

Volume 15, nº 02
Fevereiro, 2025
ISSN 2178-2768

propagare

CENTRO
UNIVERSITÁRIO 
CAMPO REAL
EXCELÊNCIA EM ENSINO SUPERIOR

EXPEDIENTE

REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
Publicação Semestral

Indexadores

latindex



PRESIDENTE DA MANTENEDORA

Professor Wilson Ramos Filho

SUPERINTENDENTE DAS COLIGADAS UB

Professor Edson Aires da Silva

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL

REITORIA

Professor Edson Aires da Silva

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA

Professora Patrícia Melhem Rosas

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Professor Ayres Siqueira Silva

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, INICIAÇÃO À PESQUISA E EXTENSÃO

Professora Moana Rodrigues França

EDITOR CHEFE

Professor Atilio A. Matozzo

COMISSÃO EDITORIAL CIENTÍFICA

- Dra. Aline José Maia, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)
- Dra. Aline Vanessa Sauer, Universidade Pitágoras (UNOPAR)
- Dr. André Luiz Klein - Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
- Dr. Andrey Portela – Centro Universitário Vale do Iguaçu (UGV)
- Dr. Argos Gumbowsky – Universidade do Contestado (UnC)
- Dr. Carlos Roney Armanini Tagliani, Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG)
- Dr. Clémerson Merlin Clève – Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Dra. Daniela Ota Hisayasu Suzuki – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
- Dra. Dulce Cassol Tagliani, Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG)
- Dra. Elisa Adriano – Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)
- Dra. Eloete Camilli Oliveira – Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA)
- Dr. João Vitor Passuello Smaniotto – Centro Universitário Vale do Iguaçu (UGV)
- Dr. Ledo Paulo Guimarães Santos - Centro Universitário Autônomo do Brasil (UNIBRASIL)

propagare

REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
VOLUME 15, NÚMERO 02, 2025
ISSN 2178-2768

Dra. Luciana Pelegrini - Centro Universitário Campo Real
Dr. Phillip Gil França - Escola da Magistratura do Paraná (EMAP)
Dr. Wilson Ramos Filho – Universidade Federal do Paraná (UFPR)

REVISORES CIENTÍFICOS AD HOC

Dra. Gheniffer Fornari
Me. Isabela Volski
Me. João Frederico Musial
Me. Luiz Eduardo Horst
Dr. Rudy Heitor Rosas
Me. Sandro Mazurechen
Dra. Simone Carla Benincá

REVISÃO E ORGANIZAÇÃO

Prof. Atilio A. Matozzo

CAPA

Setor de Marketing Centro Universitário Campo Real

SUMÁRIO

A IMPORTÂNCIA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA	5
<i>Maria Wanessa Alves</i> <i>Fernando Volanin Da Silva</i>	
ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS - UM DIFERENCIAL PARA ATRAIR E RETER TALENTOS	18
<i>Gilberto Campanholi Petricovski</i> <i>Luiz Francisco Angelico</i> <i>Maria Luiza Klein</i> <i>Mariana Cruz Mercês</i>	
ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	33
<i>Eduardo Da Silva Cavalheiro</i> <i>Paulo Mateus Oliveira Tezolin</i> <i>Thiago Picolotto</i> <i>Tayrine Binde Orben</i>	
EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE MERCADO EM EMPRESAS B2C.....	47
<i>Jaqueline Ribeiro Rosa</i> <i>Fernando Volanin Da Silva</i>	
IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE FALHAS PARA A EFICIÊNCIA NO BENEFICIAMENTO DE PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS.....	64
<i>Geferson Veleh</i> <i>Jonatan Pereira De Jesus</i> <i>Fernando Volanin Da Silva</i>	
NOVAS TECNOLOGIAS DE LOGÍSTICA 4.0 EM SERVIÇOS DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS.....	74
<i>Alyne Melnek Ribeiro</i> <i>Thaysa Ferreira</i> <i>Jonata da Silva Mariani</i>	
O IMPACTO DAS AVALIAÇÕES ONLINE NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS E A GESTÃO DA REPUTAÇÃO DIGITAL	86
<i>Lucas Vinicius Rodrigues Marx</i> <i>Jonatã da Silva Mariani</i>	
OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO CREDENCIAMENTO DE OFICINAS MECÂNICAS EM LICITAÇÕES PÚBLICAS EM PRUDENTÓPOLIS	99
<i>João Gabriel Cosmo</i> <i>Fernando Volanin Da Silva</i>	
PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE NEGÓCIO ...	111
<i>Lucas Marques Silva</i> <i>Rafael Freitas Machado</i>	
SISTEMA PARA ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA PARA FACILITAR A COMUNICAÇÃO E VISUALIZAÇÃO DOS PROJETOS ARQUITETÔNICOS.....	125
<i>Ademar C. Neto</i> <i>Giovano Goles</i>	

A IMPORTÂNCIA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA

ALVES, Maria Wanessa
SILVA, Fernando Volanin da

RESUMO: O artigo tem como objetivo principal mensurar a satisfação dos clientes da loja Jo modas, analisando os fatores que influenciam essa percepção e propondo caminhos para aprimoramento. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre satisfação e lealdade do cliente, além de um estudo de caso com abordagem quantitativa descritiva. A pesquisa utilizou a Escala de Likert e o Net Promoter Score (NPS) como ferramentas de mensuração para avaliar a percepção dos consumidores quanto ao atendimento, produtos e serviços oferecidos pela loja. Uma amostra de 40 clientes respondeu ao questionário, cujos resultados apontaram um NPS de 45%. Esse índice indica uma necessidade de melhorias no atendimento e na qualidade dos produtos, com o intuito de aumentar a satisfação e fidelidade dos consumidores. Apesar de que a maioria dos clientes tenha se identificado como promotores, destacaram-se áreas importantes que demandam atenção especial, sobretudo à redução do número de detratores, que expressaram insatisfação em relação a alguns aspectos do serviço. A análise dos dados sugere que ações voltadas à melhoria do atendimento e da qualidade dos produtos podem ter um impacto positivo no nível de satisfação e na experiência geral dos clientes. Conclui-se que o desenvolvimento contínuo nesses pontos estratégicos não só aumentará a satisfação e lealdade dos consumidores, mas também contribuirá para o crescimento sustentável da loja Jo modas no mercado competitivo.

Palavras-chave: Satisfação. Cliente. Mensuração.

ABSTRACT: The article's main objective is to measure customer satisfaction at the Jo modas store, analyzing the factors that influence this perception and proposing ways for improvement. To this end, a literature review on customer satisfaction and loyalty was carried out, in addition to a case study with a descriptive quantitative approach. The research used the Likert Scale and the Net Promoter Score (NPS) as measurement tools to evaluate consumers' perception regarding the service, products and services offered by the store. A sample of 40 customers responded to the questionnaire, the results of which showed an NPS of 45%. This index indicates a need for improvements in service and product quality, with the aim of increasing consumer satisfaction and loyalty. Although the majority of customers identified themselves as promoters, important areas stood out that require special attention, especially reducing the number of detractors, who expressed dissatisfaction with some aspects of the service. Data analysis suggests that actions aimed at improving service and product quality can have a positive impact on the level of satisfaction and the overall experience of customers. It is concluded that continued development at these strategic points will not only increase consumer satisfaction and loyalty, but will also contribute to the sustainable growth of the Jo modas store in the competitive market.

KEYWORDS: Satisfaction. Customer. Measurement.

1 INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente é um tema muito importante na visão empresarial, pois é um dos principais pilares para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Clientes satisfeitos não apenas tendem a realizar compras repetidas, mas também se tornam promotores da marca, recomendando-a a familiares e amigos, o que pode gerar um efeito multiplicador positivo nas vendas. Em contrapartida, a insatisfação pode resultar em prejuízos financeiros significativos e danos à imagem da empresa, levando à perda de clientes para concorrentes mais atentos às suas necessidades. Dessa forma, mensurar a satisfação do cliente se torna uma tarefa essencial para as empresas que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

A relevância da satisfação do cliente se estende por diversas áreas do negócio, abrangendo desde o atendimento até a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Empresas que investem na mensuração da satisfação e na melhoria contínua de suas práticas conseguem atender às expectativas dos consumidores, mas também identificar oportunidades de inovação e diferenciação no mercado. Além disso, manter um cliente existente é significativamente mais barato do que conquistar um novo, com estimativas que apontam que esse custo pode variar de cinco a vinte e cinco vezes, conforme dados da Harvard Business Review. Esses fatores demonstram a importância de um foco estratégico na satisfação do cliente.

No entanto, o problema da pesquisa é na dificuldade que muitas empresas enfrentam ao tentar medir a satisfação do cliente de maneira eficaz. Muitas organizações utilizam metodologias inadequadas, o que impede uma compreensão clara das necessidades e expectativas dos consumidores. Essa situação pode levar a decisões erradas e estratégias que não são adequadas para o público-alvo, comprometendo o relacionamento com os clientes e os resultados financeiro.

A justificativa para este estudo é a necessidade de entender profundamente os fatores que influenciam a satisfação dos clientes na loja Jo modas. A pesquisa de satisfação revela a qualidade do atendimento e dos produtos, e também fornece um feedback essencial que pode guiar a empresa em suas tomadas de decisão. Ao explorar as vantagens e limitações das metodologias de mensuração, este trabalho busca oferecer um diagnóstico que ajude a loja a melhorar seu desempenho e a fortalecer seu relacionamento com os consumidores.

O objetivo deste trabalho é mensurar a satisfação dos clientes da loja Jo modas e identificar os principais fatores que a influenciam. Através de uma pesquisa estruturada, será possível compreender as percepções dos clientes e agir com base nos resultados obtidos. Ao final, espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento das práticas da loja, analisando a satisfação e a lealdade dos consumidores, o que, poderá ajudar no crescimento e na competitividade da empresa no mercado.

Com relação à problemática, tem-se como pergunta norteadora da pesquisa, a seguinte: De que maneira a satisfação dos clientes é impactada pelos fatores relacionados ao atendimento e à qualidade dos produtos, e como essa satisfação pode ser mensurada de forma eficaz?

2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As empresas enfrentam desafios significativos na conquista de seus clientes, especialmente em um ambiente de intensa concorrência. Com a presença de muitos concorrentes, ocorre uma disputa pela captação de consumidores, o que leva as organizações a valorizarem cada vez mais os clientes já conquistados. Essa valorização é importante em diversos fatores, entre os quais se destacam os custos associados à venda. A aquisição de novos clientes geralmente demanda um investimento maior em comparação à manutenção dos que já existem, o que justifica a escolha do Marketing de Relacionamento. Essa abordagem visa promover uma melhoria contínua nas interações com os clientes e na experiência geral que a empresa proporciona (DÓRIA, et al., 2013).

O Marketing de Relacionamento torna-se, assim, uma estratégia essencial no planejamento e na manutenção das relações entre a empresa e seus clientes. A fidelização do cliente é um dos principais objetivos desse tipo de marketing, ao longo do tempo, ocorre uma continuidade nas ações relacionadas à informação, bens ou serviços entre as partes envolvidas. Embora existam diversas ferramentas disponíveis para o relacionamento com os clientes, é importante que cada empresa desenvolva estratégias personalizadas que atendam às suas necessidades específicas (BORGES; GONÇALVES, 2019).

A globalização dos mercados também impacta diretamente a atuação do marketing, exigindo que as empresas estendam suas funções. Nesse cenário, o Marketing de Relacionamento é responsável por fortalecer as relações pessoais e comerciais, criando situações vantajosas para ambas as partes. Para que isso ocorra de maneira eficaz, é fundamental que a empresa tenha clareza sobre as expectativas de cada colaborador, especialmente no crescimento. Um planejamento organizacional adequado facilita a implementação das estratégias desejadas e a conquista dos objetivos (DÓRIA, et al., 2013).

A estrutura organizacional é uma componente que não apenas estabelece as relações entre os funcionários, mas também define competências e orienta os caminhos que levam ao sucesso organizacional. Ao se comparar a estrutura organizacional de uma empresa pequena e em crescimento, observa-se que, nas pequenas, as decisões são centralizadas nas mãos do proprietário, enquanto nas maiores, a distribuição de responsabilidades e de funções se tornam necessárias, o que demanda uma estruturação organizacional. A participação ativa das pessoas na organização voltada ao marketing é essencial para a empresa, o que requer uma estrutura bem definida que minimize os conflitos comuns em ambientes onde as atividades são desempenhadas por um único colaborador (DÓRIA, et al., 2013).

Diante desse cenário, o proprietário deve direcionar seus esforços para o planejamento e a definição de novos objetivos, considerando a importância da administração do marketing. Quando bem executado, o marketing não só atrai clientes, mas também auxilia na compreensão de suas necessidades e desejos. Em um mercado competitivo, não é suficiente atender apenas às demandas do cliente; é necessário ajudá-lo a encontrar o que realmente busca. Após a Segunda Guerra Mundial, observou-se uma transformação na mentalidade do consumidor, que deixou de ser passivo e tornou-se mais crítico, particularmente a partir dos anos 60 e 70, onde é um período conhecido como a era do marketing. Nesse contexto, o consumidor se tornou uma figura central, e a criação de clientes passou a ser um dos grandes objetivos dos negócios (BORGES; GONÇALVES, 2019).

Cada empresa deve, por meio de estratégias bem definidas, compreender seus consumidores, não apenas para satisfazê-los, mas para encantá-los. A vivência com o cliente é importante para descobrir suas vontades e desejos, pois, ao ouvir os

consumidores, a empresa pode alinhar suas ofertas às suas expectativas, garantindo não apenas a satisfação, mas também a fidelização (DÓRIA, et al., 2013).

2.1 VENDAS

Para que uma empresa alcance o sucesso em suas vendas, é importante que ofereça produtos que atendam às necessidades e desejos dos clientes. Contudo, a dificuldade em diferenciar um produto de outro tem aumentado, tanto do ponto de vista técnico quanto em termos de utilidade. A semelhança entre os produtos, é impulsionada pela variedade de marcas e fabricantes, onde resulta em margens de lucro cada vez mais reduzidas (DÓRIA, et al., 2013).

Diante dessa realidade, é fundamental que os administradores utilizem o benchmarking para analisar a concorrência e identificar possíveis melhorias em suas operações. O benchmarking inclui o planejamento a coleta de dados, análise e a ação. A seleção de fatores essenciais permite à empresa realizar comparações com seus concorrentes e, após esse processo, evidenciar os pontos fortes e fracos em relação ao mercado, o que pode gerar projetos de melhoria (BORGES; GONÇALVES, 2019).

Quanto às vendas, a criação de uma loja virtual pode ser uma alternativa viável, permitindo que o empreendedor digital leve seu conhecimento ou produto a um público mais amplo através do comércio online. A satisfação do cliente e a troca de qualidade financeira são essenciais nesse modelo de negócio. No contexto do pós-venda, é recomendado que o vendedor entre em contato com o cliente após a venda para verificar a satisfação com o produto ou serviço. Embora nem sempre esteja disponível, o pós-venda deve ser executado com seriedade quando faz parte da gestão, sendo um elemento importante no sucesso da venda (BORGES; GONÇALVES, 2019).

Dentro desse cenário, quais métodos são mais eficazes para administrar o setor de vendas de uma empresa. As contribuições dos autores citados revelam diversas ferramentas e atitudes que os administradores podem empregar, visando evitar produtos desatualizados que não têm saída e que comprometem o estoque da empresa. Portanto, é importante que o administrador aplique essas técnicas para prevenir prejuízos e encontrar maneiras de aumentar os lucros (BORGES; GONÇALVES, 2019).

2.2 PÓS-VENDAS

Vários fatores sociais, econômicos e de concorrência contribuem para o aumento do interesse por serviços de pós-venda, além de esclarecer como esse tipo de serviço pode diferenciar uma empresa em relação aos concorrentes e conquistar a lealdade dos clientes (MISHRA; NANDA, 2020). O contato após a venda é importante não apenas para a realização de novas transações, mas também para promover uma imagem positiva do vendedor e da empresa. Essa abordagem demonstra que tanto o vendedor quanto a empresa se preocupam não apenas com a venda em si, mas com a satisfação do cliente. Quando uma venda é realizada de maneira eficaz, o cliente não apenas compra e paga, mas também se sente satisfeito em realizar novas compras. Assim, o principal objetivo da pós-venda é garantir a satisfação e a fidelização do cliente (PORTALUPPI, et al., 2006).

Uma política de pós-venda eficaz pode fortalecer relações de parceria. Após a venda, o fornecedor busca manter o relacionamento com o cliente, oferecendo suporte técnico e serviços adicionais que são importantes para o consumidor, ao mesmo tempo em que amplia as relações já existentes entre cliente e fornecedor (MISHRA; NANDA, 2020). Essa estratégia se torna uma das principais formas de diferenciação no mercado, com a qualidade dos serviços desempenhando um papel importante na evolução do marketing. A satisfação que um produto proporciona ao cliente não está apenas relacionada ao produto, mas também ao conjunto de serviços que o acompanha. O serviço de pós-venda, como parte desse pacote, pode influenciar a satisfação do cliente e ajudar na construção de uma boa reputação da empresa (PORTALUPPI, et al., 2006).

Um processo de pós-venda pode incluir diversas atividades, como solicitações de informações comerciais e técnicas, manutenção de produtos, além de ações que possam contribuir para o aumento das vendas, como contratos de serviços e fornecimento de peças de reposição. Entre essas atividades, incluem-se instalação, treinamento, que são essenciais para garantir a satisfação do cliente. As atividades varia conforme a estratégia adotada para o produto, refletindo a proposta do negócio e o valor que a empresa pretende oferecer aos clientes em termos de serviços pós-venda (MISHRA; NANDA, 2020).

A fase de pós-venda inicia-se quando o cliente recebe o pedido, enquanto a etapa de “durante a venda” se refere ao momento em que o cliente formaliza seu

pedido. O pós-venda representa uma oportunidade significativa para que o cliente perceba que a empresa está atenta ao seu acompanhamento, promovendo uma relação de companherismo e necessidades do cliente como usuário do serviço ou produto. Utilizando ferramentas adequadas de pós-venda, as empresas podem criar um ambiente de parceria e fidelização, permitindo que suas equipes de vendas explorem novas oportunidades de negócios (MISHRA; NANDA, 2020).

2.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE

Para Kotler e Keller (2016), a satisfação do cliente após a compra é diretamente relacionada ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Essa satisfação pode ser percebida como desapontamento, dependendo da avaliação que o cliente faz do resultado obtido.

A fidelidade dos clientes é importante para qualquer organização, sendo evitar a perda de clientes, pois o custo de adquirir novos clientes pode ser até cinco vezes maior do que o de manter os existentes. Para garantir essa satisfação, os profissionais de marketing devem agregar benefícios financeiros aos produtos e criar vínculos duradouros com os clientes, com o marketing de relacionamento sendo importante para a manutenção (PORTALUPPI, et al., 2006).

Kotler e Keller (2016) afirmam que “o marketing de relacionamento é uma estratégia que visa construir relacionamentos de longo prazo com clientes, fornecedores e distribuidores”. O principal desafio é converter potenciais consumidores em clientes fiéis. A insatisfação pode levar muitos consumidores a abandonarem a empresa, sendo a responsabilidade da organização implementar novas estratégias para reativá-los e aumentar sua satisfação e confiança.

Para construir um atendimento eficaz, é essencial que os profissionais que lidam diretamente com o público busquem satisfazer os clientes que atendem (MISHRA; NANDA, 2020). Clientes satisfeitos têm maior habilidade em permanecer fiéis, a comprar mais que a empresa lança novos produtos e a recomendar a marca, além de serem menos sensíveis a preços. Além disso, Kotler e Keller (2016) destacam que “um cliente satisfeito tem um custo menor para a empresa, pois as interações se tornam mais simples”.

Para avaliar a satisfação do cliente, as empresas podem utilizar diversas ferramentas, que servem como fontes de ideias para aprimorar o atendimento. Algumas dessas ferramentas incluem:

I - Sistemas de Reclamações e Sugestões: Organizações centradas no cliente devem facilitar o recebimento de feedback, utilizando plataformas online para comunicação e solução rápida de problemas.

II - Pesquisas de Satisfação: Realizar pesquisas é fundamental, já que menos de 5% dos clientes insatisfeitos reclamam, preferindo mudar de fornecedor. Um alto índice de recomendações positivas indica que a empresa está atingindo um bom nível de satisfação.

III - Compras Simuladas: Algumas empresas contratam avaliadores que se fazem passar por clientes para identificar pontos fortes e fracos no atendimento.

IV - Análise de Clientes Perdidos: Entrar em contato com clientes que deixaram de comprar pode fornecer insights sobre insatisfações e ajudar a identificar áreas de melhoria (MISHRA; NANDA, 2020, 17).

Segundo Walker (2020), “a forma mais simples de marketing é através dos próprios clientes, que compartilham suas experiências”. Quanto mais valor uma empresa agregar ao que oferece, mais os clientes retornarão e recomendarão a marca. Para fortalecer a relação com os clientes, Walker sugere algumas práticas:

I - Agradecer aos clientes pela negociação, não apenas durante a venda, mas também depois;

II - Destacar as razões pelas quais a empresa é a melhor escolha;

III - Oferecer ideias que possam ajudar seus próprios negócios;

IV - Manter listas atualizadas de clientes e solicitar feedback sobre a atuação da empresa;

V - Fazer com que os clientes se sintam valorizados e envolvidos (MISHRA; NANDA, 2020, 17).

A reputação de uma empresa é construída por clientes satisfeitos quanto insatisfeitos. De acordo com Kotler e Keller (2016), consumidores insatisfeitos compartilham suas experiências negativas com mais do que o dobro do número de pessoas que comentam positivamente. A insatisfação pode causar danos significativos a uma empresa.

Para garantir a satisfação do cliente, é fundamental que as empresas compreendam que não se trata apenas de produzir bens e serviços, mas de atender e satisfazer as necessidades dos clientes (GRIMALDI; MANCUSO, 2021). O conceito de qualidade deve ser observado em duas dimensões: a qualidade do produto ou serviço e a qualidade do atendimento.

A qualidade do atendimento abrange aspectos como competência, segurança, facilidade de acesso, comunicação e adaptabilidade. Todos esses fatores são

essenciais para promover a satisfação do cliente. Grimaldi e Mancuso (2021) ressaltam que a satisfação total do cliente depende de múltiplos pontos de contato, cada um contribuindo para a formação da imagem da empresa.

Oferecer uma experiência positiva em todos os pontos de contato é uma oportunidade de conquistar a fidelidade do cliente. Além disso, direcionar a empresa para a satisfação do cliente pode garantir vantagens competitivas, crescimento e desenvolvimento sustentável. Mahfood (1994) conclui que “deve-se tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado”, pois a satisfação do cliente é o que mantém sua lealdade.

3 METODOLOGIA

Para mensurar a satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa Jo modas, foi realizado um estudo que combina uma pesquisa bibliográfica com uma pesquisa de campo, configurando uma abordagem quantitativa descritiva e qualitativa. A pesquisa bibliográfica incluiu autores que discutem a importância da satisfação do cliente e as melhores práticas de atendimento.

Na pesquisa foi realizada com 40 clientes ativos da loja Jo modas, inaugurada em 12 de fevereiro de 2008, e localizada em Guarapuava - PR. A abordagem quantitativa foi escolhida por permitir a coleta e análise de dados de forma objetiva, facilitando a identificação dos fatores que influenciam a satisfação do cliente, como qualidade dos produtos, atendimento e percepção de valor. A coleta de dados foi feita digitalmente via *WhatsApp* e *Google Forms* ao longo de 10 dias, realizado entre as datas de 01/04/2024 à 10/04/2024.

A satisfação foi mensurada utilizando a Escala de Likert de 0 a 10 e o Net Promoter Score (NPS), que apresentou uma pontuação de 45%, indicando áreas com potencial de melhoria. A amostra abrangeu clientes com idades entre 18 e 60 anos, tanto do público feminino quanto masculino. A população-alvo representava uma base diversificada de consumidores para garantir que os resultados refletissem algumas percepções sobre os produtos e serviços da loja.

A técnica de amostragem utilizada foi específica para medir a Satisfação do Consumidor, possibilitando a coleta de dados representativos. A amostra de 40 clientes ativos representou aproximadamente 26% do total de clientes da empresa,

um percentual considerado adequado para garantir a validade dos resultados. Os dados indicaram que muitos participantes estavam satisfeitos com a experiência de compra, evidenciando um alinhamento positivo entre as expectativas dos consumidores e a realidade do serviço prestado.

Além disso, as respostas coletadas oferecem insights valiosos para aprimorar os produtos e serviços da Jo modas. O feedback dos clientes é importante para identificar áreas que necessitam de melhorias e fortalecer os pontos positivos já existentes, contribuindo assim para a estratégia de marketing de relacionamento discutida na literatura (KOTLER, 1998). Essa pesquisa não só enriquece a compreensão da satisfação do cliente, mas também se apresenta como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento contínuo da empresa, em linha com os princípios de qualidade no atendimento abordados por Grimaldi e Mancuso (2004).

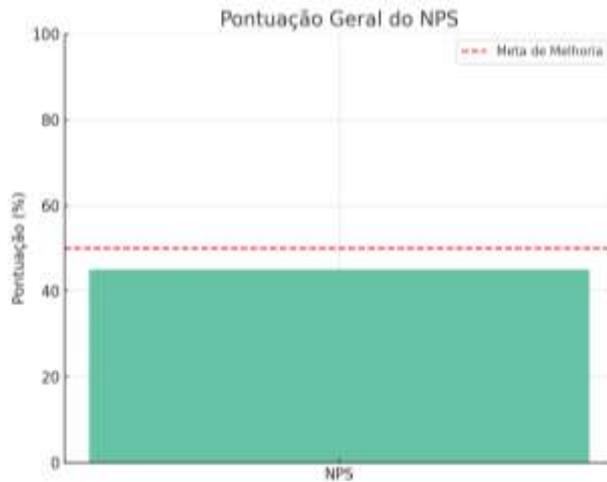
4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de satisfação do cliente realizada na loja Jo modas empregou um questionário estruturado baseado na Escala de Likert, com uma pontuação de 0 a 10. Essa metodologia permitiu uma análise quantitativa detalhada das percepções dos consumidores em relação ao atendimento e aos produtos oferecidos. Ao solicitar aos clientes que avaliassem o atendimento, além de fornecerem feedback qualitativo sobre suas notas, obteve-se uma visão clara e objetiva sobre a experiência de compra.

A Escala de Likert, desenvolvida por Rensis Likert em 1932, é reconhecida por sua eficácia em mensurar atitudes e preferências. Sua popularidade se deve à facilidade de compreensão e diferentes contextos de pesquisa. Os respondentes da pesquisa já tinham experiência direta com a loja, o que garantiu a realidade das respostas. Os resultados indicaram uma atenção significativa nas percepções entre clientes de longa data e novos consumidores.

Os clientes fiéis relataram uma satisfação elevada, exemplificando a qualidade do atendimento e dos produtos: "Ótimo atendimento, qualidade dos produtos 100%, super recomendo a loja". Em contraste, novos clientes apontaram áreas para melhoramento, especialmente em relação ao atendimento nas redes sociais e aos preços dos produtos: "Atendimento bom presencialmente, mas precisa de melhorias voltadas para as redes sociais e valores dos produtos" (Gráfico 01). Esse feedback é

fundamental, pois proporciona conhecimentos valiosos sobre questões que podem não ser visíveis para os clientes mais antigos.

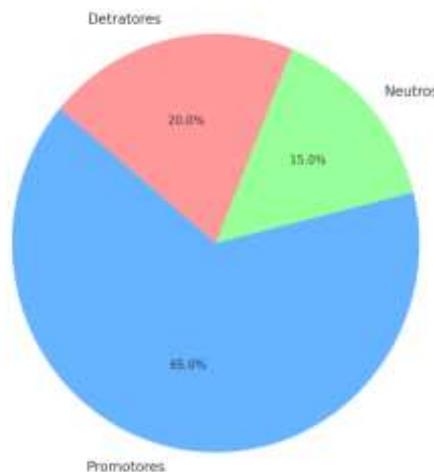


Fonte: elaborado pela autora.

A combinação das respostas da Escala de Likert e a métrica do Net Promoter Score (NPS), desenvolvida por Frederick F. Reichheld em 2003, permitiu uma análise mais aprofundada da lealdade do cliente. A pesquisa revelou que, dos 40 respondentes, 26 foram classificados como promotores, 6 como neutros e 8 como detratores. O cálculo do NPS, realizado conforme a fórmula $NPS = (Promotores - Detratores) / Total \text{ de Respondentes} \times 100$, resultou em uma pontuação de 45% (Gráfico 02). Esse índice sugere que, embora haja um número considerável de clientes dispostos a recomendar a loja, a presença de detratores representa um risco potencial à fidelização e à imagem da marca.

Gráfico 02 – Distribuição dos Tipos de Clientes segundo o NPS

Distribuição dos Tipos de Clientes segundo o NPS



Fonte: elaborado pela autora.

A análise dos dados sugere que, apesar do NPS encorajador, melhorias significativas são necessárias nas áreas que impactam a experiência do cliente. Identificar as principais razões para a insatisfação dos detratores é importante para o desenvolvimento de estratégias eficazes que não apenas aumentem a satisfação, mas também convertam detratores em promotores. Kotler e Armstrong (2015) afirmam que o marketing se fundamenta na gestão de relacionamentos lucrativos com os clientes, destacando a importância de cultivar esses vínculos por meio da satisfação.

Além disso, a pesquisa revelou que as opiniões coletadas não só reforçam a percepção positiva da marca, mas também oferecem orientações valiosas para a implementação de melhorias. As opiniões dos clientes são um ativo estratégico que pode guiar a loja em sua busca pela excelência. Ao focar em otimizações no atendimento ao cliente, na qualidade dos produtos e na comunicação com os consumidores, a loja Jo modas pode fortalecer a lealdade dos clientes existentes, e também atrair novos promotores que contribuam para a expansão e o fortalecimento da marca (FRANKENTHAL, 2024).

A pesquisa destacou que a identificação das necessidades e expectativas dos consumidores é um caminho ideal para aumentar a demanda e a competitividade da loja, como defendido por Schmitt (2004), que enfatiza a importância de detectar as necessidades do mercado-alvo para o sucesso das organizações. Assim, a investigação enriquece a compreensão da satisfação do cliente, e também serve como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento da Jo modas.

Portanto, a análise dos resultados e as discussões apresentadas destacam a necessidade de ações proativas e contínuas que visam à melhoria da experiência do cliente, garantindo não apenas a satisfação, mas também a lealdade e a recomendação da marca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal mensurar a satisfação dos clientes da loja Jo modas, identificando os fatores que mais destacam essa percepção, como qualidade do atendimento e percepção de valor dos produtos. A partir de um levantamento de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso com abordagem quantitativa, empregou-se a Escala de Likert e a métrica Net Promoter Score (NPS),

o que permitiu uma análise objetiva e detalhada das percepções dos clientes quanto aos produtos e serviços da loja.

