materna, mas foi uma troca de culturas interessante" (Entrevistado A). "A dificuldade com a língua foi um dos pontos, porém esse era o propósito de ajudar os migrantes, então não era algo tão ruim,foi até divertido" (Entrevistado B). Para auxiliar nessa barreira linguística, contou-se com ajuda de uma discente do setor de letras e o apoio dos próprios participantes atendidos.

Também apontaram como dificuldade as poucas pessoas que compareceram nas aulas, devido aos problemas financeiros do migrantes que não tinham condições para se deslocar a universidade pelos custos do transporte.

Quanto a percepção dos efeitos positivos nas pessoas que foram atendidas, "não deu tempo de botar em prática todas as instruções do qual eu partilhava, mas uma boa visão macro foi transmitida aos participantes" (Entrevistado A). Para o Entrevistado C, "conseguimos explicar o passo a passo com slides e de maneira mais facilitada para eles a respeito do currículo e eles tivemos um *feedback* positivo ao ver que eles compreenderam e já haviam montado o próprio currículo, então pudemos ver um efeito positivo do projeto".

Outra questão foi se o projeto contribuiu na formação acadêmica dos discentes, segundo entrevistado A, "Sim, o projeto coincidiu na matéria que a professora estava passando, os tópicos ajudaram muito a reunir informações, além disso eu estava participando de um processo seletivo na época e a experiência do projeto contribuiu para chamar atenção da gestora". Para o entrevistado C, foi muito importante para entender a realidade e dificuldade do próximo e ter a oportunidade de auxiliar.

Observa-se que esse projeto resultou em resultados satisfatórios aos discentes envolvidos, conforme relatado por um dos participantes: "Graças ao projeto eu consegui um estágio de RH, meu conhecimento aplicado no projeto fez com que eu avançasse de etapa no processo seletivo e fosse selecionado para a vaga". Outro depoimento foi "A participação no projeto agregou muito na minha vida e é importante destacar a continuação dele para outros acadêmicos dividirem da mesma experiência que eu, além de manter constante esse auxílio para todos".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do projeto foi notável o quão produtivo foram estas trocas de experiências e vivências entre a comunidade de migrantes e os docentes e discentes da UEPG. As aulas e orientações foram construtivas para os discentes em relação ao crescimento profissional e aos migrantes no auxílio para busca de emprego. Os docentes e discentes puderam atender os migrantes, sentir suas necessidades e dificuldades e levar conhecimentos para auxiliar na inserção do mercado de trabalho no Brasil.

A barreira linguística foi a maior dificuldade percebida pelos participantes. Pelos relatos dos entrevistados foi possível perceber o quanto essa ação foi positiva tanto aos migrantes como aos alunos. Não tivemos refugiados nessa edição do projeto, apenas migrantes haitianos e venezuelanos.

Apesar das limitações encontradas no projeto, como as questões do custo de deslocamento até a universidade, percebeu-se o quanto foi efetivo esse projeto.

Sugere-se que na continuidade do projeto, analise-se os atendidos no projeto lograram êxito no mercado de trabalho e que se ampliem os atendimentos, facilitando o deslocamento para esse público que não tem condições de chegar até a universidade para os encontros e aulas.

Aos discentes participante ficou a sensação de dever cumprido, de querer mais, e assim levar seus conhecimentos adiante a fim de contribuir com a sociedade e a sua qualidade de vida. Os discentes sentiram a importância e os resultados positivos recebidos com o trabalho voluntário.

REFERÊNCIAS

BAENINGER, Rosana; DEMÉTRIO, Natália Belmonte; FERNANDES, Duval Magalhães; DOMENICONI, Joice. Cenário das migrações internacionais no Brasil: antes e depois do início da pandemia de Covid -19. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 4, p. 1-35, 20 -21.

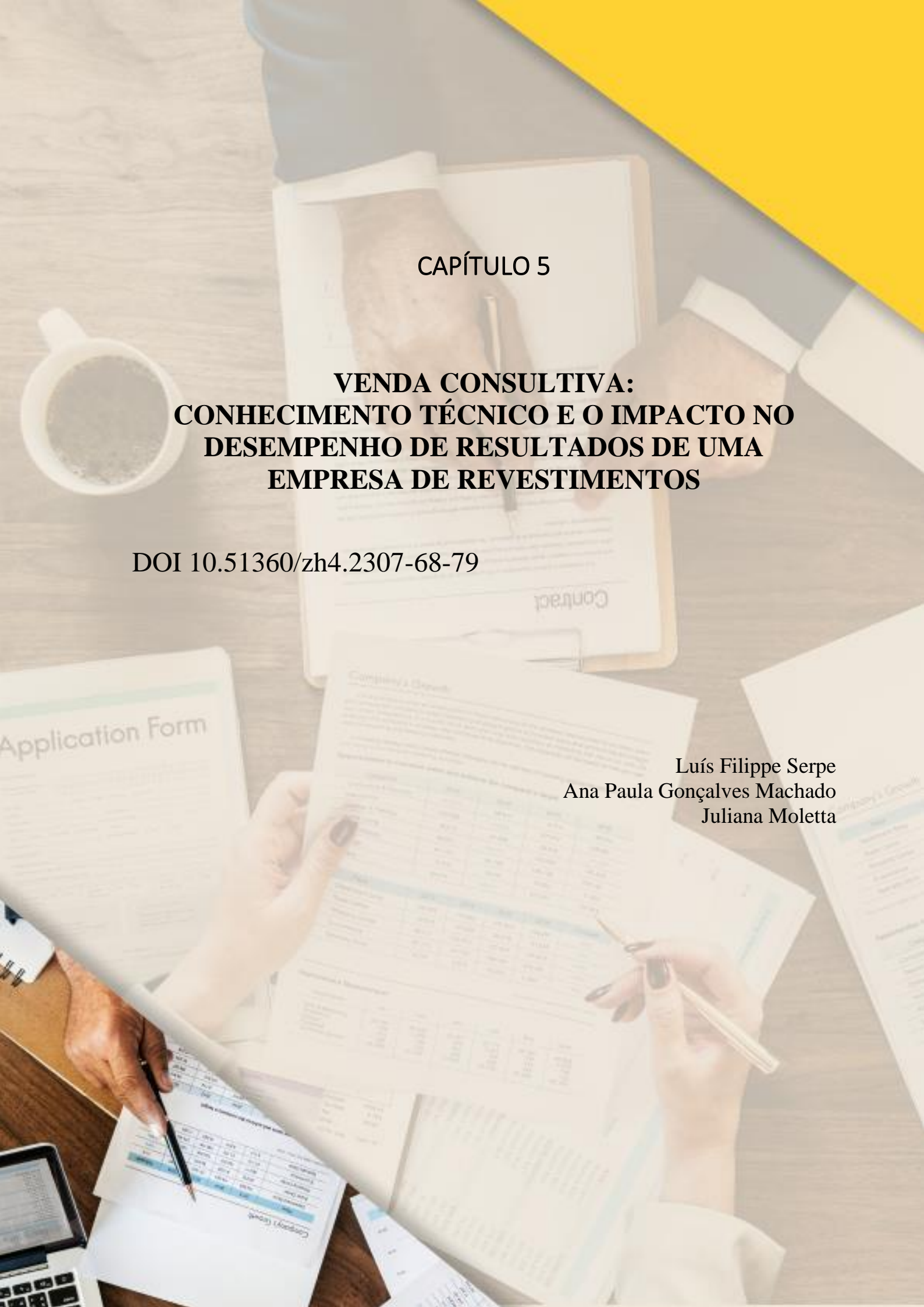
BRASIL. Lei n. 13.445, de 24 de maio de 2017. **Lei de migração**. Brasília: Governo Federal, mai. 2017.

CARITAS. 2023. Disponível em: <https://caritas.org.br/historia>. Acesso em 16/06/2023.

CAVALCANTI, Leonardo; OLIVEIRA, Antonio Tadeu; TONHATI, Tânia (Orgs.) **A Inserção dos Imigrantes no Mercado de Trabalho Brasileiro**. Cadernos OBMigra, Ed. Especial, Brasília, 2015.

DIOCESE DE PONTA GROSSA, 2023. Disponível em: <https://www.diocesepontagrossa.org.br/noticias/migracao-e-carro-chefe-da-caritas-2022-12-20-13-20-28>. Acesso em 15/06/2023.

SILVA, Leda Maria Messias da; LIMA, Sarah Somensi. Os imigrantes no Brasil, sua vulnerabilidade e o princípio da igualdade. **Rev. Bras. Polít. Públicas** (Online), Brasília, v. 7, nº 2, 2017 p. 384.



CAPÍTULO 5

**VENDA CONSULTIVA:
CONHECIMENTO TÉCNICO E O IMPACTO NO
DESEMPENHO DE RESULTADOS DE UMA
EMPRESA DE REVESTIMENTOS**

DOI 10.51360/zh4.2307-68-79

Luís Filippe Serpe
Ana Paula Gonçalves Machado
Juliana Moletta

VENDA CONSULTIVA: CONHECIMENTO TÉCNICO E O IMPACTO NO DESEMPENHO DE RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE REVESTIMENTOS

Luís Filipe Serpe ¹
Ana Paula Gonçalves Machado ²
Juliana Moletta ³

RESUMO

O preparo técnico eleva o nível de conhecimento de todo o vendedor. Constitui ferramenta básica e necessária para o profissional de vendas executar suas tarefas e funções de uma maneira fácil e mais assertiva. O conhecimento técnico, tanto do portfólio e/ou serviços ofertados de uma empresa, bem como o conhecimento a fundo sobre a sua área de atuação, por parte dos colaboradores do departamento comercial, está diretamente ligado ao atingimento dos resultados de uma organização. Visto isso, a partir desse contexto, esse trabalho objetivou verificar a percepção de gestores das empresas do segmento de revestimentos sobre importância do preparo técnico do vendedor, como o maior conhecedor das técnicas de seus produtos aplicados e de seu portfólio para a inteiração da oferta junto ao seu cliente e, assim, atendê-lo de forma a suprir todas as suas necessidades e anseios. Para tanto, foi realizado um levantamento comportamental de mercado, através de uma pesquisa de análise qualitativa aplicada. Essa pesquisa, teve como principal objetivo trazer dados representativos sobre o tema, de forma subjetiva, através das experiências e narrativas pessoais e individuais de cada participante, sintetizando-as, de maneira a apontar assim a forma como colaboradores e empresas interagem com o tema (JOHN CRESWEL, 2007). De forma geral, a pesquisa mostrou fatos reais de uma defasagem de maiores ofertas de treinamentos técnicos por parte das empresas. Ela também apontou a falta de maior engajamento dos colaboradores com a busca própria pelo conhecimento técnico, bem como um déficit de atenção a esse tema tão importante, ligado diretamente ao sucesso dos resultados propostos pela organização.

Palavras-chave: Treinamento. Capacitação. Gestão de conhecimento. Vendas consultivas.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as modalidades de vendas, a consultiva é aquela onde a escuta ativa e o entendimento das necessidades do cliente aparecem como características fundamentais para o fornecimento de um produto ou serviço. O vendedor assume o papel de um consultor, aquele que entende as dores do cliente e faz dessa jornada um processo de experiência positiva para ele.

¹ Professor de Administração – UEPG. Doutor em Administração – UFPR. e-mail: luisfserpe@gmail.com

² Aluna do curso de Gestão de Vendas – V MBX – USP/Esalq. e-mail: ana.mac@uol.com.br

³ Doutoranda em Engenharia de Produção – UTFPR. e-mail: julianamolettarh@gmail.com

O objetivo da venda consultiva é estabelecer um grau de confiança maior entre vendedor e cliente, resultando assim em um relacionamento duradouro, transformando o cliente esporádico em cliente permanente, eliminando a venda casual, fidelizando o cliente para próximas vendas, tendo a lucratividade como principal resultado.

Quando se atende os anseios de um cliente gera-se valor. Essa troca lhe permite acesso a maiores margens de lucro como retorno. Esse é o conceito da venda consultiva, entregar valor ao cliente (MACK HANAN, 2011).

É importante salientar que a eficiência e a eficácia da venda estão diretamente relacionadas com o grau de conhecimento técnico dispendido sobre o produto ofertado, despertando a relação de confiança por parte do cliente. Empresas que entendem esse ponto, como importante para a excelência da venda, investem em treinamentos técnicos dos seus colaboradores.

Em uma organização, o capital humano é o ponto central, por isso, o maior investimento tem que ser direcionado às pessoas, mais que a qualquer outro ponto. Portanto, é papel da empresa garantir o desenvolvimento e os treinamentos intelectuais necessários para as pessoas (CHIAVENATO, 2020).

Mesmo tendo a venda consultiva um papel tão importante no alcance dos resultados de uma empresa, muitas não investem em treinamentos técnicos para seus colaboradores comerciais com uma frequência necessária ou investem de maneira rasa, não levando em consideração que o desempenho de resultados está diretamente atrelado a esses recursos.

As empresas devem dispô-los aos seus colaboradores, visto que, em tempos tão dinâmicos, onde os concorrentes cada vez mais acirram suas ações de atuação e os clientes exigem respostas positivas aos seus anseios, o conhecimento técnico impulsiona a excelência da qualidade no atendimento e, conseqüentemente a efetivação da venda e a fidelização do cliente.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Análise Qualitativa Aplicada (JOHN CRESWEL, 2007) foi realizada baseada na experiência de mercado do profissional pesquisador, de uma carreira na área comercial desenvolvida ao longo de vinte e dois anos de atuação em vendas consultivas para empresas de grande porte e multinacionais do setor da Construção Civil.

O questionário dessa análise foi estruturado em uma plataforma virtual digital e enviado a cada participante via aplicativo de mensagem instantânea, o que possibilitou a rápida interação dos respondentes e a eficácia do resultado. Foi constituído de um total de oito perguntas.

Todas as perguntas foram construídas sobre o tema da importância do conhecimento técnico de portfólios e serviços ofertados, bem como da oferta de capacitação técnica por parte das empresas aos seus vendedores, baseadas na experiência profissional do pesquisador.

Foram entrevistados oito profissionais do setor, com cargos diversos, como gerencia comercial, diretoria comercial e CEOs, de empresas distintas de materiais de acabamentos para a construção civil de regiões diferentes do Brasil, com acesso irrestrito aos dados necessários.

A escolha dos profissionais com cargos distintos em hierarquia possibilitou uma melhor visão do olhar estratégico das organizações dispendido sobre o tema. Assim a pesquisa aplicada

abrangeu as cidades de São Paulo, Santos, Rio de Janeiro, Cuiabá, Florianópolis e Porto Alegre. A justificativa da escolha de cidades distintas se deve ao fato de que essas cidades apresentam nuances e particulares regionais, visto que o Brasil é um país de dimensões continentais, trazendo assim uma maior compreensão do tema.

A análise dos dados e discussões foi organizada por meio da discussão de resultados, aplicando comparações com as literaturas pesquisadas, de forma a verificar se os resultados obtidos são corroborados ou não pela literatura.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O portfólio de uma empresa é a principal ferramenta de demonstração do compilado de produtos e serviços ofertados a um cliente. A sua forma de estruturação e a clara organização dos seus dados promovem uma boa apresentação. Mas, tão importante como tê-lo é saber utiliza-lo. Para isso, sugere-se que a equipe comercial o conheça a fundo, a fim de que se possa extrair características importantes que, passadas ao cliente, despertem o seu interesse.

Conhecer e dominar o portfólio de seus produtos e serviços, de forma estratégica, aproxima o cliente, gerando maior grau de confiança. Demonstra que o vendedor está atualizado e apto a atender as suas necessidades e anseios reais, através de um diagnóstico preciso para resolução ideal do seu problema. O que o cliente pode esperar do seu produto? Como ele o utilizará? Quais seus diferenciais perante concorrentes? Com quais recursos seu produto atenderá o cliente? Como seu produto gera valor ao cliente? (JEROME MCCARTHY, 2013).

FIGURA 1 - Conhecimento do portfólio de produtos e serviços ofertados



Fonte: Autoria própria (2023).

Corriqueiramente, vê-se despreparo técnico por parte de alguns colaboradores em empresas. Vendedores desconexos com as possibilidades de ofertas a clientes, por exemplo, deixam de performar melhor devido à falta de maior embasamento técnico e o resultado dessa realidade é apontado em menores retenções de lucro no resultado da organização.

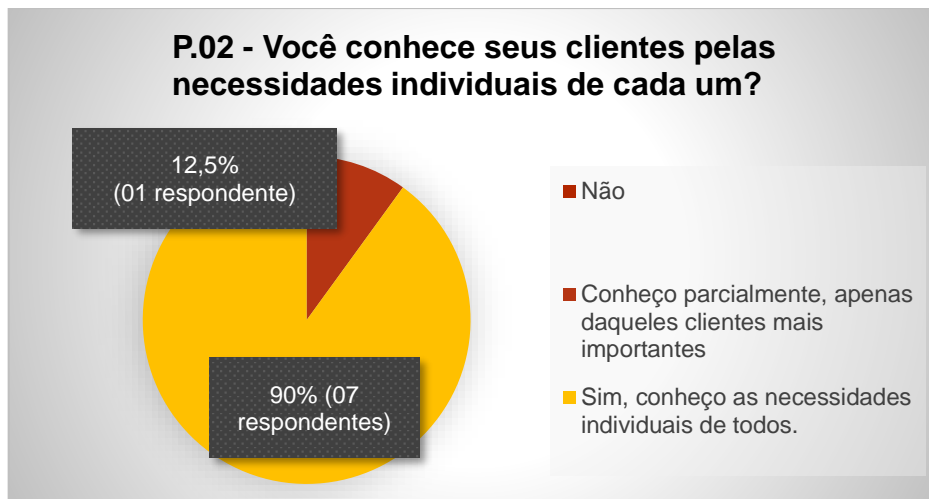
A conscientização da real importância do tema, por parte dos colaboradores das empresas, fica aqui destacada na resposta à pergunta realizada, onde todos os oito entrevistados citam conhecer seus portfólios de produtos e serviços em sua totalidade.

