

Saber Humano

Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E-ISSN 2446-6298
Edição Especial. Jul. 2022.
Restinga Sêca, RS.



Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca-
RS Cep: 97200-000

Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139

saberhumano@faculdadeam.edu.br www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh

Licença Creative Commons

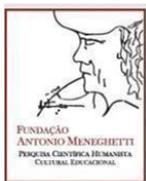


Este obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não
Comercial- Compartilha Igual 4.0 Internacional.

É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.

Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:



Corpo Editorial

Editor-Chefe

Prof. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editores Adjuntos

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editor Gerente

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Editor de Layout

Laura Scortegagna Lopes, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Consultoria SEER/OJS

Lepidus Tecnologia, Brasil.

Conselho Editorial

Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergipe-UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC SP, São Paulo-SP, Brasil.

Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUC RS, Porto Alegre-RS, Brasil.

PhD Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Esp. Horácio Chikota, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre- RS, Brasil

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Me. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Luterana do Brasil-ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo -SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Ricardo Schaefer, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC, São Paulo-SP, Brasil; Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Campinas-SP, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Dr. Siegfried Muñoz van Lamoén, Universidade de Playa Ancha de Ciências de la Educación-UPLA, Valparaíso, Chile.

Me. Vera Lucia Rodegheri, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Assessores Científicos/Avaliadores

Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Campina Grande, PB; Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, Campina Grande-PB; UNIFACISA, Campina Grande- PB, Brasil.

Me. Felipe Dalenogare Alves, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Clarissa Mazon Miranda, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS,

Brasil. Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália;

Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC-SP; Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, Campinas-RS, Brasil.

Esp. Eloy Demarchi Teixeira, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS,

Brasil. Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre- RS, Brasil.

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS,

Brasil. Me. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil.

Me. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS,

Brasil. Me. Paulo André Nogueira Lima, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Me. Luiz Dutra, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Ana Marli Bulegon, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS,

Brasil. Me. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas-UFPel, Pelotas-RS, Brasil.

Me. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS-Unijuí, RS, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Me. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto-FAISA, Santo Augusto-RS, Brasil.

Me. Rosane Maria Neves, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC-Campus Gaspar, Gaspar-SC, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil;

Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti
Faculdade – Edição Especial – Restinga Sêca: Antonio
Meneghetti Faculdade, 2022. 293 p.: il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol. 3, n.3 , em formato impresso, passou a publicar apenas na versão On- line.

Modo de acesso World Wide Web:

<<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>>.

ISSN: 2178-7689

E-ISSN: 2446-6298

1. Ontopsicologia
 2. Administração
 3. Sistema de informação
 4. Direito
 5. Educação I.
 6. Interdisciplinar.
- Faculdade Antonio Meneghetti Bibliotecário Responsável: Claudiane Weber. CRB-10/1917.



Editorial

Prezado leitor,

Com satisfação, a Saber Humano, Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade tem a satisfação de apresentar à comunidade academia e público em geral a Edição Especial “Cadernos de Administração” – com o dossiê temático intitulado “Eu vejo, eu faço”. A presente edição especial traz vinte e um artigos produzidos por alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. A produção é resultado de pesquisas realizadas pelo programa de iniciação científica e extensão “Projeto Eu vejo, eu faço”. Desejamos ao leitor uma profícua leitura, bem como, agradecemos o contínuo trabalho de excelência realizados pelos avaliadores e toda a equipe editorial da Saber Humano: *Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade* e nosso especial agradecimento aos autores que aqui tiveram seus textos publicados.

Cordiais

Saudações

Prof. Ms. Bruno Fleck da Silva, editor-chefe.



Apresentação

Com muita alegria, apresentamos à comunidade acadêmica o primeiro Caderno Especial do Projeto Eu vejo, eu faço, vinculado ao curso de Administração da Antônio Meneghetti Faculdade (AMF). Essa edição é o resultado de uma iniciativa que visa intensificar a essência prática inerente ao desenvolvimento de jovens lideranças. Tal movimento formativo visa proporcionar a consolidação de competências e habilidades genuínas para o profissional de administração, especialmente no que diz respeito à capacidade de traduzir a teoria administrativa em prática aplicada ao ambiente de negócios.