Os resultados indicaram uma pontuação NPS de 45%, sugerindo um potencial de fidelização entre os consumidores, mas analisando também áreas importantes que necessitam de melhorias, como o atendimento em redes sociais e a relação custo-benefício dos produtos. Assim, a pesquisa respondeu à problemática ao demonstrar como a qualidade do atendimento e o valor percebido afetam diretamente a satisfação e a fidelidade dos consumidores.

A análise das respostas dos clientes, especialmente dos detratores, revelou a importância de estratégias focadas na insatisfação, transformando potenciais em oportunidades de melhoria. Kotler e Armstrong (2015) destacam que a gestão do relacionamento com o cliente é fundamental para criar vínculos lucrativos e duradouros, evidenciando a relevância de ações que garantam uma experiência de compra positiva e diferenciada.

Recomenda-se que a loja Jo modas continue aplicando pesquisas de satisfação regularmente, monitorando os resultados para adaptar suas práticas de atendimento e qualidade dos produtos conforme as expectativas dos clientes. Esse processo contínuo de mensuração e análise é essencial para manter a relevância e a competitividade da loja no mercado, analisando que suas práticas estejam alinhadas com as demandas dos consumidores e contribuindo para um crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

BORGES, Harison Ruivo; GONÇALVES, José Correia. **A importância da administração de vendas em uma empresa prestadora de serviços**. 2019. Disponível em: <https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/783ae-harison-ruivo-borges.-a-importancia-da-administracao-de-vendas-em-uma-empresa-prestadora-de-servicos-2019.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.

DÓRIA, Felipe Alessandro; PEREIRA, Everson Danilo; PAPANDRÉA, Pedro José. **Marketing: caminho para a satisfação e fidelização do cliente**. Educação em Foco, ed. 07, p. 31-38, set. 2013.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Satisfação do Cliente**. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/medir-satisfacao-do-cliente/>. Acesso em: 29 out. 2024.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, S. **Satisfação do Cliente e Qualidade no Atendimento**. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 15. ed. Pearson, 2016.

KOTLER, Philip. **Como e por que Valorizar a Fidelização do Cliente**. Disponível em: <https://www.mtrix.com.br/blog/como-e-por-que-valorizar-a-fidelizacao-do-cliente/#:~:text=Uma%20mat%C3%A9ria%20publicada%20pela%20Harvard,das%20pessoas%2C%20n%C3%A3o%20%C3%A9%20mesmo?>. Acesso em: 29 out. 2024.

MAHFOOD, R. A Satisfação do Cliente como Foco do Negócio. 1994.

MISHRA, S.; NANDA, S. **Customer Satisfaction in Service Sector**. International Journal of Management, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 12-24, 2020.

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M.; BORILLI, S. P. **Análise do atendimento e satisfação dos clientes**: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006

RODRIGUES, Carolina. **Pesquisa NPS**. Disponível em: <https://respondi.app/blog/pesquisa-nps-perguntas/>. Acesso em: 29 out. 2024.

WALKER, O. C. **Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach**. Harcourt College Publishers, 2020.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS - UM DIFERENCIAL PARA ATRAIR E RETER TALENTOS

Gilberto Campanholi Petricovski
Luiz Francisco Angelico
Maria Luiza Klein
Mariana Cruz Mercês

RESUMO: O presente trabalho objetivou apresentar a importância da Descrição de Cargos e Salários dentro de uma organização e como esta pode ser um diferencial para atrair e reter colaboradores. De fato, toda organização é formada por pessoas, que conseqüentemente compõem o quadro de colaboradores da empresa, onde é necessário possuir uma estrutura básica de cargos e salários, para estrategicamente, criar planos de desenvolvimento, melhoria contínua nos processos, criar planos de treinamentos e até reter talentos que podem ser considerados valiosos para a organização. Trata-se de uma pesquisa de campo exploratória realizada em uma indústria na cidade de Guarapuava, a coleta de dados desenvolveu-se através de entrevistas com sócios e colaboradores, pesquisas de clima organizacional e sua finalidade é identificar gargalos e sugerir melhorias em suas políticas de Gestão de Pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Cargos. Salários. Gestão de Pessoas. Colaboradores. Descrição. Clima organizacional.

ABSTRACT: The present work aimed to present the importance of Job and Salary Description within an organization and how this can be a differentiator in attracting and retaining employees. In fact, every organization is made up of people, who

consequently make up the company's workforce, where it is necessary to have a basic structure of positions and salaries, to strategically create development plans, continuous improvement in processes, create training plans and even retain talents that can be considered valuable to the organization. This is an exploratory field research carried out in an industry in the city of Guarapuava, data collection was carried out through interviews with partners and collaborators, organizational climate surveys and its purpose is to identify bottlenecks and suggest improvements in its policies. People Management.

KEYWORDS: Positions. Salaries. People Management. Collaborators. Description. Organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2009, p. 230) “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização”. A teoria da administração científica, proposta por Frederick Taylor, enfatizava a eficiência e a padronização das tarefas, o que levou à necessidade de descrever cargos de forma detalhada para maximizar a produtividade. Nos anos 1920 e 1930, o conceito de descrição de cargos foi formalizado, sendo utilizado como uma ferramenta de gestão para recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento organizacional.

Ao longo do tempo, com as mudanças sociais e econômicas, a descrição de cargos evoluiu, para incluir aspectos como competências e habilidades, refletindo a necessidade de adaptação das empresas a um ambiente dinâmico e diversificado. Hoje, essa prática é fundamental para o gerenciamento de talentos e o alinhamento estratégico nas organizações.

Este estudo teve por objetivo realizar a Descrição de Cargos e Salários de uma Indústria, fabricante de farinha de trigo, conduzido através de pesquisas, entrevistas, tabulação de dados e alinhamento de resultados junto à organização. Dessa forma, evidenciando a necessidade da estruturação de cargos e salários, como ferramenta crucial na retenção de capital humano nas organizações.

2 METODOLOGIA

A utilização de métodos científicos é imprescindível para todas as ciências, entretanto os métodos científicos não são utilizados somente pelas ciências e sim por todos os ramos de estudos. Método é a forma admitida para que seja possível atingir

o objetivo da pesquisa de forma sistemática e racional, gerando informações com segurança. Conforme Lakatos e Marconi (2010):

Para Karl. R. Popper, o método científico parte de um problema (P1), ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa (TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro (EE) e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas (P2) (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 79).

Para Gil (2022), as pesquisas podem ser classificadas segundo a área de conhecimento. Trata-se de um sistema importante para definição de políticas de pesquisa e concessão de financiamento.

Ao questionar a importância da Descrição de Cargos e Salários para a atração e retenção de talentos, é necessário apurar o quão satisfeitos encontram-se os colaboradores de uma organização, para a obtenção de tais respostas, aplicou-se uma Pesquisa de Clima Organizacional.

Após concluir o levantamento dos dados, os dados foram tabulados, auditados e analisados. Após tabulação dos dados, as descrições de cargos foram elaboradas, de acordo com o CBO (Certificado Brasileiro de Ocupação) foi realizado o processo de Downsizing, comparando as Descrições Sumárias do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), com as descrições coletadas via entrevistas com os colaboradores.

Conforme Gil (2022), o levantamento de dados caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Os censos são muito úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações, que são indispensáveis em boa parte das investigações sociais.

Na sequência, foram levantadas informações sobre o piso, média e teto salarial dos cargos da organização, levando em consideração a média salarial a nível nacional. Os acadêmicos não obtiveram acesso a informações referentes à folha de pagamento por parte da empresa.

Ao concluir a última etapa citada anteriormente, foram tabuladas questões envolvendo o nível de escolaridade e capacitação mínima para exercício de cada função.

Por fim, após o levantamento e apuração de todos os dados coletados, a descrição dos Cargos e Salários realizada, desenvolve-se o organograma da indústria com objetivo de auxiliar na visualização da estrutura e do quadro de colaboradores.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

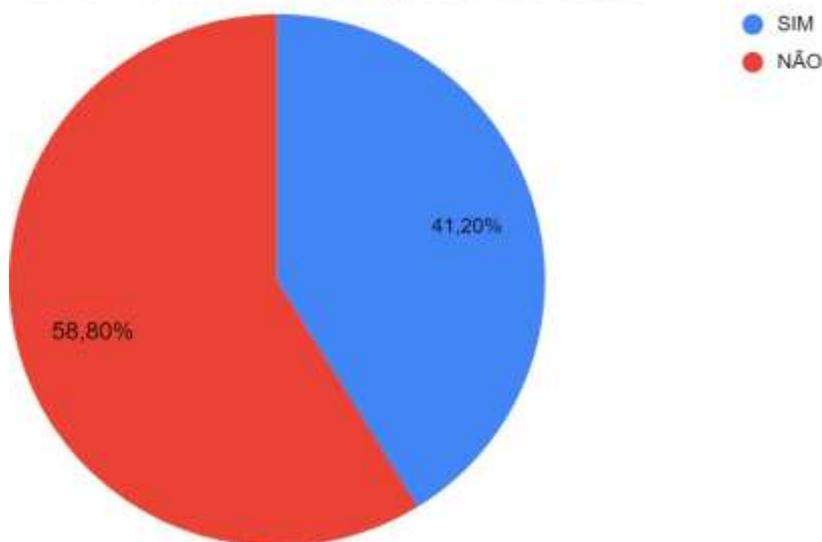
Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Marras (2007), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Conforme pesquisa de Clima Organizacional realizada com os colaboradores, foi analisado que 41,18% dos entrevistados responderam que se sentiam sobrecarregados com as atividades que exerciam no cotidiano. Já 47,08% disseram que não havia nenhum tipo de incentivo por parte dos líderes para impulsionar e desenvolver a carreira.

Gráfico 1 – % dos entrevistados que se sentem sobrecarregados com suas atividades

Gráfico 1 - Você se sente sobrecarregado com suas atividades

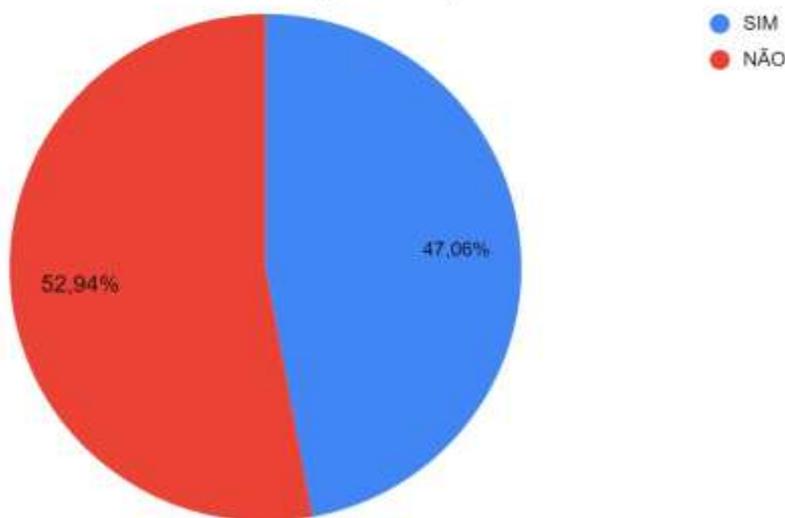


Fonte: Os acadêmicos (2024)

Ao serem questionados a respeito da sobrecarga no exercício de suas atividades, 41,2% dos entrevistados diz que sim, sente-se sobrecarregado, e 58,8% responde que não está sobrecarregado.

Gráfico 2 – % dos entrevistados que não são incentivados a impulsionar a carreira

Gráfico 2 - Seu líder te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira



Fonte: Os acadêmicos (2024)

Após o questionamento sobre incentivo e aprendizado de carreira 47,1% dos entrevistados responderam que se sentem incentivados, e 52,9% não se sentiram incentivados a impulsionar sua carreira dentro da organização.

Pensando em melhorar os Indicadores de Clima Organizacional, foi proposto como Projeto de Intervenção, a elaboração de uma Descrição de Cargos e Salários, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos da organização.

4 CARGOS

Gil (2009), explica que numa estrutura organizacional um conjunto de funções definidas forma um cargo.

Marras (2009), comenta que cargo é o agrupamento de funções similares, onde serão estudados todos os detalhes de cada função para serem registradas as características exigidas por cada cargo para obtenção de resultados.

O conceito de cargo está relacionado a várias dimensões, incluindo as noções de tarefa, atribuição e função. A tarefa é uma atividade executada individualmente e geralmente atribuída a cargos de natureza simples e repetitiva. A atribuição, por outro lado, envolve uma atividade mais complexa e de natureza intelectual, menos braçal. Já a função se refere ao conjunto de tarefas e atribuições realizadas de maneira sistemática e contínua, podendo ser desempenhada provisoriamente por uma pessoa que não necessariamente ocupa o cargo formal (Chiavenato, 2006)

4.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Segundo Lacombe (2005), a descrição de cargo abrange todas as atividades incluídas no cargo, ou seja, suas especificações, o período dessas atividades, as qualificações dos ocupantes e as características pessoais do ocupante do cargo.

Para Gil (2009), descrição de cargo é a colocação de forma ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo.

Segundo Marras (2009, p. 97):

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando os registros dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

Já Chiavenato (2006), explica que a descrição de cargo nada mais é que o levantamento das atribuições ou tarefas de um cargo que o tornam diferentes dos outros cargos, assim como, o que o ocupante desse cargo faz, quando faz, como faz e por que faz.

Conclui-se, que cargo é o nome dado a posição que uma pessoa ocupa dentro de uma empresa. Essa definição se faz importante para que cada ocupante de um cargo saiba exatamente quais suas funções a desempenhar dentro do ambiente de trabalho.

De acordo com Carlos José Malferrari (1970), as informações reunidas sobre o cargo, após uma análise minuciosa, devem ser documentadas de forma clara e objetiva em formulários padronizados, que comporão o manual de cargos da organização.

Ainda para Malferrari (1970), com base nessas descrições, registradas e compiladas em manuais, os avaliadores devem realizar suas análises sobre a importância de cada cargo. Uma avaliação de qualidade só é possível se as etapas anteriores forem cuidadosamente elaboradas.

Nesse sentido, para a administração de cargos e salários, entende-se ser importante a definição clara e objetiva de cargo para que não haja interpretações errôneas e até mesmo inexistentes, dificultando seu entendimento e desenvolvimento dentro do contexto organizacional.

Seguindo esse raciocínio, uma descrição de cargos desenvolvida e estruturada é de suma importância para a empresa em questão, pois os colaboradores podem visualizar de maneira clara onde se encontram na estrutura organizacional, e qual o caminho que podem seguir no desenvolvimento de suas carreiras.

4.2 ANÁLISE DE CARGO

Conforme Gil (2009), análise de cargo consiste em pesquisar e coletar dados acerca de tarefas e atribuições de um cargo.

Já Marras (2009), comenta que a análise de cargo está ligada ao sistema de avaliação e deve fornecer respostas através de levantamentos de dados para composição do perfil de cada cargo.

De acordo com Chiavenato (2006), a análise de cargo tem como principal objetivo especificar os requisitos qualitativos, as responsabilidades e as condições exigidas pelo cargo, para que se possa desempenhá-lo adequadamente.

Ainda de acordo com Chiavenato (2006), os requisitos qualitativos para a análise de cargos se referem a quatro áreas:

1. Requisitos mentais: refere-se à instrução essencial, experiência anterior

essencial, adaptabilidade ao cargo, iniciativa necessária e aptidões necessárias;

2. Requisitos físicos: refere-se à energia e ao esforço físico e mental exigidos pelo cargo como: esforço físico, concentração visual, destreza e habilidade e compleição física necessária;

3. Responsabilidades envolvidas: engloba todas as responsabilidades da pessoa com relação ao cargo e a organização: supervisão pessoal; material, ferramenta ou equipamentos; dinheiro, títulos ou documentos; contatos internos ou externos; informações confidenciais;

Dessa forma, a organização poderá analisar os requisitos qualitativos e escolher qual o melhor método de descrição e análise de cargos, adaptando-os às necessidades e objetivos da empresa.

Há quatro métodos principais para descrever e analisar cargos. Esses métodos incluem a observação direta, o uso de questionários, a entrevista e a combinação de diferentes abordagens, conhecidos como métodos mistos (Chiavenato, 2006).

Analisando a definição de Chiavenato, é possível observar que são métodos simples, mas que podem exigir bastante atenção e dedicação do analista de cargo para que os resultados obtidos possam ser realmente úteis e utilizados de maneira eficaz.

A avaliação de cargos pode ser definida como um conjunto de métodos organizados para avaliar a relevância das posições, com o objetivo de estabelecer diferentes salários de forma justa. [...] Com o crescimento da empresa, as funções sofrem alterações em seus objetivos e procedimentos, seja pelos ocupantes ou pelo aumento do número de cargos. (MALFERRARI, 2015)

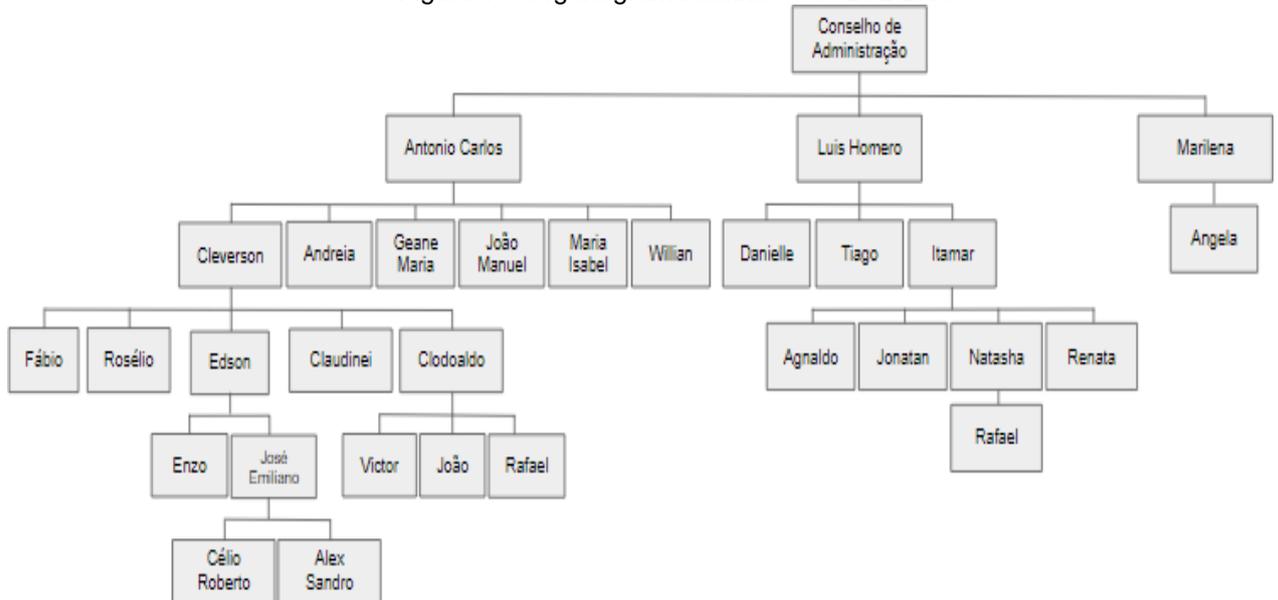
Para a administração de cargos e salários, a descrição e análise de cargos são essenciais. Através desses processos é possível identificar todas as diferenças e exigências de cada cargo, facilitando dessa forma a distribuição e/ou definição correta e coerente dos salários de uma organização.

5 ORGANOGRAMA

De acordo com Carneiro (2024) Um organograma é um método de estruturação de equipes dentro de uma organização. É uma ferramenta que oferece uma visão panorâmica sobre a organização e é interessante não apenas para os gestores, mas também para os colaboradores em todos os níveis visualizarem onde se encontram na estrutura da empresa.

Conforme Diana, a função de um organograma é visualizar a estrutura organizacional de forma hierarquizada, facilitando a compreensão. Ter um organograma evita problemas de comunicação e serve de apoio para os novos colaboradores entenderem a organização em sua totalidade.

Figura 1 – Organograma Moinho São Luiz Ltda



Fonte: Os acadêmicos (2024)

CONCLUSÕES

A partir do levantamento de dados e pesquisa na Indústria estudada, constatou-se que, a não formalização das Descrições de Cargos e salários impacta negativamente a estrutura da organização, de modo que o colaborador se sente desmotivado em buscar desenvolvimento de carreira dentro da empresa, o que dificulta a mesma na retenção de capital humano.

A descrição de cargos define como um registro a responsabilidade associada a cada função, é essencial para a estrutura organizacional que os colaboradores compreendam suas funções e o caminho para o desenvolvimento profissional. Sendo assim uma descrição de cargos bem elaborada, acompanhada de um organograma, não apenas melhora o entendimento da estrutura organizacional, mas também contribui para um clima organizacional mais saudável e produtivo, fundamental para a satisfação e retenção dos colaboradores.

Portanto, após a conclusão desse estudo, destaca-se a relevância da integração de interesses entre o empregador e o empregado, onde a utilização da

ferramenta de Descrição de Cargos e Salários traz vantagens para ambos, como por exemplo clareza das funções, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, equidade salarial, planejamento de carreira, conformidade legal e a comunicação interna. Pode-se desenvolver em pesquisas futuras, um estudo de avaliação após a implantação do plano evidenciando as possíveis melhorias.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Mauricio. **Organograma: o que é, como fazer, 5 tipos e modelos**. 2024. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/organograma>>. Acesso em: 28.ago.2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006 – 3ª Reimpressão.

DIANA, Daniela. **Organograma**. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/organograma>>. Acesso em: 28 ago. 2024

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009 – 9ª Reimpressão.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração de recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed São Paulo : Atlas 2003.

MALFERRARI, Carlos José. **Métodos e Fases da Avaliação de Cargos**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590.s0034-75901970000300001>>. Acesso em: 16.ago.2024

MALFERRARI, C. J. **Métodos e Fases da Avaliação de Cargos**. Revista de Administração de Empresas, 10(3), 11-37.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

ANEXOS

1.0 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1- Você acredita que os valores propagados pela empresa são realmente colocados em prática?

- Sim
- Não

2 - Você se sente sobrecarregado com suas atividades?

- Sim
- Não

3 - Existe algum benefício que você sente falta de receber?

- Vale Alimentação
- Plano de Saúde
- Plano Odontológico
- Vale Transforme
- Outro: _____

4 - Seu líder te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira?

- Sim
- Não

5 - Como é sua relação no ambiente de trabalho com seus colegas/superiores?

- Muito Boa
- Boa
- Ruim

2.0 ROTEIRO ENTREVISTA CARGOS

QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS PROFISSIONAIS, TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções da organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos.
2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida procure esclarecimentos com o grupo de acadêmicos responsáveis pela aplicação da entrevista.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Responda a todas as perguntas. Se alguma delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
6. Após o preenchimento, assine o questionário e entregue-o ao grupo de acadêmicos responsáveis.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES

Nome do colaborador:

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do superior hierárquico:

PARTE 1 – Descrição do Cargo

- a. No espaço abaixo descreva as suas tarefas **diárias** (aquelas que se repetem com regularidade).
- b. Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar **“o que é feito”** (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), **“como é feito”** (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou

decisões) e “**para que é feito**” (objetos ou razões para a execução dessas tarefas).

- c. Descreva as atividades na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância:
- d. No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior:

PARTE 2 – Especificação do Cargo

1.0 Instrução

a. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo

b. Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização? Especifique..

1.1 Experiência

a. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.) Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DO SEU CARGO EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 ano a 2 anos
- de 2 anos a 4 anos
- de 4 anos a 6 anos
- de 6 anos a 8 anos
- mais de 8 anos

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 ano a 2 anos
- de 2 anos a 4 anos
- de 4 anos a 6 anos
- de 6 anos a 8 anos
- mais de 8 anos

b. Cargos anteriores:

1. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

2. Complexidade das tarefas

a. Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

3. Iniciativa

a. Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)

b. Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

4. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos)

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

6. Responsabilidade por contatos

a. Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.

b. Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

7. Responsabilidades por assuntos confidenciais.

a. Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

8. Efeitos de erros

a. Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

b. Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

c. Quais as consequências dos erros?

9. Supervisão exercida

a. Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso

afirmativo, informe:

CARGOS SUPERVISIONADOS **Nº EMPREGADOS**

b. Você supervisiona indiretamente (através de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

CARGOS SUPERVISIONADOS Nº EMPREGADOS

DATA

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

3.0 MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Cargo Departamento			CBO Superior Imediato
Faixa Salarial: Menor	Média	Maior	(44 horas semanais)
R\$	R\$	R\$	
Missão:			

Descrição Sumária:

Atividades Específicas:

Atividades Comuns:

Experiência Profissional:

Superior Imediato:

Escolaridade: Descrição dos requisitos acadêmicos

Grau de Instrução Mínimo	
Grau de Instrução Desejável	
Área de Estudo	

Vivência Profissional:

Tempo	
--------------	--

Competências Técnicas:

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

CAVALHEIRO, Eduardo da Silva
TEZOLIN, Paulo Mateus Oliveira
PICOLOTTO, Thiago
ORBEN, Tayrine Binde

RESUMO: Este artigo irá abordar o processo de implantação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) em uma loja de material de construção, analisando os principais benefícios e desafios para o sucesso do projeto. Considerando as necessidades dos setores da loja, que certamente exige um controle detalhado de estoque, agilidade nos atendimentos aos clientes e a precisão nas informações financeiras. Com isso, este trabalho explora como um sistema ERP pode otimizar tais processos, como reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência na gestão da empresa. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa com base em estudos de caso e revisão de literatura, oferecendo uma visão mais precisa para gestores que desejam modernizar a gestão de suas lojas no ramo de material para construção.

PALAVRAS-CHAVE: Cliente, Empresa, Estoque, Gestão, Sistema.

ABSTRACT: This article will address the subject of the process of implementing an ERP (Enterprise Resource Planning) system in a construction material store, analyzing the main benefits and challenges for the success of the project. Considering the needs of store sectors, which certainly require detailed stock control, agility in customer service and accuracy in financial information, this work explores how an ERP system can optimize such processes, how to reduce operational costs and increase profitability. efficiency in company management. The research adopts a qualitative approach based on case studies and literature review, offering a more precise vision for managers who wish to modernize the management of their stores in the construction material sector.

KEYWORDS: Customer, Company, Stock, Management, System.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a tecnologia tem se tornado um grande diferencial competitivo para empresas de diversos setores, incluindo o varejo de materiais de construção. A integração de processos por meio de sistemas ERP permite que o gerenciamento seja mais eficiente nos recursos como, simplificação de tarefas e aprimoramento no processo decisório. No entanto, o processo de implantação de um sistema ERP envolve desafios específicos, sobretudo em negócios como lojas de materiais de construção, onde tem a alta variedade de produtos e também a grande rotatividade de estoque que exigem sistemas customizáveis e completos, com diversas funções e ferramentas.

Um sistema ERP tem uma grande relevância nos processos empresariais, pois tendem a unificar todas as informações das diversas áreas da empresa via API (Application Programming Interface), um conjunto de regras e definições que permite que diferentes softwares se comuniquem entre si. Muitas empresas têm optado por adquirir um sistema que entrega vários benefícios como, fornecer ao gestor uma visão ampla de todos os processos que ocorrem na empresa, tornar mais eficazes os processos relacionados a controle, facilitar o acesso a informações de registros e cadastros, entre outros benefícios.

A maioria das organizações, hoje, depende muito do uso de tecnologias de informação para executar vários aspectos de seus negócios. Seja para encomendar e transportar bens, para interagir com clientes, ou para conduzir outras funções de negócio, a tecnologia da informação é geralmente a infraestrutura base utilizada para realizar essas atividades (Baltzan e Phillips, 2012, p.3).

Seguindo a ideia de Baltzan e Phillips, um sistema ERP se atrela a questões relacionadas a tecnologia da informação, pois traz ferramentas relacionadas aos aspectos trazidos na citação.

Este artigo tem como objetivo explorar os principais aspectos da implantação de um sistema ERP em uma loja de materiais de construção, identificando os benefícios, desafios e melhores práticas para que o projeto seja bem-sucedido. E também, trazer os resultados obtidos em uma implantação real de um sistema ERP em uma loja de materiais de construção da região. Como consequência, os dados dessa pesquisa ficarão registrados, podendo ser utilizados pelo público para adquirir conhecimento sobre o assunto e até mesmo, auxiliar em futuros projetos.

2 O QUE É UM SISTEMA ERP?

O ERP (Enterprise Resource Planning) é um sistema integrado que gerencia diversas áreas de uma empresa, como finanças, recursos humanos, produção, vendas, logística e integrações com bancos, e-commerce e gestão de entregas. Ao centralizar todas as informações em uma única plataforma, o ERP facilita o controle gerencial, tornando mais eficaz, resultando em melhorias nos resultados e na redução de custos operacionais. Além de também automatizar processos, melhoram significativamente as tomadas de decisões e fornecem relatórios para melhor análise de dados, que permitem aos gestores identificar falhas e explorar oportunidades de crescimento.

3 RELEVÂNCIA DO ERP PARA LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

A gestão de uma loja de materiais de construção envolve desafios como controle de um estoque altamente diversificado, atendimento personalizado e monitoramento contínuo do fluxo de caixa. Com a utilização de um ERP, é possível reduzir a incidência de erros humanos, melhorar a comunicação entre setores e aprimorar a experiência do cliente. No entanto, a implantação requer um planejamento cuidadoso, treinamento da equipe e customizações específicas para atender às particularidades desse mercado.

4 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP EM LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

A implantação de um sistema ERP em lojas de materiais de construção é vital para a melhoria do controle de estoque, controle financeiro, gestão de entregas, agilidade no atendimento ao cliente, tomada de decisões e redução de custos, garantindo um desempenho superior no competitivo mercado atual. Após realizada a implantação do sistema em uma loja de materiais de construção na região, foi observado os seguintes pontos.

4.1 MELHORIA NO CONTROLE DE ESTOQUE

O gerenciamento do estoque em uma loja de materiais de construção é um elemento crucial, uma vez que influencia diretamente processos como pré-vendas, vendas condicionais, reserva de produtos, devoluções e a logística de entregas, especialmente quando a empresa é responsável pela distribuição. Nesse cenário, um sistema ERP se torna uma ferramenta indispensável, pois possibilita um controle eficiente do fluxo de estoque.

A administração de um almoxarifado demanda uma conduta transparente por parte daqueles que ali trabalham, pois é o local de guarda de materiais que representam grandes quantias em valor, portanto estamos administrando parte do patrimônio da empresa (Paoleschi, 2019, p.24).