Entretanto, sabe-se que os portfólios das empresas geralmente são extensos ou muitas vezes tecnicamente complexos e, devido à natureza do conteúdo da pergunta e sua forma contextual, a possibilidade de as respostas não condizerem com a realidade é um fato a ser considerado, podendo sugerir um viés tendencioso.

Isso pode ter-se dado por uma limitação do instrumento de coleta, pois a pergunta direciona-os a responder que sim, conhecem o total de seus portfólios e, devido à natureza dos cargos, as respostas dos gestores podem não refletir a verdade.

Conhecer o cliente é fator fundamental para o sucesso da venda. Mergulhar em suas características, entender seus hábitos, cultura e necessidades podem colocar o vendedor em um nível de destaque (CHURCHILL e PETER, 2005). A fase do marketing 3.0 dita a necessidade do conhecimento a fundo sobre os hábitos dos consumidores, a fim de desenvolver e criar produtos e serviços que atendam às necessidades particulares de cada um, de forma personalizada (KOTLER *et al*, 2010). Marketing centrado no ser humano.

FIGURA 2 - Conhecimento dos clientes e necessidades individuais de cada um



Fonte: Autoria própria (2023).

A questão acima mostra que sete dos oito respondentes do total conhecem todos os seus clientes pelas necessidades individuais de cada um deles, contra apenas um dos respondentes, que cita conhecer parcialmente os seus clientes e necessidades individuais, apenas dos mais importantes da sua carteira.

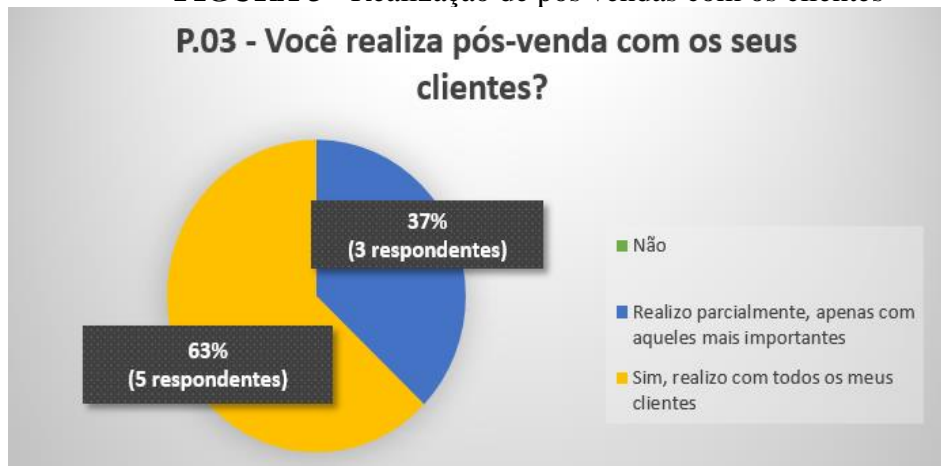
Para a maioria dos respondentes, conhecer bem o seu cliente e se relacionar com ele aparece como ponto importante dentro do escopo de trabalho, entretanto para um dos respondentes a ideia de apenas se relacionar com aqueles mais importantes é suficiente.

Vê-se, na resposta da maioria dos respondentes, sete deles, uma concordância sobre o conhecimento total de todos os clientes, entretanto carteiras de clientes de uma empresa comumente são extensas e, aqui, novamente, pode-se ater ao fato de um novo viés tendencioso na resposta, sugerindo uma possível inverdade com o resultado. Isso realmente reflete a realidade?

Sabe-se que um bom atendimento ao cliente se sustenta em relacionamento. Numa época tão dinâmica como a qual vivemos, fazer um bom marketing de relacionamento é uma iniciativa para retenção de clientes a longo prazo, além de ser mais lucrativo, pois se torna mais barato que investir na captação de novos clientes (KURTZ e CLOWN, 1998).

Como resultado, vem a satisfação, a confiança e a lealdade do cliente. Esses são atributos desenvolvidos através de um atendimento de excelência e fundamental para os resultados de lucratividade da empresa, podendo gerar maior fidelização, um desafio cada vez mais constante no dia a dia comercial, principalmente para atingimento de resultados a longo prazo e retenção de clientes.

FIGURA 3 - Realização de pós vendas com os clientes



Fonte: Autoria própria (2023).

O pós-venda é um processo qualitativo, uma boa forma de demonstrar ao cliente o quanto ele é importante para a empresa, além de gerar valor e relacionamento. Através de um pós-venda bem realizado é possível, inclusive, gerar novas oportunidades de negócios com vendas recorrentes (SPAREMBERGER e ZAMBERLAN, 1999).

Trabalhar o pós-venda é garantir que o cliente está recebendo o máximo que o seu produto ou serviço possa oferecer. O acompanhamento do pós-venda incentiva a melhoria dos processos, propõe manutenção do contato com o cliente, gera uma parceria ativa com ele e diminui a taxa de “*churn*” (rotatividade da empresa).

Mas será que as empresas têm cumprido bem esse papel após o fechamento da venda e a entrega do seu produto?

Em resposta a essa pergunta, vê-se no gráfico acima que, dos oito respondentes totais, apenas cinco disseram que realizam pós-vendas com todos os seus clientes e três responderam que realizam parcialmente, apenas com aqueles mais importantes. Isso demonstra como algumas empresas ainda não enxergam esse como um canal de extrema importância e relevante para a fidelização do cliente.

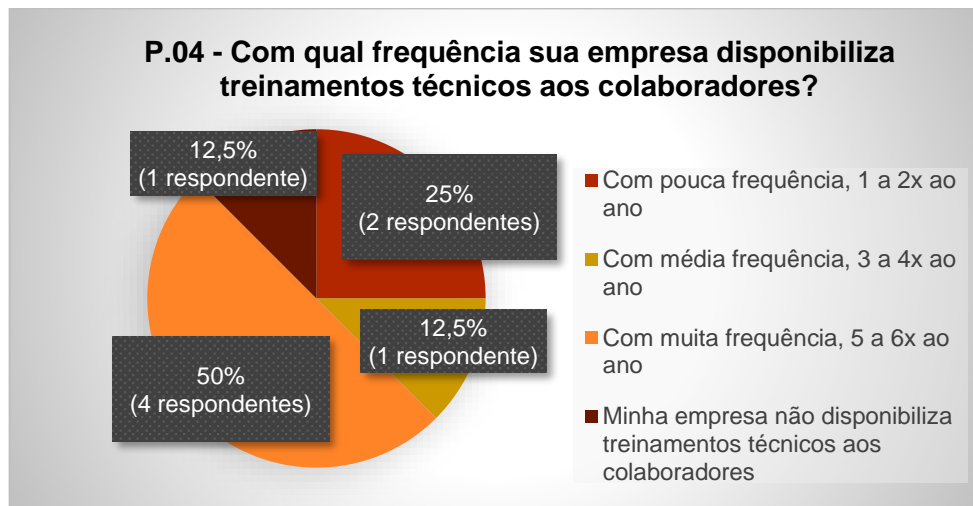
Em “*Customer Experience*”, os cinco passos para o sucesso da jornada do cliente finalizam no processo de pós-vendas (investigação, reconhecimento do problema, apresentação da solução, decisão da compra e pós-venda), é nessa etapa que o cliente guardará as melhores experiências com a marca, aumentando a chance de fidelização (CHIP e DAN, 2021).

A falta da realização de um pós-vendas pode significar uma ruptura com o cliente. É como abrir uma lacuna de oportunidades perdidas, não aproveitadas pela empresa. É abrir mão de uma possível fidelização do cliente, deixando-o livre para o concorrente ofertar em seu lugar.

Foi perguntado aos respondentes com qual frequência a sua empresa oferta treinamentos técnicos aos colaboradores do setor comercial. De acordo com o gráfico de respostas gerado, vê-se que somente metade dos respondentes, quatro de oito no total, disseram receber uma frequência

grande de treinamentos (cinco a seis vezes ao ano). A outra metade dos respondentes, quatro deles, se subdividiu em outras três referências de respostas: apenas um respondente disse receber ofertas de treinamentos técnicos com média frequência (três a quatro vezes ao ano), outros dois respondentes disseram receber ofertas de treinamentos com pouca frequência (uma a duas vezes ao ano) e, surpreendentemente, um respondente disse não receber nenhuma oferta de treinamentos técnicos por parte da empresa.

FIGURA 4 - Frequência de ofertas de treinamentos técnicos pelas empresas



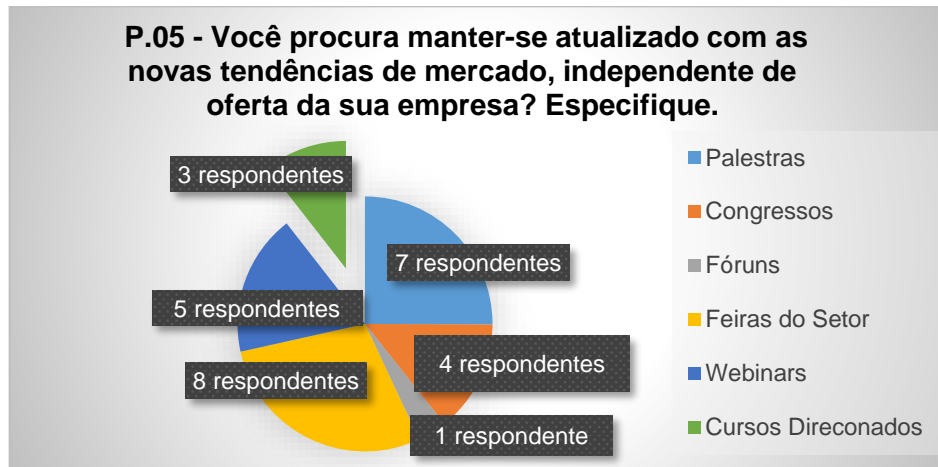
Fonte: Autoria própria (2023).

O resultado gerado nessa pergunta mostra um panorama de déficit grande de ofertas de treinamentos técnicos e capacitação aos colaboradores. Um cenário relativamente preocupante, levando-se em conta que todas as empresas entrevistadas ofertam produtos técnicos aos seus clientes sob uma demanda comercial através de vendas consultivas.

Para uma organização, a capacitação de uma equipe de vendas, através de treinamentos técnicos, além de qualificar o desenvolvimento do time, motiva-o a se manter engajado com os objetivos e a missão da empresa. Também é uma forma de mantê-lo alinhado com os propósitos da organização (CHIAVENATO, 2020).

Os treinamentos técnicos recorrentes mantêm a equipe de vendas capacitada. É a melhor maneira de oferecer entrega de qualidade ao cliente consumidor, pois os processos internos de produção também se tornam mais regulados, uma vez que estão diretamente ligados a cadeia de produção (CARVALHO, 1993).

FIGURA 5 - Fonte de atualização de novas tendências de mercado por parte dos colaboradores



Fonte: Autoria própria (2023).

A inovação possui papel intrínseco como metodologia aplicável para toda a empresa que quer se destacar no mercado. Inseridos em um mundo que muda rapidamente, em uma sociedade que se inova e se reinventa a todo instante, estar a par de novas tecnologias, tendências e produtos é essencial para o atingimento dos resultados (KOTLER, 2010).

Foi perguntado aos oito respondentes de que forma cada um deles procura se manter atualizado com novas tendências de mercado, independente da oferta por parte das empresas.

O gráfico mostrou que a única opção onde todos os respondentes afirmaram como melhor forma de adquirir conhecimentos distintos e se inteirarem das novidades é frequentando feiras setoriais, com o total de oito participantes respondentes. Para as demais opções, a queda de frequência diminui consideravelmente.

Sete deles responderam que frequentam palestras direcionadas, cinco participam de *webinars*, quatro frequentam congressos temáticos, um participa de fóruns e apenas três respondentes disseram fazer cursos direcionados como melhor forma de adquirir novos conhecimentos.

Vê-se, dessa forma que, que muitos colaboradores mantêm uma atitude passiva com relação a própria busca por conhecimento, ou seja, não fazem uso de uma gestão própria do capital intelectual, muitas vezes aguardando que somente a empresa ofereça. Buscar o aprimoramento intelectual também é papel do vendedor e não somente papel da empresa.

As cinco forças de Porter (Concorrência, Fornecedores, Substitutos, Compradores, Novos Concorrentes), dizem que identificar e reconhecer características potenciais dos concorrentes e produtos é a melhor estratégia para blindar o seu mercado de atuação, estreitando as barreiras de entrada e diminuindo as chances de penetração (PORTER, 1970). São essas cinco forças que determinam a estrutura competitiva de uma indústria e conhecê-las bem é fundamental para a lucratividade da organização. Elas ajudam a empresa a avaliar a atratividade do setor e seu posicionamento para melhorar sua competitividade no mercado.

Com elas é possível antecipar e explorar mudanças estruturais da indústria e a equipe comercial possui papel fundamental nessa catalisação de informações. Portanto, é importante o engajamento da equipe por essa busca constante e uma boa forma de trazê-las para dentro da

organização é a sua participação em diversas frentes de abordagens temáticas setoriais, como feiras, congressos, eventos direcionados, fóruns, entre outras.

Para as próximas três questões, foram realizadas perguntas abertas e as respostas foram tratadas como uma discussão geral entre pontos comuns aos respondentes, porém sempre pautadas em referências bibliográficas.

Na pergunta seis, foi perguntado aos oito respondentes como eles enxergam a importância do conhecimento técnico de produtos e serviços ofertados pela empresa e a palavra que mais apareceu na coleta de dados foi “segurança”, de forma unânime.

Ter o domínio do conhecimento técnico do portfólio ou serviços da empresa é fator fundamental e indispensável quando se trata de vendas consultivas. O conhecimento técnico é determinante para a conquista do cliente, desperta o gatilho de segurança, gerando credibilidade e cria um grau de confiança que aproxima o cliente da decisão da compra.

Vê-se que, quanto maior o domínio do conhecimento de um vendedor, maior também é o sentimento de segurança por parte do cliente. E cabe às empresas o papel de provedor de ofertas de treinamentos, sempre que necessários. Não adianta a empresa ter um bom capital financeiro se ela não tiver colaboradores motivados e eficientes para a entrega dos resultados (CHIAVENATO, 2020).

Baseado nisso, na pergunta sete, foi perguntado aos respondentes, quais os principais motivos que levam as empresas a ofertar treinamentos técnicos aos seus colaboradores.

Todos os oito respondentes interagiram com respostas distintas, porém coesas, em se tratando de absorção de conhecimento para melhoria de atendimento ao cliente e, conseqüentemente, atingir melhores resultados.

Alguns comentaram a importância do conhecimento como ferramenta para diminuição de retornos negativos no pós-vendas, outros responderam que é importante para atingir um número maior em vendas e assim diminuir o tempo do “lead” no funil de vendas. Para outros manter-se atualizado é uma forma de passar credibilidade ao cliente, no momento da apresentação das soluções diante os problemas levantados junto ao cliente.

Em meio a todas as respostas, houve um respondente que citou que obter conhecimento é uma prática que dever ser constante e ferramenta importante no momento transacional da venda, visto que, quanto mais o consultor dominar os produtos, mais assertivo ele será na oferta ao cliente, mostrando valor e potencializando o resultado para o sucesso da venda.

Posicionar-se bem perante o cliente, mostra a ele que, uma boa relação de parceria e uma orientação baseada em conhecimento, ajuda-o a tomar boas decisões no momento da compra em uma negociação (HANAN, 1970).

Outro respondente citou a importância de o vendedor dominar o conhecimento sobre os produtos apresentados em portfólio como fonte de expansão de oferta de “mix” variáveis de produtos, aumentando a liquidez no resultado da venda. Ter um mix de produtos variados e estrategicamente bem organizado aumenta as possibilidades de ofertas ao cliente.

Empresas se baseiam nas demandas de mercado e nas mudanças dinâmicas de comportamento de consumo dos seus clientes (DAY, 1990). Cabe ao vendedor ser o agente indutor dessas mudanças e inovações dentro da empresa.

Buscar ofertas de produtos que trazem maior vantagem competitiva, de acordo com as estratégias adotadas pela organização também é papel do vendedor. As empresas precisam de vendedores que têm sempre algo novo a dizer (ROZENFELD *et al*, 2006).

Finalmente, na pergunta oito, questionou-se aos entrevistados sobre a percepção e o conhecimento pessoal sobre o conceito de venda consultiva, baseado no conhecimento profissional do pesquisador.

Obteve-se respostas bem variadas dos oito respondentes, mas todas confluindo para um pensamento semelhante, de que venda consultiva se trata de uma venda que gera valor para o cliente. É vender o impacto positivo do seu produto para o cliente, mostrando a ele que isso gera um significativo aumento do seu lucro (HANAN, 1990).