No que tange à trajetória percorrida pelos acadêmicos durante a construção das propostas de aplicação frente às realidades organizacionais escolhidas, a mesma teve início na leitura particular do aluno diante de sua prática profissional. Com base nesse primeiro olhar, o acadêmico passava para a etapa de identificação da área administrativa a que o problema se direcionava, identificando os aspectos elementares da situação apresentada com auxílio da teoria. Em seguida, o acadêmico era instigado a elencar técnicas e ferramentas relacionadas à área de especialização, visando proporcionar a solução mais adequada ao negócio.

Como resultado desse processo, o Caderno Especial de Administração – Eu vejo, eu faço, reúne problemáticas vivenciadas pelos líderes no cotidiano das mais diversas organizações. Desse modo, baseados em um diagnóstico preliminar do negócio, as propostas de aplicação das ferramentas implementadas pelos acadêmicos preenchem lacunas orientadas sob a perspectiva das áreas da administração, contemplando especificamente, a Área Financeira, a Área Produção, Operação e Qualidade, a Área de Marketing, a Área de Gestão de Pessoas e a Área de Estratégia Empresarial.

Finalmente, destaca-se que a tarefa essencial do gestor no cotidiano do *business* é tomar decisões frente às situações que se apresentam. Assim, torna-se essencial que esteja munido de conhecimento, em termos de ferramentas e técnicas, para responder com a assertividade e a rapidez exigidas pelo ambiente dinâmico em que os negócios se desenrolam atualmente. Portanto, espera-se que a leitura do presente Caderno auxilie os líderes de diferentes organizações a buscarem soluções alinhadas ao seu escopo de atuação, facilitando a composição de sua ação diária.



A Importância Da Gestão Financeira Em Um Bar: Uma Proposta De Ferramenta Para A Precificação De Produtos.

Andressa Baratto¹

Resumo: Este projeto tem como objetivo mostrar a precificação como ferramenta de apoio na gestão financeira para o contexto de um bar. No setor financeiro, existem muitas responsabilidades impostas aos profissionais e uma delas é a de precificação dos produtos ou serviços oferecidos pelo negócio. A formação do preço de um bem ou serviço é o ponto chave para obter o lucro planejado pela empresa, que tem como objetivo desenvolver um empreendimento que atue como ponto de referência, desde o cardápio até a experiência do bem-estar dos clientes. Para tanto, a ferramenta adotada neste relato, o *markup*, tem o intuito de auxiliar a empresa a traçar sua estratégia de precificação adequadamente. Esse indicador é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda. Dessa forma, as despesas são pagas, o lucro positivo é obtido e os resultados são mantidos dentro dos padrões do mercado, direcionando o negócio de maneira sustentável.

Palavras-chave: Gestão financeira; Precificação; Bar.

The importance of financial management in a bar: a proposal for a tool for pricing products.

Abstract: This project aims to show pricing as a support tool in financial management for the context of a bar. In the financial sector, there are many responsibilities imposed on professionals and one of them is pricing the products or services offered by the business. The formation of the price of a good or service is the key point to obtain the profit planned by the company, which aims to develop an enterprise that acts as a point of reference, from the menu to the experience of the well-being of customers. Therefore, the tool adopted in this report, the *markup*, is intended to help the company to outline its pricing strategy properly. This indicator is an index applied to the cost of a product or service to form the sales price. In this way, expenses are paid, positive profit is obtained and results are kept within market standards, directing the business in a sustainable way.

Keywords: Financial management; Pricing; Pub.

La importancia de la gestión financiera en un bar: una propuesta de herramienta para la tarificación de productos.

Resumen: Este proyecto tiene como objetivo mostrar la fijación de precios como una herramienta de apoyo en la gestión financiera para el contexto de un bar. En el sector financiero son muchas las responsabilidades que se imponen a los profesionales y una de ellas es la fijación de precios de los productos o servicios que ofrece la empresa. La formación del precio de un bien o servicio es el punto clave para obtener el beneficio previsto por la empresa, que tiene como objetivo desarrollar un emprendimiento que actúe como punto de referencia, desde el menú hasta la experiencia del bienestar de los clientes.