Com um sistema ERP, os gestores e colaboradores têm acesso a registros detalhados, auditorias precisas e relatórios analíticos que facilitam a identificação de falhas e a compreensão das causas raízes de problemas. Além disso, o sistema ERP

permite definir limites mínimos e máximos de estoque para cada item, aumentando a precisão na gestão. Isso não ajuda apenas a evitar situações de falta ou excesso de produtos, que podem impactar negativamente as vendas e a satisfação do cliente, mas também contribui para uma melhor previsão de demanda.

Ao implantar o sistema ERP, as lojas de materiais de construção também podem integrar informações de vendas em tempo real, o que permite um ajuste dinâmico do estoque, garantindo que os produtos mais procurados estejam sempre disponíveis. Essa abordagem proativa reduz a probabilidade de rupturas de estoque e melhora a eficiência operacional, resultando em um atendimento mais ágil e eficaz ao cliente. Dessa forma, a adoção de um ERP não só otimiza o controle de estoque, mas também posiciona a empresa de maneira mais competitiva no mercado.

4.2 AGILIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

A implantação de um sistema ERP proporciona uma acessibilidade eficiente a informações sobre produtos, preços e disponibilidade, permitindo que os atendentes respondam às demandas dos clientes de forma ágil e precisa. Essa melhoria na experiência com o cliente é essencial, pois muitas das vezes o consumidor dispõe de um tempo muito escasso e busca simplicidade e rapidez nos processos, evitando frustrações que possam surgir devido à falta de informações prontamente disponíveis.

A medida que as organizações começam a migrar do tradicional foco no produto para organizações direcionadas ao cliente, elas estão reconhecendo seus clientes como especialistas, não apenas como geradores de receita. As organizações estão percebendo rapidamente que, sem clientes, elas simplesmente não existem, e que é fundamental que façam de tudo para garantir a satisfação deles (Baltzan e Phillips, 2012, p.232).

A automação de processos de venda e a centralização de dados não apenas otimiza o tempo de atendimento, mas também diminui significativamente o risco de falhas e desinformações, que podem comprometer a satisfação do cliente ao perder seu tempo indo até a loja. A agilidade no atendimento não se resume apenas na rapidez, mas também na qualidade das informações disponibilizadas, que resultam em um atendimento mais eficiente e em decisões de compra mais informadas. Assim, o uso de um sistema não apenas melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a fidelização do cliente e para a competitividade da empresa no mercado.

4.3 MELHORIA NA TOMADA DE DECISÃO

Para ajudar e melhorar as tomadas de decisão, o sistema ERP gera relatórios em tempo real oferecendo aos gestores a capacidade de monitorar de forma contínua os indicadores de desempenho, permitindo a identificação ágil de oportunidades de melhoria e auxiliando nas tomadas de decisões fundamentadas em dados precisos. Essa abordagem não apenas facilita uma gestão proativa, mas também se torna um diferencial competitivo crucial, uma vez que possibilita a rápida adaptação do negócio às dinâmicas e demandas do mercado. Com a utilização de ferramentas analíticas avançadas, os gestores podem segmentar dados relevantes, prever tendências e responder de maneira eficaz às mudanças, garantindo assim a sustentabilidade e o crescimento da organização em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

Decidir é um dos atos humanos que realizamos tantas vezes ao dia, muitas vezes sem nos darmos conta de que estamos decidindo – desde decisões simples e com consequências triviais até casos que, pela complexidade e grande responsabilidade, traduzem momentos marcantes na vida (Yu, 2011, p.3).

Tendo em vista que, uma simples decisão que tomamos, pode ocasionar sérias consequências, especialmente no meio empresarial, um sistema ERP pode auxiliar na tomada de decisões, trazendo dados precisos e coerentes.

4.4 REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS

A eliminação de processos manuais, a diminuição de erros e o controle rigoroso de finanças e estoque proporcionados por um sistema ERP resultam em uma significativa redução dos custos operacionais. A implantação de um sistema ERP promove a padronização dos processos, contribuindo para a melhoria da qualidade dos dados e, conseqüentemente, para a tomada de decisões mais assertivas. Com isso, tem-se uma gestão financeira mais precisa, as empresas podem identificar rapidamente áreas onde os custos podem ser reduzidos, evitando despesas desnecessárias.

Segundo Saugo (2021), pensar na redução de custos de operação empresariais é uma estratégia que demanda uma análise do cenário econômico, análise de relatórios da organização e um plano de ação bem pensado para que se saiba como reduzir determinados custos. Também, é importante saber se a organização será impactada positivamente.

A análise de dados integrada no ERP também possibilita a identificação de tendências de consumo, auxiliando na otimização das compras e na redução de custos operacionais. Outro aspecto importante é a diminuição de perdas e desperdícios, que ocorre devido ao monitoramento em tempo real dos estoques e do fluxo de produtos. Isso permite uma melhor previsão de demanda, evitando excessos de estoque que podem levar à obsolescência.

4.5 CONTROLE FINANCEIRO

Um sistema ERP proporciona um excelente controle financeiro em uma empresa, fornecendo a opção de controlar caixas, registrando todas as movimentações e saldos, tendo um controle de títulos a receber e títulos a pagar e registrando os créditos (haveres) que os clientes possuem eliminando papeis e arquivos. Também podemos citar como melhoria as integrações de boletos e pagamentos via PIX, essa melhoria fornece uma integração diretamente com o banco. Em relação aos boletos, quando gerada uma venda ou um título a prazo com a forma de pagamento boleto, o título fica pendente para recebimento até que o boleto seja pago e compensado no banco. Quando isso ocorre, o sistema realiza a baixa do título pendente de forma automática, esse processo pode ser feito via integração direta ou via remessa bancária. Em relação ao pagamento PIX, há uma integração na qual, ao selecionar essa forma de pagamento, o pedido ou qualquer outro lançamento avista, só é efetivado após a confirmação do pagamento no banco.

Para poder realizar tanto o planejamento financeiro quanto o controle financeiro, a Gestão Financeira (GF) precisa constantemente acompanhar e verificar os efeitos das operações da empresa sobre suas próprias condições financeiras e avaliar se os ativos da empresa estão sendo adequadamente administrados do ponto de vista da liquidez, da rentabilidade e da eficiência operacional (Chiavenato, 2022, p.65)

Baseado na ideia de Chiavenato, o controle financeiro de uma organização, pode ser melhorado utilizando um sistema ERP, pois traz rentabilidade e eficiência operacional quando utilizado as ferramentas disponíveis em um ERP.

4.6 CONTROLE DE GESTÃO DE ENTREGAS

A gestão de entregas é uma ferramenta essencial que trouxe praticidade e melhor controle logístico, especialmente para empresas de materiais de construção.

Com essa ferramenta, é possível acompanhar o status das entregas de mercadorias, tendo ciência se estão disponíveis na loja, em trânsito ou já entregues. Além disso, permite programar datas específicas para as entregas, tornando o processo mais organizado e eficiente.

Para os clientes do setor de construção, essa gestão é essencial, pois muitos clientes não conseguem transportar os materiais por conta própria e dependem do serviço de entrega da loja. Ao adotar um sistema eficaz que contém uma gestão de entregas, as empresas não apenas melhoram a experiência e relação com o cliente, mas também otimizam seus processos operacionais. Isso resulta em uma maior eficiência, redução de custos e aumento da satisfação do cliente.

Portanto, a gestão de entregas não apenas facilita as operações diárias, mas também fortalece a competitividade das empresas no mercado. Em um cenário onde a agilidade e a eficiência são fundamentais, essa ferramenta se torna um diferencial importante para a empresa e também, satisfaz o cliente.

4.7 ESTRUTURA MERCADOLÓGICA

A estrutura mercadológica é fundamental para otimizar a localização dos produtos em uma loja, proporcionando aos funcionários maior agilidade e eficiência no processo de atendimento. Essa organização não apenas facilita a busca pelos itens, mas também melhora a disposição dos produtos, tornando a loja mais acessível e atraente para os clientes. Além disso, uma estrutura bem definida contribui significativamente para uma contagem de estoque mais precisa, pois permite que os produtos sejam organizados em setores, divisões, seções, grupos e subgrupos. Essa categorização não só facilita o trabalho diário da equipe, mas também possibilita uma análise mais eficaz do desempenho de vendas e a identificação de tendências de consumo. Dessa forma, a implantação de uma estrutura mercadológica coerente é um fator chave para a gestão eficiente do estoque e para a melhoria da experiência do cliente na loja.

Uma empresa deve cuidar da gestão de estoques como o principal fundamento de todo seu planejamento, tanto estratégico quanto operacional, porque o controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço e atende o cliente quando ele desejar (Paoleschi, 2019, p.45).

Sabendo disso, em empresas com um grande número de produtos em estoque, uma estrutura mercadológica pode ser muito útil para evitar desperdício de tempo na busca por um determinado produto, tendo em vista que a estrutura mercadológica contém detalhes do produto, como informações de localização.

5 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP

De certo modo a implantação de um sistema na gestão da empresa é desafiadora e requer atenção a diversos fatores, os principais desafios são:

5.1 ALTOS CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO

O A implantação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) pode envolver custos significativos, que vão além da simples aquisição de licenças. Entre os principais componentes financeiros a serem considerados, estão:

- **Licenças de Software:** O custo das licenças pode variar substancialmente, dependendo do fornecedor do ERP e da complexidade do sistema. Algumas soluções podem exigir pagamentos anuais, enquanto outras têm custos de licenciamento vitalício.
- **Personalização:** A adaptação do ERP às necessidades específicas da empresa pode resultar em despesas adicionais. É crucial realizar um levantamento detalhado das personalizações necessárias, que podem incluir a criação de módulos específicos, integração com outros sistemas e ajustes na interface do usuário.
- **Infraestrutura de TI:** A instalação de um ERP geralmente requer investimentos em hardware, como servidores e dispositivos de rede. Se a empresa optar por uma solução em nuvem, deve-se considerar as taxas de armazenamento e processamento.
- **Treinamento e Capacitação:** A formação dos colaboradores é fundamental para o sucesso da implantação. O treinamento pode incluir workshops, cursos online ou consultorias especializadas, treinamentos remotos e treinamentos presenciais, sendo somados custos de viagem, custos de hospedagem e custos de alimentação. Esses custos devem ser contabilizados no orçamento total.

- **Suporte e Manutenção:** Após a implantação, haverá a necessidade de suporte técnico e atualizações regulares do sistema. Isso pode incluir a contratação de serviços externos ou a formação de uma equipe interna.
- **Tempo de Implantação:** O tempo necessário para a implantação pode afetar a operação da empresa e gerar custos indiretos, como a redução da produtividade durante o período de transição.

Essa análise deve levar em consideração não apenas os custos diretos, mas também os ganhos esperados com a eficiência operacional, a melhoria na tomada de decisões e o aumento da competitividade no mercado. Um retorno positivo sobre o investimento deve ser um dos principais indicadores para justificar a escolha do ERP.

5.2 RESISTÊNCIA CULTURAL

As mudanças nos processos de trabalho e a adaptação à tecnologia frequentemente geram resistência entre os funcionários. Essa resistência pode ser atribuída à falta de familiaridade com o novo sistema e ao receio de perder o controle sobre suas funções. Além disso, a percepção de que as mudanças ameaçam a segurança do emprego ou a cultura organizacional pode comprometer a aceitação da nova ferramenta. Para mitigar esses desafios, é essencial implementar estratégias de capacitação e comunicação eficaz, que não apenas expliquem os benefícios das novas tecnologias, mas também envolvam os funcionários no processo de transição, promovendo um ambiente de colaboração e aprendizado contínuo.

Daí a necessidade de um modelo integrado direcionado para a empresa no futuro, envolvendo diversas perspectivas em um sistema de monitoração contínua em substituição ao controle financeiro tradicional baseado em dados passados. É preciso antever o futuro pretendido e saber preparar-se adequadamente para ele, apesar de todas as rápidas e imprevistas mudanças e transformações pela frente (Chiavenato, 2022, p.98).

A citação refere-se ao fato de as organizações necessitarem sempre de uma inovação nos processos, substituindo processos tradicionais do passado. Sabendo disso, essa resistência por parte dos funcionários, não deve ocorrer, tendo em vista que a empresa precisa de mudanças e atualizações para seu crescimento.

5.3 NECESSIDADE DE CUSTOMIZAÇÃO

As lojas de materiais de construção apresentam necessidades únicas que frequentemente não são atendidas por sistemas ERP genéricos. Por isso, é essencial

considerar opções de ERP mais flexíveis, que buscam constantemente novas formas de atender as necessidades de seus clientes e às exigências do mercado, buscando desenvolver melhorias e novas funcionalidades que são necessárias para otimizar a gestão operacional e atender as expectativas do gestor da empresa.

Dessa forma, é fundamental realizar uma análise detalhada durante o processo de seleção do sistema ERP. Essa avaliação minuciosa permitirá identificar quais soluções são mais adequadas para atender às particularidades do negócio, mas também promover eficiência, adaptabilidade e crescimento a longo prazo.

6 BOAS PRÁTICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMAS ERP

De certa maneira ter adquirido o sistema para sua loja de materiais de construção não significa que vai ocorrer tudo de maneira simples e que o sistema vai melhorar sua empresa de forma instantânea, com isso é fundamental que o gestor siga algumas boas práticas para que a implantação do sistema adquirido seja bem-sucedido. São elas:

6.1 PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO

Um planejamento detalhado é fundamental para identificar as necessidades específicas do negócio e antecipar possíveis gargalos que possam surgir ao longo do processo. Na fase de diagnóstico, é essencial realizar um mapeamento abrangente dos processos existentes, que envolve a coleta de dados, a análise dos fluxos de trabalho e a identificação de pontos críticos. Além disso, é crucial avaliar diferentes fornecedores de sistemas, considerando fatores como custo, suporte técnico e funcionalidades oferecidas. A definição de cronogramas e a alocação eficiente de recursos, incluindo equipe e tecnologia, também são etapas indispensáveis para garantir a execução bem-sucedida do projeto, contribuindo para a otimização dos resultados e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

6.2 ESCOLHA DO FORNECEDOR DE ERP

A escolha de um fornecedor experiente no setor de materiais de construção é fundamental. É recomendado buscar referências e realizar testes para assegurar que o sistema ERP escolhido seja funcional, escalável e personalizável para melhorar a gestão na sua empresa.

6.3 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Para garantir uma adesão bem-sucedida ao novo sistema de ERP, é fundamental investir em programas de treinamento abrangentes que capacitem os funcionários a operar a nova plataforma de forma eficaz. Esses treinamentos devem incluir não apenas sessões teóricas, mas também atividades práticas que simulem o uso do sistema em situações do dia a dia da empresa. Além disso, é importante oferecer suporte técnico contínuo, como uma equipe de atendimento dedicada e recursos online, que possa auxiliar os colaboradores durante a fase de transição e além.

A personalização dos treinamentos, levando em conta as diferentes funções e níveis de experiência dos usuários, é essencial para maximizar a eficácia do aprendizado. A implementação coleta de feedbacks regulares e avaliações de desempenho pode ajudar a identificar áreas que necessitam de reforço, garantindo que todos se sintam confiantes e proficientes no uso do ERP.

6.4 MONITORAMENTO E AVALIAÇÕES CONTÍNUAS

A implantação de um sistema ERP não deve ser considerada uma ação isolada, mas sim um processo contínuo e dinâmico. É fundamental que a empresa estabeleça um protocolo de monitoramento e avaliação contínua do sistema, permitindo a identificação de áreas que necessitam de ajustes e aprimoramentos. Essa abordagem não apenas maximiza os benefícios da ferramenta, mas também assegura um ERP mais completo e que se adapte às mudanças nas necessidades do negócio e no ambiente competitivo.

7 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo para compreender os benefícios que um sistema ERP pode oferecer às empresas de materiais de construção, com isso, foi realizado a implantação de um sistema em uma loja de materiais de construção.

A pesquisa foi baseada em uma revisão bibliográfica, utilizando fontes documentais como artigos acadêmicos, livros especializados e relatórios da empresa que implantou o sistema ERP. A seleção das fontes priorizou publicações recentes e relevantes na área de gestão empresarial e tecnologia da informação.

Foi realizada uma análise crítica das fontes coletadas, com o intuito de identificar tendências, desafios e melhores práticas na implantação de sistemas ERP em empresas de materiais de construção. Sabendo dessas necessidades, a equipe de desenvolvimento analisa e desenvolve novas funções e ferramentas no sistema que suprem as necessidades do cliente.

Em todas as áreas do conhecimento, a metodologia científica contribui para a escolha e a efetivação de ações que possam resolver os problemas da população. No entanto, os interesses do pesquisador, as condições físico financeiras e de tempo para a realização da pesquisa, dentre outros elementos, são os componentes que irão definir os caminhos a percorrer e os resultados alcançados (Lozada e Nunes, 2019, p.7).

Essa abordagem metodológica permitiu uma compreensão abrangente dos impactos dos sistemas ERP nas operações das empresas de materiais de construção, fundamentada em uma base teórica sólida.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa visa apresentar e saber, de um modo geral, com a empresa foi impactada com a implantação do sistema. A mesma apresentou de forma significativa, uma melhora na gestão e nas condições de execução de tarefas, também, foi acolhido o feedback do gestor da loja de materiais de construção, o qual relata que o sistema ajudará em vários sentidos a empresa.

O sistema ERP otimizou vários processos internos da empresa, como por exemplo, no setor financeiro, processos que antes eram feitos de forma manual envolvendo materiais físicos como papeis e envelopes, estão sendo feitos no sistema. Ou seja, houve uma mudança nos fluxos de trabalho que eram realizados anteriormente, sendo adotados novos fluxos que trouxeram mais praticidade ao cliente. Outro exemplo é o controle de estoque, o ERP melhorou os fluxos nesse quesito também, oferecendo maior controle de estoque. Nessa situação, o sistema registra todas as ações realizadas no quesito estoque, deixando registrado os nomes de usuários que realizaram tal ação, gerando relatórios para ter um controle de quais produtos estão com um estoque baixo, quais produtos estão com estoque alto, quais produtos há em um certo local de estoque, quais produtos estão em falta, entre outros benefícios.

Por fim, os dados organizados foram sintetizados para apresentar de forma clara os principais benefícios observados, além de recomendações para a adoção de sistemas ERP neste ramo de empresas.

CONCLUSÃO

A implantação de um ERP em lojas de material de construção pode transformar a gestão empresarial, proporcionando maior eficiência, redução de custos e melhor atendimento ao cliente. No entanto, o processo exige um planejamento cuidadoso, que envolve diagnóstico, treinamento da equipe e avaliação de custo-benefício.

Com uma abordagem estratégica e o apoio de um fornecedor de ERP confiável, é possível que as lojas obtenham retornos significativos em suas operações. Baseado em feedbacks dos funcionários, concluímos que a loja de materiais de construção citada nesse artigo que realizou a implantação do sistema ERP obteve uma significativa melhora em seus processos e fluxos de trabalho, provando dessa maneira que um sistema ERP quando bem planejado e estruturado, traz excelentes benefícios para uma empresa.

REFERÊNCIAS

BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. **Sistemas de Informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012. E-book. p.17. ISBN 9788580550764. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550764/>>. Acesso em: 01 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. 4th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.65. ISBN 9786559772902. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772902/>>. Acesso em: 28 out. 2024.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.7. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 28 out. 2024.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3rd ed. Rio de Janeiro: Érica, 2019. E-book. p.24. ISBN 9788536532400. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536532400/>>. Acesso em: 28 out. 2024.

SAUGO, Josiele. **Redução de custos operacionais: veja como realizar com sucesso**. HiGestor - Soluções em gestão. 2021. Disponível em: <<https://higestor.com.br/blog/reducao-custos-adicionais/>>. Acesso em: 28 out. 2024

YU, Abraham Sin O.; SOUSA, Willy Hoppe de. **Tomada de decisão nas organizações**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2011. E-book. p.3. ISBN 978852126237. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978852126237/>>. Acesso em: 28 out. 2024.

EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE MERCADO EM EMPRESAS B2C

ROSA, Jaqueline Ribeiro
SILVA, Fernando Volanin da

RESUMO: O estudo investigou a eficácia das ferramentas de análise de mercado empregadas por empresas B2C no setor alimentício, com o objetivo de avaliar como essas metodologias impactam a competitividade e fundamentam decisões estratégicas. Baseado em uma revisão de literatura, o trabalho focou na análise teórica das ferramentas SWOT e dos 5Ps, amplamente adotadas no planejamento estratégico para compreensão do mercado, do comportamento do consumidor e das dinâmicas competitivas. A pesquisa abordou a capacidade dessas ferramentas de mapear variáveis internas e externas e identificar aspectos críticos ao fortalecimento da competitividade, como oportunidades de expansão, mitigação de ameaças e ajuste às demandas do consumidor. Os resultados indicaram que a aplicação dessas ferramentas contribuiu significativamente para a formulação de estratégias empresariais, ao possibilitar que as empresas se adaptem mais rapidamente às tendências de mercado e melhorem sua atuação em um ambiente de intensa concorrência. A análise evidenciou que a eficácia dessas ferramentas depende da qualidade e precisão dos dados coletados e da capacidade de interpretação por parte da organização. Constatou-se, portanto, que o uso adequado dessas metodologias fortalece a posição competitiva e promove um planejamento estratégico orientado por dados, assegurando decisões mais assertivas e sustentáveis para o setor B2C alimentício.

PALAVRAS-CHAVE: Análise de Mercado. Ferramentas Estratégicas. Competitividade. Setor Alimentício. Empresas B2C.

ABSTRACT: The study investigated the effectiveness of market analysis tools employed by B2C companies in the food sector, aiming to assess how these methodologies impact competitiveness and support strategic decision-making. Based on a literature review, the work focused on a theoretical analysis of the SWOT and 5Ps tools, widely adopted in strategic planning to understand the market, consumer behavior, and competitive dynamics. The research examined these tools' ability to map internal and external variables and identify critical aspects for strengthening competitiveness, such as expansion opportunities, threat mitigation, and adaptation to consumer demands. The results indicated that the application of these tools significantly contributed to business strategy formulation, enabling companies to adapt more quickly to market trends and improve their performance in an environment of intense competition. The analysis highlighted that the effectiveness of these tools depends on the quality and accuracy of the data collected and the organization's interpretative capabilities. It was thus found that the proper use of these methodologies strengthens competitive positioning and promotes data-driven strategic planning, ensuring more assertive and sustainable decisions for the B2C food sector.

KEYWORDS: market analysis. strategic tools. competitiveness. food sector. B2C companies.

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade e competitividade do mercado atual têm demandado das empresas estratégias cada vez mais fundamentadas em informações precisas e dinâmicas que orientem a tomada de decisões e o posicionamento competitivo. Nesse cenário, o uso de ferramentas de análise de mercado tornou-se uma prática indispensável, principalmente para empresas B2C (*Business-to-Consumer*), cuja interação direta com o consumidor final exige respostas ágeis e alinhadas às expectativas do público (Carvalho, 2015).

A análise de mercado, ao fornecer dados sobre o comportamento do consumidor, as movimentações dos concorrentes e as tendências setoriais, possibilita que as empresas antecipem mudanças e fortaleçam seu desempenho em um ambiente marcado por rápidas transformações e pela crescente necessidade de diferenciação. Dessa forma, a eficiência das ferramentas de análise de mercado assume relevância estratégica, permitindo que as organizações otimizem suas ações, aumentem a assertividade de suas decisões e mantenham-se competitivas (Souza, 2022).

Com a ampliação das práticas de análise de mercado no contexto digital, ferramentas como a análise SWOT, o modelo dos 5Ps e outras metodologias de segmentação e mapeamento de tendências vêm sendo amplamente adotadas pelas empresas B2C, revelando-se instrumentos valiosos para a compreensão das dinâmicas de consumo e da competitividade (Ferraz, 2022).

No entanto, ainda persistem desafios quanto à avaliação da eficácia dessas ferramentas, uma vez que sua utilidade depende da qualidade e da adequação dos dados utilizados, bem como da capacidade da empresa de interpretá-los e transformá-los em ações estratégicas. A problematização, portanto, está na análise de até que ponto essas ferramentas, aplicadas em um ambiente de rápidas mudanças e intensa concorrência, conseguem efetivamente suprir as necessidades das empresas B2C, oferecendo dados que realmente impactem sua competitividade e permitam um planejamento preciso e orientado por informações de mercado confiáveis.

Justifica-se a pesquisa pela relevância que a análise de mercado adquiriu para o desenvolvimento estratégico e competitivo das empresas, especialmente as B2C, cujo modelo de atuação direta com o consumidor requer decisões ágeis e baseadas em dados concretos. O uso de ferramentas de análise eficazes não apenas fortalece

a capacidade de adaptação das empresas, mas também garante que as ações tomadas estejam alinhadas às demandas e preferências do público-alvo, promovendo uma conexão mais profunda e fidelizada com o consumidor. Nesse contexto, torna-se relevante investigar quais ferramentas de análise de mercado oferecem o maior grau de eficácia para o setor B2C e como essas ferramentas impactam a competitividade e as decisões estratégicas da empresa.

O objetivo da pesquisa consiste em avaliar a eficácia das ferramentas de análise de mercado utilizadas por empresas B2C, verificando seu impacto na competitividade e nas decisões estratégicas. A investigação busca responder à seguinte questão norteadora: “Quais ferramentas de análise de mercado são mais eficazes para empresas B2C e de que forma contribuem para a competitividade e a tomada de decisões estratégicas dessas organizações?”

2 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE MERCADO NO SETOR ALIMENTÍCIO B2C

A análise de mercado constitui-se como uma prática fundamental no desenvolvimento de estratégias empresariais, especialmente para empresas B2C inseridas no setor alimentício, que operam em um ambiente competitivo e em constante transformação. Nesse contexto, as ferramentas de análise de mercado desempenham um papel essencial ao fornecerem subsídios para a compreensão detalhada do ambiente externo e interno, possibilitando que as organizações identifiquem oportunidades e ameaças e ajustem suas ações de acordo com as variáveis de mercado (Ottoni, 2024).

A eficiência das ferramentas de análise de mercado baseia-se na adequação e na qualidade das informações coletadas, bem como na capacidade de interpretação desses dados para a formulação de estratégias competitivas. Entre as ferramentas amplamente utilizadas, destacam-se a análise SWOT, o modelo dos 5Ps de *marketing* e as matrizes de competitividade. Cada uma dessas ferramentas proporciona *insights* específicos e complementares, colaborando para uma visão holística do ambiente de mercado e permitindo que as empresas identifiquem forças e fraquezas internas, assim como oportunidades e ameaças externas (Morais, 2020).

Além disso, a aplicação do modelo dos 5Ps permite uma avaliação detalhada de fatores cruciais para o desempenho de mercado, considerando aspectos como produto, preço, praça, promoção e pessoas. Este modelo possibilita que as empresas

do setor alimentício ajustem suas práticas e políticas de acordo com as exigências do consumidor final, facilitando o desenvolvimento de estratégias direcionadas e a identificação de segmentos específicos de mercado (Ottoni,2024).

O 5Ps, ao incorporar variáveis tangíveis e intangíveis da relação com o consumidor, representa um modelo adaptável às particularidades do setor alimentício, onde o atendimento às demandas de qualidade, segurança e inovação assume papel preponderante na criação de valor para o cliente. Portanto, a aplicação do 5Ps permite às empresas anteciparem-se a tendências de consumo e adaptem-se de forma mais ágil e precisa aos movimentos do mercado, o que contribui para sua competitividade (Nascimento, 2021).

Dessa forma, as ferramentas de análise de mercado, ao serem utilizadas de forma articulada e eficiente, contribuem para a criação de estratégias baseadas em informações concretas e atualizadas, que fortalecem a posição das empresas no setor alimentício e melhoram a tomada de decisões. Constatado o impacto direto dessas ferramentas na competitividade empresarial, observa-se que a adoção de um sistema de análise integrada pode promover o desenvolvimento de um planejamento estratégico mais assertivo e adaptado às particularidades do setor (Ferraz, 2022).

2.1 IMPACTO DA ANÁLISE SWOT NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A análise SWOT, desenvolvida por Albert Humphrey na década de 1960 na Universidade de Stanford, consolidou-se como um instrumento indispensável no planejamento estratégico das organizações, ao permitir a identificação e avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio. Trata-se de uma ferramenta que, ao mapear os elementos internos e externos que interferem nas operações empresariais, viabiliza um diagnóstico detalhado do ambiente em que a organização se insere, fornecendo subsídios para a tomada de decisões estratégicas fundamentadas (Speth, 2023).

A dimensão interna da análise SWOT, dividida em forças e fraquezas, reflete a capacidade da empresa em reconhecer e aproveitar seus recursos e competências, bem como em corrigir ou minimizar suas deficiências estruturais. Forças, nesse contexto, referem-se aos recursos valiosos que a organização detém, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e que conferem vantagens competitivas frente aos concorrentes. Tais recursos incluem elementos como a qualificação dos

colaboradores, a solidez financeira, a eficácia dos processos internos, a inovação tecnológica e a imagem institucional (Barros, 2022).

As fraquezas, por outro lado, compreendem os pontos em que a empresa apresenta limitações ou desvantagens que podem comprometer seu desempenho e sua posição no mercado. Ao reconhecer suas fraquezas, a organização é levada a confrontar aspectos internos que a colocam em situação de desvantagem, como a falta de investimentos em tecnologia, a insuficiência de qualificação profissional, a ineficiência em processos logísticos ou operacionais e a fragilidade em sua estrutura de governança (Speth, 2023).

No que se refere ao ambiente externo, a análise de oportunidades e ameaças capacita a empresa a posicionar-se frente a fatores externos que podem beneficiar ou prejudicar sua atuação. As oportunidades compreendem elementos do mercado que, embora fora do controle da organização, apresentam-se como potencial de crescimento e expansão. Essas oportunidades podem surgir a partir de mudanças tecnológicas, tendências de consumo, novos nichos de mercado ou políticas econômicas favoráveis (Speth, 2023).

As ameaças, por fim, caracterizam-se por fatores externos que podem impactar negativamente a organização, exigindo dela uma capacidade constante de monitoramento e reação. Fatores como o aumento da concorrência, as mudanças nas regulamentações legais, a instabilidade econômica e as flutuações de demanda constituem ameaças que, ao serem identificadas pela análise SWOT, possibilitam à empresa elaborar estratégias de mitigação e contingenciamento (Barros, 2023).