Alguns respondentes citaram novamente como é importante o vendedor ter o domínio do seu portfólio e do conhecimento técnico e de desempenho dos seus produtos como forma de ofertar ao cliente aquilo que sanará de fato o seu problema e lhe trará benefícios.

Outros citaram a investigação como ponto chave e fundamental da venda consultiva, demonstrando ao cliente o quão importante é o seu problema e a preocupação de realmente atendê-lo. Coletar informações do seu cliente, ajudá-lo a identificar suas dores, mostrar as consequências de não as sanar e, por fim, mostrar a ele como o seu produto o impactará positivamente, despertando a necessidade de obtê-lo (HACKMAN, 1988).

Para dois dos respondentes, o vendedor consultivo tem que possuir um perfil analítico e técnico ao mesmo tempo. Dessa forma, ele consegue sintetizar o atendimento ao cliente, através da melhor oferta de produto e/ou serviço, visando sempre a rentabilidade como resultado principal do negócio.

Para outro respondente, a venda consultiva vai além da comercialização de um item. Ela tem como principal objetivo entregar valor real ao cliente, de modo a fidelizá-lo, garantindo assim novas vendas recorrentes. O cliente tem por fim satisfação com os resultados gerados para si, a ponto de se tornar o seu maior promotor de vendas.

A metologia “*Spin Selling*” destaca esses pontos como ferramentas de atuação na venda através do uso da prática do relacionamento como ponto chave para atendimento ao cliente, explorando pontos relevantes que despertam a confiança do cliente (Hackman, 1988), resultando em negócios rentáveis para ambos os lados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entregar valor é o ponto principal da venda consultiva. Esse valor só é de fato percebido quando o consumidor enxerga claramente os benefícios que sua empresa pode oferecer e, para isso, quanto maior o preparo técnico do vendedor, maior será essa entrega, pois as pessoas não estão apenas em busca de produtos, mas sim de experiências de transformação.

Dito isso, pensar em formas de atualizar-se com conteúdos que se somam ao seu conhecimento é uma prática que deve ser constante na vida de um profissional de vendas e isso é visto, de forma clara, no resultado das abordagens feitas aos respondentes. Apesar disso, quando abordados sobre auto-gestão do conhecimento, vê-se uma contraposição, pois os resultados mostram que, muitas pessoas ainda transferem a responsabilidade da busca pelo conhecimento somente às empresas.

Isso ficou claro nas respostas, quando perguntado aos respondentes de que forma eles se mantêm atualizados sobre conhecimentos, independente de ofertas das empresas e, apenas três deles, responderem que fazem cursos direcionados como forma de capacitação própria.

Em contrapartida, as empresas, que, por sua vez deveriam ser a parte mais interessada no assunto, visto que gerar conhecimento traz benefícios ao resultado final da organização, não proporcionam ofertas de cursos e capacitações técnicas aos seus colaboradores ou não o fazem de forma recorrente e, mais preocupante ainda, algumas nem se quer ofertaram qualquer tipo de atualização profissional, conforme é mostrado em um dos resultados da pesquisa realizada.

Sob a ótica dos gestores entrevistados a citação da importância de manter uma equipe de vendas atualizada em conhecimento é unânime, porém, as ofertas por parte das empresas não acompanham essa necessidade ou acompanha, de forma mais rasa que o necessário, a demanda das ofertas.

Esse é um cenário que se mostra preocupante, visto que, ao se tratar de vendas consultivas, a melhor entrega ao cliente é aquela que vem fundamentada numa relação de confiança entre vendedor e cliente e, baseada no conhecimento, esse último intrínseco para a obtenção de melhores resultados.

De forma a concluir que, portfólios técnicos necessariamente vêm acompanhados de treinamentos, além de reciclagens como forma de manutenção e atualização de conhecimentos por parte das empresas aos vendedores. Por sua vez, os profissionais de vendas, precisam se conscientizar mais sobre auto-gestão do conhecimento, uma vez que ela faz parte do seu desenvolvimento e da sua evolução, como formas de atingir o seu próprio sucesso profissional.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

CARVALHO, N; CRUZ, J. A. S. **A venda consultiva e gestão do conhecimento como ferramenta estratégica para a negociação**. Trabalho de Monografia de Pós-Graduação para Obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos. Unigran, Dourados, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: Novo Papel da Gestão do Talento**. 5ªed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

CHIP, H; DAN, H. **The Power of Moments. Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact**. **Simon & Schuster**. New York, NY, USA, 2017.

CHURCHILL JR.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAY, G. S. **Marketing Driving Strategy: Process for Creating Value**. New York: Editora Free Press, 1990.

HANAN, M. **Consultative Selling: The Hanan Formula For High-Margin Sales At High Levels**. 8ªed. New York: Editora Amacom, 2011.

Instituto de Estratégia e Competitividade [HBS]. 2008. The Five Forces. Disponível em: <<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>. >. Acesso 04 abril 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As Forças Que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano**. Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier, 2010.

KURTZ, D. L., & CLOW, K. E. Services marketing. **John Wiley & Sons**. New Jersey, NY, USA, 1997.

MCCARTHY, J. **Basic Marketing**. Int¹ Ed. New York: Editora Mc Grow Hill, 2013.

ROZENFELD, H; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C; TOLEDO, J. C; SILVA, S. L; ALLIPRANDINI, D. H; SCALICE, R. K. **Gestão de Desenvolvimento de Produto: Uma Referência para a Melhoria do Processo**. 2006. Editora Saraiva. São Paulo, SP, Brasil.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Vendas: fundamentos e relacionamento com os clientes**. São Geraldo: Editora Unijui 1999.



CAPÍTULO 6

**APLICABILIDADE DO LEAN OFFICE EM UM
DEPARTAMENTO DE SEGUROS DE UMA
COOPERATIVA FINANCEIRA**

DOI 10.51360/zh4.2307-80-94

Aline Silva Valente
Josiette da Silva Nogueira de Andrade
Pamella Peruci Collaço de Luis

APLICABILIDADE DO LEAN OFFICE EM UM DEPARTAMENTO DE SEGUROS DE UMA COOPERATIVA FINANCEIRA

Aline Silva Valente ¹
Josiette da Silva Nogueira de Andrade ²
Pamella Peruci Collaço de Luis ³

RESUMO

O estudo de caso foi baseado no departamento de seguros de uma Cooperativa financeira do estado do Paraná utilizando práticas do escritório enxuto, *lean office*. Após a apresentação dos princípios e ferramentas do *lean office*, foram realizadas duas pesquisas com os colaboradores do departamento de seguros e áreas correlatas. As descobertas sugeriram que o treinamento dos funcionários a metodologia e em relação às ferramentas do *lean office* eram necessárias. Em conclusão, o departamento de seguros pode lucrar com a implantação do escritório enxuto por meio da melhoria de processos, redução de custos, maior produtividade e relacionamento aprimorado com o cliente. É fundamental ressaltar que a implementação exige um processo contínuo de melhoria e a participação de todos os colaboradores. A empresa pode se tornar mais produtiva e fornecer aos consumidores soluções personalizadas implementando ferramentas enxutas de escritório, destacando-se em um mercado concorrido. A adoção do *lean office* tem o potencial de impactar significativamente a cultura corporativa e determinar o sucesso da empresa.

Palavras-chave: *Lean office*. Ferramentas de gestão. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

Em meio ao cenário bastante acelerado e de profundas transformações econômicas, políticas, empresariais e culturais a vantagem está relacionada à criação de valor. Em outras palavras, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue conceber para seus clientes e que supera o custo de fabricação da empresa e fornece a diferença entre a oferta da empresa e a da concorrência (GENTIL e TERRA, 2015).

Desta forma para que as empresas consigam obter vantagem competitiva é fundamental possuírem processos administrativos mais assertivos e com menor burocracia. O que nem sempre é uma tarefa fácil, ainda mais por se tratar de produtos intangíveis, ou seja, que não entregam necessariamente um produto final fácil de ser identificado, mas sim uma tarefa intelectual ou que faz apenas parte do fluxo interno. Mesmo sendo desafiadores os mecanismos de planejamento e execução dos processos administrativos nas organizações, estes são essenciais para a manutenção do negócio, bem como proporcionam destaque em seus mercados de atuação.

¹ Pós-graduanda em Gestão e Negócios, Instituto Federal do Paraná. e-mail: valentes2aline@gmail.com.

² Pós-graduanda em Gestão e Negócios, Instituto Federal do Paraná. e-mail: josiette.andrade@gmail.com

³ Pós-graduanda em Gestão e Negócios, Instituto Federal do Paraná. e-mail: pamella_peruci@hotmail.com

Estudos mostram que a utilização da metodologia *lean office* tem trazido benefícios para as empresas as quais o implementam, a qual sua grande maioria é do setor privado. Dentre seus benefícios é possível destacar a identificação do fluxo de valor, redução de tarefas que não contribuem para a entrega do produto/serviço final, padronização, busca pela melhoria contínua, redução de gastos e de tempo dos seus colaboradores, sendo possível focar no que realmente atende a necessidade dos seus clientes.

Esta metodologia deriva-se do *lean manufacturing*, que é utilizado para a melhoria dos processos de produção que surgiu no modelo Toyota de Produção, no Japão. Sua eficácia é comprovada por diversas empresas que a utilizam, as quais identificam que é possível fazer com que os processos sejam mais enxutos, que agreguem valor ao cliente e que tragam benefícios também monetários para as empresas. Com o passar do tempo e de diversas aplicações realizadas foi possível identificar a possibilidade de que essa metodologia também pudesse ser aplicada no ambiente administrativo, porém moldado para sua realidade. Desta forma o *lean office* foi criado e tem se difundido no mundo dos negócios.

Baseando-se no exposto, identificou-se a oportunidade de analisar a aplicabilidade da metodologia *lean office*, junto ao departamento de seguros de uma cooperativa financeira, e assim verificar a possibilidade da obtenção de melhores resultados em seus processos administrativos. As etapas da análise constituíram em verificar se os colaboradores visualizam espaço para melhoria nos processos administrativos, a abertura para a implementação de uma nova metodologia de trabalho e o conhecimento prévio dos colaboradores em relação às ferramentas utilizadas.

Esta aplicação é de grande importância visto que 60% a 80% dos custos envolvidos para atender a demanda de um cliente é uma função administrativa (TAPPING e SHUKER, 2010).

Cada vez mais as organizações buscam por metodologias que visem entregar valor para seus clientes, assim como reduzir os desperdícios que ocorrem durante os processos, dentre eles os administrativos, para que desta forma possuam maior capacidade competitiva, sejam elas organizações de natureza pública, privada ou terceiro setor.

Neste sentido, Machado (2006) comenta que para se manterem em condições de competir e acompanhar as tendências, as cooperativas devem se atentar e se adaptarem às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais organizações, uma vez que buscam garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preservar seus princípios doutrinários fundamentais (GELATTI, 2010). Para Boesche e Mafioletti (2005), manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo e a deficiência na administração desses interesses tem ocasionado às cooperativas, segundo Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Cooperativas de crédito são instituições financeiras, que prestam serviços semelhantes às instituições financeiras públicas, privadas ou de economia mista, porém são constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de uma série de serviços financeiros aos seus associados, porém levando em conta os princípios norteadores dos sistemas cooperativos tradicionais, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008, p. 7).

Desta forma, o intuito da pesquisa consiste na realização de um estudo de casos sobre a aplicabilidade da ferramenta de gestão *lean office* no setor de seguros de uma cooperativa

financeira do Estado do Paraná. Para que esta possa ter seus processos em melhoria contínua, entregando valor aos seus associados e possuir maior capacidade competitiva em seu mercado.

O presente trabalho objetivou analisar a aplicabilidade do *lean office* no departamento de seguros de uma cooperativa financeira do Estado Paraná.

2 PRODUÇÃO ENXUTA

O Sistema Toyota de produção concebido por Taiichi Ohno após a segunda guerra mundial, trouxe alguns enfrentamentos referente a taxa de juros e inflação. Ao identificarem que sua produção estava restrita e submetidos a baixa operação da venda dos veículos, perceberam que limitar a produção sem influenciar no desempenho e evitar desperdício, trouxeram excelentes resultados, conseguindo atender clientes com alta qualidade e com custos reduzidos. Este sistema tempos depois, destacou as práticas únicas de gestão de produção que ajudaram a construir sua reputação. Ohno abordou conceitos como a filosofia *lean* e o uso da técnica *Just-in-Time*, a importância do engajamento dos funcionários e a criação de uma melhoria contínua, influenciando muitos outros sistemas de produção Enxuta (do inglês *lean*) termo indicado em um programa de pesquisas criado para definir estilos de produção mais eficientes, chamado IMVP (*International Motor Vehicle Program*) (WOMACK, JONES e ROOS, 2004).

A metodologia *lean*, de acordo com o *Lean Institute Brasil*, se tornou um meio substancial para transformação de realidades no meio gerencial a fim de intensificar os resultados, aproveitando as melhores capacidades das ferramentas humanas. Com isso, o uso dessas ferramentas e técnicas são desenvolvidas nas rotinas diárias, fazendo com que o aprendizado se torne contínuo e efetivo e sempre com o propósito de criação de valor para o cliente.

Baseada nos princípios da produção enxuta - que defende na redução ou eliminação dos processos produtivos e seus desperdícios - a abordagem *lean* manifesta uma estratégia para demonstrar sucesso em ambientes de incerteza (HUMBLE; MOLESKY e O'REILLY, 2015).

Os estudos realizados sobre a produção enxuta relacionados ao fluxo de informações ligados às atividades não manufatureiras são chamados de *lean office* (escritório enxuto). O foco está principalmente na análise do fluxo de informações e conhecimentos, o que representa um desafio maior comparado aos materiais de fábrica (TURATI e MUSETTI, 2006).

Desta forma, a finalidade do escritório enxuto está direcionada para reduzir ou eliminar os desperdícios, facilitando os fluxos de informações tornando o processo mais ágil. Há também a ideia de desperdício, que se refere a esforços que não agregam valor e podem ser interrompidos, como a busca por documentos físicos, assim como reprocessamento de informações.

É fundamental lembrar que a noção de valor agregado foi inicialmente criada para observações em processos de manufatura, e que seu uso em outras disciplinas, principalmente no processamento de informações, pode ser mais difícil. Segundo estudos, as atividades de valor agregado respondem por 5% das informações geradas no ambiente fabril, contra 1% no ambiente administrativo (HINES *et al*, 2000).

TABELA 1 - Valor agregado das atividades de escritório e manufatura

TIPO DE ATIVIDADE	ESCRITÓRIO	MANUFATURA
Atividades Com Valor Agregado	1%	5%
Atividades Sem Valor Agregado	49%	60%
Atividades Necessárias, mas Sem Valor Agregado	50%	35%

Fonte: Hines *et al.* (2000). Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

Koenigsaecker (2011) demonstra que o *lean* defende dois princípios, sendo o primeiro a prática da melhoria contínua e o segundo o poder do respeito pelas pessoas, este último agregando ao fato de potencializar a melhoria ensinando-as, ferramentas que proporcionem essa prática diariamente.

Koenigsaecker (2011) apresenta sete desperdícios que permeiam a definição do *lean* para perceber a identificar estes fatores de esbanjamento, sendo eles:

- ✚ Superprodução (diminuindo produção em escala e mais do que o clientenecessita);
- ✚ Fabricação com defeitos;
- ✚ Transportes (materiais ou dados não chegam ao seu destino final, no caso o cliente);
- ✚ Estoque (controle da produção em massa);
- ✚ Super processamento (ineficiência clássica que poderíamos procurar);
- ✚ Tempo de espera;
- ✚ Movimentação desnecessária.
- ✚ Trazendo para o ambiente administrativo os sete desperdícios são:
- ✚ Superprodução: tratar informação antes, mais rápido ou em maior quantidade que o requerido pelo processo seguinte;
- ✚ Espera: informação aguardando alguém processar;
- ✚ Transporte: transferências entre diferentes bases de dados;
- ✚ Movimento: deslocamentos de pessoas entre áreas da empresa;
- ✚ Processamento excessivo: redigitação, sistemas duplicados, conciliaçõesgeração de informação sem utilidade;
- ✚ Estoque: informação “parada”, sem ninguém atuar;
- ✚ Defeitos: correções, retrabalhos, atrasos.

Dahl (2021) discorre que o método *lean* se apoia na agilidade, provocando umespírito desafiador ao colaborador, em buscar a perfeição, mesmo sabendo que muitas vezes a perfeição torna-se inalcançável, porém buscando a melhoria contínua e aperfeiçoamento de suas capacidades e habilidades. A autora destaca quatro princípios importantes: ouvir os clientes e respeitar os outros, remover gargalos e desperdícios no sistema, comprometer-se com a melhoria contínua resoluto, e gerar valor para o cliente e para a empresa. Dahl, defende o *lean* com pensamento científico, no qual métodos científicos são utilizados para evidenciar problemas a serem observados; perguntas em torno do problema a serem formuladas; hipóteses

adesenvolver; experimentos a realizar; conclusões baseadas em dados e análises; descobertas e métodos a serem documentados. Estes processos sistematicamente desafiados a serem utilizados de maneira contínua e empregados por toda a empresa, comprometem a identificação do problema e possuem resolução posterior à sua aplicação.