¹ Andressabaratto1998@gmail.com.

Por lo tanto, la herramienta adoptada en este informe, el margen de beneficio, pretende ayudar a la empresa a delinear adecuadamente su estrategia de precios. Este indicador es un índice aplicado al costo de un producto o servicio para formar el precio de venta. De esta forma, se pagan los gastos, se obtienen utilidades positivas y los resultados se mantienen dentro de los estándares del mercado, dirigiendo el negocio de manera sustentable.

Palabras clave: Gestión financiera; Precios; Pub.

1. Introdução

A precificação é a definição do preço de venda de um determinado produto ou serviço por uma organização. Essa organização consegue obter os preços de venda de maneira que todos os lucros e os custos de uma venda sejam englobados. Por esse motivo, é essencial em uma organização. Diante da necessidade de fixar o preço adequado aos produtos, surge o seguinte questionamento: Quais são os elementos para formação do preço de venda no Bar A?

Nesse sentido, a presente produção objetiva aplicar a ferramenta de precificação *markup* no Bar A. Salienta-se que este relato tratará de um projeto de implementação de um bar na comunidade de Santuário, localizada no município de Restinga Seca/RS, e, portanto, consiste em uma sugestão para utilização da técnica de fixação do preço. Essa concepção surge da necessidade de criação de um ambiente diferenciado para a comunidade do referido local, sendo um espaço integrador, com opção de entretenimento como música ao vivo, além de decoração aconchegante e serviços diferenciados para a região.

O referido ponto está localizado próximo ao Trevo do Recanto Maestro, que tem fluxo de acesso de toda região. A Quarta Colônia tem uma rota turística de grande circulação, e vai ter o público-alvo da localidade de Recanto Maestro. Onde fica a Antonio Meneghetti Faculdade, que é uma instituição de ensino superior brasileira que tem uma grande demanda de alunos que vivem no Recanto e recebem pessoas de toda a região central do estado.

Diante dessa perspectiva, pretende-se desenvolver um negócio que seja um ponto de referência, desde o cardápio até a experiência de bem-estar dos clientes. Desse modo, a empresa tem em vista uma oportunidade de negócios para a região que não apresenta muitos concorrentes locais. Tal projeto de empreendimento será de âmbito familiar, microempresa individual, em que será ofertado um serviço noturno de atendimento ao público.

Por fim, espera-se proporcionar ao cliente um ambiente agradável, que tenha um cardápio diferenciado, com música ao vivo e uma decoração aconchegante. Adicionalmente

à proposta de serviço a ser oferecido aos clientes, as decisões de gestão do negócio necessitam estar pautadas em ferramentas consistentes, principalmente no que se refere à precificação adequada dos produtos. Frente a esse fato é que se justifica a presente proposta de aplicação da ferramenta.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

A gestão financeira pode determinar o rumo dos negócios, pois através dela é possível tomar decisões de investimento, observar a real situação financeira, e permitir ter o controle detalhado sobre as ações, para tomar decisões listadas em resultados concretos. Desse modo, a gestão financeira passa a ser um tema relevante para qualquer empresa, independente do seu porte (pequeno, médio ou grande) ou ramo de atuação (prestação de serviço, comércio ou indústria), pois permite a correta administração dos recursos financeiros. Isso viabiliza o fortalecimento da organização empresarial e conseqüentemente proporciona o seu crescimento e a possibilidade de realizar novos investimentos.

No setor financeiro, existem muitas responsabilidades impostas aos profissionais, e uma delas é a correta precificação dos produtos e serviços oferecidos pelo negócio. A formação do preço de um bem ou serviço é o ponto chave para obter a lucratividade planejada pela organização. Na realidade prática das empresas, verifica-se que muitas não utilizam métodos ou ferramentas adequadas para precificar o seu portfólio de produtos. A consequência desse ato será a falha na estimativa da capacidade de retorno do empreendimento, podendo gerar sérios problemas de fluxo de caixa do negócio.