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM A TÉCNICA DOS 5PS

A técnica dos 4Ps, formulada pelo professor Jerome McCarthy na década de 1960, consolidou-se como uma das bases estruturantes do *marketing* estratégico, tendo sua aplicação ampliada para abranger diferentes contextos empresariais e tipos de mercado, incluindo as empresas B2C. Originalmente, a técnica compreendia quatro pilares fundamentais – produto, preço, praça e promoção –, que, interligados, buscavam nortear o desenvolvimento de estratégias de *marketing* eficazes, ao alinharem a apresentação do produto e sua precificação, os canais de distribuição e as ações promocionais aos objetivos comerciais e de posicionamento da marca. Com o avanço dos estudos e práticas de *marketing*, a técnica evoluiu para incluir um quinto

pilar, “pessoas”, tornando-se, assim, conhecida como 5Ps, abordagem que ampliou as possibilidades de aplicação e aprofundou a compreensão das dinâmicas relacionais no mercado (Ferraz, 2022).

A escolha do produto como primeiro pilar reflete a centralidade deste elemento no planejamento estratégico de marketing, dado que o produto, em essência, define a proposta de valor oferecida pela empresa ao consumidor final. Nesse sentido, o desenvolvimento do produto e sua gestão incorporam, por um lado, a necessidade de adaptação às preferências do público-alvo e, por outro, o constante aprimoramento das características que o diferenciam dos concorrentes (Nascimento, 2021).

O preço, enquanto segundo pilar, configura-se como um elemento de extrema relevância na estratégia de marketing, pois reflete o valor monetário que a empresa atribui ao produto ou serviço e que, de modo direto, influencia a percepção do consumidor quanto à qualidade e à acessibilidade da oferta. A definição da política de preços exige uma análise detalhada do comportamento do consumidor, do perfil dos concorrentes e das condições de mercado, com o objetivo de estabelecer uma faixa de preço que equilibre o retorno econômico com a competitividade (Spirlandeli; Maciel, 2021).

A praça, por sua vez, refere-se aos canais de distribuição, elemento fundamental para a conectividade entre a empresa e seu público-alvo, possibilitando que o produto esteja disponível nos pontos de venda e nos meios de comunicação mais adequados ao perfil dos consumidores. A escolha da praça exige uma avaliação criteriosa dos canais de distribuição que melhor atendem às preferências e necessidades do cliente, seja em plataformas físicas, seja em ambientes digitais, e influencia diretamente a acessibilidade e a experiência de compra do consumidor (Vieira; Sausen; Rohenkohl, 2023).

A promoção, enquanto pilar de destaque na comunicação com o público-alvo, abrange todas as ações de divulgação, publicidade e *marketing* que buscam tornar-se o produto ou serviço conhecido e atraente para o consumidor. A escolha das estratégias promocionais exige uma análise detalhada dos canais de comunicação e dos meios que melhor atingem o público-alvo, visando à maximização do alcance e à consolidação da imagem da marca no mercado (Silva, 2023).

O quinto pilar, “pessoas”, que moderniza a abordagem dos 4Ps ao integrar o fator humano na estratégia de marketing, evidencia a relevância dos relacionamentos

entre a empresa e todos os envolvidos no processo de comercialização, incluindo clientes, colaboradores e parceiros. Ao ampliar o foco para as pessoas, o modelo dos 5Ps reconhece que a experiência do consumidor é influenciada não apenas pelo produto e pelos canais de venda, mas também pela qualidade do atendimento, pelo engajamento dos funcionários e pelo compromisso ético e social da empresa competitividade (Spirlandeli; Maciel, 2021).

2.2.1 Função do Produto na Estratégia de Marketing

No contexto da técnica dos 5Ps de *marketing*, o pilar “produto” tem desempenhado uma função essencial ao estabelecer a base sobre a qual se constrói a oferta de valor ao consumidor, uma vez que o produto, em sua acepção ampla, representa não apenas o bem ou serviço oferecido, mas também o conjunto de atributos e benefícios que satisfazem as necessidades e os desejos do público-alvo. Ao fundamentar a estratégia de marketing, a análise detalhada do produto permitiu à organização avaliar a adequação do que oferece em termos de funcionalidade, qualidade e diferenciação no mercado, de modo a identificar os elementos que potencializam sua atratividade e competitividade (Morais, 2020).

Na medida em que o produto, conforme concebido pelo *marketing*, buscou atender às necessidades funcionais e emocionais dos consumidores, a análise da demanda tornou-se imprescindível para compreender os atributos que agregam valor ao bem ou serviço. Sob essa perspectiva, considerou-se que o produto deve cumprir funções específicas que vão além da mera utilidade, atendendo também a expectativas de qualidade, durabilidade e satisfação, conforme exigido pelo perfil do público-alvo (Parente *et al*, 2021).

Além disso, ao analisar a utilização do produto, identificou-se a importância de compreender o contexto em que o consumidor faz uso dos bens ou serviços, tendo em vista que a frequência, o momento e o local de uso constituem variáveis que influenciam diretamente a experiência do cliente e a percepção de valor atribuída ao produto. Esta análise revelou-se estratégica, uma vez que o comportamento do consumidor no processo de utilização gera *insights* que orientam desde o desenvolvimento até o aprimoramento contínuo do produto, adaptando-o às condições de uso real e maximizando sua funcionalidade (Ottoni, 2024).

Dessa forma, ao compreender o produto como um elemento dinâmico e interativo, cuja função transcende sua materialidade para abranger a satisfação plena das necessidades do cliente, o modelo dos 5Ps permitiu à organização desenvolver estratégias de *marketing* que reforçam o alinhamento entre as características do bem ou serviço e as expectativas do consumidor. Esta abordagem sistêmica e integradora consolidou o pilar produto como um dos aspectos mais relevantes na construção de uma estratégia de *marketing* eficaz, ao viabilizar o desenvolvimento de uma oferta de valor que atende aos requisitos funcionais, e aos emocionais e simbólicos, proporcionando, assim, uma experiência de consumo que favorece o estabelecimento de um vínculo duradouro entre a empresa e o cliente (Parente *et al*, 2021).

2.2.2 Estratégia de Preço no Marketing dos 5Ps

No contexto da técnica dos 5Ps de marketing, o pilar “preço” revelou-se como um componente estratégico crucial, uma vez que a precificação correta de um produto ou serviço envolveu a ponderação de variáveis econômicas, comportamentais e competitivas que, conjuntamente, influenciaram de modo direto a decisão de compra do consumidor e a percepção de valor atribuída à oferta (Spirlandeli; Maciel, 2021)

O preço, além de representar o montante monetário que o consumidor desembolsou para adquirir o produto, configurou-se como um elemento simbólico que comunicou qualidade, exclusividade ou acessibilidade, fatores que, ao serem considerados no desenvolvimento da estratégia de *marketing*, possibilitaram à empresa definir políticas de precificação que reforçaram seu posicionamento no mercado (Morais, 2020).

Com efeito, o estabelecimento do preço adequado exigiu uma análise profunda da faixa de preço praticada pelo segmento, da capacidade financeira do público-alvo e das tendências econômicas, de forma a assegurar que o preço final fosse percebido como justo e competitivo, atributos que, combinados, impactaram positivamente a atratividade do produto e a fidelização do cliente (Vieira; Sausen; Rohenkohl, 2023).

A definição do preço, ao depender de um entendimento preciso sobre a disposição dos consumidores a pagar, baseou-se na avaliação de quanto valor o público-alvo atribuiu ao produto ou serviço oferecido e de como essa percepção se relacionou com as opções concorrentes. Essa análise possibilitou à empresa identificar qual seria o preço ideal que maximizaria a lucratividade sem comprometer

a acessibilidade, criando um equilíbrio entre o retorno financeiro e a retenção do cliente, aspectos que, ao se alinharem, potencializaram a sustentabilidade econômica da organização no longo prazo (Silva *et al.*, 2023).

Além disso, a avaliação da faixa de preço praticada pelo segmento possibilitou à empresa posicionar-se de forma coerente com sua proposta de valor, ao ajustar a precificação às características do produto e ao perfil do público-alvo, estabelecendo-se em uma posição competitiva que refletiu sua estratégia de diferenciação ou de custo. Ao adotar uma faixa de preço que dialogou com as expectativas e os padrões de consumo do mercado, a organização conseguiu evitar tanto o subpreço, que poderia associar o produto a uma percepção de baixa qualidade, quanto o sobrepreço, que restringiria o acesso e desencorajaria a compra (Nascimento, 2021).

Portanto, o pilar “preço” na técnica dos 5Ps demonstrou ser uma variável estratégica complexa e multidimensional, cuja definição influenciou diretamente não apenas a viabilidade financeira do produto, mas também a satisfação e fidelidade do consumidor. Ao considerar o preço como uma ferramenta de comunicação do valor agregado e da qualidade do produto, a empresa conseguiu desenvolver estratégias de precificação que harmonizaram os interesses econômicos com as necessidades e expectativas do cliente, consolidando sua posição no mercado de forma competitiva e sustentável (Ottoni, 2024).

2.2.3 Distribuição Estratégica na Técnica dos 5Ps

No âmbito da técnica dos 5Ps, o pilar “praça” apresentou-se como um elemento determinante para o sucesso das estratégias de marketing, ao abarcar todas as decisões relativas aos canais de distribuição e pontos de acesso que facilitam a chegada do produto ou serviço ao consumidor final. Através dessa análise, a empresa buscou entender onde os potenciais clientes normalmente procuram por seus produtos, permitindo-lhe identificar os canais mais eficientes e adequados para a comercialização, sejam eles estabelecimentos físicos, como lojas de varejo e pontos de venda especializados, sejam plataformas digitais, que se mostraram essenciais no contexto contemporâneo (Spirlandeli; Maciel, 2021).

A avaliação da “praça” incluiu, ainda, uma análise criteriosa dos tipos específicos de pontos de venda, com o intuito de posicionar o produto em locais que agregassem valor à marca e que, ao mesmo tempo, garantissem uma capilaridade

necessária para atender aos diferentes perfis de consumidores. No caso de estabelecimentos físicos, essa análise considerou variáveis como a localização, o perfil do público atendido e a estrutura do ponto de venda, aspectos que impactaram a percepção do consumidor sobre o produto e, conseqüentemente, sua disposição para adquiri-lo (Nascimento, 2021; Parente *et al.*, 2021)

Com a expansão do mercado digital, a seleção dos canais de distribuição virtual também desempenhou um papel preponderante na estratégia de “praça”, dado que as plataformas online se tornaram pontos de venda e de relacionamento com o cliente. A presença em ambientes virtuais, ao ampliar o alcance da empresa para além das barreiras geográficas, exigiu uma adaptação das práticas comerciais e de comunicação para atender às dinâmicas e às exigências do e-commerce (Temporal, 2022).

Portanto, o pilar “praça” na técnica dos 5Ps revelou-se essencial para a definição de uma estratégia de *marketing* eficaz, ao garantir que o produto ou serviço estivesse presente nos pontos de venda mais estratégicos, atendendo ao perfil e às preferências do público-alvo. Ao integrar os canais físicos e virtuais de forma coordenada e adaptada às demandas do mercado, a empresa obteve uma cobertura de distribuição que facilitou o acesso do consumidor e promoveu uma experiência de compra consistente e satisfatória (Morais, 2020).

2.2.4 Estratégias Promocionais na Técnica dos 5Ps

No contexto da técnica dos 5Ps de marketing, o pilar “promoção” desempenhou um papel central ao englobar todas as atividades de comunicação que visaram tornar a marca ou o produto conhecido, destacando seus diferenciais e características perante o público-alvo. Essa dimensão compreendeu um conjunto de ações estruturadas e coordenadas, incluindo publicidade, *marketing* digital e presença em redes de comunicação, com o objetivo de aumentar a visibilidade do produto e, conseqüentemente, impulsionar as vendas. Ao estabelecer uma estratégia promocional, a organização considerou o momento adequado, os formatos mais eficientes e os canais de comunicação ideais para transmitir suas mensagens de marketing, de modo a maximizar o impacto sobre os consumidores e a destacar-se em relação aos concorrentes (Carvalho, 2015).

Ao observar as práticas promocionais adotadas por seus concorrentes, a empresa também identificou tendências e táticas que orientaram o desenvolvimento de suas próprias ações de marketing, permitindo-lhe ajustar sua abordagem com base nas melhores práticas do setor e nas expectativas de seu público. Esse monitoramento constante das estratégias competitivas forneceu insights valiosos sobre como outros agentes do mercado posicionaram seus produtos e serviços, além de evidenciar quais mensagens e canais de comunicação geraram maior engajamento com os consumidores (Parente *et al.*, 2021)

Assim, a promoção, ao integrar o conjunto de ações de *marketing* na técnica dos 5Ps, evidenciou-se como um mecanismo fundamental para a criação de valor e para a construção de uma imagem sólida e coerente da marca. Ao direcionar esforços para uma comunicação eficaz e estratégica, baseada em uma análise aprofundada dos canais e na observação das tendências de mercado, a empresa alcançou não apenas uma expansão de sua base de consumidores, mas também uma fidelização que se traduziu em um posicionamento robusto e sustentável no mercado (Parente *et al.*, 2021).

2.2.5 Papel das Pessoas na Estratégia dos 5Ps

No contexto da técnica dos 5Ps de marketing, o pilar “pessoas” destacou-se como um elemento essencial para a construção de estratégias empresariais que consideraram todos os indivíduos envolvidos na criação, na divulgação e na entrega do produto ou serviço ao consumidor final. Ao ampliar o escopo do *marketing* para além dos aspectos materiais da oferta, esse pilar abrangeu não apenas os clientes e parceiros, mas também os colaboradores e todos os departamentos que, de forma direta ou indireta, participaram do processo produtivo e das interações com o mercado (Spirlandeli; Maciel, 2021).

A participação das equipes e departamentos responsáveis pela criação, desenvolvimento e divulgação do produto revelou-se determinante para a construção de uma oferta que refletisse as expectativas do público-alvo, ao passo que garantiu uma uniformidade nas mensagens transmitidas ao mercado. Cada setor, ao desempenhar uma função específica e inter-relacionada, contribuiu para que a proposta de valor da organização fosse percebida de forma consistente e coesa,

promovendo uma experiência de compra que reforçou a credibilidade e a confiabilidade da marca (Souza, 2022).

Além disso, o relacionamento com os clientes e parceiros tornou-se um componente fundamental para o sucesso da estratégia de marketing, uma vez que esses atores influenciaram diretamente a percepção do produto e a reputação da marca no mercado. Esse foco no público-alvo permitiu que a organização obtivesse insights sobre as necessidades e desejos dos clientes, informação valiosa para aprimorar o produto e para promover uma comunicação mais assertiva (Carvalho, 2015).

Portanto, o pilar “pessoas” na técnica dos 5Ps configurou-se como um dos aspectos mais importantes para a formulação de estratégias de *marketing* eficazes, ao reconhecer que o capital humano, tanto interno quanto externo, constitui a base sobre a qual se constrói o valor da marca e se promove a fidelidade do consumidor. Ao integrar as contribuições dos colaboradores, clientes e parceiros em um sistema coeso de atuação, a organização conseguiu alinhar suas práticas e promover um ambiente colaborativo que incentivou a inovação e a adaptabilidade, fatores essenciais para o crescimento sustentável e para a consolidação de uma presença competitiva no mercado (Souza, 2022).

3 METODOLOGIA

Para investigar a eficácia das ferramentas de análise de mercado utilizadas por empresas B2C, a presente pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica, método que permitiu a análise aprofundada de estudos, teorias e abordagens relevantes publicadas em fontes acadêmicas e especializadas. A revisão bibliográfica, ao viabilizar o levantamento e a síntese crítica de informações contidas em livros, artigos científicos, publicações de institutos de pesquisa e relatórios setoriais, possibilitou que fossem exploradas, de maneira sistemática e fundamentada, as principais ferramentas de análise de mercado, como a análise SWOT, o modelo dos 5Ps e outras metodologias amplamente empregadas no contexto B2C.

A coleta de dados secundários, obtidos por meio de fontes documentais e referenciais de relevância científica, buscou investigar as características e funções específicas de cada ferramenta de análise de mercado, compreendendo seu histórico

de aplicação, os métodos subjacentes à sua utilização e os resultados observados em diferentes contextos empresariais.

Com base nos estudos revisados, buscou-se examinar como essas ferramentas têm sido aplicadas em empresas B2C, avaliando as metodologias de implementação, os processos de coleta e tratamento dos dados e a qualidade das informações produzidas para subsidiar a tomada de decisões estratégicas. Essa abordagem permitiu não apenas uma compreensão ampla e detalhada do uso dessas ferramentas no setor B2C, mas também a identificação dos principais fatores que condicionam sua eficácia e suas limitações práticas.

Ao adotar a revisão bibliográfica como metodologia, a pesquisa visou construir um quadro teórico consolidado sobre o tema, analisando de forma comparativa os diferentes pontos de vista expostos na literatura acadêmica e empresarial. Dessa forma, foi possível desenvolver uma análise crítica sobre a eficácia das ferramentas de análise de mercado, considerando tanto os fatores que favorecem seu uso como aqueles que eventualmente limitam sua aplicabilidade, especialmente em mercados caracterizados por alta competitividade e intensa variação nas preferências dos consumidores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados sobre a eficácia das ferramentas de análise de mercado em empresas B2C do setor alimentício indicou que a utilização dessas metodologias tem proporcionado um aprimoramento substancial na compreensão do mercado e, conseqüentemente, no desenvolvimento de estratégias competitivas mais eficazes.

Segundo Carvalho (2015), o uso de ferramentas como a análise SWOT e o modelo dos 5Ps tem possibilitado às empresas B2C uma avaliação criteriosa das variáveis internas e externas que influenciam sua competitividade, destacando-se como instrumentos fundamentais para a criação de uma visão estratégica ampla e integrada. As empresas que implementaram essas ferramentas apresentaram uma capacidade superior de identificar oportunidades e antecipar ameaças, ajustando suas ações conforme as dinâmicas do mercado e as preferências dos consumidores.

Conforme Souza (2022), a análise SWOT revelou-se eficaz ao promover uma estrutura organizada para a identificação e categorização de forças, fraquezas,

oportunidades e ameaças, proporcionando uma base sólida para a formulação de estratégias alinhadas às capacidades e limitações da organização. Em complemento, Morais (2020) ressaltou que a aplicação do modelo dos 5Ps foi determinante para ajustar as políticas de *marketing*, uma vez que cada pilar – produto, preço, praça, promoção e pessoas – integrou-se de modo a alinhar as estratégias com os objetivos empresariais. A análise dos dados permitiu observar que as empresas que aplicaram os 5Ps de forma articulada obtiveram uma vantagem competitiva por conseguirem ajustar seus produtos e canais de distribuição aos perfis dos consumidores de maneira mais precisa e eficaz.

Ferraz (2022) apontou que a presença digital, como parte da estratégia de “praça”, aumentou a conectividade e o alcance das empresas, permitindo que as ferramentas de análise de mercado orientassem a seleção dos canais mais apropriados para o público-alvo. Essa estratégia foi especialmente relevante para o setor alimentício, onde a necessidade de adaptação às demandas e comportamentos de compra dos consumidores se intensificou no ambiente digital, conforme observado por Nascimento (2021). A avaliação dos dados revelou que as empresas que ajustaram seus canais de distribuição virtual conseguiram responder mais rapidamente às tendências do e-commerce e fortalecer sua presença competitiva, contribuindo para o aumento da fidelização dos clientes e a expansão de sua base de consumidores.

De acordo com Ottoni (2024), a análise das práticas promocionais, ao ser fundamentada nos dados gerados pelas ferramentas de mercado, auxiliou as empresas B2C a desenvolverem campanhas mais assertivas e direcionadas. As informações sobre preferências e comportamento dos consumidores possibilitaram o desenvolvimento de campanhas que refletiram as expectativas do público-alvo e reforçaram o posicionamento da marca no mercado. Com base nas estratégias promocionais analisadas, observou-se que o impacto da promoção na competitividade foi fortalecido pela precisão das informações obtidas por meio das ferramentas de análise de mercado, conforme corroborado por Silva *et al.* (2023).

Portanto, a análise dos dados indicou que a eficácia das ferramentas de análise de mercado em empresas B2C no setor alimentício fundamentou-se na articulação entre a coleta e a interpretação criteriosa das informações internas e externas. Como observado por Parente *et al.* (2021), a combinação de metodologias como a análise

SWOT e o modelo dos 5Ps proporcionou uma compreensão ampliada do mercado, facilitando o desenvolvimento de estratégias que responderam adequadamente às variáveis de mercado.

Dessa forma, as ferramentas de análise de mercado não apenas impactaram positivamente a competitividade das empresas, mas também forneceram uma base sólida para decisões estratégicas fundamentadas, refletindo em maior precisão nas ações e no fortalecimento da posição no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada, sustentada por revisão de literatura, proporcionou uma compreensão ampliada e fundamentada acerca da eficácia das ferramentas de análise de mercado utilizadas por empresas B2C no setor alimentício, destacando-se como recurso estratégico essencial para a competitividade e para a precisão na tomada de decisões. Ao considerar metodologias como a análise SWOT e o modelo dos 5Ps, verificou-se que essas ferramentas, amplamente difundidas na literatura e respaldadas por diversos estudos, contribuem significativamente para que as organizações desenvolvam uma percepção apurada de seu ambiente interno e externo, oferecendo, assim, condições para uma adaptação mais ágil e assertiva às demandas do mercado.

As empresas B2C, ao aplicarem essas metodologias de análise, puderam identificar, com maior clareza, os aspectos internos que fortalecem ou limitam seu desempenho competitivo, bem como os fatores externos que exercem influência sobre suas operações. Observou-se que o uso eficiente das ferramentas de mercado promoveu um planejamento estratégico mais bem direcionado, revelando-se uma base sólida para o desenvolvimento de ações que maximizaram oportunidades e mitigaram ameaças em um setor caracterizado por dinâmicas competitivas intensas. Assim, a análise das informações, ao ser pautada em fundamentos teóricos consistentes, permitiu constatar que o emprego de metodologias de análise de mercado contribuiu para o aprimoramento da gestão estratégica e para a consolidação de um posicionamento robusto e sustentável das empresas no mercado.

Ao atender, de maneira abrangente, aos objetivos delineados, a investigação demonstrou que a compreensão teórica dos processos de análise de mercado, sem recorrer a um estudo de caso específico, permitiu explorar, com profundidade e

consistência, a complexidade e a importância dessas ferramentas para a atuação estratégica de empresas B2C.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Livia Beatriz da Silva et al. **E-commerce: análise SWOT e perspectivas em um cenário pós-pandêmico**. 2023. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16343>. Acesso em: 29 out. 2024.

sabor do campo do business to business B2B ao business to consumer B2C: uma proposta estratégica em marketing para uma marca de alimentos integrais. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação-Habilitação em Publicidade e Propaganda) -Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/853>. Acesso em: 30 out. 2024. 29 out. 2024.

FERRAZ, Diana Alves. **Otimização de um Plano Estratégico de Marketing Digital- Estudo de Caso da Marca Ameias**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal). Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/6936e278be337aead74d4f12e1038056/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 30 out. 2024. 29 out. 2024.

MORAIS, Felipe. **Planejamento de Marca no Ambiente Digital: como construir uma marca forte analisando cerca de 60 pontos da vida da sua empresa e consolidar seu negócio no universo online**. DVS Editora, 2020.

NASCIMENTO, Eryca de Jesus Gonzaga. **Mix de marketing como fator de atratividade em serviços de saúde**. 2021. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/15122>. Acesso em: 30 out. 2024. 29 out. 2024.

OTTONI, Fernanda Muniz Junqueira. **Relações de brand equity corporativo e de produto: efeitos do branding de ingrediente através da mensagem publicitária para os públicos B2C versus B2B**. 2024. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/50053>. Acesso em: 29 out. 2024.

PARENTE, Herbert Bezerra et al. **Modelo de planejamento estratégico de marketing baseado em métodos ágeis**. 2021. Disponível em: <https://bdt.d.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2806>. Acesso em: 29 out. 2024..

SILVA, Bianca Barbosa et al. **Consultoria destinada à empresa Tecmax Empilhadeiras**. 2023. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/16286>. Acesso em: 29 out. 2024.

SOUZA, Caio Dutra Profirio de. **Design de embalagens de consumo reutilizáveis em modelos business-to-consumer (B2C): panorama e perspectivas de projeto no contexto da economia circular**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16140/tde-22072022-190204/en.php>. Acesso em: 29 out. 2024.

SPETH, Christophe. **A Análise SWOT:** Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais. 50Minutos. es, 2023.

SPIRLANDELI, Flávia Helena de Almeida; MACIEL, Dayanna dos Santos Costa. **Marketing cultural:** da consolidação de marcas à promoção de artistas. Editora Intersaberes, 2021.

TEMPORAL, Pedro de Barros. **Impactos da Crise do SARS-CoV-2 na Estratégia Empresarial.** 2022. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/62192/62192.PDF>. Acesso em: 29 out. 2024.

VIEIRA, Euselia Paveglio; SAUSEN, Jorge Oneide; ROHENKOHL, Leonardo Bernardi. **Precificação no mercado de máquinas agrícolas: o valor percebido pelo cliente.** GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/download/1727/855/6424>. Acesso em: 29 out. 2024.

IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE FALHAS PARA A EFICIÊNCIA NO BENEFICIAMENTO DE PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS

VELEH, Geferson
JESUS, Jonatan Pereira de
SILVA, Fernando Volanin da

RESUMO: O estudo busca investigar o impacto da análise de falhas no processo de beneficiamento de produtos hortifrutigranjeiros, visando a otimização da eficiência operacional e a redução de perdas. A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, utilizando questionários estruturados com perguntas objetivas e abertas aplicados aos gestores de diversas unidades de beneficiamento de hortifrutigranjeiros. As questões foram voltadas para identificar os principais gargalos operacionais, falhas recorrentes, e as mudanças implementadas no controle de qualidade e produção. A análise revelou que as falhas mais comuns se relacionam à manutenção inadequada de maquinários, inconsistências no controle de temperatura durante o armazenamento e deficiências no treinamento de pessoal. Empresas que adotaram um sistema de monitoramento contínuo e análise de falhas periódicas observaram uma redução significativa nas perdas pós-colheita e melhoria na eficiência da linha de produção. A análise de falhas mostrou-se essencial para a otimização dos processos de beneficiamento de hortifrutigranjeiros, proporcionando maior segurança alimentar e redução de desperdícios. A adoção de práticas de monitoramento e gestão contínua de falhas pode representar um diferencial competitivo para empresas do setor, garantindo a qualidade dos produtos e melhorando a produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Análise de falhas. Controle de qualidade. Otimização operacional. Processos industriais. Eficiência produtiva. Redução de perdas.

ABSTRACT: This study aims to investigate the impact of failure analysis in the processing of horticultural products, focusing on optimizing operational efficiency and reducing losses. The research adopted a qualitative and quantitative approach, using structured questionnaires with both objective and open-ended questions, applied to managers of various horticultural processing units. The questions aimed to identify the main operational bottlenecks, recurring failures, and changes implemented in quality control and production processes. The analysis revealed that the most common failures were related to inadequate machinery maintenance, inconsistencies in temperature control during storage, and deficiencies in staff training. Companies that adopted continuous monitoring systems and periodic failure analysis reported significant reductions in post-harvest losses and improvements in production line efficiency. Failure analysis proved to be essential for optimizing horticultural processing, providing greater food safety and reducing waste. The adoption of continuous monitoring and failure management practices can represent a competitive advantage for companies in the sector, ensuring product quality and improving productivity.

KEYWORDS: Failure analysis. Quality control. Operational optimization. Industrial processes. Productive efficiency. Loss reduction.

1 INTRODUÇÃO

A análise de falhas é uma abordagem essencial para a otimização dos processos produtivos em diversas indústrias, especialmente no setor hortifrutigranjeiro. Este artigo investiga o impacto da análise de falhas no beneficiamento de produtos hortifrutigranjeiros, destacando sua relevância para a eficiência operacional e a redução de perdas. O setor enfrenta desafios significativos, como a manutenção inadequada de equipamentos e a falta de treinamento, que podem comprometer a qualidade do produto final. Portanto, compreender como a análise de falhas pode ser utilizada para identificar e corrigir essas deficiências é fundamental para garantir a competitividade no mercado.

A análise de falhas é essencial para o aprimoramento dos processos produtivos, pois permite identificar e eliminar causas raiz de problemas operacionais, aumentando a eficiência e reduzindo desperdícios" (Paladini, 2017, p. 45).

No setor hortifrutigranjeiro, a eficiência operacional é essencial, dado o caráter perecível dos produtos. Falhas nos processos, como demoras no beneficiamento e transporte, podem comprometer a qualidade final e causar perdas significativas. Isso impacta diretamente a satisfação dos clientes e os indicadores de desempenho financeiro da empresa. Com o aumento da competitividade no setor, torna-se necessário adotar ferramentas de análise de falhas não apenas para resolver problemas, mas também para prevenir incidentes futuros e promover uma cultura de melhoria contínua.

A análise de falhas também é uma forma eficaz de promover a gestão integrada de processos, conectando setores como produção, logística e qualidade. Dessa forma, cria-se uma abordagem sistêmica, onde cada setor contribui ativamente para a entrega de um produto com alto valor agregado e dentro dos prazos estabelecidos.

2 IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAIZ – INTEGRAÇÃO COM O PROJETO DE INTERVENÇÃO

O diagnóstico empresarial, realizado pelos estagiários Geferson Veleh e Jonatan Pereira de Jesus no Grupo W3 Wolbert, seguiu uma abordagem prática para mapear as principais falhas no processo de beneficiamento. A coleta de dados foi feita

por meio de entrevistas diretas com a equipe de produção, alinhamento com os supervisores e análise documental. Foram utilizadas as seguintes ferramentas:

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa em 1943. Ele é uma ferramenta fundamental na gestão da qualidade, utilizada para identificar e organizar causas potenciais de problemas em processos produtivos (Ishikawa, 1985). O diagrama se destaca por permitir que equipes analisem as possíveis causas de um problema em categorias principais, como pessoas, métodos, máquinas, materiais, ambiente e medição, facilitando uma abordagem sistemática e colaborativa na busca por soluções.

Segundo Ishikawa (1985), essa ferramenta é essencial para identificar a causa raiz dos problemas, evitando que as empresas trabalhem apenas com os sintomas das falhas. A utilização do diagrama não apenas melhora a eficiência dos processos, mas também promove uma cultura de melhoria contínua, já que estimula a participação ativa dos colaboradores na identificação e resolução de problemas.

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta essencial na gestão da qualidade, pois permite identificar sistematicamente as causas raiz de um problema específico, promovendo uma análise mais eficaz e soluções assertivas” (Ishikawa, 1985, p. 23).

Juran e Gryna (1988) complementam essa visão ao destacar a importância do uso do Diagrama de Ishikawa na análise de falhas operacionais. Eles sugerem que o envolvimento de equipes multidisciplinares na construção do diagrama aumenta a precisão na identificação das causas e torna mais eficiente a tomada de decisões corretivas.