Cardoso e Alves (2013) apontam as dificuldades a encontrar e adotar o *lean office* no departamento administrativo, devido ao setor possuir características que intervêm diretamente nos processos bem como a participação do colaborador e cliente que podem gerar informações e ou serviços que possam vir a dificultar a identificação dos desperdícios.

Em estudos realizados sobre o tema, Diniz e Campos (2022) discutem o método *lean office* para ser usado para melhorar o tempo de resposta ao cliente em uma empresa, abordagem utilizada em eliminar desperdícios e melhorar a eficiência em todas as áreas da empresa. O artigo destaca como o *lean* pode ser usado para simplificar processos, automatizar tarefas repetitivas e capacitar os funcionários para trabalhar de maneira mais eficiente, concluindo que a implementação da ferramenta pode levar a uma significativa redução no tempo de resposta ao cliente, podendo ter um impacto positivo na satisfação dos clientes e na fidelidade à marca.

Siqueira e Silva, (2020) analisaram a aplicação dos princípios do *lean office* em uma unidade do Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo (DETRAN-SP) como objetivo de identificar e corrigir os desperdícios nos processos de atendimento ao cliente da unidade, a fim de melhorar a eficiência e a satisfação dos clientes. Após análise foi possível mensurar diversas áreas de desperdícios com processos redundantes, falta de treinamento e equipamentos obsoletos. Com isso incluiu a simplificação dos processos, a automatização de tarefas repetitivas e capacitação dos funcionários, melhorando também a atualização de equipamentos e a implementação de novos sistemas de informação, contribuindo em mais um estudo de que a satisfação dos clientes e melhoria da eficiência e eficácia da unidade.

Também já foi analisada a aplicação da metodologia *lean office* no setor de serviços, estudo realizado por Arruda e Luna (2006) o qual discute a aplicação para simplificar processos, automatizar tarefas e capacitar funcionários para trabalhar de maneira mais eficiente. É destacada a importância da colaboração e da comunicação efetiva entre as equipes envolvidas nos processos de atendimento ao cliente bem como a importância da criação de processos claros e de fácil compreensão para funcionários e clientes, além da monitorização contínua dos processos para identificar áreas de melhoria e corrigir desperdícios levando novamente a um resultado positivo quanto a aplicação de *lean office*.

Tegner, Lima, Veit e Neto (2016) realizaram uma proposta para redução de desperdícios em área administrativas somando o *lean office* com *Business Process Management* (BPM), combinando as metodologias, otimizando, identificando e eliminando atividades desnecessárias e melhorando a eficiência e a eficácia desses processos. A metodologia proposta inclui etapas de mapeamento de processos, identificação de desperdícios, implementando melhorias e monitoramento contínuo, concluindo na melhoria da aplicação desta metodologia.

Evangelista, Grossi e Bagno (2013) realizaram um estudo para analisar a aplicabilidade em uma empresa de transportes e verificar os benefícios obtidos com sua implementação. O conceito foi aplicado em diversas áreas, incluindo a área de vendas, recursos humanos, compras e faturamento, onde desperdícios foram identificados sendo um deles, o excesso de burocracia, retrabalho, falta de padronização de processos e excesso de estoque de materiais, com o conceito foi possível identificar e eliminar esses desperdícios conseguindo então reduzir custos e aumentando a eficiência dos processos. Com isso, o aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos serviços prestados e aumento da satisfação dos clientes além dos processos

padronizados o que facilitou a gestão e permitiu melhores tomadas de decisão. O estudo trouxe mais um exemplo onde a aplicação do conceito poderá contribuir e trazer benefícios importantes para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As Cooperativas de Crédito atendem uma parcela significativa dos tomadores de serviços do sistema financeiro nacional, destacando-se especialmente no atendimento a moradores da região rural, áreas com menor cobertura de atendimento por bancos comerciais e não comerciais. A atuação das Cooperativas tem por objetivo fechar essa lacuna e proporcionar atendimento a moradores destas regiões. Os seguros são um importante serviço ofertado pelas Cooperativas de Crédito e o modelo de organização deste setor, com a prestação de serviço centralizada, faz com que a melhoria da qualidade de atendimento deste setor impacte diversos associados. Desta forma, o setor de seguros de uma Cooperativa de crédito se tornou nosso objeto de estudo de caso.

Este estudo, qualitativo, exploratório e descritivo, distingue-se pelo seu caráter indutivo. O objetivo dessa estratégia, segundo Lakatos e Marconi (2017), é aprofundar uma verdade geral ou universal por meio de um processo mental baseado em material característico e concentrado.

Um objeto exploratório, descritivo e qualitativo é o objeto principal deste estudo. Para compreender completamente como os membros da equipe veem os serviços prestados pelo departamento de seguros, o método qualitativo é usado. A pesquisa exploratória busca analisar e mapear aspectos pertinentes ao contexto, como processos que precisam ser melhorados, culturas internas de trabalho e nível de habilidade da equipe nas tecnologias *lean Office*. Além disso, a pesquisa é de caráter descritivo porque procura resumir de forma completa e precisa os resultados da investigação.

Com base nos traços elencados por Trivinos (1987, p. 133) como um estudo de caso qualitativo, o trabalho que realizamos se encaixa no projeto. Conforme o autor destaca, esse tipo de estudo implica a realização de uma análise detalhada de uma determinada unidade. Essa estratégia é utilizada em nosso projeto, que visa aprofundar a compreensão e a investigação aprofundada desse objeto específico de acordo com os fundamentos de um estudo de caso qualitativo.

O autor também enfatiza a importância de decidir sobre uma estratégia de projeto, começando com a escolha da estratégia de estudo de caso em comparação com outras estratégias e, em seguida, desenvolvendo o estudo de caso. Portanto, a criação de um projeto ou estratégia de pesquisa é crucial nessa situação.

Seguindo a abordagem utilizada no estudo de caso apresentado, a análise documental desempenhou um papel fundamental. Considerando as observações de Marconi e Lakatos (2017), que relatam a técnica como uso exclusivo de documentos, escritos ou não, que compõem a organização e suas fontes primárias. Dispomos também do recurso de observação direta e intensiva, e questionários semiestruturados como elemento básico para a coleta de dados, conforme sugerido pelas autoras, possibilitando então, uma análise aprofundada e detalhada do caso estudado.

Lakatos (2017) afirma que o método disponibilizado faz uso apenas dos registros escritos ou orais que compõem a organização e suas fontes básicas. A observação direta

em profundidade também está incluída, sendo a entrevista semiestruturada o método primário de coleta de dados, conforme afirmam os autores.

O pesquisador pode explorar uma variedade de assuntos e perguntas durante uma entrevista semiestruturada, permitindo uma análise mais aprofundada e uma comunicação honesta com o entrevistado. Esse tipo de entrevista permite que o participante expresse seus pensamentos, experiências e conhecimentos com mais detalhes, porque o pesquisador pode fazer perguntas abertas e seguir linhas de investigação flexíveis. Esse método possibilita uma compreensão mais aprofundada do assunto ao permitir a observação direta e intensa do material oferecido pelo entrevistado.

Os resultados foram estudados por meio do método de análise de conteúdo, conforme descrição de Bardin (2011). Este método envolve três etapas: primeiro, a interpretação da comunicação veiculada pela documentação, segundo, a classificação e indexação facilitada pela análise de conteúdo, e terceiro, a condensação da informação, que permitirá avaliar os vários contextos abrangidos pela mensagem investigada (BARDIN, 2011, p. 52).

Dois questionários exploratórios foram utilizados para obter dados mais detalhados sobre o ambiente de pesquisa e conhecer melhor a realidade do setor em relação ao tema da pesquisa. A primeira pesquisa, com quatro perguntas, foi dirigida às equipes que trabalham relacionadas com a área de seguros. Seus objetivos eram determinar quais processos precisavam de melhorias, bem como avaliar como os funcionários se sentiam em relação aos serviços do departamento, no total, 41 funcionários participaram da pesquisa.

Depois de confrontar as respostas, foi confirmado que os processos podem ser aprimorados em um esforço para produzir resultados mais eficazes. Seis participantes no total do departamento de seguros foram submetidos ao segundo questionário. Esse questionário, com dezesseis perguntas, foi elaborado para avaliar o conhecimento das ferramentas do *lean office*, determinar se algum processo já estava sendo executado usando a abordagem sugerida e avaliar a receptividade interna a uma nova forma de trabalhar.

Todos os funcionários responderam ao questionário, e foi determinado que a equipe precisava ser treinada sobre o tema em questão, bem como uma abordagem de melhoria contínua poderia ser implementada. Foi possível caracterizar a realidade do cenário do estudo e compreender as ferramentas utilizadas durante o procedimento a partir dos dados coletados e examinados.

Para a coleta de dados também utilizamos a pesquisa bibliográfica, abrangendo fontes como artigos de periódicos acadêmicos, disponíveis em bibliotecas científicas online, pesquisa histórica e documental, conforme citações e também referências bibliográficas.

Nenhuma abordagem pode atender completamente às necessidades de pesquisa, como Stein (2015, p. 27) enfatiza. Como resultado, combinamos duas ou mais metodologias para abordar os objetos de estudo. Além disso, utilizamos informações de registros e relatórios que obtivemos da cooperativa investigada.

Esses relatórios e materiais, como os questionários aplicáveis e o relatório final da pesquisa, foram aprovados pela empresa e são resultado direto do objeto do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A área de seguros da Cooperativa integra o departamento de serviços compartilhados. Hoje este departamento conta com 16 colaboradores no qual se dividem na abertura/encerramento de contas, atualização de cadastro, concessões de crédito. É o setor que realiza toda a cotação, negociação de seguros junto ao associado, utilizando a forma de contato por telefone e *WhatsApp*.

Os colaboradores da área dividem-se entre os que realizam as renovações de seguros, e a prospecção de novos negócios. Na renovação, um fornecedor contratado, possui acesso ao relatório de renovações e realiza a confecção de cotação ao sistema integrado de serviços da Cooperativa e anexa a um sistema, onde quem realiza o contato direto com o associado possui o acesso à cotação podendo realizar as alterações solicitadas. Feito todo o trâmite de cotação, informação e negociação, o que pode durar vários dias, como pode em uma única conversa o fechamento da renovação.

Já no seguro novo, o gerente na agência realiza a prospecção inicial apenas verificando o interesse e direciona para a área prosseguir com toda a coleta e contato com o associado, entendendo melhor o que o associado necessita. Esta negociação é mais prolongada, pois está na fase de conquista do associado para adquirir o produto e fidelizá-lo. Dentro de todos esses processos, há negociações junto às seguradoras, o que pode demorar, pois não é um processo direcionado, ainda passar por abertura de chamado que vai para a matriz e assim voltando com retorno positivo ou negativo de desconto.

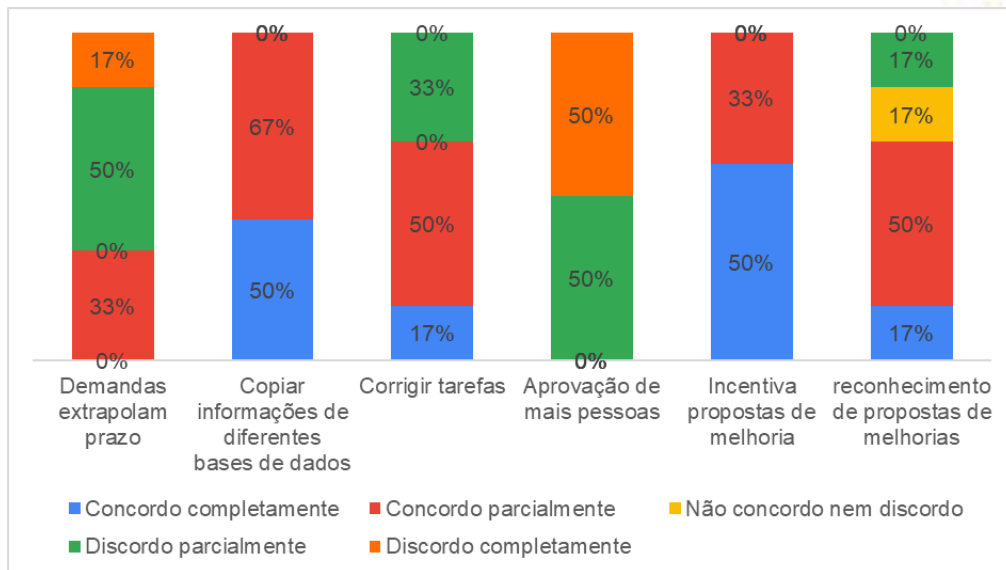
Foram realizadas duas pesquisas de campo com os colaboradores buscando uma melhor compreensão do ambiente de estudo.

A primeira pesquisa foi realizada com equipes interligadas à área de estudo. O objetivo foi verificar se estes colaboradores identificaram alguma necessidade de melhoria nos processos realizados, ou se os processos atuais atendiam as expectativas tanto dos clientes internos como externos, e quais seriam esses processos. Ao total 41 colaboradores responderam à pesquisa.

Ao serem questionados se existiam processos a serem melhorados 95%, afirmaram que sim. Uma constatação interessante foi que mesmo que 2 pessoas, 5%, não tenham identificado necessidade de melhoria, em outro questionamento referente a quais processos deveriam ser melhorados 17%, ou seja 7 pessoas, responderam que nenhum processo precisaria ser melhorado. Fazendo com que fosse percebido que ao conectar as perguntas às respostas apresentaram inconsistência.

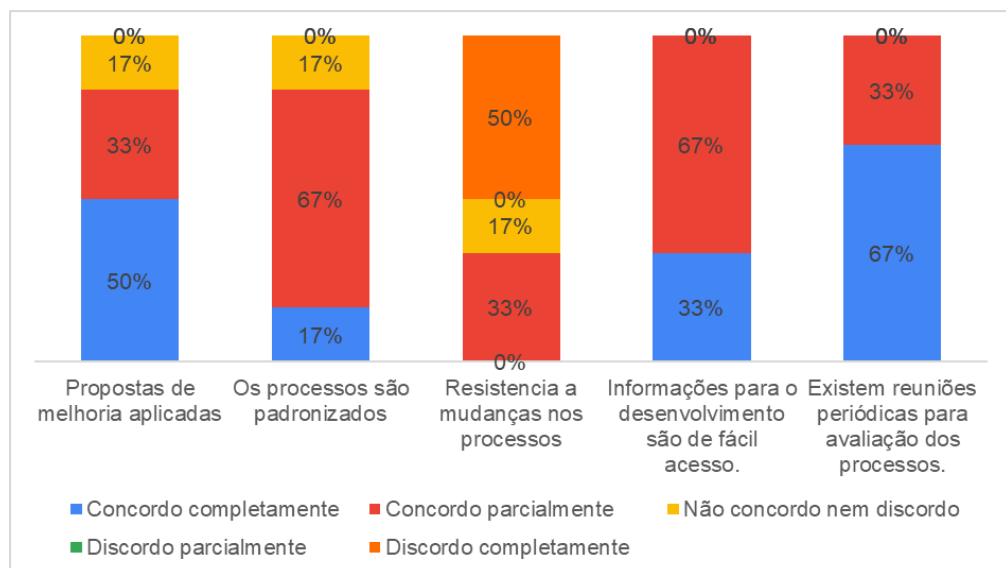
Com essa exploração foi possível identificar que os funcionários entendem haver uma necessidade de melhoria nos processos e que os processos que mais demonstram necessidade de atuação imediata seriam os de renovações, 17% dos votos, e o de cobertura das propostas, com 15%.

FIGURA 1 - O processo de desenvolvimento do seguro (parte 1)



Fonte: Desenvolvida pelos autores.

FIGURA 2 - O processo de desenvolvimento do seguro (parte 2)



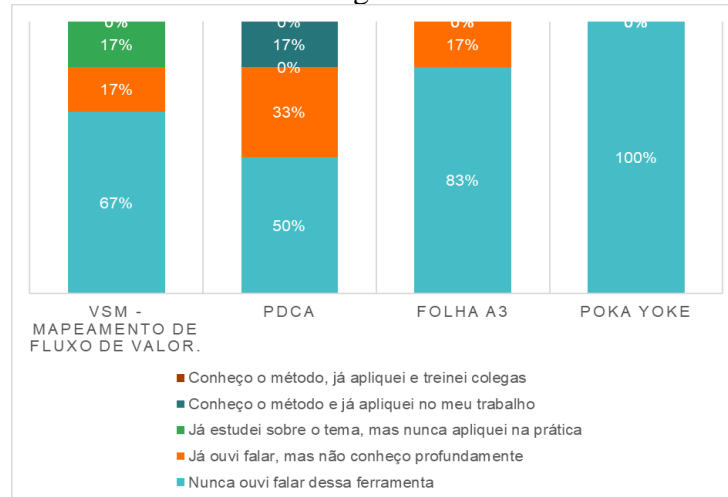
Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A segunda pesquisa foi realizada exclusivamente com os colaboradores da área de seguros, 6 pessoas, para buscar compreender qual o nível de conhecimento dos funcionários em relação ao *lean office* e suas ferramentas, se o departamento já desenvolve processos e/ou atividades previstas dentro da metodologia e identificação de desperdícios/opportunidades de melhorias.