Para Horngren Et al (2004), a precificação é considerada umas das funções mais difíceis e relevantes a serem desenvolvidas nas empresas. Segundo Bruni e Famá (2004), a ferramenta de precificação é um procedimento que, na prática, gera alteração e certas dúvidas, pois um preço elaborado de modo inapropriado pode causar conseqüências negativas no resultado da empresa.

Para estabelecer o preço de venda de um produto, torna-se fundamental entender o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, o processo operacional da empresa e, especialmente, os custos fixos e variáveis, bem como a margem de lucratividade projetada. Caso haja erro na análise dos custos, haverá interferência direta na construção do preço de venda.

Nesse sentido, a equipe de gestão financeira precisa conhecer e estruturar a configuração de custos e margem de lucro em prol dos resultados desejados pela empresa. Assim, sob a visão da empresa, só faz sentido precificar um produto que considere um valor agregado superior ao preço cobrado que, por sua vez, precisa ser suficiente para cobrir os custos de elaboração do produto, todas as despesas relacionadas à estrutura do negócio, e também, a contraprestação em forma de lucros e do retorno do capital investido (MARTINS, 2009). E sob a perspectiva do cliente, esse só será atraído a adquirir o produto quando perceber que seus benefícios são superiores aos seus custos de aquisição verificados.

Diante do exposto, nota-se um aumento nos investimentos destinados à gestão de custo, a fim de torná-la uma ferramenta útil e simples no processo de precificação. E assim, obter a definição adequada do preço de venda, que promove a maximização dos lucros, auxilia os clientes na aquisição de produtos e aperfeiçoa os níveis de produção.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A gestão financeira é uma ferramenta relevante para que uma organização obtenha bons resultados, pois permite estabelecer metas, estipular prazos e analisar se os resultados estão de acordo com o que estava planejado pela empresa. Desse modo, afirma-se que tal setor é responsável pelas decisões que podem determinar os rumos do negócio e seu sucesso ou fracasso. Além do benefício próprio obtido pela empresa com a adequada gestão financeira, ela acaba por receber influência do meio econômico e exercer influência nos mesmos.

Diante desses fatos, conclui-se que a formação do preço de venda é essencial para uma boa saúde financeira das empresas. Assim, a ferramenta de precificação é importante para qualquer tipo de mercado, pois o preço do produto diz muito mais do que apenas a quantidade pecuniária que está envolvida. Para Bruni e Famá (2009), a precificação é de suma importância para as organizações, pois, por meio dos preços, podem-se atrair clientes e agregar valor aos produtos, formando um preço competitivo e que esteja ao alcance do consumidor.

Nesse sentido, aplicar uma estratégia de precificação correta gera algumas vantagens, uma delas é o retorno estimado pelas empresas. Para precificar os produtos de forma correta, certos padrões podem ser observados. Porém, não consiste em uma tarefa fácil, pois, além das regras contábeis e financeiras quanto aos métodos de precificação, há outras variáveis

importantes a serem atentadas como, por exemplo, o mercado consumidor, a concorrência, os hábitos de consumo, a disponibilidade de renda, entre outros fatores.

Para a operacionalização de tal conceito na empresa, existem várias estratégias que podem ser aplicadas. O *markup* é um desses indicadores e é um índice que é aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda. Assim, as despesas são pagas, o lucro positivo é obtido e os resultados são mantidos dentro dos padrões do mercado.

A referida estratégia é umas das soluções de formação de preço mais adotadas pelos empreendedores devido a sua facilidade de adaptação, fazendo assim chegar mais próximo da realidade. Para efetuar esse cálculo, existem duas possibilidades, pode-se utilizar o método *markup* divisor e o método *markup* multiplicador. No caso do estudo em questão, utilizar-se-á o método *markup* divisor.

3. Operacionalização Da Ferramenta

Para utilizar a ferramenta de precificação na empresa, será abordado o passo a passo de como aplicá-la no negócio. Tal operacionalização considerou três etapas: i) Levantamento das informações do negócio, ii) Compreensão dos elementos que constituem o preço e, por fim, iii) O cálculo do preço de venda dos produtos.