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta poderosa para entender e visualizar as relações entre causas e efeitos, permitindo que equipes identifiquem rapidamente os fatores que contribuem para falhas nos processos” (Juran & Gryna, 1988, p. 229).

Em processos industriais, como o beneficiamento de hortifrutigranjeiros, a aplicação do Diagrama de Ishikawa auxilia na identificação dos gargalos operacionais e das ineficiências no fluxo produtivo, como falhas na comunicação, sobrecarga de colaboradores e problemas no controle de estoque. Assim, essa ferramenta se torna indispensável para a gestão integrada de processos e para a implementação de ações corretivas e preventivas.

Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito): Aplicado para estruturar as possíveis causas dos atrasos e ineficiências no carregamento. As categorias principais incluíram:

Método: Atraso no repasse de pedidos entre os setores de produção e comercial.

Máquina: Falta de manutenção preventiva e controle eficiente dos equipamentos.

Mão de Obra: Sobrecarga de colaboradores durante a alta demanda e falta de treinamento.

Material: Produtos perecíveis permanecendo em estoque por tempo excessivo.

Medição: Falha na comunicação entre setores, gerando desorganização e retrabalho.

A aplicação do Ishikawa permitiu não apenas identificar gargalos operacionais, mas também visualizar as interações entre diferentes áreas que contribuem para o aumento do tempo de beneficiamento.

3 PESQUISA INTERNA – COMO FOI CONDUZIDA

A pesquisa dentro da empresa foi estruturada em duas frentes principais:

Coleta de Dados Qualitativos:

Reuniões e entrevistas com gestores e funcionários da produção, buscando identificar percepções sobre os pontos de ineficiência e sugestões para melhorias.

Observou-se que o maior problema no repasse de pedidos ocorre pela falta de padronização nas rotinas diárias. Por exemplo, embora os pedidos do CEASA sejam recebidos às 4h, a produção só os acessa entre 9h e 10h, gerando atrasos evitáveis.

Análise de Dados Quantitativos:

Monitoramento do tempo médio de processamento (antes e depois das implementações) para comparar a eficiência das ações corretivas.

Levantamento de dados operacionais para verificar frequência e impacto das falhas mecânicas. Foi identificado que a falta de manutenção programada aumenta os custos e reduz a produtividade nos momentos críticos de alta demanda.

3.1 SINTETIZANDO OS RESULTADOS DA PESQUISA

O cruzamento entre os dados qualitativos e quantitativos revelou que a comunicação entre os setores é um fator determinante para a eficiência do beneficiamento. A fragmentação nas informações entre comercial e produção gera falhas no planejamento, afetando o carregamento e o armazenamento adequado dos produtos. Além disso, o reprocessamento dos produtos devido a avarias causadas pela má gestão de estoque resultou em aumento dos custos e desgaste da equipe.

O uso da metodologia 5W2H ajudou a detalhar o plano de ação, atribuindo responsabilidades claras para cada setor, o que permite maior transparência na execução das tarefas. Por exemplo, foi determinado que o repasse de pedidos deve ocorrer até meia hora após a abertura das operações para garantir uma programação eficiente do dia.

A ferramenta 5W2H é uma metodologia prática utilizada para planejamento, organização e gestão de processos. Ela tem origem em práticas de gestão da qualidade e é amplamente aplicada em análise de falhas e na elaboração de planos de ação eficazes. O nome 5W2H deriva de sete perguntas essenciais: What (O que?), Why (Por que?), Where (Onde?), When (Quando?), Who (Quem?), How (Como?) e How much (Quanto?). Essa estrutura facilita a clareza na definição de responsabilidades e prazos, além de garantir uma execução eficiente dos processos.

De acordo com Campos (2019), o 5W2H oferece uma abordagem sistemática e estruturada para identificar as necessidades de um processo e acompanhar seu desenvolvimento. A simplicidade da metodologia permite que equipes multidisciplinares participem de sua aplicação, promovendo maior alinhamento e integração entre os setores envolvidos.

A utilização do 5W2H é crucial para garantir que todas as etapas do processo sejam claramente definidas e executadas com precisão, evitando falhas e retrabalhos” (Campos, 2019, p. 87).

Paladini (2017) complementa essa visão ao destacar a importância do 5W2H na análise de falhas e na gestão de projetos. Ele explica que a aplicação dessa ferramenta proporciona transparência e controle, uma vez que cada tarefa é designada com responsabilidades claras e prazos específicos. Além disso, o 5W2H se destaca como uma metodologia prática para monitorar e acompanhar ações corretivas, garantindo que os objetivos sejam cumpridos de maneira eficiente.

Ao responder às sete questões do 5W2H, as empresas conseguem estabelecer um plano de ação claro, focado na solução de problemas, na prevenção de falhas e na melhoria contínua” (Paladini, 2017, p. 96).

A ferramenta 5W2H se aplica de forma prática na gestão de processos operacionais e industriais, incluindo o beneficiamento de hortifrutigranjeiros. No contexto da análise de falhas, essa metodologia garante que as soluções propostas sejam objetivas e viáveis, assegurando a execução dentro dos prazos e orçamentos estipulados.

3.1.1 Como a Pesquisa Contribuiu para as Soluções Propostas

O mapeamento das causas raiz permitiu à equipe de intervenção desenvolver um plano de ação focado em:

Padronização dos processos de comunicação entre setores.

Treinamento contínuo dos colaboradores para melhorar a execução das rotinas diárias.

Implementação de checklists operacionais para garantir a manutenção preventiva das máquinas.

Revisão da gestão de estoque, utilizando técnicas como **FIFO (First In, First Out)** para evitar perdas por produtos avariados.

Com essa abordagem, o projeto conseguiu alinhar práticas operacionais e estratégicas, promovendo um ambiente de melhoria contínua e garantindo que as mudanças não fossem apenas paliativas, mas estruturalmente sustentáveis.

A pesquisa na empresa destacou que, muitas vezes, as falhas operacionais não estão restritas a uma única área, mas são sistêmicas e exigem uma visão integrada da organização. A falta de sincronização entre os setores exemplifica um problema comum em muitas indústrias, onde departamentos isolados não conseguem trabalhar de forma colaborativa, comprometendo a eficiência global.

Portanto, a análise de falhas no setor hortifrutigranjeiro não é apenas uma questão técnica, mas envolve também a gestão de pessoas, processos e tecnologia. A solução exige comprometimento da liderança e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada por dados, onde todos os colaboradores participam ativamente da identificação e solução dos problemas.

3.1.2 Importância da Análise de Falhas

A análise de falhas permite que as empresas identifiquem problemas críticos em seus processos e desenvolvam estratégias de melhoria contínua. A aplicação de técnicas de análise não só contribui para a eficiência operacional, mas também para a segurança alimentar, uma vez que os produtos hortifrutigranjeiros devem atender a rigorosos padrões de qualidade. Assim, as empresas podem melhorar seus processos produtivos, aumentando a satisfação do cliente e a sustentabilidade do negócio.

Além de garantir eficiência, a análise de falhas oferece uma base sólida para a implementação de programas de qualidade total (TQM), frequentemente usados em indústrias alimentícias. A adoção dessas práticas permite que empresas antecipem tendências e ajustem seus processos de forma proativa, reduzindo riscos.

Uma cultura organizacional orientada pela análise de falhas também incentiva a participação ativa dos funcionários na melhoria dos processos. Por exemplo, sistemas como gestão participativa e círculos de controle de qualidade (CCQ) podem ser implantados para envolver diretamente a equipe na identificação de falhas e desenvolvimento de soluções.

3.1.3 Desafios no Beneficiamento de Produtos Hortifrutigranjeiros

Os desafios enfrentados no beneficiamento de produtos hortifrutigranjeiros incluem a gestão de qualidade, a manutenção de equipamentos e o treinamento de pessoal. A falta de processos estruturados para a identificação de falhas pode levar a desperdícios significativos e à insatisfação do consumidor. Portanto, um foco na análise de falhas se torna um diferencial competitivo para as empresas do setor.

Os desafios não se limitam a questões operacionais. A volatilidade do mercado e as condições climáticas adversas também impactam diretamente o beneficiamento, aumentando a complexidade da gestão de estoques.

Outro ponto crítico é a integração da cadeia de suprimentos. A falta de comunicação entre os setores de produção e comercial pode levar a erros de planejamento, resultando em excesso ou escassez de produtos prontos para distribuição.

3.1.4 Exemplos de Falhas Comuns

As falhas mais frequentes no beneficiamento de produtos hortifrutigranjeiros incluem:

Manutenção inadequada de maquinários: Falhas mecânicas que podem resultar em paradas inesperadas na produção.

Inconsistências no controle de temperatura: Condições inadequadas de armazenamento que afetam a qualidade dos produtos.

Deficiências no treinamento de pessoal: Funcionários não capacitados para identificar e resolver problemas operacionais.

4 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa é especialmente relevante quando se busca uma compreensão abrangente de um fenômeno, combinando a profundidade da análise qualitativa com a precisão dos dados quantitativos" (Creswell, 2014, p. 36).

De acordo com John W. Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais ampla do objeto de estudo, combinando a profundidade da análise qualitativa com a representatividade dos dados quantitativos, o que aumenta a validade dos resultados obtidos.

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, aplicando questionários estruturados a gestores de diversas unidades de beneficiamento. As perguntas foram elaboradas para identificar os principais gargalos operacionais e as mudanças implementadas na gestão de qualidade e produção. O método permite uma análise abrangente, combinando dados quantitativos com insights qualitativos, a fim de compreender melhor a realidade enfrentada pelas empresas.

Para enriquecer a pesquisa, além dos questionários, poderiam ser aplicadas entrevistas em profundidade com gestores e funcionários diretamente envolvidos nas operações. Outra técnica recomendada seria a observação participante, onde os pesquisadores acompanham in loco o processo de beneficiamento para identificar falhas invisíveis nas respostas dos gestores.

Ademais, a aplicação de ferramentas estatísticas avançadas — como análise de regressão e testes de correlação — daria maior validade aos resultados quantitativos. Combinando insights qualitativos e quantitativos, é possível criar um modelo mais robusto para prever falhas e propor melhorias assertivas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Além da análise descritiva, seria interessante adicionar uma análise de impacto, demonstrando como as melhorias implementadas afetaram indicadores-chave de desempenho (KPIs), como redução de desperdícios, tempo médio de processamento e taxa de satisfação do cliente.

A análise de correlação poderia ser aprofundada com o uso de softwares estatísticos (como SPSS ou R) para validar as hipóteses e demonstrar quais variáveis têm maior influência sobre a eficiência operacional. Esse tipo de análise ajudaria a priorizar ações corretivas que geram maior impacto positivo.

5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados para identificar as falhas mais comuns e a eficácia das práticas de monitoramento e gestão. As respostas dos gestores evidenciaram que as empresas que implementaram sistemas de controle contínuo de qualidade apresentaram menores taxas de perda pós-colheita e melhorias significativas na eficiência da linha de produção.

Análise de Correlação

A análise de correlação foi realizada para entender a relação entre a adoção de práticas de análise de falhas e a eficiência operacional. Os resultados mostraram uma correlação positiva significativa entre a implementação de um sistema de monitoramento e a redução de perdas, reforçando a importância da análise de falhas como um fator crítico de sucesso.

CONCLUSÕES

A análise de falhas é crucial para a otimização dos processos de beneficiamento de produtos hortifrutigranjeiros. Os dados demonstraram que as empresas que adotam práticas de monitoramento e gestão de falhas não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também garantem a qualidade do produto final. Portanto, a implementação de um sistema de análise de falhas deve ser uma prioridade para as empresas do setor, visando à sustentabilidade e à competitividade no mercado.

Além de melhorar a eficiência e reduzir desperdícios, a implementação da análise de falhas contribui para o desenvolvimento de um diferencial competitivo

sustentável. Empresas que conseguem antecipar falhas e responder rapidamente às mudanças do mercado garantem não apenas a continuidade de suas operações, mas também fortalecem sua reputação perante clientes e parceiros comerciais.

A adoção de um sistema de gestão integrado, aliado à análise de falhas periódica, permite que a empresa se ajuste rapidamente às novas demandas do mercado e às mudanças regulatórias. Assim, a análise de falhas não deve ser vista apenas como uma ferramenta corretiva, mas como um pilar estratégico para o crescimento sustentável e a inovação contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA. Boas Práticas de Manipulação em Serviços de Alimentação. Brasília, 2019.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. Gestão da Qualidade para Excelência Organizacional: Introdução à Qualidade Total. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. Manual de Controle de Qualidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

KERZNER, H. Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. 10. ed. São Paulo: John Wiley & Filhos, 2009.

LEWIS, J. P. Fundamentos de Gerenciamento de Projetos. São Paulo: AMACOM, 2006.

PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2015.

CAMPOS, V. F. TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). 9. ed. Nova Lima: INDG, 2019.

NOVAS TECNOLOGIAS DE LOGÍSTICA 4.0 EM SERVIÇOS DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS.

Alyne Melnek Ribeiro
Thaysa Ferreira
Jonata da Silva Mariani

RESUMO: O trabalho presente tem como objetivo analisar como as tecnologias da Logística 4.0 podem ser inseridas a empresas de pequeno e médio porte, como os supermercados, com foco na otimização da gestão de estoques, melhorando a eficiência operacional e atendendo as demandas do e-commerce. A adoção de tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e Big Data, pode transformar processos logísticos, mesmo em empresas menores. As tecnologias permitem uma automação eficaz e um gerenciamento de estoque mais preciso, fundamental para os desafios enfrentados pelas organizações, como o alto volume de mercadorias e a gestão de inventários em tempo real. O trabalho qualifica essas soluções como estratégias essenciais para a competitividade, considerando que a implementação dessas inovações não só reduz custos, mas também contribui para a experiência de compra do consumidor. A metodologia utilizada foi qualificativa, com revisão bibliográfica e análise crítica de estudos sobre o impacto da logística 4.0 no varejo de supermercados.

PALAVRAS-CHAVE: Logística 4.0, Inteligência Artificial, Internet das Coisas, Big Data, E-commerce, Pequenos Supermercados, Automação, Gestão de Estoques.

ABSTRACT: This present study aims to analyze how Logistics 4.0 technologies can be implemented in small and medium-sized businesses, such as supermarkets, with a focus on optimizing inventory management, improving operational efficiency, and meeting e-commerce demands. The adoption of advanced technologies, such as Artificial Intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), and Big Data can transform logistics processes, even in smaller businesses. These technologies enable effective automation and more precise inventory control, which is crucial for addressing the challenges faced by organizations, such as high volumes of goods and real-time inventory management. The study identifies these solutions as essential strategies for competitiveness, considering that the implementation of these innovations not only reduces costs but also enhances the consumer shopping experience. The methodology used was qualitative, with literature review and critical analysis of studies on the impact of Logistics 4.0 in the supermarket sector.

KEYWORDS: Logistics 4.0, Artificial Intelligence, Internet of Things, Big Data, E-commerce, Small Supermarkets, Automation, Inventory Management.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas estão enfrentando uma pressão cada vez maior para se manterem ágeis e eficientes dentro de um ambiente de negócios altamente competitivo. A adoção adequada de tecnologias modernas tornou-se essencial para garantir a sobrevivência dentro dessa competitividade, tanto no desenvolvimento de novos mercados quanto na manutenção de operações. Essa necessidade ainda é mais relevante para pequenas e médias empresas, como os supermercados, onde

cada melhoria pode gerar impactos significativos em termos de custos e eficiência operacional. Portanto, a integração de sistemas e o uso de tecnologias avançadas se mostram indispensáveis para garantir uma posição de competitividade.

Neste cenário, a Logística 4.0, se destaca ao acrescentar inovações da Indústria 4.0, como a automação, Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e Big Data. Essas tecnologias estão tornando os processos mais ágeis, apropriados e conectados. Embora a implementação dessas ferramentas possa parecer um desafio para os empresários do setor supermercadista, podem ser identificadas como oportunidades de melhorar o trabalho operacional e o atendimento ao cliente.

Este trabalho tem como objetivo principal explorar como as tecnologias da Logística 4.0 podem ser aplicadas aos pequenos supermercados de uma forma mais prática e acessível, favorecendo a gestão de estoque, a redução dos custos e a otimização de entregas. A expansão do e-commerce, vem acelerando a transformação digital no setor do comércio, trazendo mudanças significativas, oferecendo soluções que tornam possível automatizar processos em tempo real, e assim contribuindo para operações mais eficientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA 4.0 E O VAREJO

A revolução Industrial sendo movida pela inovação e tecnologia, inicialmente com o surgimento das máquinas, é uma das principais mudanças na reestruturação social e econômica. Segundo Silva e Kawakame (2019), a Revolução Industrial ocorreu em quatro fases, sendo as três primeiras relacionadas às máquinas de produção. Entre a terceira e a quarta fase, a internet se destaca como marco principal, o que deu origem à Indústria 4.0. Esta última fase caracteriza-se pela capacidade de produção em massa, pela tecnologia robótica, pela realidade aumentada, entre outras inovações.

Segundo Santos (2018), não se trata apenas de uma inteligência artificial que deve ser acionada, nem de suas conexões, mas da forma como essas tecnologias são utilizadas para alcançar resultados. Para o autor, na Logística 4.0, a evolução das decisões e o uso de veículos e outros dispositivos inteligentes fazem parte da transformação logística. Contudo, o impacto organizacional, segundo ele, vai muito além das inovações, envolvendo capacitação para gerenciá-las.

No varejo, especialmente em supermercados, a gestão de estoque tem sido um dos principais focos de inovação e tecnologia.

Para Cobra (1997, p. 326), o varejo é definido como “toda unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente aos consumidores finais, adotando estratégias de marketing que devem ser colocadas em prática pela gestão de vendas. Kotler (2012) afirma que:

O varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo. Qualquer organização que venda para consumidores finais - seja ela um fabricante ou atacadista - está envolvida em varejo, ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor) (Kotler, 2012 p.482).

Portanto, o varejo tem se modernizado significativamente, com a incorporação de tecnologias que visam otimizar processos e melhorar a experiência do consumidor. O uso de soluções inovadoras no gerenciamento de estoques é um exemplo claro dessa evolução, refletindo a tendência de automação e conectividade que define a era da Indústria 4.0.

2.2 E-COMMERCE EM PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS

O comércio eletrônico, também conhecido como e-commerce, tem sido cada vez mais procurado pelas pessoas, sendo utilizado para vendas de diversos e indeterminados produtos em plataformas eletrônicas. A utilização do e-commerce se intensificou durante a pandemia de COVID-19, especialmente no setor supermercadista ocorreu a grande procura do e-commerce, pela população não poder sair de suas residências.

De acordo com Coelho e Oliveira (2013), uma das principais vantagens do comércio eletrônico é a comodidade que oferece aos consumidores, permitindo que eles realizem suas compras de qualquer lugar e a qualquer hora, sem precisar sair de casa. Em um contexto em que as pessoas disponibilizam de cada vez menos tempo livre, essa modalidade de compra facilita a aquisição de qualquer produto, eliminando o tempo que seria necessário para se deslocar até uma loja física. Dessa forma o e-commerce ou comércio eletrônico se torna uma opção prática e acessível, chegando cada vez mais no mercado para atender as necessidades dos consumidores.

O e-commerce, nos dias de hoje, é um instrumento indispensável para as organizações, pois tem se tornado um canal novo de comercialização, mudando o internauta que antes somente visitava sites, para a figura do consumidor, que adquire produtos e serviços (ARAÚJO, ZILBER, 2010). Nos pequenos e médios supermercados, a implementação do e-commerce apresenta desafios e oportunidades. Um dos principais obstáculos é a logística em permitir operar um canal online, já que muitos varejistas não possuem recursos suficientes para implementar um sistema de gestão.

Apesar dos desafios, o e-commerce possui diversas vantagens, como o aumento das vendas e expansão do mercado. De acordo com Botelho e Guissoni (2016), o comércio eletrônico tem levado empresas a desenvolver estruturas organizacionais inovadoras. Entre as principais características, destaca-se a redução dos colaboradores, maior agilidade no atendimento ao cliente e novas experiências organizacionais, além da flexibilidade da empresa.

Segundo Araújo e Zilber (2013), a mudança é tão significativa e grandiosa que se pode afirmar que o mundo está à beira de uma revolução dentro dos procedimentos de fazer comércio. O e-commerce é uma oportunidade para os pequenos e médios supermercados se adaptarem em uma rápida transformação. O uso de tecnologias avançadas, como big data e inteligência artificial, podem ser diferenciais competitivos importantes.

2.3 TECNOLOGIAS DA AUTOMAÇÃO LOGÍSTICA

Conforme indicado pela Sanca Galpões (2017), no contexto do e-commerce, a logística desempenha um papel central na região, sendo responsável por organizar e monitorar tanto o armazenamento quanto a entrega de mercadorias. Cabe à logística definir o volume de estoque e gerenciar todas as informações relacionadas aos produtos, desde sua origem até a entrega ao consumidor final. Para Ascensão (2020, p.1)

Comércio eletrônico ou e-commerce é um conceito aplicável a qualquer tipo de negócio ou transformação comercial que implique a transferência de informação através da internet. Abrange uma gama de diferentes tipos de negócios, desde sites de retalho destinados a consumidores, a sites de leilões, passando por comércio de bens e serviços entre organizações (Ascensão, 2020, p.1).

Na logística 4.0, o e-commerce tem se tornado a peça-chave para os pequenos e médios supermercados, impulsionando a necessidade de automação nas tecnologias para que obtenham melhores resultados e gerenciamento de estoque e distribuição. A incorporação de sensores nas gôndolas de supermercados conectados à Internet das Coisas (IoT), oferece a todos os colaboradores o monitoramento contínuo das mercadorias, maior conforto em tempo real sobre a quantidade de cada produto exposto para venda e qual a necessidade de realizar reposições de acordo com a condição do produto.

Ainda para Oliveira (2020) o e-commerce varejista trabalha com vendas de menor quantidade, porém a dificuldade está no controle dos estoques físicos, uma vez que habitualmente se trabalha com estoques limitados, existe a necessidade de um controle adequado para não faltar produto para a entrega. Em uma loja física, isso não causa tantos problemas, pois a falta de estoque será imediatamente contatada e informada ao cliente. Segunda Gardner (1995, p.21) a inteligência:

(...)implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a solução adequada para esse objetivo (Gardner, 1995, p.21).

Inteligência Artificial (IA) possui um papel fundamental na análise de dados, auxiliando nas tomadas de decisões e particularidades sobre as demandas e necessidades em relação ao reabastecimento e à alocação de produtos e mercadorias. Com uma análise de Big Data, os pequenos e médios supermercados podem identificar os padrões de consumo de cada produto e ajustar suas operações de acordo com a necessidade de seus clientes.

De acordo com Dellot et al (2017), a inteligência artificial tem grande potencial para transformar significativamente o setor de logística. Tecnologias como os sistemas de especialistas podem ser utilizadas para o controle e planejamento de estoques, promovendo um aumento na eficiência de gestão, com melhorias estimadas entre 8 e 18% devido a redução de erros. Esses sistemas são capazes de identificar padrões e oferecer suporte à tomada de decisões, especialmente na definição de níveis de estoque, tempo de pedido, requisição de materiais e aquisição de insumos. (MIN, 2010).

Essas novas tecnologias, além de melhorar a eficiência operacional, proporcionam experiência de compra superior ao consumidor, que busca agilidade e praticidade. A automação da logística, aliadas ao e-commerce, representa grandes oportunidades para os pequenos e médios supermercados que se destacam no mercado, permitindo uma distribuição mais rápida e precisa dos produtos vendidos online, obtendo melhores resultados e eficiência no ambiente digital.

2.4 INTERNET DAS COISAS (IoT)

A implantação da IoT (Internet das Coisas), tem ocasionado transformações nas “coisas”. Como explica Oliveira (2017, p. 17) “a implantação da IoT está mudando totalmente a forma como nos relacionamos com as coisas ao nosso redor, transformando segurança, energia, meio ambiente, trânsito, mobilidade e logística”. Segundo Magrini (2018, p. 20), existem divergências no conceito de IoT, O autor (2018) relata que:

Existem fortes divergências em relação ao conceito de IoT, não havendo, portanto, um conceito único que possa ser considerado pacífico ou unânime. De maneira geral, pode ser entendido como um ambiente de objetos físicos interconectados com a internet por meio de sensores pequenos e embutidos, criando um ecossistema de computação onipresente (ubíqua), voltado para a facilitação do cotidiano das pessoas, introduzindo soluções funcionais nos processos do dia a dia. (Magrini, 2018, p. 20).

Segundo Thadeu (2017), a nova era de tecnologia e a grande expansão da inovação vêm crescendo aceleradamente, trazendo técnicas de manuseio e uma grande variedade de produtos e marcas com o intuito de conquistar as pessoas.

O foco principal dos consumidores 4.0 é a agilidade. Empresas que atuam nesse ramo precisam ter tecnologias e estarem a todo tempo conectadas, fazendo delas participativas com os consumidores. Cabe ressaltar que essa nova modalidade do mercado analisa as pessoas quanto à satisfação e motivação, fazendo com que estes sejam atraídos por elas (DOCUSIGN, 2019).

A Internet das Coisas (IoT) tem revolucionado a gestão de estoques e o fluxo de mercadorias nos supermercados. Por meio dessa tecnologia, gôndolas e produtos se tornam inteligentes, equipados com sensores e etiquetas que permitem o monitoramento em tempo real do nível de estoque e da quantidade de itens nas prateleiras. Com isso, os colaboradores conseguem identificar exatamente quando um produto está prestes a acabar, garantindo que o abastecimento seja feito de forma

eficiente e de acordo com a real demanda, evitando gôndolas vazias. A IoT também oferece um controle preciso da temperatura e umidade, essenciais para a preservação de produtos perecíveis. Ao automatizar processos anteriormente realizados de maneira manual, essa tecnologia representa um grande avanço, aprimorando tanto a gestão de estoque quanto a experiência do consumidor.

No entanto, como toda inovação, a IoT também traz desafios. Para pequenos e médios supermercados, o custo de instalação e a necessidade de uma rede de dados confiáveis podem ser obstáculos. Apesar disso, a IoT é um avanço importante, já que automatiza processos antes manuais e ajuda a garantir que as prateleiras sejam sempre abastecidas e os produtos mantidos em condições ideais para o consumo.

2.5 BIG DATA

Lima (2013) lembra que 571 novas páginas na internet são criadas a cada minuto e 204.166.667 mensagens são enviadas. Esses dados tendem a crescer exponencialmente ao longo dos anos. “A cada clique, a cada ação, um rastro de dados é deixado pelos indivíduos. Articular esses dados de maneira a gerar conhecimento que pode ser utilizado para fins econômicos é a questão que está por trás do que se tem chamado de “Big Data” (LIMA. 2013, p.03)

Segundo Felix (2018), a Big Data traz diversas vantagens para as organizações, uma vez que as empresas podem se auxiliar dessa tecnologia para deixar gerir apenas com base em dados de sérias históricos e passam a dar mais foco a modelos preditivos. Os principais benefícios do Big Data para a gestão são: (1) redução dos custos e aumento das receitas; (2) aumento da eficiência operacional; (3) melhoria na tomada de decisão; (4) melhoria de produtos e serviços e ; (5) melhoria nos processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos e mercados. (LEEFLANG, VERHOEF, DAHLSTROM, & FREUNDT, 2024).

Peter Drucker (1988) já afirmava que informações são dotadas de relevância e propósito e, portanto, as empresas devem transformar dados em conhecimento. Mas isso requer prática especializada.

O Big Data é uma poderosa ferramenta para o marketing, que pode servir à comunicação e até mesmo determinar estratégias produtivas, O que deve ser observado é a forma como as informações obtidas serão utilizadas, de modo a garantir

que questões éticas maiores do que a já questionável forma de apropriação de dados individuais e aparentemente privados não venham à tona. (LIMA, 2013, p. 13).

A Big Data vem do termo grande, referindo-se ao grande volume de informações, para entender o comportamento dos clientes e as operações. A ferramenta do Big Data nos supermercados menores, é uma tecnologia utilizada para identificar padrões de consumo e ajuste no estoque. Por exemplo, ao analisar dados de uma venda, é possível saber quais produtos estão mais procurados em determinadas épocas do ano, como Natal, Páscoa e afins, sendo assim obtém um melhor planejamento de estoque e não ocorre o risco de falta ou sobra em excesso de mercadorias.

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa qualitativa, com foco exploratório e descritivo, que se baseia em uma revisão bibliográfica. A escolha dessa abordagem justifica-se por meio da necessidade de compreender de forma mais aprofundada os conceitos e as práticas relacionadas às tecnologias de Logística 4.0, especialmente no contexto dos pequenos e médios supermercados. Dessa forma, busque analisar informações decorrentes de fontes acadêmicas e artigos especializados para construir um panorama sobre o tema.

Inicialmente, foi realizada uma investigação teórica sobre as principais inovações da Indústria 4.0 e como elas podem ser aplicadas à logística, com ênfase nos supermercados de pequeno e médio porte. Para isso, foram consultadas bibliografias que apresentam temas como a Automação, Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), e Big Data, e como essas ferramentas estão sendo integradas na cadeia de suprimentos. Essa análise permitiu entender de uma maneira mais profunda o impacto causado por essas inovações e como elas podem melhorar os processos logísticos.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma leitura crítica e reflexiva dos textos selecionados, permitindo uma interpretação mais rica e detalhada dos conteúdos. A partir dessa leitura, foi identificado as principais ferramentas de Logística 4.0 que podem beneficiar os pequenos supermercados, como a automação e a organização ágil dos estoques, além de proporcionar maior segurança nas operações.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, a abordagem qualitativa foi fundamental para examinar mais a fundo o potencial transformador da Logística 4.0, destacando as particularidades e os desafios que possivelmente poderiam ser enfrentados. Ao focar nas possibilidades práticas dessas tecnologias, a pesquisa forneceu uma análise sólida para compreender como elas podem ser aplicadas e como podem gerar melhorias significativas.

Vale ressaltar que, o presente estudo é delimitado a uma revisão de fontes teóricas e secundárias, sem a realização de experimentos práticos ou estudo de caso no local. Essa delimitação se justifica pelo caráter introdutório do tema, com o objetivo de construir uma base teórica sólida que possa servir para apoiar futuros estudos mais aprofundados e possíveis aplicações práticas em cenários reais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Com base na revisão teórica e na análise dos dados obtidos, evidencia-se que a aplicação dessas tecnologias da Logística 4.0 em pequenos e médios supermercados, apesar dos desafios, apresenta um grande potencial para melhorar suas operações e resultados. A automação, aliada ao uso da Inteligência Artificial (IA), destaca-se como ferramenta eficaz que pode ajudar na gestão de estoque e na previsão da demanda, aspectos cruciais para minimizar desperdícios e otimizar o fluxo de mercadorias. Tais avanços tornam-se ainda mais significativos no contexto do e-commerce, onde é possível garantir a disponibilidade dos produtos é essencial para atender às expectativas do consumidor e, conseqüentemente, para garantir a competitividade e sua competitividade.