Considerando a pesquisa aplicada, foi possível compreender uma descoberta surpreendente em relação ao senso comum sobre resistência a mudanças. Diferente de muitos estudos revelam, nosso estudo demonstrou que o setor possui abertura para a aplicação da metodologia *lean* e bem como, foi possível identificar, que a empresa não apenas incentiva a melhoria dos processos, como reconhece e as aplicam, outro ponto positivo é que os

colaboradores não possuem resistência para que ocorram mudanças no desenvolvimento das atividades.

FIGURA 3 - Conhecimento de ferramentas da qualidade pelos colaboradores da área de seguros



Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Fantinato e Garcia (2017) concordam que, muitas vezes, o fracasso na implantação de mudanças está diretamente ligado à resistência do colaborador. No entanto, os resultados demonstrados na análise, reforçam a importância dessas melhorias que se tornam fundamentais para que a metodologia tenha um potencial de aplicação e êxito.

Na análise realizada foi possível observar que algumas atividades e processos já existentes no departamento possuem certa adesão à metodologia, mas ainda com espaço para melhorias. Essas apurações trazem a importância de continuar melhorando e expandindo a aplicação do lean office dentro da organização.

Quanto ao conhecimento das ferramentas utilizadas identifica-se a necessidade de treinamento dos colaboradores, isso se baseia mediante a pesquisa constatar a média de que 75% das respostas são de que os colaboradores não possuem conhecimento nas ferramentas listadas.

O quadro abaixo mostra uma síntese dos principais pontos identificados com a coleta dos dados:

QUADRO 1: Síntese da coleta de dados

Tema	Síntese
Principais processos apontados que necessitam de melhoria	Renovações, 17% dos votos. Cobertura das propostas, 15% dos votos.
Ambiente interno em relação a resistência a mudanças	O setor se mostrou disponível a inserir uma nova metodologia, visto que 50% das respostas foi de que não existe resistência e 33% de que concordam parcialmente.
Interesse e incentivo da empresa para processos de melhoria contínua	A empresa demonstra incentivar os colaboradores a contribuir com sugestões de melhorias. As propostas sugeridas são aplicadas, 50% das respostas reforçam isso.

<p>Conhecimento da equipe sobre as ferramentas da qualidade</p>	<p>VSM: 67% nunca ouviu falar desta ferramenta PDCA: 50% nunca ouviu falar desta ferramenta FOLHA A3: 83% nunca ouviu falar desta ferramenta.</p> <p>POKA YOKE: 100% nunca ouviu falar desta ferramenta.</p>
-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Algumas ferramentas do *lean office* que podem ser aplicadas na área de seguros incluem a análise de fluxo de valor, que ajuda a identificar atividades que não agregam valor ao processo e a eliminar gargalos, a padronização de processos, que ajuda a evitar erros e a melhorar a qualidade do serviço prestado, e a melhoria contínua, que incentiva os colaboradores a buscar constantemente aperfeiçoamento e a identificar oportunidades de melhoria nos processos.

Através das pesquisas realizadas com os colaboradores, foi perceptível que os processos precisam de melhorias, assim como também se visualiza o pouco conhecimento sobre as ferramentas do *lean office* por parte da equipe.

Desta forma traz-se a necessidade de treinamentos, não somente sobre as ferramentas mas também, sobre a metodologia. As ideias de autores estudados, somado aos pontos principais propostos por Humble, Molesky e O'Reilly (2015), que altamente se aplicam a ambientes administrativos e que visam a padronização, promovendo qualidade do serviço prestado, apresentamos a sugestão para aplicabilidade da metodologia na área de seguros.

4.1 COMO APLICAR O LEAN OFFICE

Antes de se iniciar a aplicação da metodologia é de extrema importância que a alta gestão esteja comprometida com o desenvolvimento, pois como se trata de um processo que demanda comprometimento e consistência, o interesse no desenvolvimento incentiva os colaboradores a darem seguimento no processo:

- ✚ Crie um grupo responsável pelo desenvolvimento das atividades. O melhor é que seja composto por colaboradores de mais de um departamento, para que assim se tenha uma visão mais ampla de como os processos impactam a entrega final ao cliente.
- ✚ Capacite o grupo responsável quanto a metodologia e suas ferramentas, para que estes possam ser, tomadores de decisão na realização das atividades, disseminadores da metodologia dentro do departamento como da empresa como um todo.
- ✚ Defina e gere os resultados utilizando os princípios Kanban, mapeando, identificando as atividades que são importantes para o negócio, eliminando e simplificando, podendo até criar um fluxograma que mostra como os processos funcionam e responsabilizando cada colaborador por sua etapa e os resultados esperados. A ferramenta VSM (*Value Stream Mapping*) auxiliará na criação do mapa do fluxo de valor. Nesta etapa a instrução dos autores indicam que o PDCA (*Plan* - planejar, *Do* - executar, *Check* - verificar, *Act* - agir) e a Folha A3 ajudarão na organização da resolução de problemas e na implementação das mudanças necessárias.
- ✚ Envolver os colaboradores do departamento de seguros no processo de melhoria. Eles são as pessoas que se familiarizam com o processo e podem identificar os gargalos.
- ✚ Faça reuniões de *brainstorming*, incentive-os a propor soluções e a testá-las na prática.
- ✚ Para cada processo, especificar os indicadores de desempenho. Estas métricas devem

ser diretas, simples, relevantes e fáceis de medir. Utilize-os para acompanhar a evolução do processo e para detectar possíveis desvios. Depois de determinar as melhores práticas, padronize seus processos. O PokaYoke pode ajudar com isso desenvolvendo manuais, fluxogramas e instruções que todos os funcionários devem seguir. Isso reduz o tempo necessário para concluir cada etapa e ajuda a evitar erros

O quadro abaixo traz uma síntese dos passos para a aplicação do *lean office*.

QUADRO 2 - Síntese dos passos para aplicação do *lean office*

Tema	Síntese
1) Criação de uma governança	Visão ampla dos impactos dos processos de entrega
2) Capacitação da governança quanto a metodologia e as ferramentas.	Permissão para tomadores de decisão
3) Identificação do processo a ser melhorado.	Resolver problemas e implementar mudanças necessárias
4) Definir indicadores para avaliação da melhoria a ser trabalhada	Acompanhar evolução e detectar desvios
5) Padronização e documentação do processo	Otimização de tempo e evitar erros.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada consistiu na realização de um estudo de caso sobre a aplicabilidade da metodologia de gestão *lean office* no setor de seguros de uma cooperativa financeira do estado do Paraná.

Foi apresentado conceito *lean* através de citações de alguns autores, seguidamente do *lean office* aplicado no setor de serviços e suas ferramentas. Na sequência foi apresentada a empresa e o setor o qual se pesquisou a possibilidade de aplicação da metodologia.

Foram aplicadas duas pesquisas de campo com os colaboradores com o intuito de coletar informações para analisar a aplicabilidade do *lean office* no setor de seguros da empresa em questão.

A primeira pesquisa foi realizada com colaboradores de setores interligados à área de estudo para levantar a percepção do público interno quanto à utilização de uma metodologia de melhoria de processos. Foi possível identificar que os colaboradores entendem haver uma necessidade de melhoria nos processos. Dentre os quais se destacaram os processos de renovações, 17% dos votos, e o de coberturas propostas, com 15%, e indicam serem o foco inicial de melhoria.

A segunda pesquisa foi realizada com o intuito de compreender o nível de conhecimento dos funcionários em relação às ferramentas do *lean office* e se o departamento já dispõe de processos e/ou atividades previstas dentro da metodologia e identificação de

desperdícios/oportunidades de melhorias. Os dados coletados mostram que existe espaço para aperfeiçoamento das tarefas realizadas e que o setor se dispõe a isso. Quanto ao conhecimento das ferramentas utilizadas identifica-se a necessidade de treinamento dos colaboradores.

A coleta das informações permitiu identificar que o ambiente de estudo possui consideráveis condições para a aplicabilidade da metodologia sugerida, visto que foram apontados processos que necessitam de melhorias, o ambiente interno possui abertura e interesse pela busca de aperfeiçoamento, e a empresa incentiva a melhoria contínua.

Em resumo, a aplicação do *lean office* na área de seguros pode ser uma estratégia eficaz para otimizar processos, reduzir desperdícios, trazendo redução de custos, aumento da produtividade e melhorar a qualidade do atendimento ao cliente. É importante ressaltar que a implementação do *lean office* não é um processo rápido e fácil, mas sim um processo contínuo de aprimoramento que requer o envolvimento de todos os colaboradores do departamento.

Ao aplicar as ferramentas do *lean office*, como a identificação e eliminação de desperdícios, a padronização de processos e a melhoria contínua, é possível criar um ambiente mais eficiente e com maior valor agregado para os clientes. Dessa forma, a empresa pode se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e oferecer soluções mais completas e personalizadas aos seus clientes.

Portanto, a aplicação do *lean office* em um departamento de seguros pode ser um fator determinante para o sucesso da empresa. É preciso ter em mente que a implementação é complexa, no entanto os resultados obtidos podem ser significativos e transformar positivamente a cultura organizacional da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, I. M.; LUNA, V. M. S. Lean Service: a abordagem do lean System aplicado no setor de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. Fortaleza. Anais eletrônicos... Ceará: **ABEPRO**, 2006. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450301_7264.pdf> Acesso em 19 jun 2022.
- BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.
- CARDOSO, G. O. A; ALVES, J. M, Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operação e Sistemas. Bauru, Ano 8, n.1, jan/mar/2013, p.23-35.
- DAHL, J. **Liderança lean**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- DINIZ, Marco, A, S; CAMPOS, F. C. **Application Of lean Office: Opportunities And Trends**. Disponível em: <FULL_0015_37560.pdf (educacao.ws)> Acesso em 12 de fev. 2023.
- EVANGELISTA, C. S; GROSSI, F. M; BAGNO, R. B. **Lean Office - escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes**. Disponível em: <<https://doi.org/10.18407/issn.1983-9952.2013.v5.n1.p462-471>> Acesso em 21 de fev. 2023.
- FANTINATO, S. R. C.; GARCIA, P. D. Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Revista Espacios**, Venezuela, v. 38, n.34, p.30, fev/mar, 2017.

GELATTI, C. **Sistema de Gestão em Cooperativas:** o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos - Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas. Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM. 2010.

GENTIL, J.; TERRA, L. **As vantagens competitivas do lean office.** FACEF, 2015.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Cadernos de Economia** – Curso de Ciências Econômicas– Unochapecó. Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.

HUMBLE, J.; MOLESKY, J.; O'REILLY, B. **Lean Enterprise:** Como empresas de alta performance inovam em escala, São Paulo: Casa do Código, 2015.

HINES, P. *et al.* Value Stream management. Grã-Bretanha: Prentice Hall, 2000.

KOENIGSAECKER, G. **Liderando a Transformação lean nas Empresas.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

Lean Institute Brasil. **Definição e Aplicações:** lean é uma filosofia de gestão inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>> Acesso em: 19 jun 2022.

LIMA, E. de S. **Abordagem Lean aplicada à Transformação Digital na Administração Pública.** Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7596/3/M%C3%B3dulo%20%20-%20Identificando%20Desper%C3%AAdcios.pdf>> Acesso em 03 de jun. 2023.

MACHADO, S. M. C. F. **Gestão de Cooperativa:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. Brasília: BCB, 2008.

SIQUEIRA, R. M.; SILVA, E. C. C. **Melhoria de Processo em uma unidade do DETRAN-SP:** uma análise segundo os princípios do lean office. Disponível em:

<<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i2.3641>> Acesso em 12 de fev. 2023.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean Office:** gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas. São Paulo: Editora Leopardo, 2010.

TURATI, R. C.; MUSETTI, M, A. **Aplicação dos Conceitos de lean Office no Setor Administrativo Público.** Disponível em:

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450313_7184.pdf Acesso em 21 de jan. 2023.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo.** São Paulo: Campus, 2004.



CAPÍTULO 7

**PANORAMA GERENCIAL DO SETOR DE OFICINAS
MECÂNICAS AUTOMOTIVAS DO MUNICÍPIO DE
PONTA GROSSA/PR**

DOI 10.51360/zh4.2307-95-114

Adolfo Angerer
João Antônio Chaves Miqilini
João Brígido Batista Junior
Adriano Stadler

PANORAMA GERENCIAL DO SETOR DE OFICINAS MECÂNICAS AUTOMOTIVAS DO MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA/PR

Adolfo Angerer¹
João Antônio Chaves Miquilini²
João Brígido Batista Junior³
Orientador: Dr. Adriano Stadler⁴

RESUMO

O presente artigo descreveu e analisou o panorama gerencial das oficinas mecânicas de pequeno porte, sendo este, um ramo que movimenta significativamente as economias locais, como é o caso da cidade de Ponta-Grossa/PR. O estudo teve por objetivo identificar quais são os desafios e oportunidades percebidos pelos gestores e seus métodos de gestão em oficinas mecânicas de pequeno porte. Para a realização do estudo, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e, na sequência houve a formulação e aplicação de um questionário qualitativo para uma amostra delimitada. Foi possível constatar que as empresas estão otimistas com seus modelos de gestão. São empresas tradicionais, que terceirizam alguns setores e focam a atenção no sistema operacional. No entanto, passam por dificuldades pontuais, como a falta de mão de obra qualificada.

Palavras-chave: Gestão. Mecânica. Mão de obra. Oficina.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, carros, motos e outros veículos automotivos passaram a apresentar maior importância diante a sociedade, principalmente ao considerar que na cultura brasileira o fato de se comprar um veículo é um sinal de realização pessoal. Assim, conseqüentemente observa-se o aumento da demanda e da necessidade por estabelecimentos que consigam realizar manutenções periódicas em automóveis, motocicletas e outros tipos de veículos, o que acaba abrindo espaço para as oficinas mecânicas automotivas, sendo estas, o objeto desse estudo.

Dados do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS, 2020), apontam que no ano de 2020 existiam mais de 500 empresas associadas, tanto de capital nacional quanto estrangeiro, com a frota de veículos no Brasil chegava a 46,2 milhões, ou seja, um cenário bem amplo.

¹ Bacharel em Engenharia Mecânica – Universidade Tuiuti do Paraná – UTP. e-mail: totalmec.comercial@gmail.com

² Bacharel em Administração – UNESPAR. E-mail: jantcm2000@gmail.com

³ Bacharel em Administração com linha de formação em Comércio Exterior – UEPG. e-mail: joaobrigidobj@gmail.com

⁴ Bacharel, Mestre e Doutor em Administração. Professor do Instituto Federal do Paraná – IFPR. e-mail: adriano.stadler@ifpr.edu.br

Tomando como referência a cidade de Ponta Grossa/PR, que é o local abordado neste trabalho, dados divulgados pelo Departamento de Trânsito do Paraná (Detran/PR, 2021), mostram que o município registrou em abril de 2022 uma frota total de 225.971 veículos, onde destes mais de 225 mil registrados, cerca de 135,8 mil são automóveis, 25,7 mil são motocicletas e 20,2 mil são caminhonetes. Tais dados deixam a cidade na 5ª colocação do ranking de maior quantidade de veículos do estado do Paraná.

No que tange ao ano de fabricação dos veículos, dados do Detran/PR, que inclusive foi divulgado pelo Jornal Diário dos Campos em junho de 2021, sediado em Ponta Grossa/PR, afirma que o município dos Campos Gerais possui a frota de veículos mais antiga do Paraná em termos percentuais, onde 30,4% dos automóveis têm mais de 20 anos de fabricação (em números absolutos, mais de 66 mil veículos).

Os dados supracitados reforçam que a cidade de Ponta Grossa possui uma demanda alta por veículos, e em razão disso, a necessidade por oficinas mecânicas automotivas que façam os reparos na frota do município, considerando que ela percentualmente é a mais antiga do estado do Paraná no quesito ano de fabricação.

A partir das informações aqui ressaltadas, o objetivo geral deste trabalho consiste em verificar o perfil gerencial das empresas de pequeno porte do setor de mecânica automotiva de Ponta Grossa/PR. Foram realizadas pesquisas com os empreendedores da cidade, de modo a apurar qual o perfil deste segmento, as ferramentas e métodos de gestão utilizados, as dificuldades enfrentadas nos principais setores, e de que maneira o empreendedor olha para a sua empresa.

O trabalho visou identificar as principais práticas gerenciais utilizadas, levantar possíveis dificuldades gerenciais enfrentadas por empreendedores do setor de mecânica automotiva de Ponta Grossa/PR, além de investigar a possibilidade de criação de negócios a serem ofertados para o setor mecânico automotivo Pontagrossense, podendo estreitar os laços entre universidades, Microempreendedores Individuais (MEIs), Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e sociedade.

2 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são técnicas e métodos que fornecem subsídios com o intuito de embasar e respaldar a tomada de decisões nas empresas, tornando-se possível a utilização de técnicas conhecidas, testadas e respeitadas, que reduzem os riscos e aumentam a assertividade das decisões e ações. Tais ferramentas tem como objetivos tornar as atividades mais fáceis, rápidas e precisas, agregando mais produtividade e qualidade ao resultado final.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para serem competitivas, as empresas devem colocar em prática algo muito importante: o planejamento estratégico. Segundo Lopes (2013) que cita Rasmussen (1990), consiste em planejar o futuro através dos pontos fortes e fracos que a empresa possui, considerando os fatores macroambientais que podem interferir na organização, como questões políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

Para ressaltar a importância da aplicação do planejamento estratégico nas empresas, Braga e Domingues (2018) afirmam que essa ferramenta auxilia os negócios através do diagnóstico do melhor caminho para o alcance dos objetivos, identificando tanto os fatores internos como os externos, além de entender o mercado e a forma que ele se comporta, visando detalhar as melhores soluções para obter vantagem em relação aos concorrentes.