3.1 Passo 1: levantar as informações do negócio

Para tanto, o gestor precisa inicialmente compreender quais são as informações financeiras da empresa no que diz respeito aos i) investimentos a realizar, ii) custos atuais e iii) custos estimados. Como o empreendimento ainda não está operando, serão levantados os dados sobre investimentos estimados. O Quadro 1 apresenta o levantamento realizado para o Bar A.

Quadro 1 - Investimentos estimados para operacionalização do negócio.

Investimentos a Realizar	
Descrição	Valor
Projeto estrutural	30.000,00

Instalações	300.000,00
Veículo	50.000,00
Equipamentos	40.000,00
Informática	3.000,00
Treinamentos	4.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores. (2022)

Ao analisar os investimentos a realizar no início do empreendimento, esses serão gastos ou serão feitas aplicações de recursos que produzam um retorno futuro. A seção seguinte tratará dos custos fixos e variáveis estimadas para o negócio.

3.2 Passo 2: Compreender os elementos que compõem o preço

Neste segundo passo, o gestor precisa entender como os elementos inerentes à precificação se comportam especialmente no que diz respeito aos custos e às despesas do estabelecimento.

O primeiro ponto diz respeito aos custos. Essas informações de saídas de caixa podem ser classificadas como custos fixos ou variáveis. Para facilitar o cotidiano de gestão dessas informações, podem ser utilizadas planilhas eletrônicas com o desenvolvimento de cálculos por meio de fórmulas programadas previamente.

Desse modo, os custos fixos são aqueles que a empresa terá que pagar, independentemente do faturamento, vendas ou produção, são custos ligados à estrutura de custos do negócio em si. Esse é o caso do aluguel, salários dos empregados, das contas de água, luz e telefone, por exemplo.

Já os custos variáveis são aqueles que estão diretamente atrelados ao faturamento, às vendas e à produção da empresa. Exemplos desse tipo de desembolso são as comissões, os impostos atrelados ao faturamento, os insumos e a matéria-prima em geral.

O segundo passo é a mensuração das despesas que podem ser tanto fixas ou variáveis. Essas são as saídas de caixa que englobam comissões, fretes ligados às vendas, os tributos sobre a venda, além dos possíveis encargos financeiros. Com relação às despesas variáveis, podem ser considerados gastos extras que são gerados para atender uma demanda de produtos ou serviços vendidos, e normalmente têm prazo mais curto ou pode ser gerada por algum imprevisto durante o processo operacional do negócio.

Assim, as despesas fixas deverão ser agregadas ao preço de venda, através de uma metodologia de rateio, identificando o percentual delas sobre o faturamento médio mensal (SEBRAE 2013). Isto é, são despesas que viabilizam o funcionamento de um negócio. A Tabela 1 demonstra os custos variáveis elencados para o negócio.

Tabela 1 - Custos variáveis do negócio.

Custo Variável	Porcentagem
Embalagem	1%
Taxa da máquina	4%
Imposto Simples	7%
Total	12%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A empresa terá como custos variáveis as embalagens para acondicionamento dos produtos vendidos, taxa da máquina para pagamento com cartão e o imposto sobre o faturamento do negócio. Esses custos foram estimados com base no valor médio de venda esperado pelo negócio e resultou em um total de 12%.

A Tabela 2 detalha a estimativa dos custos fixos do negócio. Assim, têm-se como custos fixos os salários, pró-labore, energia, água, internet, IPTU e o seguro totalizando R\$ 9.000,00 mil reais de média mensal.

Tabela 2 - Custos fixos do negócio.

Custo Fixo	Média mensal (R\$)
Salário	2.800,00
Pró-Labore	4.000,00
Energia	1.500,00
Água	400,00
Internet	150,00
IPTU	100,00
Seguro	50,00
Total	R\$ 9.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

A seção seguinte tratará da operacionalização do cálculo do *markup* e do preço de venda para o negócio, utilizando como base os dados já expostos.