Além disso, o uso de dispositivos baseados na Internet das Coisas (IoT) pode agregar na acompanhamento e o controle de toda a entrega do estoque, proporcionando uma maior precisão e agilidade nos processos logísticos. Esses dispositivos permitem respostas mais eficientes, proporcionando o tempo necessário para localizar determinados itens no estoque. Como resultado, tornam-se ferramentas indispensáveis para atender de maneira mais eficaz à demanda dos consumidores finais, elevando o n conseqüentemente conseguem atender mais a demanda de seus consumidores finais, elevando o nível de serviço e satisfação dos clientes.

Portanto, embora essas ferramentas ofereçam benefícios importantes, a sua aplicação exige soluções que estejam alinhadas à realidade específica de cada

empresa. Para que esses pequenos e médios negócios consigam adotar essas inovações de uma forma eficaz, é de extrema importância que haja um apoio e incentivos para que viabilizem uma digitalização gradual e sustentável das operações dos determinados negócios. Isso garante que as modernas tecnologias sejam incorporadas agregando valor à empresa, sem sobrecarregar os recursos e a sua estrutura operacional.

CONCLUSÃO

A adoção das tecnologias da Logística 4.0 representa uma mudança importante para o setor supermercadista, criando novas oportunidades para aprimorar a competitividade entre as empresas. No entanto, ao analisar como esses aperfeiçoamentos podem ser aplicados, fica nítido que sua implementação apresenta desafios consideráveis, principalmente devido aos custos elevados e à complexidade de alguns sistemas tecnológicos mais avançados.

Neste cenário, a busca por algumas soluções mais simples e acessíveis torna-se uma alternativa viável. Ferramentas como sistemas digitais de gestão, aplicativos para a monitoração e processo baseados em análise de dados mais simplificados podem trazer grandes benefícios. Quando combinadas com às práticas administrativas bem estruturadas e uma equipe devidamente capacitada, essas tecnologias contribuem significativamente tanto de aspectos internos da empresa quanto externos.

Com isso, o estudo conclui que a logística 4.0, não é apenas uma tendência, mas uma necessidade que apresenta soluções valiosas para ajudar o crescimento dos supermercados que buscam a permanência competitiva em um cenário econômico cada vez mais digital e exigente. Contudo, para uma aplicação eficaz, é crucial que o setor possua incentivos financeiros, políticas públicas de apoio e programas de formação que viabilizem uma transição digital de forma gradual e sustentável.

Como proposta prática, recomenda-se que as empresas priorizem investimentos iniciais de ferramentas de baixo custo e de fácil aplicabilidade, como plataformas de gestão de estoques e softwares de análise básica de dados, avançando para soluções mais complexas conforme ganhem experiência. Além disso, pesquisas futuras podem contribuir para este campo com estudos de caso que

analisam a aplicação prática dessas ferramentas e mensuram seus devidos impactos diretamente na operação, oferecendo mais detalhes sobre tais desafios e oportunidades de transformação tecnológica.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, José Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. **Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, 2013.
- ASCENÇÃO, Carlos Pinto. **O que é e-Commerce?** Disponível em: <https://pwm.pt/o-que-e-ecommerce/>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- B, Dellot. **Artificial intelligence, robotics and future of low-skilled work.** London, 2017.
- BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. **Varejo: competitividade e inovação.** *Rev. adm., empresa*, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COELHO, Lidiane Silveira; OLIVEIRA, Rafaela Carvalho; ALMÉRI, Tatiana Martins. **O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente.** *Revista de Administração do UNISAL*, v. 3, n. 3, 2013.
- DRUCKER, Peter F.; FREIRE, Maria Adelaide Namorado. **As fronteiras da gestão. 1988.**
- FÉLIX, Bruno Muniz; TAVARES, Elaine; CAVALCANTE, Ney Wagner Freitas. **Fatores críticos de sucesso para adoção de Big Data no varejo virtual: estudo de caso do Magazine Luiza.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, v. 20, n. 1, p. 112-126, 2018.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LIMA, Cecília Almeida Rodrigues; CALAZANS, Janaina de Holanda Costa. **Pegadas Digitais: “Big Data” e informação estratégica sobre o consumidor.** *NT-Sociabilidade, novas tecnologias, consumo e estratégias de mercado do SIMSOCIAL*, 2013.
- MAGRINI, E. **A Internet das Coisas.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- MIN, H. **Artificial intelligence in supply chain management: theory and applications.** *International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 13, 2010.
- OLIVEIRA, Sérgio de. **Internet das Coisas: com ESP8266, ARDUINO e RASPBERRY PI.** 1. ed. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2017.
- SANCA, GALPÕES. **Como funciona a logística de e-commerce da Amazon?** Disponível em: Acesso em: 06 set. 2023, às 14:23.
- SANTOS, Sandro. **Introdução à Indústria 4.0: saiba tudo sobre a revolução das máquinas.** Joinville (SC): Clube de Autores Publicações, 2018.
- SANTOS, Sergio T. **Redes de Sensores sem Fio em Monitoramento e Controle.** 2007. 87 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SILVA, Eduardo Filipe; Dos Santos KAWAKAME, Marcelo. **Logística 4.0: Desafios e inovações.** Aprepo, 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09272019_160930_5d8e6626548f1.pdf.

THADEU, Marcus. **Entenda o que é consumidor 4.0 e saiba como se comunicar com ele.** Disponível em: <https://blog.simplify.com.br/consumidor-4-0-como-secomunicar>. Acesso em: 24 de outubro de 2024.

O IMPACTO DAS AVALIAÇÕES ONLINE NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS E A GESTÃO DA REPUTAÇÃO DIGITAL

Lucas Vinicius Rodrigues Marx
Jonatã da Silva Mariani

RESUMO: Nos últimos anos, as plataformas digitais transformaram profundamente a maneira como os consumidores avaliam e escolhem serviços hoteleiros. Este estudo, baseado em uma análise documental de pesquisas e dados existentes, examina o impacto das avaliações online na percepção da qualidade dos hotéis e como essas avaliações influenciam a reputação digital e as decisões de compra dos consumidores. A pesquisa utiliza plataformas como TripAdvisor, Booking e Google Reviews, integrando o modelo Tourqual para medir a qualidade percebida a partir de comentários quantitativos e qualitativos. Os resultados sugerem uma relação direta entre reputação online e competitividade dos hotéis, destacando a importância de uma gestão ativa da reputação digital. Além disso, o estudo oferece implicações práticas para gestores, como o uso de CRM para personalizar a experiência do hóspede e a importância de uma abordagem proativa ao lidar com críticas.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliações online, qualidade percebida, reputação digital, serviços hoteleiros, Tourqual.

ABSTRACT: In recent years, digital platforms have profoundly transformed the way consumers evaluate and choose hotel services. This study, based on a documentary analysis of existing research and data, examines the impact of online reviews on the perception of hotel quality and how these reviews influence digital reputation and consumer purchase decisions. The research uses platforms like TripAdvisor, Booking, and Google Reviews, integrating the Tourqual model to measure perceived quality from both quantitative and qualitative comments. The results suggest a direct relationship between online reputation and hotel competitiveness, highlighting the importance of active digital reputation management. Furthermore, the study offers practical implications for managers, such as using CRM to personalize guest experiences and the importance of a proactive approach to handling reviews.

KEYWORDS: Online reviews, perceived quality, digital reputation, hotel services, Tourqual.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, plataformas digitais como TripAdvisor, Booking e Google Reviews transformaram o comportamento dos consumidores no setor de hospitalidade, impactando diretamente suas percepções e decisões de compra. A reputação online tornou-se um fator crucial para o sucesso dos hotéis, exigindo uma gestão proativa e eficaz da presença digital para atrair hóspedes e manter a competitividade (Kotler e Keller, 2012).

Estudos indicam que consumidores valorizam mais as avaliações de outros usuários do que campanhas tradicionais de marketing, utilizando essas plataformas tanto para divulgação quanto como fonte de feedback contínuo (Rossi e Slongo, 1998). Em resposta, hotéis precisam adaptar suas estratégias para atender as novas expectativas, focando na tangibilidade, confiança, empatia e qualidade técnica (Kotler e Armstrong, 2007).

O modelo Tourqual se destaca na medição da qualidade percebida, avaliando aspectos como ambiente e atendimento para identificar áreas de melhoria. Este estudo busca entender como as avaliações online moldam a reputação dos hotéis e influenciam as decisões dos consumidores, oferecendo insights práticos para a gestão da qualidade no setor.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste estudo aborda os principais conceitos e teorias relacionados ao impacto das plataformas digitais na percepção da qualidade dos serviços hoteleiros. São discutidas as plataformas digitais no setor, a percepção da qualidade de serviços no contexto da hospitalidade e os principais modelos de avaliação da qualidade, incluindo o SERVQUAL e o Tourqual, aplicáveis à indústria hoteleira.

2.1 PLATAFORMAS DIGITAIS NO SETOR HOTELEIRO

Nos últimos anos, plataformas digitais se tornaram fundamentais no setor hoteleiro, moldando a forma como os hotéis se relacionam com os clientes e influenciando a percepção pública da qualidade dos serviços. Sites como TripAdvisor, Booking, Google Reviews e Expedia possibilitam que consumidores compartilhem suas experiências e avaliem diversos aspectos dos serviços, incluindo atendimento, conforto e infraestrutura. Essa democratização da comunicação transformou a gestão da reputação digital em uma prioridade estratégica para os hotéis (Kotler e Keller, 2012). Além disso, as plataformas de avaliação digital atuam como canais de marketing, onde boas avaliações podem aumentar a visibilidade e atrair novos clientes. Segundo Bizinelli et al. (2013), essas mídias promovem um “boca a boca digital”, no qual as experiências de hóspedes anteriores tornam-se referência para potenciais clientes, impactando diretamente suas decisões de compra.

2.2 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE HOSPITALIDADE

A qualidade do serviço na indústria de hospitalidade é frequentemente percebida como um diferencial competitivo, essencial para atrair e reter clientes. Essa percepção vai além da simples entrega de um serviço; ela está diretamente ligada à experiência geral do consumidor, que abrange desde o processo de reserva até o atendimento e a qualidade das instalações. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade percebida é o resultado da comparação entre as expectativas do cliente e a experiência de serviço recebida. No contexto dos serviços hoteleiros, esses fatores incluem tangibilidade (instalações físicas), confiabilidade (cumprimento de promessas), responsividade (disposição para ajudar os clientes), segurança e empatia (atenção individualizada).

Além disso, a importância de gerenciar a qualidade percebida está no fato de que ela influencia diretamente a satisfação do cliente e a sua propensão a compartilhar feedbacks positivos ou negativos em plataformas digitais, impactando a reputação do hotel. Zeithaml et al. (2006) destacam que a percepção da qualidade é subjetiva e varia conforme as interações que os consumidores têm com os elementos intangíveis do serviço, como o atendimento e a sensação de segurança durante a estadia.

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

A avaliação da qualidade de serviços é um desafio constante para os gestores, dado o caráter intangível e heterogêneo dos serviços hoteleiros. Ao longo do tempo, diversos modelos foram desenvolvidos para medir a qualidade de maneira mais objetiva, sendo os mais proeminentes o SERVQUAL e o Tourqual.

2.3.1 Modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é amplamente utilizado para medir a qualidade de serviços com base em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Este modelo compara as expectativas dos clientes com as percepções do serviço recebido, ajudando a identificar lacunas e direcionar melhorias. SERVQUAL é aplicável a diferentes setores de serviços e tem sido amplamente adotado na hotelaria para avaliar a satisfação do cliente e identificar áreas de melhoria.

2.3.2 Modelo Tourqual

Desenvolvido especificamente para o setor de turismo e hospitalidade, o modelo Tourqual foca em aspectos críticos da experiência turística, como o ambiente, a acessibilidade, o elemento humano, a segurança e a qualidade técnica. Ao contrário do SERVQUAL, que se aplica a várias indústrias de serviço, o Tourqual é ajustado para o contexto da hospitalidade, proporcionando uma análise detalhada da qualidade percebida em hotéis e destinos turísticos. Este modelo é especialmente útil para captar nuances da experiência do cliente em serviços turísticos, tornando-se relevante para a gestão de qualidade em hotéis e proporcionando insights específicos para atender as expectativas dos hóspedes.

Quadro 1. Indicadores presentes nas categorias do método Tourqual

Indicador	Categoria					
	Acesso	Ambiente	Elemento Humano	Experiência	Segurança	Qualidade Técnica
Acessibilidade/ Localização		Temperatura/ Acústica	Apresentação do serviço ao cliente	Aprendizado	Segurança	Preço
Acessibilidade PCD		Lugar confortável e convidativo	Atenção	Entretenimento		Manutenção (equipamentos e infraestrutura)
Banheiros acessíveis			Atendimento	Estética		Condições climáticas
Espera pelo serviço			Confiança	Evasão		Sinalização
Facilidade de compra			Conhecimento			Tecnologia
Horário de Funcionamento						Variedade de atividades
						Capacidade de carga
						Limpeza

Fonte: Adaptado de Mondo (2014)

O modelo Tourqual é especialmente útil para análise de avaliações online e dados de plataformas digitais, ajudando gestores a identificar pontos críticos que impactam a experiência do cliente. Com esses insights, é possível realizar intervenções específicas para aprimorar a gestão da qualidade nos hotéis e em outros serviços turísticos.

2.4 O PAPEL DAS AVALIAÇÕES ONLINE NA REPUTAÇÃO DOS HOTÉIS

Atualmente, plataformas como TripAdvisor, Booking, Google Reviews e Expedia se consolidaram como as principais fontes de consulta para consumidores que buscam opiniões sobre hospedagem antes de tomar uma decisão de compra. Essa nova dinâmica impõe aos hotéis a necessidade de gerenciar ativamente suas

reputações online, uma vez que comentários e classificações influenciam diretamente a decisão de novos clientes.

O impacto dessas avaliações vai além da simples opinião do cliente. Elas são vistas por milhares de potenciais consumidores e servem como um reflexo da qualidade percebida dos serviços hoteleiros. Um estudo de Spreng e Makoy (1996) mostrou que as avaliações online são um fator de confiança para o consumidor, muitas vezes mais eficaz do que as campanhas publicitárias tradicionais. Comentários negativos, por outro lado, podem prejudicar significativamente a imagem de um hotel, especialmente se não houver uma gestão eficaz para responder e mitigar as críticas.

2.4.1 TripAdvisor, Booking e Google Reviews: Características e Influência

As plataformas TripAdvisor, Booking e Google Reviews desempenham papéis essenciais na decisão de hospedagem dos consumidores, cada uma com suas particularidades:

- TripAdvisor é amplamente consultado por turistas em busca de avaliações detalhadas e relatos pessoais, fornecendo uma visão abrangente da reputação dos hotéis.
- Booking combina reservas com uma seção robusta de comentários de clientes, permitindo feedbacks apenas após a estadia, o que aumenta a confiabilidade das avaliações.
- Google Reviews é integrado a serviços como o Google Maps, facilitando o acesso a avaliações rápidas durante buscas por hotéis próximos.

Essas plataformas influenciam fortemente a escolha de hospedagem, pois avaliações positivas estão associadas a maior ocupação e a uma disposição dos clientes em pagar mais devido à percepção de qualidade. Além disso, elas fornecem dados valiosos para os hotéis identificarem áreas de melhoria e responderem prontamente às críticas.

2.4.2 Efeito das Avaliações Positivas e Negativas na Decisão de Compra

Avaliações positivas impactam diretamente a decisão de compra ao ressaltar atendimento, limpeza e conforto, aumentando a confiança dos futuros hóspedes. Segundo Reges et al. (2021), hotéis com boa reputação atraem mais hóspedes e

fidelizam clientes, pois a qualidade percebida influencia a escolha de hospedagem. Já as avaliações negativas sobre atendimento ruim, problemas de infraestrutura e falta de limpeza prejudicam a imagem do hotel e sua ocupação. A ausência de resposta a essas críticas agrava a percepção negativa, destacando a importância de uma gestão ativa que transforme feedbacks negativos em melhorias.

2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR HOTELEIRO

O marketing de relacionamento é essencial no setor hoteleiro, focando em relações duradouras e fidelização (Kotler e Keller, 2012). Para manter uma boa reputação, é fundamental investir em atendimento personalizado, respostas rápidas e experiências memoráveis. Ações pós-venda, como acompanhamento e incentivo ao feedback, fortalecem o vínculo com os clientes. O uso de tecnologias de CRM permite monitorar o histórico de interações, ajustando serviços conforme preferências e fortalecendo a posição competitiva do hotel, especialmente nas plataformas de avaliação online.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo visa analisar o impacto das avaliações em plataformas digitais na percepção da qualidade dos hotéis, utilizando uma abordagem mista que combina métodos quantitativos e qualitativos para uma análise abrangente.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, sem a interferência direta do pesquisador. Neste caso, a pesquisa busca descrever como as avaliações em plataformas digitais moldam a percepção da qualidade dos serviços hoteleiros.

3.1.1 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva foi escolhida por ser adequada para analisar fenômenos contemporâneos, como o impacto das plataformas digitais, com base em dados reais coletados diretamente de fontes públicas de avaliações, como Booking, TripAdvisor e

Google Reviews. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa permite observar, registrar e analisar os dados, proporcionando uma visão clara sobre como os consumidores avaliam os serviços prestados pelos hotéis.

3.1.2 Análise Quantitativa e Qualitativa das Avaliações

A análise quantitativa considerou métricas como notas médias, frequência e distribuição temporal de avaliações positivas e negativas, enquanto a análise qualitativa interpretou comentários, categorizando temas como atendimento, limpeza, localização e infraestrutura para identificar padrões. A análise de conteúdo foi empregada para codificar temas emergentes, permitindo integrar dados numéricos com insights textuais e oferecer uma visão detalhada das percepções dos clientes.

3.2 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS

Para assegurar validade e confiabilidade, foram considerados apenas dados de hóspedes verificados, especialmente no Booking.com, que possui esse controle. Filtros foram aplicados para excluir duplicatas e possíveis fraudes, considerando a similaridade de textos e datas, e desconsiderando comentários suspeitos. Esses procedimentos visam minimizar vieses e refletir a percepção real dos clientes sobre a qualidade dos serviços dos hotéis.

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi composta por avaliações de hotéis das plataformas TripAdvisor, Booking e Google Reviews, selecionadas por sua popularidade e riqueza de dados disponíveis. Esses sites são amplamente usados por viajantes que buscam opiniões antes de fazer reservas, sendo fontes valiosas de dados sobre a percepção de qualidade dos serviços.

3.3.1 Critérios de Escolha dos Hotéis

Os hotéis foram selecionados com base em três critérios: (1) localização em grandes centros urbanos, (2) mínimo de 500 avaliações, e (3) presença em pelo menos duas das três plataformas do estudo. Além disso, hotéis foram classificados em alta e baixa reputação, com base na média das avaliações, o que permitiu

comparar como diferentes níveis de reputação impactam a percepção de qualidade e ocupação dos hotéis.

3.3.2 Critérios para a Classificação de Reputação e Diversidade da Amostra

Para classificar a reputação dos hotéis, utilizou-se a média de notas das avaliações. Hotéis com média superior a 4,0 estrelas em duas ou mais plataformas foram categorizados como de alta reputação, enquanto os demais foram classificados como de baixa reputação. A amostra também incluiu hotéis de categorias variadas — luxo, médio e econômico — para assegurar representatividade das diferentes faixas de mercado.

3.3.3 Coleta de Dados em Plataformas Digitais

A coleta de dados foi feita diretamente nas plataformas TripAdvisor, Booking e Google Reviews, usando mineração de dados para extrair avaliações quantitativas (notas) e qualitativas (comentários). As avaliações foram coletadas de janeiro de 2018 a dezembro de 2019, cobrindo diferentes temporadas. As ferramentas digitais possibilitaram uma coleta e organização de grandes volumes de dados, que foram então categorizados para análise.

3.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Para a análise dos dados, foram utilizadas tanto técnicas quantitativas quanto qualitativas, a fim de obter uma visão abrangente sobre o impacto das plataformas digitais na percepção de qualidade dos serviços hoteleiros. A seguir, são descritas as principais ferramentas empregadas na análise.

3.4.1 Aplicação do Modelo Tourqual

O modelo Tourqual foi adotado como principal ferramenta de avaliação por seu foco específico em qualidade de serviços turísticos. Ao contrário do modelo SERVQUAL, que é mais genérico, o Tourqual é ajustado para hospitalidade, abordando dimensões como acesso, ambiente, elemento humano, experiência, segurança e qualidade técnica. Esse modelo permite integrar dados das plataformas digitais, oferecendo uma visão mais detalhada da experiência do cliente.

Embora o SERVQUAL também tenha sido considerado, sua abordagem mais ampla — incluindo dimensões como tangibilidade, confiabilidade e empatia — não captura totalmente a complexidade das experiências turísticas. No entanto, dimensões como confiabilidade e empatia foram usadas para complementar a avaliação, conforme sugerido por Gil (2008). Na prática, o Tourqual ajudou a identificar falhas mencionadas em comentários negativos e a destacar pontos fortes, como conforto e limpeza.

3.4.2 Análise de Palavras-Chave e Frequência de Comentários

Além do Tourqual, realizou-se uma análise de palavras-chave para identificar termos frequentes nos comentários. Com ferramentas como o Gráfico de Sammon (SAMMON, 1969, apud XAVIER, 2016), foi possível mapear a frequência e a correlação entre palavras nos comentários, destacando termos como "limpeza", "atendimento", "localização" e "preço". O Gráfico de Sammon, que facilita a visualização de padrões em dados multidimensionais, permitiu identificar proximidades entre palavras-chave, proporcionando uma análise eficiente dos grandes volumes de texto.

A análise de frequência de palavras-chave foi visualizada em gráficos, destacando fatores influentes nas avaliações dos consumidores. Essa análise evidenciou as preocupações recorrentes dos hóspedes e os aspectos que mais contribuíram para a satisfação ou insatisfação com os serviços.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, os resultados das avaliações online dos hotéis são apresentados e discutidos para entender como a reputação digital afeta a percepção de qualidade dos serviços hoteleiros e identificar os fatores influentes.

4.1 PERFIL DAS AVALIAÇÕES ONLINE

Foram analisadas 3.500 avaliações nas plataformas TripAdvisor, Booking e Google Reviews. A maioria das avaliações veio do Booking (45%), seguido do TripAdvisor (35%) e Google Reviews (20%), refletindo a popularidade do Booking. As pontuações variaram entre 3,5 e 4,8 estrelas, com hotéis de alta reputação recebendo consistentemente notas acima de 4,0, enquanto os de baixa reputação ficaram abaixo

de 3,5. Comentários positivos destacaram atendimento, limpeza e localização; negativos apontaram problemas de manutenção e discrepâncias entre as fotos dos sites e a realidade.

4.1.1 Análise Comparativa das Avaliações entre Plataformas

A média das avaliações variou entre plataformas, com o Booking apresentando notas mais consistentes entre 4,0 e 4,8, devido ao controle sobre quem avalia. No TripAdvisor e Google Reviews, a média foi mais dispersa, de 3,5 a 4,5, pois qualquer usuário pode deixar comentários, impactando a percepção da qualidade do serviço e destacando a importância das especificidades de cada plataforma na análise da reputação digital.

4.1.2 Distribuição das Avaliações por Plataforma

A maioria das avaliações foi deixada no Booking, com destaque para feedbacks pós-reserva. O TripAdvisor atrai usuários em busca de detalhes sobre atendimento e infraestrutura, enquanto o Google Reviews é prático para buscas via Google Maps, mesmo com menos avaliações.

4.1.3 Principais Critérios Avaliados pelos Hóspedes

Entre os critérios mais mencionados, destacam-se (1) limpeza, (2) atendimento e (3) localização. A limpeza é o aspecto mais comentado, essencial para a satisfação dos hóspedes. Boa localização também se mostrou importante, enquanto falhas no atendimento foram os principais motivos das avaliações negativas.

4.2 IMPACTO DA REPUTAÇÃO ONLINE NA OCUPAÇÃO DOS HOTÉIS

A reputação online afeta diretamente a ocupação: hotéis com médias acima de 4,0 estrelas mantêm alta ocupação até na baixa temporada, enquanto aqueles abaixo de 3,5 enfrentam dificuldades para atrair clientes. Esse comportamento sugere que a percepção de qualidade, baseada em avaliações, justifica preços mais altos (Reges et al., 2021). Avaliações recentes influenciam mais as decisões de novos clientes, com hotéis bem avaliados recentemente apresentando maior conversão de reservas.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE HOTÉIS COM ALTA E BAIXA REPUTAÇÃO ONLINE

Hotéis com alta reputação (acima de 4,0) recebem elogios sobre cordialidade, eficiência e qualidade das instalações, destacando atenção aos detalhes e resolução

rápida de problemas. Em contrapartida, hotéis com baixa reputação (abaixo de 3,5) enfrentam críticas frequentes por problemas de limpeza, manutenção e atendimento. Muitos comentários negativos também destacaram a falta de resposta da gerência às críticas, sinalizando uma falha no gerenciamento da reputação digital.

4.4 PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE

A percepção de qualidade dos serviços hoteleiros é influenciada por uma série de fatores que surgiram de forma recorrente nas avaliações analisadas. Com base nos comentários dos hóspedes, cinco fatores principais se destacaram como críticos para a formação dessa percepção: confiabilidade, tangibilidade, responsividade, atendimento e empatia.

4.4.1 Confiabilidade e Tangibilidade dos Serviços

A confiabilidade, ou a capacidade do hotel de cumprir suas promessas, foi fundamental. Hotéis com boa reputação costumavam superar as expectativas, enquanto tangibilidade (qualidade das instalações e equipamentos) elevou significativamente a percepção positiva. Modernidade, conforto e limpeza foram aspectos destacados em hotéis com alta reputação.

4.4.2 Atendimento e Empatia

Atendimento prestativo e empatia são diferenciais competitivos. Hotéis bem avaliados têm equipes descritas como prestativas e compreensivas das necessidades dos hóspedes. Em contrapartida, falhas no atendimento foram uma das principais causas de avaliações negativas, com menções a funcionários despreparados e demora para resolver problemas, impactando diretamente a percepção de qualidade.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA: AVALIAÇÕES POSITIVAS X NEGATIVAS

Nos comentários positivos, aspectos como ambiente acolhedor, localização, atendimento eficiente e conforto das instalações foram destacados. Nos negativos, mencionaram-se problemas de manutenção, discrepâncias entre a realidade e o que foi anunciado, e ausência de respostas às críticas. Avaliações extremas (positivas ou negativas) foram mais detalhadas, mencionando múltiplos fatores, enquanto as medianas focaram em aspectos específicos, como preço ou localização. A gestão da reputação online deve buscar tanto corrigir áreas críticas mencionadas nas avaliações

negativas quanto manter fatores elogiados, garantindo uma experiência satisfatória aos hóspedes.

CONCLUSÕES

Este estudo examinou o impacto das plataformas digitais na percepção de qualidade dos serviços hoteleiros, evidenciando a influência das avaliações online na construção da reputação digital dos hotéis, refletida em sua taxa de ocupação e competitividade. A análise de avaliações de plataformas como TripAdvisor, Booking e Google Reviews confirmou que uma boa reputação online é determinante nas decisões de compra dos consumidores, podendo definir o sucesso ou fracasso dos hotéis.

Os resultados destacam a importância de uma gestão estratégica da reputação digital. Gestores devem monitorar e responder rapidamente às avaliações para demonstrar compromisso com a satisfação do cliente. Investir em melhorias contínuas em áreas críticas como limpeza, atendimento e infraestrutura é essencial para o fortalecimento da reputação e o aumento da ocupação. Avaliações recentes têm grande peso na decisão dos novos clientes, reforçando a necessidade de uma prestação de serviços consistente. Tecnologias como sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM) podem personalizar a experiência do hóspede, elevando a satisfação e estimulando avaliações positivas.

Teoricamente, o estudo amplia a aplicabilidade do modelo Tourqual ao contexto das avaliações online, integrando um modelo tradicional de avaliação de serviços turísticos com o feedback digital. Essa integração permite uma análise da qualidade percebida e dos fatores que influenciam a decisão de compra, sugerindo uma abordagem prática para futuras pesquisas em gestão de qualidade baseada no feedback digital. A gestão ativa da reputação digital se mostrou fundamental, com ênfase no monitoramento constante das avaliações e na resposta proativa às críticas. Investir na capacitação de equipes e na manutenção de instalações adequadas é essencial para elevar a satisfação dos hóspedes e melhorar a reputação online.

REFERÊNCIAS

BIZINELLI, C.; GALATO, S.; WESZ, N. G. **A tecnologia da informação e a avaliação dos serviços turísticos: um estudo sobre a experiência em Foz do Iguaçu.** In: Congresso Internacional de Tecnologia, Cultura e Turismo, 2013.

G NDARA, J. M. **Importância do gerenciamento da reputação de destinos turísticos e os conflitos de imagem na era da Internet.** Revista Turismo & Sociedade, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 123-142, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MONDO, T. **Análise da qualidade dos serviços em atrações turísticas: Um estudo de caso aplicado ao turismo de aventura.** Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, Chicago, v. 49, p. 41-50, 1985.

REGES, K. E. A.; PAZ, T. K. F.; ARAGÃO, S. G.; MARACAJÁ, K. F. B. **Avaliação da qualidade de serviço através da reputação online em hotéis de Campina Grande utilizando o modelo Tourqual.** Cenário – Revista Interdisciplinar em Turismo e Território, Brasília, v. 9, n. 2, p. 223-232, 2021.

ROSSI, C. A. V.; SLOGO, L. A. **Análise dos modelos de medida de satisfação e suas implicações para as empresas.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 67-85, 1998.

SAMMON, J. W. **A nonlinear mapping for data structure analysis.** IEEE Transactions on Computers, v. C-18, n. 5, p. 401-409, 1969.

SPRENG, R. A.; MAKROY, R. D. **An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction.** Journal of Retailing, Greenwich, v. 72, n. 2, p. 201-214, 1996.