Braga e Domingues (2018) destacam a colocação prática do planejamento estratégico em uma MEI (Microempreendedor Individual). Constatou que a empresa em questão possuía problemas ainda não identificados. Foram encontradas barreiras que fizeram com que esta MEI não tivesse grandes volumes de vendas, o que deixou clara a necessidade de aplicação do planejamento estratégico, para que essa empresa fizesse uma reavaliação de seu próprio negócio.

2.2 CUSTOS

Dentro do planejamento estratégico, um fator essencial que deve ser considerado pelos empreendedores são os custos. Segundo Darabas (2016), os custos são todos os gastos necessários dentro do processo de fabricação de um produto ou fornecimento de um serviço, e isso inclui matéria-prima, mão de obra, ferramentas e máquinas.

Teixeira, Neto e Ferreira (2015) afirmam que os custos são todos os gastos relacionados ao processo produtivo da empresa, com seu uso destinado para que se obtenham outros bens e serviços, que posteriormente a empresa destinará para serem comercializados e industrializados. Os autores também afirmam que conhecer sobre custos é essencial para que a empresa sobreviva, pois saber diminuir esses custos para ter um preço de venda competitivo pode ser primordial para uma vantagem no mercado.

Além da definição e importância sobre o que são os custos, Teixeira, Neto e Ferreira (2015) afirmam que o preço de venda se define a partir do custo do produto, mas deve sempre corresponder com o que o mercado do setor pratica. A empresa tem autonomia para determinar qual a margem que deseja obter com a venda de cada um de seus produtos e serviços que oferta, entretanto, jamais deve realizar uma venda com um valor abaixo do seu custo.

2.3 FLUXO DE CAIXA

Outra ferramenta gerencial e estratégica que deve ser utilizada pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é o fluxo de caixa. Pinheiro, Santos e Leão (2022) destacam que o fluxo de caixa contribui com as empresas, para que elas possam administrar melhor o seu capital de giro. Deve-se colocar em alinhamento tanto a parte financeira da MPE como também a jurídica, verificando a melhor data para realizar o pagamento aos fornecedores e outras despesas, bem como a melhor data para a entrada de receitas.

Pinheiro, Santos e Leão (2022) destacam o fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão financeira capaz de avaliar o fluxo de recursos e o quanto de capital de giro disponível a empresa possui. Através disso se faz um processo de organização das finanças do negócio, visando emitir relatórios corretos e uma seguridade financeira para o empreendedor, o que é reafirmado por Paula e Silva (2018), que discorrem também que o fluxo de caixa pode ser

realizado de forma diária, semanal ou mensal. O ideal é que o tempo de espera entre um fluxo de caixa e outro seja o menor possível, para que o detalhamento da situação financeira do MPE seja o mais próximo da realidade.

2.4 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE

Outro aspecto essencial para a gestão de qualquer empresa é o planejamento e controle de estoque. Dandaro e Martelli (2015) definem o estoque como a quantidade de bens físicos que precisam ser conservados de forma improdutiva em um período. Sua gestão alimentará as necessidades das vendas, ajustará os planejamentos e programações necessárias da produção, sempre voltando a atenção para o capital investido.

O estoque atende os estágios produtivos até a liberação do produto para os consumidores, e dependendo do tamanho em que se encontra, a responsabilidade e o comprometimento com ele podem até dobrar, uma vez que diversas áreas da empresa possuem contato direto ou indireto neste aspecto (OLIVEIRA, PAPPÀ e ALVES, 2017).

Por outro lado, uma empresa não deve ser observada unicamente como um sistema de estoque quando a parte de produção entra em foco. Partindo do pressuposto de que o estoque é um resultado de produtos acabados para a movimentação até os clientes, devemos considerar que a visão de estoque é uma visão classificada como estática, enquanto a visão de fluxos é uma visão dinâmica.

3 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

É interessante pontuar que as micro e pequenas empresas podem utilizar ferramentas gerenciais para o controle de seu negócio. No que consiste a importância das MPEs para a economia do Brasil, o Sebrae (2022) divulgou em outubro desse ano, que o setor de micro e pequenas empresas foi responsável por gerar 72% dos empregos apenas no primeiro semestre deste ano, o que significou a fatia de 30% do total do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e 99% dos empreendimentos existentes em território nacional, sendo 18,5 milhões de micro e pequenos negócios. Ainda de acordo com essa pesquisa do Sebrae (2022), destes mais de 18,5 milhões de pequenos negócios existentes no Brasil atualmente, 11,5 milhões são Microempreendedores Individuais (MEIs), 6 milhões são microempresas e 1 milhão destes negócios existentes são empresas de pequeno porte, o que só evidencia a força do setor dentro do país.

De acordo com esse mesmo estudo, as MPEs são divididas por setores. O setor de serviços lidera com 9,1 milhões de empresas existentes, seguido pelo setor de comércio, com 6,1 milhões de empresas, o setor de indústria com 1,8 milhões de empresas, o setor de construção civil com 1,3 milhões de empresas e, por último, o setor agropecuário, com 104 mil MPEs.

Pode-se dizer que as MPEs brasileiras estão em alta por conta das facilidades de crédito disponíveis. O mesmo levantamento do Sebrae (2022) mostra que foram realizados mais de 390 mil empréstimos a MPEs neste ano de 2022, nos quais os valores significaram R\$ 37,5 bilhões, sendo R\$ 27,8 bilhões pelo Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de

Pequeno Porte (PRONAMPE), R\$ 2,9 bilhões pelo Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE) e R\$ 6,8 bilhões pelo Programa Emergencial de Acesso a Crédito (PEAC).

Todo esse sucesso e maior consolidação das MPEs na economia nacional se deve muito a boa aplicação não só das ferramentas gerenciais, mas também da adoção de tecnologias e inovações. O resultado é o desenvolvimento de negócios mais criativos, incorporação de novas formas de gestão, trazendo o fortalecimento e maiores chances de sucesso.

Trazendo como exemplo tal adoção tecnológica e inovadora, pode-se falar da tecnologia de informação, como ferramenta para a melhoria do desempenho dentro das MPEs. Gomes *et al.* (2019) afirmam que a TI é definida dentro do ambiente das micro e pequenas empresas como a compra de *hardwares* e *softwares* de computadores, além de se usar a internet como mecanismo de apoio para às tomadas de decisão no dia a dia do negócio, o que implica num uso produtivo da TI para a gestão.

Gomes *et al.* (2019) colocam que as MPEs buscaram o uso da tecnologia da informação em razão de poderem utilizar a internet, como também para usufruir das ferramentas como Microsoft Word e Microsoft Excel, para gerirem a parte financeira, o estoque e no auxílio para o cadastro de clientes. Isso auxilia as micro e pequenas empresas a aumentarem a produtividade, as vendas e atingir uma fatia maior de participação no mercado onde atuam.

Outro ponto que é de grande valia para uma boa gestão dentro das MPEs se refere a parte financeira. Muitas destas empresas, para conseguirem esta sustentabilidade nos seus custos, despesas e receitas, têm se utilizado da Controladoria para otimizarem o processo gerencial, visando diminuir a ocorrência de problemas e percalços que surgem no dia a dia do negócio.

Oliveira *et al.* (2021) enfatizam algumas ferramentas gerenciais/estratégicas que podem ser utilizadas dentro da Controladoria. Dentre elas, o Fluxo de Caixa, o Orçamento Empresarial, a Análise Financeira e Econômica das Demonstrações, Ciclo PDCA, Balanced Scorecard e a Matriz SWOT. Os autores ressaltam que o uso das ferramentas de maneira correta permite que as MPEs personalizem melhor sua gestão, onde o apoio fornecido por estas ferramentas contribui para tomadas de decisão mais conscientes, correspondendo com que o negócio realmente necessita para se desenvolver.

Oliveira *et al.* (2021) reiteram que a Controladoria possui um papel preponderante para qualquer empresa. As MPEs podem investir neste aspecto com o intuito de se obter um profissional que trabalhe nesta área dentro da empresa, ou um *controller* externo, pois esses serviços são essenciais para que a empresa se mantenha organizada e possa atingir os resultados desejados.

Para a gestão e bom controle financeiro das MPEs, outra ferramenta que pode ser útil é a contabilidade gerencial, que de acordo com Silva *et al.* (2019) é uma fonte de informação de grande valor para a empresa. Através de sua alimentação com os dados gerados diariamente, os gestores acabam recebendo todo um auxílio e suporte para tomarem suas decisões.

Estas informações contábeis fornecem ao MPE uma compreensão do que está acontecendo no negócio, fundamental para se manter competitiva no mercado.

4 DADOS E IMPORTÂNCIA DO SETOR DE MECÂNICA AUTOMOTIVA

Importante *player* da engrenagem industrial, o Brasil encontra-se entre os 10 maiores consumidores e produtores de automóveis do planeta (FENABRAVE, 2021). Porém, até meados do século XX, a realidade era outra. O país era totalmente dependente da agricultura em termos econômicos, e só a partir de 1930 surgiram novas metas sociais, o que deu início a Era Industrial no Brasil e mudou a realidade do setor automotivo, pois antes os veículos eram apenas montados aqui.

Para essa mudança acontecer no Brasil, dois grandes *players* do mercado ajudaram a mudar este cenário: Ford, que surgiu em 1919 e a General Motors, criada em 1925. Ambas adotavam o mesmo sistema produtivo até a Segunda Guerra Mundial, mas que com a destruição no território europeu, passaram a importar mais veículos para o Brasil no período de 1945 a 1952. Foi em 1953 que começaram a fabricar em território nacional em razão das altas taxas de importação de insumos para os carros. Também na década de 1950, Volkswagen e Mercedes erguiam suas fábricas em São Paulo. Motivado pelo ímpeto consumista brasileiro que levou em 1964 o Brasil ao nono lugar como produtor mundial de automóveis.

A abertura da economia na década de 1990, aliada a mecanismos de defesas contra as importações realizadas pelo então presidente Fernando Collor, tinha como objetivo modernizar a indústria promovendo a livre concorrência. Porém, sem parâmetros e estratégias foi cultivada a produção de modelos locais, com enormes defasagens tecnológicas.

A partir do final dos anos 1990, a estratégia das empresas automobilísticas brasileiras se concentrou na construção de novas fábricas, mais modernas e com a intenção de competir também no Mercosul. Em 2005 a participação brasileira na manufatura mundial de veículos chegou a 3% da indústria global, ultrapassando a Inglaterra e Itália. Não esquecendo das questões econômicas, existe a necessidade de novas políticas de distribuição de renda, linhas de financiamento, além de um plano de manutenção da estabilização econômica. São ferramentas que podem contribuir para alavancar as indústrias de bens de consumo, entre elas, a automobilística.

A busca constante por novos mercados e novos produtos transformou, o que era uma indústria atrasada e isolada do mundo, em referencial tecnológico para o mundo. A capacitação tecnológica é tamanha que o Brasil passou a ser reconhecido como um país importante. Diversos projetos mundiais aconteceram, contando com a colaboração de projetistas e engenheiros brasileiros. Muitos automóveis foram projetados aqui e depois exportados para a Europa e Mercosul. Sendo assim, o Brasil hoje é referência no que tange a mão de obra qualificada, tecnologia e produtos altamente competitivos de alcance global.

Mesmo com a atual realidade brasileira, há indicações de que a indústria automotiva passará por novas e importantes mudanças globais, como podem ser encontrados em Traub-Merz (2017). Os grandes *drivers* que influenciam a mudança são os efeitos da mudança climática e as consequentes tentativas de redução das emissões de gases de efeito estufa.

Tais desafios pressionam as grandes montadoras a oferecerem soluções ecológicas e socialmente aceitáveis. Possivelmente, o fim do motor a combustão interna será a maior resposta do setor à escassez de combustíveis fósseis e às questões climáticas. Freyssenet (2012), por exemplo, considera que o veículo elétrico provavelmente constituirá uma nova revolução automotiva.

O Brasil conta com a presença da maioria das montadoras mundialmente relevantes, e já acumulou competências tanto na produção local quanto na engenharia para a realização de projetos.

O crescimento e a distribuição da renda são relevantes no curto, no médio e no longo prazo. Com efeito, tais aspectos são fundamentais para aumentar a possibilidade de que boa parte da população tenha a opção de comprar novos veículos de maior eficiência e valor agregado, estimulando assim, uma indústria moderna.

5 DADOS E IMPORTÂNCIA DO SETOR DE REPARAÇÃO MECÂNICA AUTOMOTIVA NO BRASIL

O mercado de reparação e manutenção automotiva é um setor que vem crescendo a cada ano. “O número de empresas abertas teve aumento médio anual de 25% no país nos últimos três anos. São mais de 121 mil oficinas, em sua maioria, de pequeno porte, o que gera mais de 760 mil empregos diretos e indiretos” (BUYCO, 2020).

Mesmo diante das dificuldades enfrentadas por todos os setores econômicos no período pandêmico, a SINDIREPA (Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios dos Campos Gerais) sinaliza que o segmento teve acréscimo de 0,35% no número de passagens de veículos nas oficinas mecânicas em relação a 2019. Segundo a associação, a queda na comercialização de carros novos, a interrupção dos voos e a insegurança no transporte público de massa são alguns dos fatores que estimulam a circulação de veículos automotores, seja em trajetos curtos ou em longas distâncias, impulsionando os serviços de manutenção.

De acordo com dados do Anuário elaborado pela Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), em 2021 o Brasil ficou na oitava colocação dentre os países que mais comercializam veículos automóveis e comerciais leves, com mais de 1,9 milhão de unidades vendidas.

Com a alta quantidade de veículos, o reflexo está na abundância de oficinas mecânicas no país. Haja vista a crescente demanda por reparos automotivos, principalmente no sul do país, os gestores dessas organizações devem estar atentos para executar suas atividades de forma eficaz e eficiente.

Diversas empresas ajudam no crescimento do país, e as oficinas mecânicas não são diferentes. Existem cerca de 121 mil oficinas mecânicas no país divididas em 60% são oficinas de reparação mecânica (72.790 oficinas aproximadamente), 15% são relacionadas a reparos de colisão (aproximadamente 18.197 reparadoras) e 25% (30.329 empresas) as outras atividades relacionadas à manutenção da frota de veículos.

Segundo Filho (2017) que cita CINAU (2012), sobre a importância das oficinas mecânicas para o Brasil, ele relata que “no Brasil residem em torno de 97 mil oficinas, grande parte delas de pequeno porte [...] No Brasil, os custos de manutenção dos automóveis anualmente são de R\$128 bilhões, sendo que só no Estado de São Paulo chega a ser de R\$ 40,7 bilhões.

Discorrendo sobre as classes econômicas que utilizam dos serviços de reparos automotivos, temos a classe A que representa 20% do gasto anual, a Classe B e C que representa 78%, e a Classe D que representa apenas 7% desses valores. Tais dados são importantes para o direcionamento do marketing, cujos valores mostram a grandeza do setor (FILHO, 2017).

Abaixo, segue um breve panorama do setor no Brasil, com dados do ano de 2021:

- ✚ Empresas ativas: 430.165 (mil);
- ✚ 48,9% são oficinas mecânicas;
- ✚ 49% estão na região Sudeste;
- ✚ 63% dos veículos em circulação têm mais de 5 anos;
- ✚ Movimentação Financeira 2019: R\$ 67.79 bilhões;
- ✚ Movimentação Financeira 2020: R\$ 61.42 bilhões.

De março a junho de 2020, o saldo de empregos no setor apresentou desempenho negativo, com mais demissões do que contratações, como reflexo da pandemia da Covid-19 na economia. Entretanto, tal momento foi seguido por novas contratações durante o segundo semestre de 2020 e no primeiro semestre de 2021, o que sinaliza reaquecimento do setor em razão das concessionárias terem vendido mais de 244 mil veículos no final de 2020, sendo o melhor resultado entre os 12 meses deste ano em questão (ANFAVEA, 2020).

Por outro lado, por mais que o cenário pareça promissor, a falta de mão de obra no setor de reparação de veículos tem sido um problema. Segundo Nunes e Martins (2013), a falta de mão de obra tem sido uma das reclamações mais recorrentes entre os proprietários de oficinas automotivas nos últimos anos. Os mecânicos estão “sumindo” do mercado de trabalho, e, com isso, deixando uma lacuna que ninguém sabe como preencher nem a qual proporção o problema poderá chegar.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método para o desenvolvimento deste trabalho foi o indutivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003), consiste na colocação de uma verdade geral ou universal mediante dados já constatados anteriormente. Lakatos e Marconi (2003) também afirmam que o método indutivo possui premissas que levam a uma provável conclusão verdadeira, mas que abrem um cenário mais amplo, ou seja, parte do específico para o geral.

Para o estudo sobre oficinas mecânicas automotivas, entende-se o método indutivo como o mais adequado justamente por ele oportunizar uma discussão mais ampla sobre os aspectos gerenciais deste segmento, pois a partir disso se permitirá um melhor aproveitamento e potencialização dos recursos existentes neste setor.