3.3 Passo 3: Identificar o preço de venda

Para o gestor calcular o preço de venda resultante de todas as informações levantadas, precisa inicialmente compreender a fórmula do *markup*. Assim, o *markup* é um índice pelo qual o custo de aquisição do produto pode ser multiplicado para chegar ao preço de venda.

$$MKM = 100 / 100 - (\% \text{ Custos variáveis} + \% \text{ Custos fixos} + \% \text{ Lucro})$$

Para operacionalizar a fórmula, o primeiro passo consiste em estipular as demais variáveis inerentes ao cálculo do *markup* do negócio. Com base nas informações da Ventura Pub e na lógica da fórmula de precificação, faz-se necessário trabalhar com alguns ajustes para inclusão dos dados monetários da empresa na fórmula de precificação. Inicialmente, efetua-se o cálculo do percentual de custos fixos (CF). A fórmula a seguir indica a composição desse cálculo.

$$\% CF = \text{Custos Fixos (média mensal)} \times \text{Vendas (média mensal)}$$

Assim, tem-se os seguintes dados de relação dos custos fixos e das vendas mensais projetadas, conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3 - Estimativa de custos fixos e vendas mensais.

Variáveis	Média mensal (R\$)
Custos fixos	9.000,00
Vendas	40.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Desenvolvendo o cálculo da fórmula do percentual de CF, tem-se o exposto no cálculo seguinte.

$$\% CF = 9.000,00 \times 40.000,00 = 22,50 \%$$

Para compor a fórmula do *markup* multiplicador, além da porcentagem de CF, faz-se necessário estimar os custos variáveis e o lucro desejado pelo empreendimento. Assim, considera-se que a proprietária do estabelecimento espera conseguir um lucro de 30% com seu empreendimento. Diante desse cenário, resultaram os seguintes dados para o cálculo do *markup* diante da realidade de negócio em análise. A Tabela 4 expõe em detalhes.

Tabela 4 - Cálculo das variáveis do *Markup* para o Bar A.

Variáveis	%
= Custos fixos	22,50
= Custos variáveis	12,00
= Lucro desejado	30,00

Fonte: Elaborada pela autora. (2022)

Com base nos dados levantados, tem-se o seguinte cálculo do *markup*:

$$MKM = 100 / 100 - (\% \text{ Custos variáveis} + \% \text{ Custos fixos} + \% \text{ Lucro})$$

$$MKM = 100 / 100 - (12 + 22,5 + 30)$$

$$\mathbf{MKM = 2,82}$$

Por fim, após finalizado o cálculo do *markup*, para chegar ao resultado do preço de venda do produto, basta a utilização da fórmula a seguir.

$$\textit{Preço de venda} = \textit{Custo da mercadoria} \times \textit{MKM}$$

Considerando um produto com o custo de mercadoria de R\$ 20,00, tem-se o seguinte preço de venda:

$$\textit{Preço de venda} = 20,00 \times 2,82 = \mathbf{R\$ 56,40}$$

Conclui-se que, por meio dessa fórmula, o preço de venda será o valor adequado para a realidade da empresa, pois considera todos os desembolsos, em termos de custo e despesa, bem como a lucratividade desejada pelo negócio.

4. Principais resultados para o negócio

Diante do estudo desenvolvido, observa-se que para fazer com que um preço de venda seja adequado às diretrizes esperadas pela empresa, deve-se aplicar a técnica do *markup*. Desse modo, compreende-se que tal ferramenta consiste em um método de

precificação baseado no custo e no lucro desejado para o negócio em análise. Nas imagens, expostas a seguir, pode-se visualizar a operacionalização do resultado do preço de venda de cada produto em uma planilha eletrônica, constituindo posteriormente, o cardápio completo do bar.

Figura 1 - Elaboração do preço de venda dos produtos em planilha eletrônica.