XAVIER, V. L. **Uma Abordagem Eficiente para Métodos não Lineares de Redução de Dimensionalidade e uma Nova Metodologia Supervisionada para Redução de Dimensionalidade Baseada em Protótipos.** Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas e Computação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.** 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO CREDENCIAMENTO DE OFICINAS MECÂNICAS EM LICITAÇÕES PÚBLICAS EM PRUDENTÓPOLIS

COSMO, João Gabriel
SILVA, Fernando Volanin da

RESUMO: Este trabalho investiga o processo de credenciamento de pequenas e médias oficinas mecânicas em Prudentópolis (PR) e sua competitividade em licitações públicas. A pesquisa objetiva identificar os desafios enfrentados por essas empresas, propondo soluções para aumentar sua participação. Utilizou-se a revisão bibliográfica como método, analisando legislações e estudos sobre o tema. Os principais obstáculos incluem burocracia excessiva e falta de capacitação técnica. Propõem-se a simplificação documental e capacitação para aprimorar o credenciamento, fortalecendo a competitividade das oficinas e contribuindo para o desenvolvimento econômico local.

PALAVRAS-CHAVE: Credenciamento. Licitações. Oficinas Mecânicas.

ABSTRACT: This work investigates the accreditation process of small and medium-sized mechanical workshops in Prudentópolis (PR) and their competitiveness in public bidding processes. The research aims to identify the challenges these companies face, proposing solutions to increase their participation. A bibliographic review was used as the method, analyzing legislation and studies on the topic. The main obstacles include excessive bureaucracy and a lack of technical training. The proposed solutions involve document simplification and training to improve accreditation, thereby strengthening the competitiveness of these workshops and contributing to local economic development.

1 INTRODUÇÃO

O processo de licitação é um procedimento administrativo pelo qual a administração pública seleciona, de forma transparente e imparcial, a proposta mais vantajosa para a contratação de bens, serviços ou obras. Regulamentado pela Lei nº 8.666/1993, esse processo visa assegurar a igualdade de oportunidades entre os participantes e a correta aplicação dos recursos públicos (BRASIL, 1993). Segundo Di Pietro (2015), as licitações são fundamentais para promover a competitividade e impedir favorecimentos, garantindo que as contratações públicas ocorram de forma justa e eficiente.

No contexto das oficinas mecânicas, linha leve e média do comércio local, o credenciamento surge como uma modalidade licitatória que oferece oportunidades significativas para a inserção de pequenas e médias empresas no mercado de prestação de serviços para a administração pública. Segundo Di Pietro (2018, p.134), o credenciamento "é um procedimento administrativo simplificado que visa à

habilitação prévia de prestadores de serviços ou fornecedores, permitindo que eles sejam contratados pela administração pública conforme a demanda".

Com este processo, destaca-se a importância pela capacidade de gerar inclusão econômica na região centro sul do Paraná, possibilitando que empresas menores, muitas vezes sem acesso aos grandes contratos, participem de forma competitiva e transparente das licitações públicas.

A significância da questão é intensificada pelo papel fundamental que o comércio local exerce na economia regional, sendo a participação dessas empresas no mercado público um fator crucial para seu desenvolvimento e sustentabilidade. Como destaca Mello (2019, p.1179), "o credenciamento permite a diversificação dos fornecedores, fortalecendo a economia local e promovendo a qualidade dos serviços oferecidos". Além disso, a abrangência desse processo vai além da simples habilitação, pois envolve o fortalecimento das capacidades técnicas e administrativas das oficinas mecânicas, contribuindo para a sua competitividade e eficiência no mercado. Esse cenário reforça a necessidade de estudos que analisem as implicações do credenciamento para as empresas locais, visando maximizar os benefícios desse processo para a economia regional.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: Como o processo de credenciamento de oficinas mecânicas leve e média pode ser aprimorado para aumentar a participação e a competitividade das empresas do comércio local nas licitações públicas?

O objetivo deste estudo é examinar o processo de credenciamento de oficinas mecânicas no mercado de Prudentópolis - PR, em relação às licitações públicas, identificando os principais desafios enfrentados e sugerindo estratégias para aumentar a participação das empresas, visando melhorar sua competitividade e eficiência no setor público.

2 CONTEXTO DAS LICITAÇÕES PÚBLICAS

As licitações públicas são mecanismos cruciais que visam garantir a aquisição de bens e serviços pelo poder público de forma eficiente, econômica e transparente. Regulamentadas pela Lei nº 8.666/1993, essas licitações estabelecem um conjunto de normas gerais aplicáveis a todas as esferas de governo — federal, estadual e municipal. Um dos pilares dessa legislação é a promoção da isonomia entre os

concorrentes, assegurando que todas as empresas interessadas possam competir em igualdade de condições, desde que cumpram os requisitos estabelecidos no edital.

O artigo 22 da Lei 8.666/93 listas cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Posteriormente, a Lei 10.520/02 instituiu mais uma modalidade, o pregão. A escolha entre elas leva em consideração o valor ou a natureza do objeto a ser licitado.

As modalidades convite e tomada de preços usam como critério o valor, enquanto as modalidades concurso, leilão e pregão consideram o objeto. A modalidade concorrência utiliza ambos os critérios, sendo mais comumente aplicada com base no valor (ALEXANDRE; DE DEUS, 2018, p. 635).

Com o Projeto de Lei 4.253/20, as modalidades licitatórias foram alteradas, passando a incluir, concorrência, concurso, leilão, diálogo competitivo (para contratações referentes à inovação tecnológica) e pregão. Além disso, mudou-se o critério para a escolha da modalidade a ser usada, com o valor deixando de ser considerado, priorizando-se exclusivamente a natureza do objeto a ser licitado (BRASIL, 2020). Na tabela a seguir, mostra quais os tipos de licitação e sua definição que existem e podem ser implementadas.

MODALIDADES DE LICITAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

TIPO LICITAÇÃO	DE	DESCRIÇÃO
Concorrência		Modalidade destinada a contratações de grande valor. Permite a participação de qualquer interessado que atenda aos requisitos do edital, promovendo ampla concorrência e transparência. É aplicada em obras, serviços e compras com valor estimado superior ao limite estabelecido pela legislação (BRASIL, 1993).
Tomada de Preços	de	Utilizada para contratações de valor intermediário. Somente podem participar empresas previamente cadastradas ou que atendam às condições do edital. Essa modalidade é indicada para obras e serviços com valor entre os limites da concorrência e do convite (BRASIL, 1993).
Convite		Modalidade destinada a contratações de menor valor, em que a administração pública convida um número limitado de fornecedores, geralmente três. É mais ágil, mas exige que os convidados atendam às condições do edital (BRASIL, 1993).

Concurso	Destinada à seleção de trabalho técnico, científico ou artístico. Os participantes submetem suas propostas, que são avaliadas por uma comissão, levando em conta critérios previamente definidos. É comum em áreas como arquitetura e design (BRASIL, 1993).
Leilão	Modalidade utilizada para a venda de bens móveis inservíveis ou produtos apreendidos. Os bens são oferecidos ao maior lance, promovendo a transparência e a obtenção do melhor valor para a administração (BRASIL, 1993).
Pregão	Modalidade que permite a aquisição de bens e serviços comuns, sendo uma das mais utilizadas atualmente. A disputa de lances ocorre em sessão pública, podendo ser realizada de forma presencial ou eletrônica, o que aumenta a competitividade e agilidade do processo (BRASIL, 1993).
Credenciamento	Processo simplificado que visa à habilitação prévia de prestadores de serviços ou fornecedores, permitindo que sejam contratados pela administração pública conforme a demanda. Essa modalidade promove a diversificação dos fornecedores e a eficiência nas contratações (BRASIL, 1993).

Fonte: BRASIL (1993).

Conforme argumentado por Di Pietro (2018), a licitação é um procedimento administrativo que visa selecionar a proposta mais vantajosa para a celebração de contratos de interesse da Administração Pública. Esse processo não se limita a encontrar a proposta mais barata, mas busca aquele que oferece o melhor valor, levando em consideração qualidade e conformidade com os requisitos técnicos especificados.

A relevância das licitações públicas reside na sua capacidade de democratizar o acesso ao mercado público, incentivando a concorrência, o que pode resultar em preços mais competitivos e na melhoria dos serviços prestados à administração pública. Isso é particularmente importante em setores como construção civil, fornecimento de materiais e, especificamente, na prestação de serviços de manutenção de veículos.

As Pequenas e Médias Empresas (PME 's) são frequentemente descritas como a espinha dorsal da economia, sendo essenciais para o desenvolvimento econômico local. No Brasil, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123/2006) define essas empresas com base em seu faturamento anual. A participação das PME 's em licitações públicas é vital para a diversificação do mercado e a promoção de uma economia mais equilibrada e inclusiva. Contudo, essas empresas enfrentam barreiras significativas ao tentar competir em processos licitatórios (GOMES, 2017).

No contexto das oficinas mecânicas em Prudentópolis-PR, essas dificuldades são particularmente evidentes. O processo de credenciamento para participar de licitações públicas exige que as oficinas demonstrem capacidade operacional, regularidade fiscal e conformidade com diversos requisitos documentais, condições que nem todas conseguem cumprir. As exigências burocráticas, além de necessárias para garantir a idoneidade dos fornecedores, acabam criando um ambiente desafiador para as PME 's.

Essas barreiras limitam a competitividade e impactam negativamente a economia local. Quando pequenas empresas são excluídas do processo licitatório, há uma concentração de mercado nas mãos de poucas empresas maiores, o que pode levar a preços mais altos e menor diversidade de fornecedores, contradizendo o objetivo central das licitações de promover a competitividade e assegurar a contratação de serviços e produtos de qualidade pelo melhor preço possível.

2.1 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS PEQUENAS E MÉDIAS OFICINAS MECÂNICAS NAS LICITAÇÕES PÚBLICAS EM PRUDENTÓPOLIS, BRASIL

As pequenas e médias oficinas mecânicas desempenham um papel essencial na economia local de Prudentópolis, Brasil, oferecendo serviços fundamentais para a manutenção da frota de veículos tanto públicos quanto privados. Contudo, essas empresas enfrentam diversas barreiras ao tentar participar de licitações públicas, especialmente quando o processo é realizado na modalidade de pregão. Além das dificuldades legais, financeiras e operacionais, o entendimento e o cumprimento dos procedimentos de credenciamento no pregão representam um desafio adicional.

A participação em licitações públicas, regulamentada pela Lei nº 8.666/93 e outras legislações complementares, exige que as empresas candidatas cumpram uma

série de requisitos legais e apresentem diversos documentos. No caso das oficinas mecânicas, a complexidade do processo pode ser aumentada pela modalidade de pregão, que demanda um entendimento específico sobre como proceder ao credenciamento e à disputa.

Nesse contexto, o pregão se destaca como uma modalidade de licitação amplamente usada no Brasil para a aquisição de bens e serviços comuns, definidos objetivamente no edital. Essa forma de licitação é reconhecida por sua eficiência e transparência, permitindo que as empresas concorram por meio de lances sucessivos, o que favorece a obtenção de melhores preços.

Para participar de um pregão, a empresa deve passar por um processo de credenciamento, que assegura que ela atende às exigências legais e técnicas estabelecidas. Esse processo geralmente começa com o cadastro da empresa no sistema de compras do órgão público responsável, como o ComprasNet no âmbito federal, ou em sistemas estaduais e municipais. Em seguida, a empresa precisa apresentar diversos documentos, como certidões negativas de débitos fiscais, comprovações de regularidade com o INSS e FGTS, além de provas de que não está impedida de contratar com o poder público. Outro ponto essencial é a comprovação de capacidade técnica para prestar o serviço ou fornecer o produto especificado no edital.

O credenciamento exige que a empresa siga rigorosamente as regras do edital, o que pode ser um problema para oficinas menores, especialmente aquelas sem experiência prévia em licitações. Qualquer erro ou omissão na documentação pode levar à desclassificação antes mesmo da fase de lances. No caso do pregão eletrônico, o credenciamento inclui a obtenção de login, senha e, muitas vezes, certificado digital para garantir a segurança nas transações dentro da plataforma digital.

Mas para as pequenas e médias oficinas mecânicas, o processo de credenciamento apresenta alguns obstáculos. A complexidade da documentação e a necessidade de mantê-la sempre atualizada são desafios frequentes, especialmente para empresas sem um setor administrativo estruturado. Além disso, o desconhecimento das regras do pregão, como prazos de entrega de documentos e exigências técnicas, também pode prejudicar a participação, especialmente em cidades menores, onde o acesso a capacitação é limitado. Outro ponto crítico é o

custo e o tempo envolvidos na preparação da documentação e na infraestrutura tecnológica necessária, como a aquisição de certificados digitais, o que pode se tornar um fator limitante para oficinas com menos recursos.

Apesar desses desafios, o pregão também apresenta oportunidades valiosas para pequenas e médias oficinas mecânicas. Como a escolha costuma ser pelo menor preço, oficinas que conseguem otimizar seus custos e apresentar propostas competitivas podem se destacar. Além disso, o pregão eletrônico facilita a participação de empresas de diversas localidades, ampliando o mercado para oficinas de cidades como Prudentópolis.

Para que essas oficinas possam aproveitar melhor essas oportunidades, é fundamental investir em capacitação. Parcerias com entidades como o Sebrae podem ser uma solução eficiente para auxiliar no entendimento dos processos licitatórios e na gestão administrativa, garantindo uma melhor performance nesse ambiente competitivo. A contratação de assessoria jurídica ou consultoria especializada em licitações também pode garantir maior conformidade documental e preparar as oficinas para os processos. Participar de pregões menores, no início, é uma estratégia eficaz para ganhar experiência e, com o tempo, competir com empresas maiores.

A participação dessas oficinas nos pregões tem impacto socioeconômico importante, contribuindo para a diversificação da economia local, gerando empregos e fortalecendo o comércio. Ao se credenciarem e atuarem em licitações, essas oficinas fornecem serviços mais acessíveis e adaptados às demandas da administração pública, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável da região.

2.2 PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO PARA O PROCESSO DE CREDENCIAMENTO

O credenciamento para licitações públicas é essencial para que pequenas e médias oficinas mecânicas, como as de Prudentópolis, possam oferecer seus serviços ao município. Contudo, a complexidade burocrática e a falta de familiaridade com sistemas digitais tornam esse processo desafiador. Para tornar o credenciamento mais acessível, propõe-se a simplificação da documentação, a modernização tecnológica e a capacitação técnica. Tais como a revisão das exigências documentais, que atualmente, o excesso de documentos exigidos sobrecarrega as oficinas locais,

que não possuem uma estrutura administrativa robusta. A simplificação poderia ser alcançada pela unificação de certidões e pela padronização nacional dos documentos, inspirada em modelos internacionais mais ágeis, como o do Reino Unido. Isso exigiria uma revisão da legislação brasileira e um diálogo entre órgãos reguladores e entidades empresariais.

Outro ponto que poderia ser adotado é a extensão do prazo de validade das certidões para pelo menos 12 meses, onde reduziria custos e simplificaria o processo. Além disso, a implementação de um sistema de "atualização contínua" permitiria que os dados das empresas fossem atualizados automaticamente, mantendo a regularidade sem a necessidade de intervenções constantes.

Muitos donos dessas oficinas na região, como a de Prudentópolis, não têm o conhecimento necessário para participar de licitações. Programas de treinamento, em parceria com entidades como o Sebrae e o Senac, poderiam fazer a diferença. Esses treinamentos devem abordar desde a compreensão das leis de licitação até a gestão documental e o uso de plataformas digitais.

A criação de Centros de Apoio ao Licitante (CAL) ajudaria as oficinas a preparar a documentação necessária e compreender os editais. Esses centros também poderiam oferecer consultoria jurídica e treinamento prático, fortalecendo a relação entre as oficinas e o poder público, promovendo transparência e confiança. E junto a (CAL) pode ser realizada a implementação de uma plataforma digital unificada que centralizaria todas as etapas do credenciamento, facilitando desde o cadastro até a submissão de propostas. Com funcionalidades como cadastro único, envio automático de documentos e atualização contínua de certidões, essa plataforma vai modernizar o processo, tornando-o mais eficiente e menos propenso a erros.

O uso de inteligência artificial (IA) nessa plataforma poderia automatizar tarefas como a verificação de documentos, a gestão de prazos de entrega e a análise de conformidade, aumentando a precisão e a confiabilidade das submissões.

E por fim, propõe-se a criação de um Sistema de Credenciamento Continuado (SCC), que unificaria o processo de credenciamento em uma plataforma centralizada e dinâmica. Esse sistema garantiria que as oficinas estivessem sempre prontas para participar de licitações, através da integração com bases de dados públicas, um sistema de notificações inteligentes e suporte técnico contínuo. O SCC reduziria

custos, aumentaria a competitividade e agilizaria o processo, beneficiando tanto as empresas quanto o poder público.

3 METODOLOGIA

A estrutura metodológica é um dos pilares fundamentais de qualquer pesquisa científica, definindo o caminho sistemático pelo qual o estudo será conduzido. Segundo Gil (2019), essa abordagem assegura que o processo de investigação siga critérios claros, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados. Lakatos e Marconi (2017) afirmam que a escolha adequada dos métodos orienta o pesquisador na coleta e análise de dados, permitindo que outros estudiosos possam replicar ou revisar o estudo, reforçando o rigor científico. Dessa forma, a abordagem escolhida contribui para a credibilidade da pesquisa ao delimitar as técnicas e processos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

Esta pesquisa terá uma natureza qualitativa, utilizando um questionário para a coleta de dados. O estudo de caso será realizado em duas oficinas mecânicas de linha leve e média, na qual uma já participou do processo licitatório e outra não. A amostra é estratégica, pois o objetivo principal da investigação é entender como essas empresas podem aprimorar suas capacitações nas licitações públicas e identificar os motivos que levam algumas oficinas a não participarem desses processos.

As técnicas utilizadas incluirão três abordagens principais: entrevistas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. As entrevistas proporcionarão uma compreensão mais profunda das práticas e desafios enfrentados pelas oficinas, enquanto a pesquisa documental e bibliográfica fornecerá uma base teórica sólida para a análise dos dados coletados.

A análise do conteúdo das entrevistas será realizada para identificar padrões, desafios e oportunidades enfrentados pelas oficinas mecânicas em relação à participação em licitações públicas com base nas respostas das oficinas. As respostas serão categorizadas em dois grupos: aquelas que já participaram de licitações (Participante A) e as que nunca participaram (Participante B). Temas como estratégias de preparação, desafios enfrentados, impacto das licitações na competitividade e motivos para a não participação serão abordados, permitindo uma compreensão mais aprofundada das experiências e percepções de cada grupo.

Além disso, as respostas obtidas serão confrontadas com a literatura existente, possibilitando uma análise crítica e fundamentada dos dados. Com base nessa análise, recomendações práticas serão elaboradas para auxiliar as oficinas a superarem os desafios identificados e a se prepararem melhor para futuras licitações, promovendo assim um ambiente mais competitivo e favorável ao desenvolvimento dos negócios.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada por meio de um questionário direcionado a duas oficinas mecânicas, as quais optaram por não se identificar neste trabalho, então ficara denominada a oficina que já participou de licitações (oficina A) e outra que nunca participou (oficina B). O questionário continha perguntas específicas para entender as estratégias, desafios e percepções de ambas as oficinas em relação às licitações públicas.

A oficina A destacou que, para se preparar, buscou informações sobre licitações e estabeleceu parcerias com outras empresas. O proprietário mencionou: “Para nos prepararmos para as licitações, adotamos algumas estratégias essenciais. Primeiro, estudamos as licitações disponíveis na nossa área, usando plataformas online e consultando o diário oficial da Prefeitura. Avalio essas estratégias como positivas, pois conseguimos participar de várias licitações e ganhar reconhecimento pelo nosso trabalho.” No entanto, ele também relatou que os principais desafios enfrentados foram a burocracia e a papelada: “O principal desafio que enfrentamos nas licitações foi a papelada. Não tínhamos pleno conhecimento dos documentos exigidos, e a quantidade e os prazos apertados deixavam a equipe sobrecarregada.” Apesar dessas dificuldades, a participação em licitações foi positiva, proporcionando crescimento e maior visibilidade para a oficina: “A participação em licitações foi muito boa para nossa oficina. Conquistar contratos nos ajudou a ganhar mais visibilidade, o que fez nosso negócio crescer.”

Em contrapartida, a oficina B expressou insegurança em relação à burocracia e à falta de conhecimento sobre o processo licitatório. O proprietário mencionou: “A gente ainda não participou de licitações por algumas razões bem práticas. Primeiro, falta conhecimento sobre como tudo funciona, e a burocracia pode parecer um bicho de sete cabeças.” Ele também se mostrou preocupado com a garantia de pagamento

e a capacidade de atender às exigências da prefeitura, destacando: “Temos medo de não conseguir atender o que a prefeitura precisa, o que poderia prejudicar nossos clientes fiéis.” Embora reconheçam os desafios, ambos os proprietários veem o potencial das licitações como uma oportunidade para o crescimento local: “Acreditamos que as licitações podem ser uma ótima chance de crescimento para nós e para a nossa cidade, Prudentópolis.”

Diante dessa análise, a pergunta norteadora foi respondida de forma clara: o processo de credenciamento das oficinas mecânicas pode ser aprimorado através de ações que ofereçam melhor suporte, informação e capacitação para os proprietários. É fundamental implementar estratégias que minimizem a burocracia e promovam um ambiente mais acessível, permitindo assim que as pequenas e médias oficinas mecânicas aumentem sua participação e competitividade nas licitações públicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões realizadas ao longo deste trabalho destacam a importância do credenciamento de pequenas e médias oficinas mecânicas no contexto das licitações públicas. Através da revisão bibliográfica, foi possível identificar os principais desafios enfrentados por essas oficinas, como a falta de informação, capacitação e recursos, que limitam sua participação nas licitações.

Os estudos analisados demonstraram que, apesar das dificuldades, há um potencial significativo para que essas empresas se tornem mais competitivas e ampliem suas oportunidades no mercado. Entre os aspectos mais relevantes, ressalta-se a necessidade de uma abordagem mais inclusiva nas políticas de licitação, que permita a valorização do pequeno empreendedor e a promoção de um ambiente mais justo e acessível. As propostas de aprimoramento apresentadas visam facilitar o processo de credenciamento, oferecendo orientações práticas e suporte técnico, além de promover a capacitação das oficinas para que possam se preparar melhor para as exigências das licitações. Com base nas reflexões e análises realizadas, recomenda-se que as entidades públicas desenvolvam programas de capacitação e incentivo ao credenciamento, além de fomentar parcerias entre as oficinas e instituições de ensino, que podem proporcionar suporte técnico e treinamento.

A implementação de políticas públicas que favoreçam a participação de pequenas e médias oficinas nas licitações pode contribuir significativamente para o fortalecimento da economia local e a geração de empregos na região.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, R. D.; DE DEUS, R. A. *Licitações e Contratos Administrativos*. São Paulo: Atlas, 2018. p. 123–145

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Dispõe sobre normas para licitações e contratos da Administração Pública. Brasília, 1993. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>. Acesso em: 08 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão. Brasília, 2002. Disponível em: <https://www.comprasnet.ba.gov.br/sites/default/files/10.520.pdf>. Acesso em: 08 set. 2024.

BRASIL. Projeto de Lei nº 4.253, de 12 de dezembro de 2020. Altera a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8879045&ts=1607630768278&disposition=inline>. Acesso em: 8 set. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Licitações e Contratos Administrativos*. São Paulo: Atlas, 2015. p. 493-507.

PIETRO, DI; ZANELLA, MS *Licitações e Contratos Administrativos*. 6. ed. São Paulo: Atlas. pág. 45–67, 2018.

GOMES, E. C. *Licitações e Contratos: Uma Análise das Dificuldades Enfrentadas pelas PMEs*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 13, n. 1, p. 49-60, 2017.

MELLO, A. P. O credenciamento e suas implicações para as micro e pequenas empresas. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 5, p. 1175-1190, 2019.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE NEGÓCIO

SILVA, Lucas Marques
MACHADO, Rafael Freitas

RESUMO: Este estudo visa o planejamento financeiro como ferramenta estratégica na gestão de empresas, com o objetivo de compreender sua aplicação e benefícios na melhoria da eficiência operacional e suporte à tomada de decisões. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre planejamento financeiro, controle orçamentário, capital de giro, fluxo de caixa, e pesquisa com gestores de pequenas e médias empresas. Os resultados apontam que, embora a maioria das empresas possua algum tipo de planejamento financeiro, há uma predominância de abordagens de curto prazo. A pesquisa destacou a importância de um planejamento financeiro abrangente e bem estruturado, incluindo práticas como o controle orçamentário e a gestão de capital de giro, para proporcionar maior estabilidade e capacidade de adaptação às mudanças no mercado. Concluímos que um planejamento financeiro eficaz é essencial para o crescimento e a competitividade empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento financeiro. Gestão empresarial. Controle orçamentário. Capital de giro. Fluxo de caixa.

ABSTRACT: This study aims at financial planning as a strategic tool in business management, with the aim of understanding its application and benefits in improving operational efficiency and supporting decision-making. To this end, a literature review was carried out on financial planning, budget control, working capital, cash flow, and research with managers of small and medium-sized companies. The results indicate that, although most companies have some type of financial planning, there is a predominance of short-term approaches. The research highlighted the importance of comprehensive and well-structured financial planning, including practices such as budget control and working capital management, to provide greater stability and ability to adapt to changes in the market. We conclude that effective financial planning is essential for business growth and competitiveness.

PALAVRAS-CHAVE: Financial planning. Business management. Budget control. Working capital. Cash flow.

1 INTRODUÇÃO

Administração financeira para Silva (2020) consiste em gerenciar os recursos financeiros de forma estratégica para gerar lucro e aumentar o valor dos acionistas uma ferramenta extremamente importante para a gestão de qualquer tipo de negócio independente do seu porte ou setor de atuação.

Segundo Lima e Tomé (2018 apud Valverde, Chiareto e Goulart, 2020), o desenvolvimento do planejamento em uma instituição é fundamental para garantir a

sobrevivência da empresa em um ambiente de mercado competitivo, uma vez que ele oferece orientação aos gestores e proporciona uma visão clara sobre custos, gastos, perdas e investimentos.

Para Ross (1998 apud CAPEL, 2012, p.31):

O “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”

O planejamento financeiro oferece à empresa uma base sólida para definir as estratégias visando alcançar as metas financeiras da organização. Portanto, é fundamental que a empresa planeje suas finanças de forma inteligente, se preparando para as situações previstas quanto para as inesperadas, já que o setor financeiro pode ser altamente instável (CAPEL, 2012).

O objetivo do estudo é compreender como o planejamento financeiro pode ser utilizado para melhorar a gestão nas empresas, aumentando a eficiência operacional e apoiando a tomada de decisões. A justificativa baseia-se na crescente necessidade de adaptação das empresas em um ambiente de negócios competitivo e dinâmico, onde uma boa gestão financeira pode ser o fator determinante entre sucesso e fracasso. A questão central que norteia o estudo é: de que maneira o planejamento financeiro pode ser usado como uma ferramenta estratégica para aprimorar a gestão dessas empresas?

2 O PAPEL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS

Como observa Silva (2016), a implementação do plano estratégico deve ser parte integrante da gestão estratégica, abordando diversos aspectos como a organização interna, sistemas de informação, estrutura de equipes, incentivos e sistemas de controle. Além disso, o controle estratégico atua na identificação de problemas e correção de desvios, garantindo que os resultados financeiros se alinhem aos planejados.

O planejamento estratégico, por sua vez, visa a tomada de decisões de forma sistemática, com foco no presente, mas considerando suas implicações futuras, permitindo que a empresa se prepare para incertezas. Nesse sentido, o planejamento financeiro se relaciona diretamente com o planejamento estratégico, uma vez que este define as metas e direções da empresa, enquanto o planejamento financeiro garante

a viabilidade e alocação dos recursos necessários para alcançar essas metas, assegurando que os resultados financeiros estejam de acordo com o plano traçado.

Segundo Ackoff (1979, apud *Valverde*, Chiareto, Goulart, 2020), o planejamento financeiro é classificado como uma ferramenta de sistema para a tomada de decisão, sendo responsabilidade da administração decidir e organizar a execução do planejamento com antecedência, visando evitar perda de efetividade no processo.

Como afirma Gitman (2002, apud Boas e Jones, 2005, p. 3):

O ponto fundamental é que a análise baseada em índices simplesmente dirige o analista às principais potenciais áreas de preocupação, ela não fornece evidências conclusivas sobre a existência de um problema.

Para Silva (2016, p. 13):

Para desenvolver uma base operacional consistente de uma empresa, é necessário que se conheça bem a companhia, vendo-a como um todo, desde a sua constituição, a organização, o funcionamento e até mesmo o seu posicionamento perante a sociedade.

De acordo com Silva (2016, p. 16), "Planejamento é um instrumento que permite enxergar o futuro, mensurando racionalmente, no sentido de evitar situações desconfortáveis".

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2022), o planejamento financeiro define a maneira como os objetivos financeiros devem ser alcançados, sendo uma espécie de declaração das ações que devem ser executadas no futuro. Muitas dessas decisões envolvem um intervalo significativo entre o momento em que são tomadas e os primeiros resultados práticos, o que demanda um planejamento cuidadoso e antecipado. Dado o ambiente de incertezas, é essencial que essas decisões sejam feitas com bastante antecedência, garantindo que as ações planejadas possam ser implementadas de maneira eficaz no momento adequado.

Conforme apontam Bamberg e Almeida (2023), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que cerca de 48% das empresas no Brasil fecham em até três anos devido à falta de planejamento e gestão financeira inadequada. Especialistas ressaltam que o início do ano é um momento oportuno para os empreendedores avaliarem erros passados e organizarem suas finanças, visando a sustentabilidade de seus negócios ao longo do tempo.

Conforme Silva (2016, p.24):

A gestão estratégica é de grande relevância para a empresa, que centra as suas atividades nos focos estratégicos; ela está inserida no contexto do sistema de gestão empresarial; nos últimos anos vem sendo abordado também outro tipo de monitoramento da gestão, a governança corporativa, que apresenta como princípios básicos a divulgação com maior transparência e maior volume de dados e informações relativas à saúde financeira da companhia, bem como considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2022), para desenvolver um plano financeiro eficiente, a alta administração de uma empresa deve definir alguns elementos fundamentais de sua política financeira. Primeiramente, é necessário determinar o investimento em novos ativos, que deriva das oportunidades de investimento e das decisões de orçamento de capital. Além disso, é importante definir o nível de alavancagem financeira, ou seja, o montante de dívidas que a empresa utilizará para financiar seus investimentos, o que reflete a política de estrutura de capital. Outro ponto relevante é a definição da política de dividendos, estabelecendo a quantidade de caixa a ser distribuída aos acionistas. Por fim, deve-se decidir sobre a liquidez e o capital de giro necessários para as operações contínuas da empresa, garantindo a sua sustentabilidade financeira.

2.2 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Os autores Perez Junior, Pestana e Franco (1997 apud Valverde, Chiareto, Goulart, 2019) afirmam que o controle orçamentário oferece suporte financeiro às diversas áreas da organização, apresentando dados quantitativos que refletem as metas de curto e longo prazo e promovendo ao mesmo tempo, melhorias qualitativas no desempenho organizacional.