Em relação ao tipo de pesquisa, foi utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002) se desenvolve por materiais já existentes, como livros e artigos científicos. Além da pesquisa bibliográfica, se fará o uso de pesquisa de campo exploratória, onde Gil afirma (2002) que esse tipo permite maior familiaridade com o tema.

A abordagem da pesquisa é predominantemente quantitativa, que segundo Zanella (2013), é o tipo de abordagem que se utiliza de métodos matemáticos e estatísticos. Haverá dados que serão coletados de fontes secundárias, os quais são considerados qualitativos, porém servirão de base para o alcance do objetivo geral deste trabalho.

Já a técnica de pesquisa utilizada para a obtenção das respostas será a aplicação de questionários aos donos de oficinas mecânicas automotivas de Ponta Grossa/PR, e de acordo

com Zanella (2013, p. 110), “é um instrumento de coleta de dados que conta com perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais, e permite ser uniforme e dar liberdade para os respondentes, pois é realizado no total anonimato das respostas”.

O questionário aplicado teve como base os manuais elaborados pelo SEBRAE intitulados “Oficina mecânica” e “Oficina Mecânica de Sucesso”, onde são estabelecidos todos os componentes que se fazem necessários para uma boa gestão de uma oficina mecânica automotiva, sendo o apoio técnico ideal para a elaboração das perguntas a serem realizadas nos gestores/empreendedores das empresas de oficina mecânica automotiva de Ponta Grossa/PR.

Relativo ao grupo de respondentes da pesquisa, é delimitado através dos dados do Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios dos Campos Gerais, o SINDIREPA, responsável por atender toda a base territorial da região de Ponta Grossa/PR.

Para a obtenção das empresas que responderam nosso questionário, foram consideradas apenas as que trabalham diretamente com a manutenção de veículos (excluem-se os de maior porte, como caminhões), onde o grande alvo eram os microempreendedores individuais (MEIs) e micro e pequenas empresas (MPes) do setor que atuam em Ponta Grossa/PR.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para delimitar o campo de estudo e torná-lo mais específico, foram selecionadas apenas as empresas que aderem ao Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios dos Campos Gerais (SINDIREPA). Ao todo, 215 empresas aderem ao Sindicato da cidade de Ponta-Grossa. Destas empresas, apenas 90 são oficinas mecânicas. Após entrar em contato e enviar o questionário para todas elas, foram obtidas 18 respostas. Ou seja, 20% das empresas aceitaram contribuir com o projeto. A coleta das respostas começou instantaneamente a partir do envio de forma eletrônica, iniciando no dia 20 de janeiro de 2023 e terminando no dia 31 de março de 2023. Após o número reduzido de respondentes que aderiram à pesquisa por e-mail, o contato também aconteceu de forma presencial.

No que tange a estrutura do questionário, ele foi dividido em 2 etapas. A elaboração se baseou no modelo de Likert, incluindo respostas abertas e fechadas. A etapa 1 de 2 traz os dados de identificação. Para preservar a identidade dos respondentes, os tópicos como nome e e-mail eram opcionais. Os únicos tópicos obrigatórios foram sexo, faixa etária e nível de escolaridade. A etapa 2 de 2 buscou classificar estas empresas, conhecê-las melhor e saber como anda o panorama gerencial dos setores para identificar as dificuldades enfrentadas.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA AMOSTRA

QUADRO 1 - Classificação do porte das empresas de acordo com o faturamento

SIGLA	FATURAMENTO ANUAL BRUTO (R\$)	CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	QTDE DE RESPONDENTES NA PESQUISA
MEI	Até 81.000,00/ano	Microempreendedor Individual	4

ME	Até 360.000,00/ano	Micro Empresa	0
EPP/PP	Acima de 360.000,00 a 4,8 milhões/ano	Empresa de Pequeno Porte	9
Outros	N/A	N/A	5

Fonte: Os autores (2023).

Como demonstrado no quadro acima, os tipos de empresas trabalhadas nessa pesquisa se classificaram como MEI, Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Para a caracterização do porte de cada uma delas, pode-se utilizar o faturamento bruto anual. O MEI pode faturar até R\$ 81.000,00 bruto/ano, a Microempresa pode faturar até R\$ 360.000,00 bruto/ano e a Empresa de Pequeno Porte acima de R\$ 360.000,00 até 4,8 milhões bruto/ano.

Na pesquisa dos 18 respondentes, 5 afirmaram possuir outros tipos de porte de empresa. Porém, o foco de análise deste trabalho está voltado a analisar os empreendimentos que são caracterizados como MEI, Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. A escolha por esses portes de empresa se deu em razão de que esses tipos de negócios possuem maiores desafios, serem negócios locais e regionais, possuírem uma cultura mais conservadora, o que enfatiza uma maior necessidade em atender este público-alvo, o que também pode oportunizar por mais serviços de consultoria.

No tópico “Data de abertura da empresa”, foi observado que a maioria iniciou suas atividades nos anos 2000, possuindo em média 6 funcionários cada. Foi identificado também que as oficinas possuem algum serviço terceirizado, sendo a área da contabilidade, seguido por vigilância e serviços de advocacia.

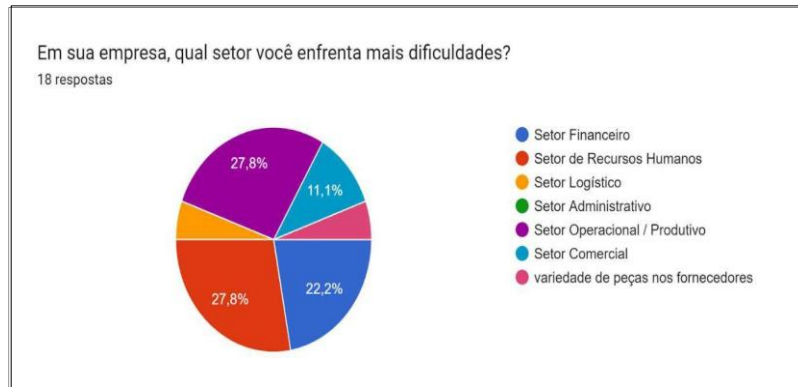
É interessante mencionar a dificuldade para se coletar as respostas dos gestores dessas oficinas. Pode ser identificado a insegurança dos gestores em fornecer as informações, a falta de tempo, além da recusa espontânea. Analisando os dados coletados do questionário da etapa 1 após as tentativas, percebeu-se que, em sua maioria, os gestores são do gênero masculino, com 61,1%, e apenas 38,9% são do gênero feminino.

Possuem idade a partir de 51 anos (com 55,6%). Este pode ser um fator que pode ter dificultado a coleta das respostas por meio do formulário online, em razão das pessoas desta faixa etária não terem familiaridade com ferramentas digitais. Nenhum dos 18 respondentes está abaixo dos 24 anos. Sobre escolaridade, 50% dos que responderam possuem o ensino médio completo, e apenas 16,7% têm o superior completo. De todos os respondentes, apenas um tem pós-graduação completa.

7.2 RESULTADO SOBRE A GESTÃO DAS EMPRESAS

É interessante evidenciar que partindo da análise do questionário, as oficinas mecânicas de Ponta Grossa concentram seus esforços nas atividades operacionais, como a montagem e a desmontagem de motores.

GRÁFICO 1 - Dificuldades encontradas pelos respondentes



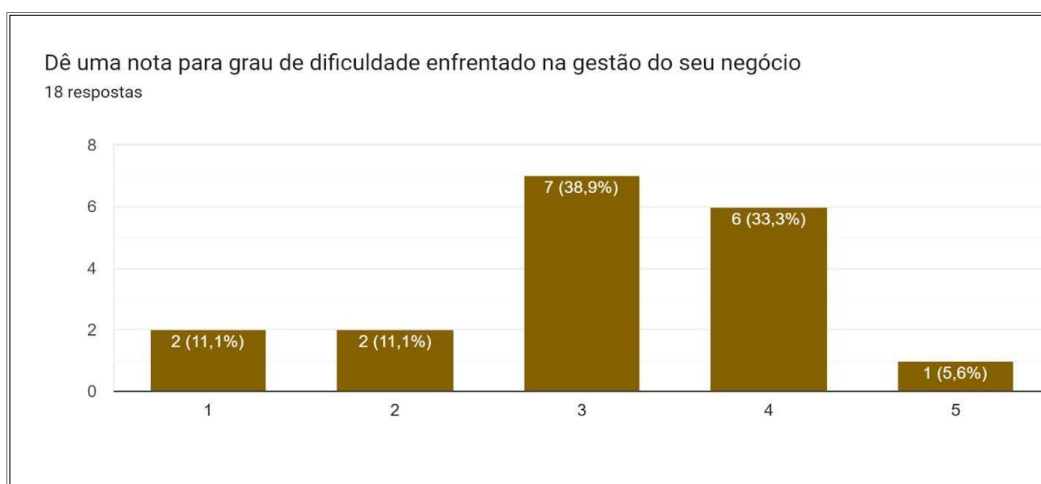
Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Comprovado pelas respostas nas perguntas abertas e no gráfico 1 acima, os respondentes da pesquisa sentem falta de mão de obra qualificada para incorporar em seus processos operacionais, o que reflete na área de Recursos Humanos e Produtivo. Visto que a cidade de Ponta-Grossa possui vários polos e centros de ensino técnico, como a UFPR, SENAC, dentre outras, a divulgação de profissionais e cursos de capacitação se fazem necessários para atender esta demanda retraída, para disponibilizar profissionais aptos para exercerem a função. O que vai de encontro com os estudos de Nunes e Martins (2013). A falta de mão de obra se acentuou com o passar dos anos.

Este fator relatado no parágrafo anterior ocorre muito por conta de duas situações bem evidentes: a primeira refere-se à preferência, principalmente dos jovens que estão ingressando no mercado de mecânica, em fazerem um curso superior para conseguirem chances em grandes montadoras automotivas e, por consequência, terem uma maior possibilidade de carreira sucedida. A segunda pode refletir nos acúmulos de funções em funcionários mais novos, além da padronização das atividades diárias, falta de incentivo e ambição, por parte das oficinas de pequeno porte.

Referente aos funcionários, 55,6% afirmaram ter colaboradores próprios, enquanto 44,4% possuem serviços terceirizados dentro das empresas. No tocante a questão estrutural, 66,7% responderam não ter nenhuma parceria para compartilhar espaços de trabalho, enquanto 33,3% utilizam de espaços compartilhados.

GRÁFICO 2 - Dificuldades encontradas na gestão do negócio

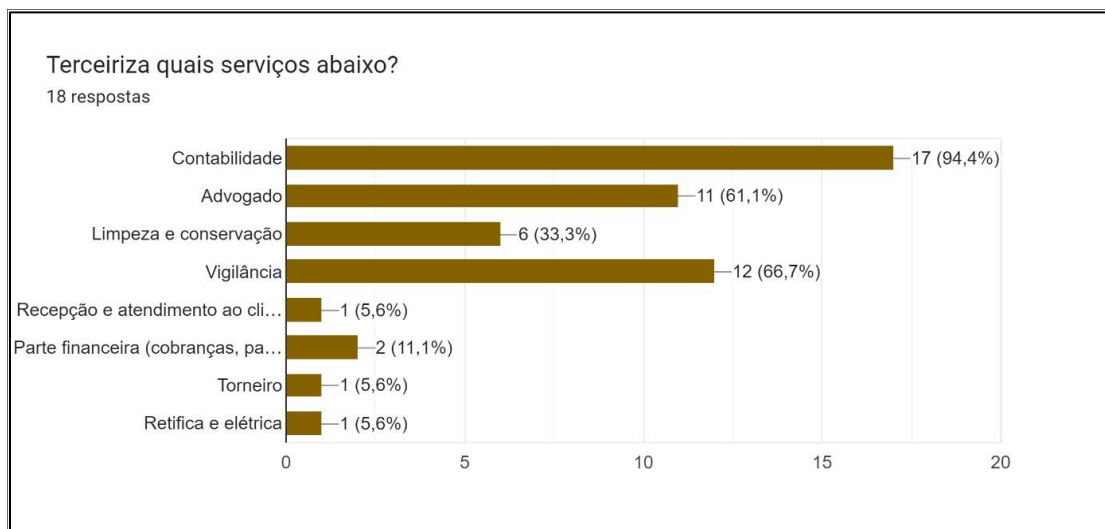


Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A relação desta hipótese com a caracterização do público da pesquisa tem relação quase que direta. Como a maioria das empresas mecânicas possuem mais de dez anos, o comodismo e a repetição dos processos já existentes se tornam determinantes para coexistir uma barreira que impede a evolução nos processos administrativos de tais oficinas.

Estas respostas mostradas no parágrafo acima podem significar que os gestores, por não terem um conhecimento em ferramentas mais técnicas de gestão, mostram que pode haver vários aspectos a serem melhorados ou aprimorados na administração do negócio no dia a dia.

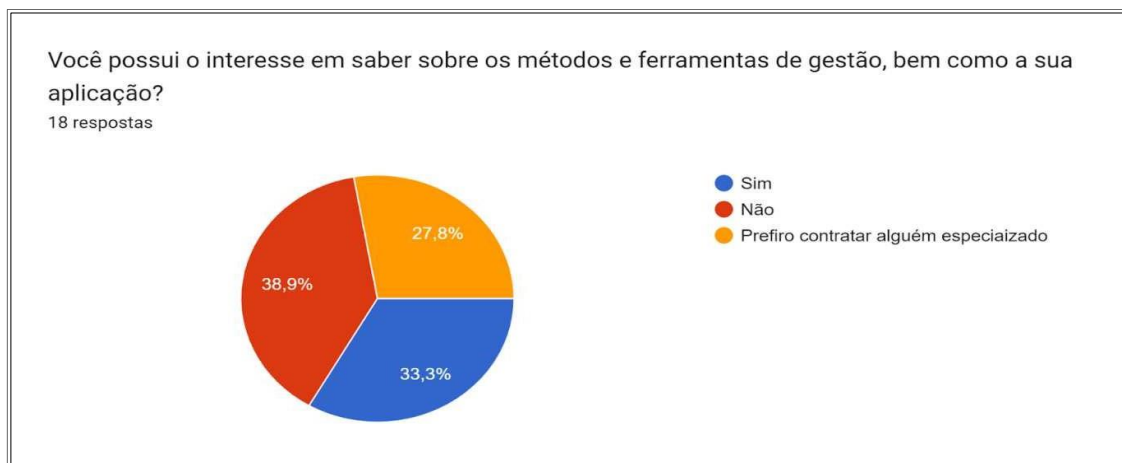
GRÁFICO 3 - Serviços terceirizados pelos respondentes



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Neste gráfico 3 podemos observar a grande porcentagem de serviços que são terceirizados pelas empresas. Isso reflete a razão da falta de conhecimentos práticos destes setores. Optando por terceirizar tais áreas, a gestão se torna facilitada e permite ao gestor ter um foco voltado para as questões técnicas da oficina, como os processos operacionais mecânicos, foco principal de todos os respondentes. O que é uma alternativa para as dificuldades de gestão abordadas no gráfico 2.

GRÁFICO 4 - Interesse dos respondentes em saber sobre ferramentas e métodos de gestão



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Os gestores destas oficinas de pequeno porte parecem refletir um otimismo na gestão de seus negócios, como pode ser observado no gráfico 2, quando perguntados sobre as dificuldades gerenciais. Destes 18, de uma escala de 1 a 5, 7 respondentes escolheram o número 3, que indica uma dificuldade razoável para gerir o negócio, e 6 respondentes escolheram o número 4, que indica uma maior dificuldade para a gestão da empresa.

Considerando a terceirização nos processos administrativos e gerenciais, ela corrobora para o surgimento de uma possibilidade de negócio que, se executado de forma organizada e correta, tal empreendimento pode funcionar e gerar resultados positivos. A demanda pela contratação de alguém especializado e o desinteresse por saber dos métodos e ferramentas de gestão são determinantes para a criação de uma consultoria especializada, como pode ser observado no gráfico 3. Outro ponto identificado foi que, como a maioria dos processos de gestão e administrativos envolvem sistemas e tecnologia da informação, conforme ressaltado por Oliveira *et al.* (2021), neste projeto, os respondentes se sentem inseguros e despreparados para operar neste campo.

Não foram identificadas ferramentas de gestão utilizadas pelos respondentes, em razão da grande parte não possuir interesse em saber mais sobre isso, como também pela preferência em terceirizar esta gestão de negócio para pessoas especializadas, ou até utilizar softwares que automatizam esse processo.