	A	B	C	D	E
1	Produtos		Preço de venda		Valor
2	Coca-Cola 350 ml		R\$ 1,50	R\$ 2,82	R\$ 4,23
3	Coca-Cola 600 ml		R\$ 2,00	R\$ 2,82	R\$ 5,64
4	Sprite 350 ml		R\$ 1,50	R\$ 2,82	R\$ 4,23
5	Guaraná 350 ml		R\$ 1,50	R\$ 2,82	R\$ 4,23
6	Cerveja Bra. 473ml		R\$ 2,20	R\$ 2,82	R\$ 6,20
7	Budweiser 473ml		R\$ 2,20	R\$ 2,82	R\$ 6,20
8	Skol 473 ml		R\$ 2,20	R\$ 2,82	R\$ 6,20
9	Bohemia 473 ml		R\$ 2,20	R\$ 2,82	R\$ 6,20
10	Água sem gás		R\$ 1,00	R\$ 2,82	R\$ 2,82
11	Água com gás		R\$ 1,00	R\$ 2,82	R\$ 2,82

Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Ao observar a Figura 1, identifica-se que, para a sistematização do indicador de precificação do *markup*, basta inserir uma coluna referente ao preço da mercadoria ou custo variável do produto. Na sequência, deve-se adicionar uma segunda coluna com o *markup* calculado para a empresa, resultante de toda análise exposta anteriormente. Por fim, faz-se necessário inserir uma terceira coluna com a fórmula de multiplicação da primeira com a segunda coluna para obter o resultado do preço de venda de cada um dos produtos oferecidos no bar.

Após todo o estudo de precificação e a estratégia ser adequadamente fixada pela empresa, o cardápio com a relação de produtos ofertados pode ser elaborado. A Figura 2 apresenta um esboço do cardápio de bebidas sugerido para o projeto do Bar A.

Figura 2 - Cardápio de bebidas do Bar.



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Portanto, conclui-se que para ter uma boa precificação, o ato de definir um valor para calcular a venda do produto ou serviço, ou seja, compreender o quanto o cliente deve pagar para obter o item ou atividade que você oferecer no mercado, torna-se essencial para o sucesso de um empreendimento.

Nesse sentido, por meio do presente projeto, entende-se que o *markup* consiste em uma técnica de precificação representada por um índice que é utilizado no cálculo do preço final do produto ou serviço. Assim, o objetivo do *markup* é permitir a precificação do produto ou serviço de maneira a somar todas as necessidades do negócio, ou seja, o preço final deve cobrir todas as despesas e gerar percentual de lucro ao empreendimento.

Adicionalmente, deve-se ressaltar que o *markup* é uma técnica para precificação e que pode ser utilizada em conjunto com outras ferramentas de comparação de valor percebida, a análise da concorrência e a margem de contribuição, por exemplo. A técnica do *markup* é simples e aplicável tanto para negócios recém iniciados quanto para o estudo da precificação adotada por empresas com trajetória constituída no mercado.

Quando se refere à precificação baseado em valor percebido, está se pressupondo o valor que não se refere ao material, tais como a soma dos custos e despesas envolvidos, e sim, ao valor subjetivo dos benefícios compreendidos diante da oferta. De acordo com Kotler (1998), “um número crescente de empresas está baseando seus preços no valor percebido do produto. A fixação de preços baseada no valor usa a percepção dos consumidores em relação ao valor do produto, e não os custos do vendedor.” O autor ainda reforça que “uma empresa que usa orçamento baseado no valor deve procurar saber que valores os consumidores atribuem às diferentes ofertas competitivas, mas esse valor não é fácil de ser mensurado”.

Em seguida, existe a técnica de análise da concorrência. Tal perspectiva de precificação costuma ser baseada no preço praticado pelos concorrentes. Essa é a técnica mais precária, pois pode resultar em prejuízo ao final do mês. Baseado nesse conceito, Macedo et al (2011) ressalta as limitações ao utilizar essa estratégia de precificação, pois se a empresa operar com custos superiores do que os dos concorrentes, talvez ela não possa fixar um preço abaixo ou no mesmo nível da concorrência e ainda assim continuar no mercado. A precificação baseada na concorrência é também limitada por não explorar diretamente o valor para os clientes.