De acordo com Neto (2022) antes de cada ciclo orçamentário, deve ser estabelecido e divulgado um calendário para as atividades, com acompanhamento de seu cumprimento, a fim de evitar atrasos e problemas na execução do orçamento. O processo orçamentário é contínuo e envolve várias etapas e esforços integrados de diferentes áreas, que dependem de dados umas das outras. Sem um calendário formal, o processo pode perder a sincronia, resultando em atrasos e projeções incompletas. Segue abaixo modelo de como desenvolver um cronograma orçamentário

Quadro 1 - Cronograma orçamentário

Mês/Ano	Atividades
Agosto/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do cronograma de atividades orçamentárias; • Levantamento dos centros de responsabilidade e responsáveis por cada atividade; • Definição/revisão do plano de contas orçamentário; • Levantamento de premissas orçamentárias para o ano seguinte; • Preparação dos instrumentos de coleta de dados; • Demais definições relacionadas ao processo orçamentário.
Setembro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento dos centros de responsabilidade; • Centros de responsabilidade orçam suas despesas para o ano seguinte.
Outubro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe do orçamento consolida e avalia os dados fornecidos pelos centros de responsabilidade; • Apresentação do orçamento coletado ao comitê orçamentário; • Revisão de premissas, dados e cenários para o ano seguinte; • Comitê orçamentário faz considerações e solicita alterações nos orçamentos parciais.
Novembro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de responsabilidade refazem seus orçamentos; • Equipe de orçamento consolida o orçamento global; • Comitê orçamentário avalia orçamento global.
Dezembro/XXX1	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do orçamento consolidado para o ano seguinte.
Abril/XXX2	<ul style="list-style-type: none"> • Análise a apresentação do resultado do trimestre anterior; • Revisão do orçamento para o restante do ano.
Julho/XXX2	<ul style="list-style-type: none"> • Análise a apresentação do resultado do trimestre anterior; • Revisão do orçamento para o restante do ano.
Outubro/XXX2	<ul style="list-style-type: none"> • Análise a apresentação do resultado do trimestre anterior; • Revisão do orçamento para o restante do ano.
Janeiro/XXX3	<ul style="list-style-type: none"> • Análise a apresentação do resultado do trimestre anterior; • Análise a apresentação do resultado do ano anterior.

Fonte: Neto, 2022, p. 68

2.3 FLUXO DE CAIXA

Segundo Sá (2014) a importância de um plano de contas bem estruturado, denominado "plano de contas da tesouraria" facilita o monitoramento diário dos fluxos

de entrada e saída de caixa. Esse plano de contas se difere do plano contábil utilizado para balanços e demonstrativos de resultados, proporcionando uma visão clara do fluxo de caixa operacional. Sá também destaca a relevância de controles auxiliares para aprimorar a precisão dos registros e recomendações práticas para o lançamento de entradas e saídas de caixa. A seguir temos um exemplo de fluxo de caixa pelo método direto:

Quadro 2: Fluxo de caixa pelo método direto.

Saldo inicial	130.000
<i>mais</i>	
Entradas	1.750.000
Recebido de clientes	1.500.000
Entradas financeiras	250.000
<i>mais</i>	
Saídas	(1.870.000)
Saídas administrativas	(70.000)
Saídas comerciais	(350.000)
Folhas, encargos e benefícios	(175.000)
Serviços de terceiros	(50.000)
Impostos e taxas	(125.000)
Saídas financeiras	(850.000)
Saídas patrimoniais	(250.000)
<i>Igual a</i>	
Saldo final	10.000

Fonte: Sá, 2014, p. 28.

De acordo com Sá (2014), o plano de contas da tesouraria tem como principal objetivo facilitar a projeção do fluxo de caixa, considerando que algumas despesas, como folha de pagamento, aluguel, IPTU e serviços públicos, apresentam comportamentos consistentes ao longo do tempo, o que permite projeções mais precisas com base em dados passados. No entanto, Sá também observa que certos gastos, como os pagamentos a fornecedores e despesas de manutenção corretiva, são menos previsíveis, tornando o histórico de fluxo de caixa menos confiável para essas projeções.

2.4 CAPITAL DE GIRO

Valinor (2023) explica que o capital de giro desempenha um papel fundamental na manutenção das operações de um negócio, pois representa a diferença entre os recursos disponíveis e as obrigações financeiras a serem cumpridas. Esse valor é essencial para financiar vendas a prazo, manter estoques e cobrir custos operacionais, garantindo que a empresa tenha uma saúde financeira adequada. Negligenciar o cálculo e a gestão eficaz desse capital pode levar à insuficiência de recursos para compromissos básicos, como pagamento de fornecedores e salários, dificultando o crescimento e estabilidade do empreendimento.

De acordo com Cherobin (2016), o Capital Circulante, ou Capital de Giro, refere-se ao investimento que uma empresa utiliza para cobrir seus gastos operacionais diários, incluindo despesas fixas e os custos necessários para a produção, comercialização ou prestação de serviços. A diferença entre o Capital Circulante e o Passivo Circulante é denominada Capital Circulante Líquido ou Capital de Giro Líquido. Esse capital é composto por recursos que se renovam rapidamente e são destinados a atender as necessidades financeiras de curto prazo do negócio, diferenciando-se dos investimentos de capital, como imóveis e equipamentos, que são essenciais para o funcionamento diário da empresa.

Ainda sobre Cherobin (2016), O Ativo das empresas se divide em duas categorias principais: Ativo Circulante e Ativo Não Circulante, conforme mostrado no Balanço Patrimonial. O Ativo Circulante contém as aplicações de curto prazo, incluindo caixa (disponibilidade), contas a receber (créditos concedidos a clientes) e estoques (que abrangem matérias-primas, insumos e produtos acabados). Os direitos e obrigações são classificados como circulantes quando se espera sua realização até o fim do exercício social. Como se observa no balanço patrimonial apontado no quadro 3:

Quadro 3: Balanço Patrimonial Simplificado

ATIVO (aplicações/direitos)	PASSIVO (origens/obrigações)	
1. ATIVO CIRCULANTE	1. PASSIVO	Capital de terceiros
- Caixa	CIRCULANTE	

- Valores a receber - Estoques		
Capital Circulante Líquido	2. PASSIVO NÃO CIRCULANTE	
2. ATIVO NÃO CIRCULANTE – Realizável a longo prazo – Investimentos – Imobilizado – Intangível	3. PATRIMÔNIO LÍQUIDO - Capital - Reservas - Lucros (prejuízos) acumulados	Capital Próprio

Fonte: Cherobin 2016 p. 352

Segundo Cherobim (2016), o Capital Circulante refere-se aos recursos que uma empresa utiliza para movimentar seu Ciclo Operacional, que vai desde a entrada da matéria-prima até a venda dos produtos e o recebimento. Em empresas comerciais, isso inclui o capital aplicado em caixa, compra de produtos para revenda e concessão de prazos de pagamento a clientes. Nas empresas de serviços, o aporte é menor devido à escassez de estoque. Podemos identificar o ciclo operacional demonstrado na figura 1:

Figura 1: Ciclos Operacionais e de Caixa



Fonte: Cherobim, 2016 p. 354.

Conforme Ross, Westerfield e Jordão (2022), as principais preocupações nas finanças de curto prazo envolvem as atividades operacionais e financeiras correntes de uma empresa, tais atividades podem incluir uma sequência de eventos e decisões, de entradas e saídas de caixa, porém esses ciclos são incertos e não ocorrem ao mesmo tempo, por exemplo, o pagamento pela compra de matéria-prima não acontece de maneira simultânea com o recebimento de caixa pela venda dos produtos.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido em duas etapas principais: uma revisão bibliográfica para estabelecer uma base teórica sólida sobre temas como planejamento financeiro, controle orçamentário, capital de giro e fluxo de caixa, e uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com os gestores de empresas de pequeno e médio porte em diversos setores.

A revisão bibliográfica permitiu identificar conceitos e práticas centrais, servindo como referência para a elaboração das entrevistas, enquanto as entrevistas aprofundaram as percepções dos gestores sobre o planejamento financeiro, facilitando a análise dos desafios e práticas enfrentados pelas empresas na busca por sustentabilidade e sucesso organizacional.

Segundo Campos et al. (2023, p. 98):

Na abordagem qualitativa, o valor da pesquisa está no processo, não só no produto. É um processo de construção legítimo. É no desenrolar da própria pesquisa que se define e se redefine os procedimentos metodológicos, a necessidade de utilização de determinado instrumento, com todo o processo ancorado em um referencial teórico também em desenvolvimento.

Quanto a coleta de dados foi feita por questionário do google, o qual foi compartilhado o link por WhatsApp, obtendo assim os resultados para a análise. O questionário semi estruturado, foi elaborado com 5 perguntas visando entender como funciona na prática o planejamento financeiro.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi elaborado um questionário de pesquisa com perguntas objetivas e enviado o link por aplicativo de mensagem para gestores de empresas de pequeno e médio porte visando entender a realidade das empresas de diversos setores e como

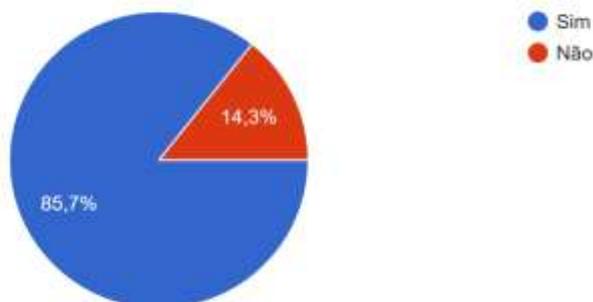
planejam e praticam o planejamento financeiro nas suas respectivas empresas. Com essa pesquisa observamos os seguintes resultados dispostos abaixo:

Podemos observar na figura 2 que dentre as 14 empresas que responderam à pesquisa 85,7% delas possuem um plano orçamentário e 14,3% não possuem o que dificulta a empresa estabelecer o que vai gastar, podendo acarretar em atrasos de pagamentos de fornecedores, multas e até problemas financeiros.

Figura 2: Plano orçamentário com metas claras

1. A empresa estipula um plano orçamentário com metas claras?

14 respostas



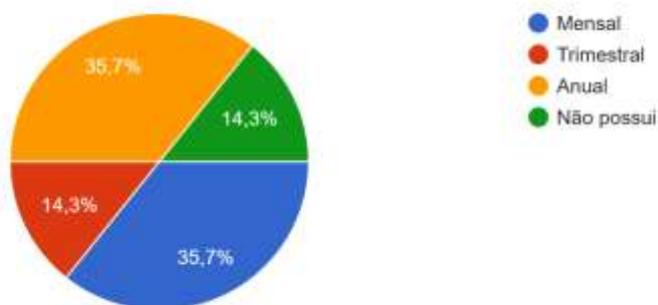
Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Podemos identificar na figura abaixo, a cada quanto tempo as empresas realizam seu planejamento orçamentário, 35,7% realizam anualmente, 14,3% realizam trimestralmente, 35,7% mensalmente e 14,3% não possuem planejamento, notamos que há um número significativo de empresas que não realizam o plano e outras que somente projetam seus custos no curtíssimo prazo.

Figura 3: Período tempo que a empresa realiza o plano orçamentário

2. Qual é o período que a empresa realiza esse plano orçamentário?

14 respostas



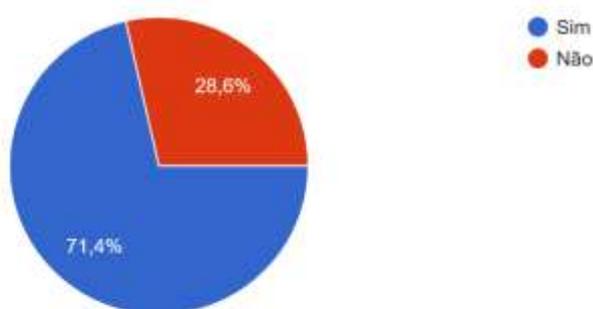
Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Podemos identificar na figura abaixo que 71,4% das empresas entrevistadas separam as finanças pessoais das finanças da empresa e 28,6% delas não fazem essa separação o que dificulta saber se a empresa realmente está dando lucro ou prejuízo.

Figura 4: Finanças das empresas

3. Você mantém suas despesas pessoais separadas das finanças da empresa?

14 respostas



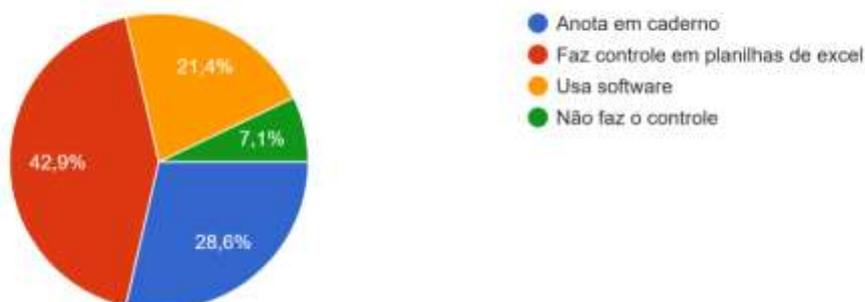
Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Pode-se identificar na figura 5 que 42,9% das empresas fazem seu controle de fluxo de caixa por meio de planilhas de Excel, 28,6% em anota em caderno, 21,4% usa software e 7,1% não faz o controle.

Figura 5: Acompanhamento de fluxo de caixa

4. Como a empresa faz o acompanhamento de fluxo de caixa (entrada e saída de dinheiro)?

14 respostas



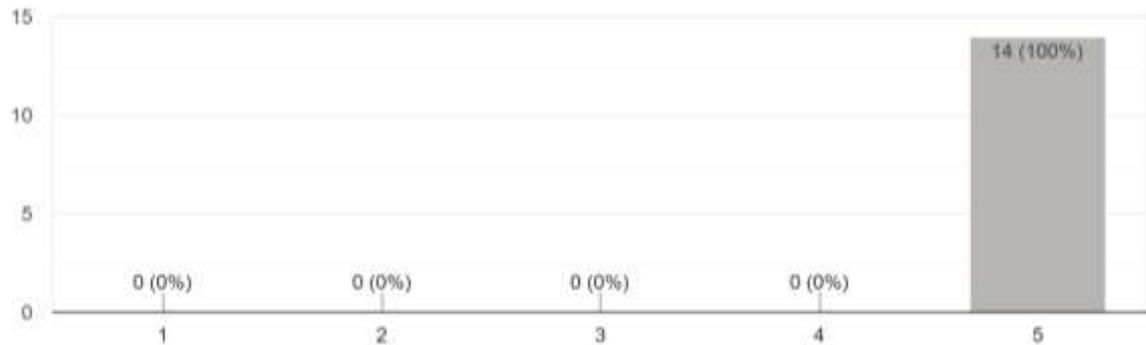
Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Podemos verificar na figura abaixo que 100% das empresas acreditam que é importante a empresa possuir um plano financeiro bem definido.

Figura 6: Importância do plano financeiro para as empresas

5. Na sua opinião, de 1 a 5 qual a importância da empresa possuir um plano financeiro bem definido?

14 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo explorou a importância do planejamento financeiro como uma ferramenta de gestão de negócio buscando entender o que as bibliografias nos trazem e como os gestores aplicam isso no dia a dia das instituições.

Foi feito o levantamento de todas as informações cabíveis e a tabulação dos dados pesquisados com a pesquisa identificamos que as empresas tem uma inclinação para o planejamento financeiro de curto prazo, com planejamentos mensais ou trimestrais, o que muitas vezes reflete uma abordagem mais reativa do que preventiva. Para que o planejamento financeiro seja realmente eficaz, é fundamental que as empresas desenvolvam uma visão de longo prazo, de modo a se prepararem para desafios e oportunidades futuras, em vez de reagirem a eles quando surgirem.

Portanto, este estudo propôs compreender como utilizar o planejamento financeiro como ferramenta de gestão, o planejamento bem elaborado facilita a elaboração de metas, acompanhamento das mesmas e ajuste conforme a necessidade da instituição.

Em resposta à questão central, como visto no decorrer do trabalho o planejamento financeiro se estabelece como uma ferramenta estratégica essencial para a gestão, pois direciona as decisões da organização, buscando aproveitar ao máximo os recursos disponíveis e apoiar o desenvolvimento e a expansão dos negócios.

Em conclusão, a implementação de práticas de planejamento financeiro, como controle orçamentário, gestão de capital de giro e fluxo de caixa, são peças fundamentais para a estabilidade e o crescimento das empresas. Uma gestão eficaz dos recursos financeiros permite que as empresas estejam mais preparadas para enfrentar os desafios, respondendo com rapidez às mudanças do mercado e aproveitando oportunidades, além de fortalecer seu posicionamento competitivo e garantir uma base sólida para o seu crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAMBERG, Mariana; ALMEIDA, Inara. **Pesquisa: 48% dos negócios fecham as portas por falta de planejamento.** A Tarde, 5 jan. 2023. Disponível em: <https://atarde.com.br/economia/pesquisa-48-dos-negocios-fecham-as-portas-por-falta-de-planejamento-1253895>. Acesso em: 27 out.

BOAS, A. A. V.; JONES, G. D. C. Planejamento Financeiro e Controle Orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 25-34, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21222/planejamento-financeiro-e-controleorcamentario--um-estudo-de-caso-em-uma-empresa-industrial/i/pt-br>. Acesso em: 13 set. 2024.

CAMPOS, Livia Rezende Miranda; CRUVINEL, Belarmina Vilela; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Anderson Oramísio. **A revisão bibliográfica e a pesquisa bibliográfica numa abordagem qualitativa.** *Cadernos da FUCAMP*, v. 57, pág. 96-110, 2023. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cade/1911>. Acesso em 27 out. 2024

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas.** Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/4362>. Acesso em: 5 set. 2024

CHEROBIM, Ana P. **Administração Financeira.** 4ª edição. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2016. E-book. pág.351. ISBN 9788595154124. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595154124/>. Acesso em: 27 out. 2024.

HIGGINS, Robert C. **Análise para administração financeira.** Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788580553208. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553208/>. Acesso em: 29 atrás. 2024.

NETO, Jocildo Figueiredo C. **Planejamento e controle orçamentário: abordagem prática para elaborar orçamentos empresariais**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2022. E-book. pág.68. ISBN 9788550817422. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550817422/>. Acesso em: 26 out. 2024.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.; et al. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Grupo A, 2022. E-book. ISBN 9788582605783. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605783/>. Acesso em: 15 set. 2024.

SÁ, Carlos A. **Fluxo de Caixa: A Visão da Tesouraria e da Controladoria**. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p.29. ISBN 9786559773381. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773381/>. Acesso em: 27 out. 2024.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à Administração Financeira - Uma Nova Visão Econômica e Financeira para a Gestão de Negócios das Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 978-85-216-2779-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2779-1/>. Acesso em: 03 set. 2024.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**, 4ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008920/>. Acesso em: 15 set. 2024.

VALVERDE, Ronaldo José; CHIARETO, Nádia Cíntia Prado; GOULART, Marcos Vinícius. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas**. *Revista Gestão Empresarial*, Umuarama, v. 9, n. 2, p. 55-66, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/4362/2671>. Acesso em: 15 set. 2024.

VALVERDE, C.; CHIARETO, J.; GOULART, L. E. T. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO PARA A TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE EDUCAÇÃO BÁSICA**. *Revista Liceu On-line*, v. 9, n. 2, p. 69-87, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61181/a-importancia-do-planejamento-financeiro-e-do-controle-orcamentario-para-a-tomada-de-decisao-em-instituicoes-de-ensino-de-educacao-basica/i/pt-br>. Acesso em: 13 set. 2024

VALINOR, Rodrigo. **Capital de giro: o que é, como calcular e qual a sua importância**. *Remessa Online*, 9 out. 2023. Disponível em: <https://www.remessaonline.com.br/blog/o-que-e-capital-de-giro/>. Acesso em: 27 out. 2024.

SISTEMA PARA ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA PARA FACILITAR A COMUNICAÇÃO E VISUALIZAÇÃO DOS PROJETOS ARQUITETÔNICOS.

NETO, Ademar C.
GOLES, Giovano

RESUMO: O objetivo deste trabalho é a criação de sistema para ser aplicado em escritórios de arquitetura e projetos, para proporcionar a fácil comunicação e visualização dos projetos arquitetônicos e documentações pertinentes, com foco em escritórios de médio e pequeno porte. Para isso foi desenvolvido um sistema web, no qual, todos os projetos e arquivos ficam armazenados, criando um espaço de fácil acesso e comunicação entre o escritório e o cliente, concentrando todas as informações necessárias.

PALAVRAS-CHAVE: sistema; comunicação; visualização; escritórios; projetos.

ABSTRACT: The objective of this work is the creation of a system to be applied in architecture and design offices, aimed at facilitating communication and visualization of architectural projects and related documentation, with a focus on medium and small-sized offices. To achieve this, a web system was developed where all projects and files are stored, creating a space for easy access and communication between the office and the client, consolidating all necessary information in one place.

KEY-WORDS: system; communication; visualization; offices; projects.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a revista IPTEC (Revista Inovação, Projetos e Tecnologias,) os escritórios de arquitetura são empresas especializadas em prestar serviços personalizados e sob demanda (Ferreira et al., 2019) para atender as necessidades e expectativas dos clientes, os escritórios necessitam constantemente de transformações com o auxílio da tecnologia da informação, para atingirem os resultados esperados através dos seus projetos.

Muitos escritórios são de médio e pequeno porte, e dificilmente possuem algum sistema de controle próprio no início de sua carreira, por se tratar de prestação de serviços os processos acabam sendo personalizados e variáveis com cada cliente. Por essa razão as possibilidades de sistemas disponíveis no mercado, por vezes, acabam não oferecendo todas as funcionalidades necessárias para facilitar a concentração de informações e possibilitar a visualização completa dos documentos, contratos virtuais e arquivos de projetos, fornecidos no processo de desenvolvimento

de um serviço, como por exemplo: planta baixa, imagens detalhadas das mudanças e resultados da reforma ou construção de seu imóvel.

Este sistema de projeto tem como um objetivo facilitar a comunicação e visualização dos projetos arquitetônicos tanto entre o Escritório<->Cliente como Escritório<->Escritório, melhorando a agilidade, gestão de comunicação, e concentração de informações para poder coletar, distribuir, armazenar e recuperá-los de forma organizada. Ajudando a manter um fluxo controlado e estável durante todo o serviço de projeto prestado, assim podendo atingir uma entrega mais assertiva e com todos os itens necessários para os clientes acessarem quando necessitarem.

Para podermos atender as necessidades de todos foi optado no sistema uma distinção clara entre os acessos concedidos aos escritórios e aos clientes. O acesso dos escritórios permite uma gestão completa dos projetos, incluindo a criação de novos projetos, a visualização de todos os projetos existentes, a alteração de seus status, a adição de arquivos no projeto, bem como a possibilidade de arquivar projetos antigos e finalizados. Por outro lado, o acesso dos clientes é mais restrito, permitindo que eles vejam apenas o seu próprio projeto. O cliente tem acesso apenas a páginas essenciais, como login, recuperação de senha, perfil, e a página de seu projeto, onde pode visualizar os arquivos associados, podendo acessar seu contrato e uma aba de sugestões.

Para isto, teremos uma caixa de sugestões individual em cada projeto e o contrato disponível a todo momento para fazer download, utilizando a linguagem TypeScript com a biblioteca do React e um banco de dados NoSQL como o Firebase assim podendo ter um sistema minimalista com fácil usabilidade e sendo mais ágil e facilitando tanto a comunicação quanto visualização dos projetos arquitetônicos.

2 DESENVOLVIMENTO

O software busca sanar as necessidades dos escritórios podendo ser adaptável durante o seu dia a dia e suas preferências na prestação de serviços para isso o foco é implementar uma interface de fácil usabilidade, entendimento e intuitivo para qualquer pessoa, independentemente do seu nível em tecnologia buscando facilitar qualquer processo.

2.1 PROTOTIPAÇÃO

Para a prototipação foi optado por um contexto minimalista, evitando um nível de poluição visual e de informações na tela que o usuário estiver utilizando para que o sistema seja intuitivo, fácil acesso para encontrar os documentos necessários e finalizar suas tarefas de forma ágil.

A prototipação leva em conta as telas a seguir, de interface facilitada e dinâmica para os usuários:

- A figura 01 corresponde a tela de Login (A tela de login onde tanto o arquiteto quanto o cliente entraram o logins será efetuado com e-mail e a senha correta também haverá um link para uma tela de esqueci minha senha onde o usuário poderá recuperar a senha);

Figura 01: tela de login, onde após cadastrado os usuários farão o acesso.



Fonte: O autor, 2024.

- A figura 02 corresponde a tela Dashboard (Painel principal do sistema onde ficará todos os projetos. Estes serão a conta de cada cliente quando o arquiteto criar o projeto ele já cria a conta do cliente para ele poder acessar seu projeto e os projetos terão um status de ativos, finalizados e um local para arquivar os projetos mais antigos);

Figura 02: Dashboard, tela inicial para os usuários do escritório.



Fonte: O autor, 2024.

- A figura 03 corresponde a tela do Perfil do projeto (Onde tudo sobre o projeto do cliente fica alocado todos os arquivos do projeto, o contrato e a parte de sugestões de possíveis alterações);

Figura 03: Perfil do projeto, tela inicial do cliente e onde o escritório adicionara os arquivos do projeto.



Fonte: O autor, 2024.

• A figura 04 corresponde a tela Aba de sugestões (A aba de sugestões é onde o cliente pode dar suas sugestões como anotações em um quadro assim podendo sugerir alterações nos projetos);

Figura 04: Aba de sugestões, onde o usuário cliente poderá adicionar sugestões ao seu projeto.



Fonte: O autor, 2024.

• A figura 05 corresponde a tela Aba de contrato (Uma aba onde o arquiteto enviara o contrato que foi firmado assim podendo tanto o mesmo como o cliente sempre ter acesso a ele e podendo fazer o download do mesmo).

Figura 05: Aba do contrato, onde ficara disponível o contrato do cliente com o escritório.



Fonte: O autor, 2024.

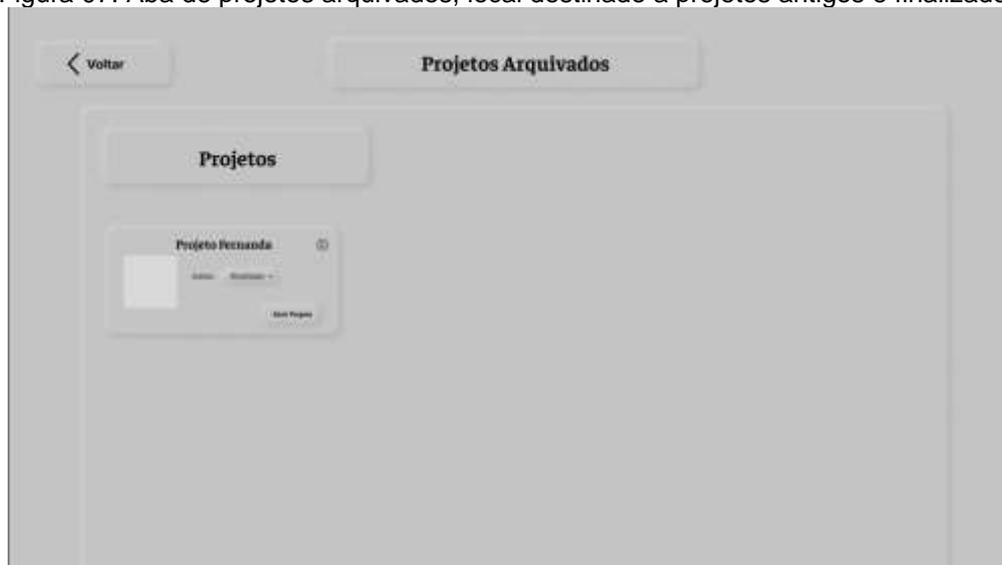
- A figura 06 corresponde a tela Aba de criação de projetos (A criação de um novo projeto é uma etapa muito importante porque aqui será onde a conta do cliente irá ser gerada junto com o projeto do próprio assim fazendo com que o projeto fique atrelado ao cadastro do cliente).

Figura 06: Aba de criação de projetos, onde o escritório ira criar o projeto e a conta do cliente.

Fonte: O autor, 2024.

- A figura 07 corresponde a tela Aba de projetos arquivados (Esta aba ficara destinada aos projetos já finalizados e antigos para não perder arquivos que possam ser importantes no futuro e mantendo um dashboard mais limpo para trabalhar nos projetos ainda ativos)

Figura 07: Aba de projetos arquivados, local destinado a projetos antigos e finalizados.



Fonte: O autor, 2024.

2.2 FRONT - END

Para o Front-end (O termo refere-se a interface gráfica do usuário onde o usuário interage, como menus de navegação, botões, imagens) (Amazon, 2023) foi optado a utilização da linguagem Typescript com React (É uma das principais bibliotecas de JavaScript para o desenvolvimento de aplicações web e interfaces do usuário) (Lópes, 2023) e complementando com a linguagem de marcação HTML e a linguagem de estilização CSS.

2.3 BACK - END

Para o Back-end (O termo refere-se a parte mais robusta e complexa da lógica de programação, trata-se dos bastidores da aplicação web é a infraestrutura por trás da parte visível para as pessoas usuárias.) (Redação Tera, 2024) foi optado por usar NoSQL um banco de dados não relacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do sistema desenvolvido e apresentado neste trabalho, foram solucionados os problemas mapeados: a dificuldade na comunicação, visualização dos projetos, a concentração das informações para a coleta, distribuição, armazenagem e recuperação de forma organizada e de forma estável. Nesta solução é possível atingir uma entrega assertiva e fornecendo todos os itens necessários para os clientes acessarem e poder abrir as portas da tecnologia para os escritórios arquitetônicos de médio e pequeno porte assim fazendo com que suas experiências de trabalho possam ser mais ágeis, mais simplificadas e menos exaustiva.

REFERÊNCIAS

- AMAZON. **Amazon Web Services**. 2023. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/69Voj>>. Acesso em: 26 set. 2024.
- FERREIRA, Wagner Solivan; PENHA, Renato; KNISS, Claudia Terezinha. **Contribuições de um software ERP para escritórios de arquitetura**. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 142–155, 2019. DOI: 10.5585/iptec.v7i2.15398. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/15398>. Acesso em: 19 jun. 2024.
- LÓPES, Michele. **EBCA (Escola Britânica de artes criativas & tecnologia)**. 2023. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/iKDWv>>. Acesso em: 26 set. 2024.
- TERA. **TeraBlog**. 2024. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/27Pzi>>. Acesso em: 26 set. 2024.

CENTRO
UNIVERSITÁRIO



CAMPO REAL

EXCELÊNCIA EM ENSINO SUPERIOR