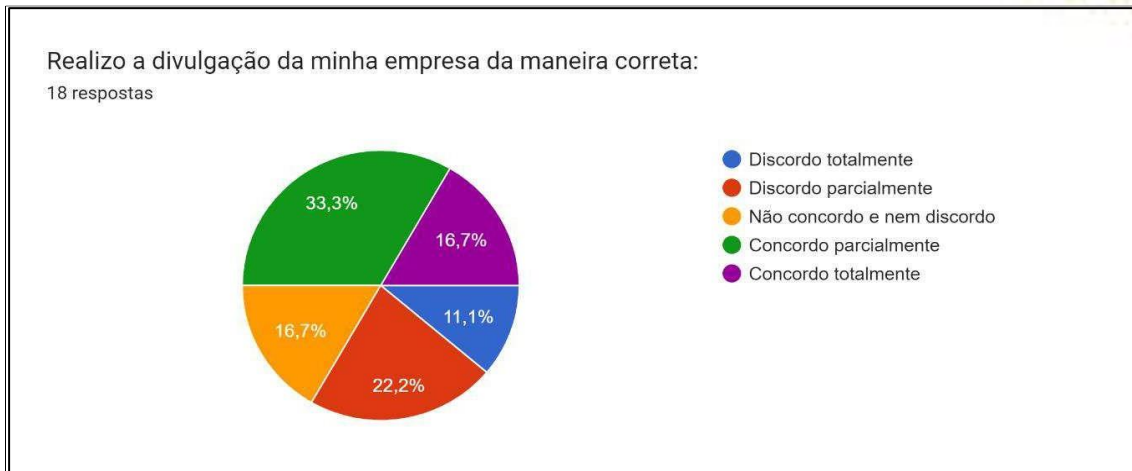
7.3 RESULTADOS DA ESCALA DE LIKERT

Alguns resultados podem ser destacados nesta pesquisa através da utilização da Escala Likert, utilizada como um parâmetro para a interpretação das respostas. As alternativas de escolha correspondiam: discordo totalmente; discordo parcialmente; não concordo e nem discordo; concordo parcialmente; e concordo totalmente.

Na primeira questão, referente a como a concorrência afeta o negócio, 44,4% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente com a afirmação, ou seja, de certo modo a concorrência interfere no andamento de suas empresas. Porém, outros 44,4% (somados) afirmaram discordarem ou totalmente, ou parcialmente desta questão.

Tal dado reflete uma certa indecisão dos gestores das oficinas em relação a quem são seus concorrentes, ou também podemos considerar o pouco domínio em assuntos como vantagem competitiva, estratégias de mercado, comercial e vendas. Tal setor pareceu ser indiferente na pesquisa com os gestores, sendo uma questão irrelevante no andamento do negócio, e por consequência, culminando em respostas que aparentam um teor indeciso ou de pouca relevância.

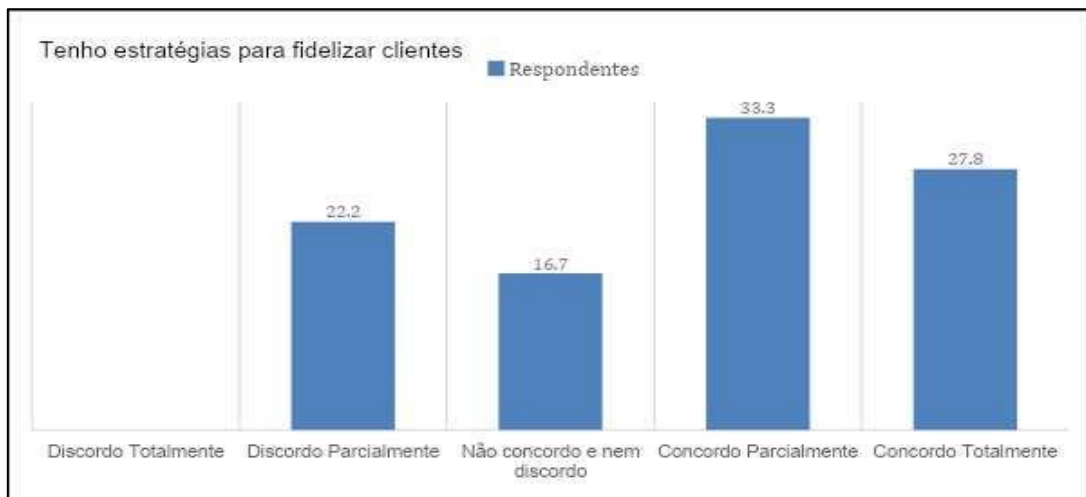
GRÁFICO 5 - Empresas que divulgam a empresa corretamente



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Referente a pergunta “Realizo a divulgação da minha empresa de maneira correta?”, 50% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente, ou concordam totalmente. Isso pode ser um indicativo de que estas oficinas já tenham uma base de clientes fiel e fixa. Isso pode ser o suficiente para que estes gestores considerem que estão divulgando a empresa e seus produtos e serviços da melhor forma possível, pois em tese, estão conseguindo manter os clientes por um bom período. Isso demonstra a teoria de Gomes *et al.* (2019) sobre a Tecnologia de informação. Como a maioria das empresas pesquisadas utilizam softwares e mídias sociais, os processos de divulgação certamente devem acontecer, mas é necessário verificar se acontece da maneira correta, principalmente na parte de geração de leads, com o intuito de aumentar a cartela de clientes.

GRÁFICO 6 - Empresas que possuem estratégias de fidelização de clientes



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Referente a afirmação “**Tenho estratégias/ações para fidelizar clientes**”, 71,1% dos entrevistados afirmaram que concordam parcialmente ou totalmente em relação a terem estratégias/ações para fidelizar clientes. Tal dado pode indicar algo positivo, porém, levando em consideração que estes gestores não possuem um grau de interesse como ressaltado no gráfico 4, e não darem um foco maior a tais estratégias por já terem clientes fidelizados, acaba-se criando uma visão por parte dos gestores de que as estratégias de fidelização foram bem-

feitas e não precisam ser modificadas. Braga e Domingues (2018) como já citado na fundamentação teórica, trazem o resultado da falta de reavaliação do próprio negócio: contribuição para a formulação de barreiras que impedem as vendas, mas neste caso, a baixa procura dos serviços.

No que tange a parte financeira da empresa, um pouco mais de 77% afirmaram concordar parcialmente ou totalmente com a pergunta “**Considero adequada/eficaz a gestão financeira da minha empresa**”, e na questão “**Acredito que a gestão financeira é realizada corretamente**”, pouco mais de 72% concordam parcialmente ou totalmente com esta afirmativa.

Estas respostas fornecidas podem ser o indicativo de um bom cenário financeiro, ainda mais considerando um país como o Brasil onde os pequenos e microempreendedores possuem grandes dificuldades para abrirem, gerirem e manterem os negócios funcionando. Este fator vai de encontro a um outro dado importante desta pesquisa que já foi relatado anteriormente, mostrando que 17 dos 18 gestores de oficinas mecânicas terceirizam os serviços contábeis, o que facilita bastante a gestão destes empreendedores.

No restante das questões que foram utilizadas o método da Escala Likert, houve uma concordância parcial ou total com todas as afirmativas que foram colocadas. Pouco mais de 83% dos entrevistados concordam que a qualificação de seus funcionários é ideal, sendo este um dado que reforça a confiança que possuem em seus colaboradores e como eles são fundamentais para o negócio fluir; pouco mais de 72% dos respondentes também concordaram parcialmente ou totalmente que a estrutura física da empresa é adequada.

Cerca de 79% afirmaram concordar total ou parcial em relação a acompanharem as mudanças tecnológicas, o que pode indicar que existem processos internos que podem ser aperfeiçoados, através de métodos mais modernos.

GRÁFICO 7 - Empresas que se consideram organizadas para obter bons resultados



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Este dado relatado no parágrafo acima passa um sinal de conformismo, e ajuda a explicar que de fato pode haver um desconhecimento sobre o potencial máximo que essas empresas possuem. Talvez seja o fato de grandes montadoras e oficinas possuírem a maior vantagem em relação a clientes, consumidores, profissionais qualificados, mercados-alvo, e que por isso especializações na gestão não se fazem necessárias. Oliveira *et al.* (2021) citam a importância de um indivíduo responsável pela organização da empresa para trazer bons resultados, mas de acordo com o estudo e nas visitas presenciais, não há um agente responsável para tal. O que reflete nas respostas animadoras e otimistas dos respondentes.

7.4 ANÁLISE DAS PERGUNTAS ABERTAS

O questionário também contou com perguntas abertas. Sobre a pergunta “**Você utiliza algum sistema ou software dentro da sua empresa? Se sim, qual?**”, a maioria informou que utiliza, dentre os softwares mencionados, temos:

- Softin;
- Eceos;
- Elotec;
- W Solução;
- Finer;
- SS Sistemas;
- Spartacus.

Apenas duas informaram que não utilizam. Nesse quesito, podemos observar que pequenas empresas possuem contato direto com softwares, independente do setor. No entanto, quando perguntados “**Você utiliza algum método ou ferramenta de gestão? Se sim, qual?**”, a maioria disse que está integrado ao sistema ou não utiliza.

Mais uma vez, considerando a importância para os negócios, é preciso que os dados dos sistemas sejam questionados, para haver relatórios condizentes com a realidade, o que vai de encontro com Braga e Domingues (2018) na fundamentação teórica deste projeto.

No espaço reservado para que os empresários fizessem alguma observação, eles enfatizam novamente a falta de mão de obra, a necessidade de fornecedores melhores, além de notarem que o ramo automotivo continua crescendo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por objetivo identificar o panorama gerencial das oficinas mecânicas de Ponta Grossa/PR, foi possível identificar que as oficinas do estudo estão focando seus esforços no setor operacional. O perfil de tais empresas é considerado conservador, além de utilizarem poucos ou nenhum método de gestão.

Observou-se por meio dos resultados que há uma certa estagnação das empresas, sendo que a mão de obra escassa foi considerada como o foco primordial por parte dos gestores. Como existe um déficit de funcionários especializados nesse ramo, a visão para as estratégias de mercado, visibilidade e crescimento parecem ocultas, visto o desinteresse constatado na pesquisa. Nas áreas de marketing, financeira e estrutural, as respostas foram positivas, o que denota a visão otimista que os gestores possuem de seus negócios.

É interessante destacar a dificuldade para a coleta de respostas dos meios digitais e presenciais. Tal dificuldade pode ter relação direta com a cultura organizacional, como também o perfil conservador dos gestores.

Constatou-se a necessidade de melhoria, mudança e atualização nos setores de gestão, o que nos permite a aplicação de conhecimentos oriundos da área de gestão e negócios para

contribuir de forma significativa com a evolução positiva das oficinas. Acrescenta-se ainda, a possibilidade de alavancar a receita e otimizar a gestão global dos negócios, e ainda a possibilidade de se criar uma empresa, focada em prestar consultoria para este amplo nicho de mercado.

Como sugestão para futuras pesquisas, o estudo em oficinas mecânicas de grande porte pode ser uma opção, para identificar como a organização retém seus talentos até então requisitados pelo mercado, além de ressaltar quais ferramentas tecnológicas os setores usam para organizar e controlar seus próprios processos administrativos internos, evitando a terceirização.

REFERÊNCIAS

BINDER, Maria Cecília Pereira *et al.* **Condições de trabalho em oficinas de reparação de veículos automotores de Botucatu/SP.** Disponível em:

http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-16732001000200002.

Acesso em 05 out de 2022.

BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. **Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store.** Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2113>.

Acesso em: 03 dez de 2022.

DANDARO, Fernando; MARTELLI, Leandro Lopez. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, 2015. Disponível em:

encurtador.com.br/qASY7. Acesso em: 02 jun de 2022.

DARABAS, Moisés Milack. **Método de definição do preço de venda de uma oficina mecânica automotiva localizada em Criciúma/SC.** Universidade do Extremo Sul

Catarinense - UNESC, Criciúma, SC, jun, 2016. Disponível em:

<http://repositorio.unesc.net/handle/1/5311>. Acesso em: 02 jun de 2022.

DAUDT, Gabriel; WILLCOX, Luiz Daniel. **Indústria Automotiva.** Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). Disponível em:

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16241/1/PRCapLiv214167_industria_automotiva_compl_P.pdf. Acesso em 05 out de 2022.

DCMAIS, por Danilo Kossoski. **PG tem frota de veículos mais antiga do Paraná.**

Disponível:<https://dcmais.com.br/ponta-grossa/pg-tem-frota-de-veiculos-mais-antiga-do-parana/>. Acesso em: 02 jun de 2022.

FENABRAVE. Anuário FENABRAVE 2021: **O desempenho da distribuição automotiva no Brasil.** Disponível em: http://www.fenabreve.org.br/anuarios/2003_12_2.pdf. Acesso em:

02 jun de 2022.

FILHO, Pedro, A. M; Análise do funcionamento do sistema de informação geográfica (SIG) em oficinas mecânicas de pequeno porte. pág. 135-149. **Revista Inovação artigos e casos de sucesso [recurso eletrônico]**. Dorival Paula Trindade. (Org.). Sebrae, CNPq. v. 1, n. 1 (2017) – Brasília: Sebrae, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: 4a edição, Atlas, 2002.

GOMES, Sérgio Castro *et al.* **Adoção de tecnologia da informação como estratégia para melhorar o desempenho da gestão de micro e pequenas empresas.** Disponível em:

<http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/165>. Acesso em: 03 dez de 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: 5a edição, Atlas, 2003.

LOPES, Jéferson. Proposta para desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma oficina mecânica do ramo automotivo. **Univates**, Lajeado, RS, jun, 2013. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/handle/10737/395>. Acesso em: 02 jun de 2022.

MARTELLI, Leandro L; DANDARO, Fernando. **Planejamento e controle de estoque nas organizações**. Revista Gestão Industrial – RGI, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus Ponta Grossa, v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015.

NUNES, Weslei; MARTINS, Cléa. **Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Oficinas Mecânicas de Joinville e Região**. Disponível em: <http://sindmecnicos.com.br/2013/10/28/post2285/>. Acesso em: 29 abri. de 2023.

NASCIMENTO, Paloma; SILVA, Fernando V. D; A automação e adequação tecnológica em oficinas mecânicas. **Revista eletrônica multidisciplinar** - UCP. V. 8, n. 1. p. 7-19. junho. 2021.

OLIVEIRA, Adriano, A. D; PAPP, Marcia, F; ALVES. **Administração de Materiais e Logística**. Maringá: UniCesumar, 2017.

OLIVEIRA, Bruna Mayra de *et al.* **Controladoria como principal ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do Brasil**. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/558/563>. Acesso em: 03 dez de 2022.

PARANÁ, Departamento de Trânsito do Paraná - Detran/PR. **Frota de veículos cadastrados por municípios e tipo**. Paraná - posição em abril - 2022. Disponível: https://www.detran.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-06/frota_abril_de_2022.pdf. Acesso em: 02 jun de 2022.

PINHEIRO, Mário Jorge Santos; SANTOS, Marisa da Costa; LEÃO, Maria Eduarda Alcântara. **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira em uma microempresa (ME): estudo de caso**. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/coloquio/article/view/2510/pdf>. Acesso em: 03/de/2022.

PUC/RJ, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. **Histórico do Mercado automobilístico**. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10114/10114_4.PDF. Acesso em: 03 dez de 2022.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empendedores-para-o-brasil/>. Acesso em: 03 dez de 2022.

SEBRAE. **Oficina mecânica**. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/354.pdf. Acesso em: 13 dez de 2022.

SEBRAE. **Oficina Mecânica de Sucesso**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3175f5f2458f89fc9e056484dd1605d1/\\$File/SP_oficinamecanica_17.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3175f5f2458f89fc9e056484dd1605d1/$File/SP_oficinamecanica_17.pdf). Acesso em: 13 dez 2022.

SILVA, Francisca Jaqueline Marques et al. **O impacto da utilização das ferramentas de contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas.** Disponível em: <https://reservas.fcrs.edu.br/index.php/eedic/article/view/2697/2330>. Acesso em: 03 dez de 2022.

Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. - SINDIPEÇAS. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?a=quem-somos>>. Acesso em: 01 jun de 2022.

TUDO Sobre o Aquecido Mercado de Oficinas. Buyco, 2020. Disponível em: <<https://buyco.com.br/mercado-de-oficinas/#:~:text=S%C3%B3%20em%202022%2C%20as%20oficinas,pa%C3%ADs%20nos%20%C3%BAltimos%20tr%C3%AAs%20anos.>>>. Acesso em: 29 abr. de 2023.

SOBRE AS ORGANIZADORAS

**RÚBIA CARLA
MAIER BISCAIA**



- ✚ Doutora em Administração pela Universidade Positivo - PMDA (2018);
- ✚ Mestre em Engenharia da Produção na área de Conhecimento e Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná- PPGEP/UTFPR (2012);
- ✚ Especialista em Gestão Industrial com ênfase em Produção e Manutenção pela UTFPR (2009);
- ✚ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2007).
- ✚ Professora de Administração na Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG. Coordenadora do curso de Administração Pública modalidade a distância da UEPG.
- ✚ Conhecimentos na área de Gestão Pública; Gestão Estratégica de Pessoas; Governança Corporativa e Empreendedorismo.

**CAROLINA SCALISE
TAQUES FONSECA**



- ✚ Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR);
- ✚ Doutora em Administração - Organizações, Gestão e Sociedade, pela Universidade Positivo, Curitiba (2018);
- ✚ Mestre em Administração - Estratégia e Análise Organizacional, pela Universidade Federal do Paraná (2001);
- ✚ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1998).
- ✚ Coordena projetos e eventos de extensão sobre o tema Internacionalização e Mobilidade Acadêmica.
- ✚ Integra o grupo de pesquisa "Organização e subjetividade" (UP) e o "Núcleo de Estudos e Pesquisas: Organização e Sociedade"(UEPG).
- ✚ Seu interesse de pesquisa está ligado às áreas de Estudos Organizacionais e Comportamentais, com ênfase em cultura e interculturalidade, sentidos do trabalho, internacionalização e mobilidade acadêmica.