Kotler e Armstrong (2007) apresentam dois tipos de preços baseados na concorrência: preços de oferta e preços de proposta. Nos preços de oferta, a empresa forma seus preços baseado nos preços dos concorrentes, sem prestar muita atenção aos seus custos. Quanto aos preços de proposta ocorrem quando a empresa determina seu preço de acordo com seu julgamento de como os concorrentes irão fixar os seus preços, mais uma vez, deixando de lado a demanda e os custos. A empresa tenta estabelecer preços mais baixos que seus concorrentes, mas deve atentar para o fato de não colocar seu preço abaixo dos seus custos e nem tanto acima dos seus custos, pois isso pode trazer prejuízo para a empresa.

Por fim, a última técnica é a margem de contribuição. Essa técnica é mais recomendada para quem quer precificar produtos de maneira mais adequada para a empresa. É o que determina o quanto sobra dentro do preço de venda após serem descontados os custos e as despesas variáveis inerentes ao produto.

Nesse sentido, a margem de contribuição demonstra quanto cada produto contribui para cobertura dos Custos Fixos e Despesas Fixas e para a lucratividade da empresa. Uma análise da margem de contribuição unitária de cada produto é uma importante informação para decidir qual produto é mais rentável para a empresa. Já com a soma de todas as margens

de contribuição por unidade, obtém-se a margem de contribuição total e deduzindo dela o custo e a despesa fixa total é possível então apurar o lucro da empresa (MARTINS, 2010).

Desse modo, conclui-se que existem várias técnicas de precificação de produtos, e quando utilizadas em conjunto são a forma mais adequada e, provavelmente, resultarão em uma decisão estratégica interessante para qualquer tipo de negócio.

Referências

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preço**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de Custos**: uma abordagem gerencial. V. 1. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MACEDO, M. A. D. S et al. Análise da estratégia de preço: uma proposta metodológica a partir da análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 62-78, jan./abr, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda. Rio de Janeiro, 2007.

KOTLER, P.; GARY, A. *Princípios de Marketing*. São Paulo: PHB, 1998.

SEBRAE. **Como elaborar o preço de venda**. Minas Gerais: Sebrae 2013.



A Utilização Do Orçamento Empresarial Como Ferramenta De Gestão Em Uma Empresa Familiar Do Segmento De Silvicultura

Cristiano André Bley

1

Resumo: Em virtude do aumento das oscilações no ambiente econômico e de seu posicionamento, a permanência no mercado se tornou ponto chave para as empresas. A concorrência e a competitividade estão atreladas às constantes modificações dos cenários, visto que as inovações tecnológicas e as exigências de mercado se atualizam constantemente. É neste sentido que o orçamento empresarial ingressa como uma ferramenta de apoio na contabilidade gerencial e na projeção do futuro da empresa em relação à sua modelagem estratégica e financeira, servindo como um planejamento de objetivos a serem alcançados e as metas a serem seguidas pela empresa. Sendo assim, com base na utilização do plano orçamentário é possível analisar que possui uma tarefa significativa no planejamento de uma empresa, visto que oferece aos gestores uma visão integral do contexto geral da empresa. Ademais, com base nas premissas orçamentárias, foi possível elaborar todas as etapas do orçamento, além de obter os resultados projetados, possibilitando ao gestor da empresa a verificação das vantagens concretas quanto ao seu interesse e investimento no negócio. Como conclusão, destaca-se que o plano orçamentário deveria ser implantado por todas as empresas, preferencialmente nos projetos e no planejamento da continuidade empresarial, fornecendo ao gestor do negócio as informações necessárias para a tomada de decisão assertiva, possibilitando o aumento do valor agregado como um todo.

Palavras-Chave: Orçamento Empresarial, Plano Orçamentário, Planejamento.

The Use of the Business Budget as a Management Tool in a Family Business in the Forestry Segment.

Abstract: Due to the increase in fluctuations in the economic environment and its positioning, permanence in the market has become a key point for companies. Competition and competitiveness are linked to constant changes in scenarios, as technological innovations and market requirements are constantly updated. It is in this sense that the corporate budget enters as a support tool in management accounting and in the projection of the company's future in relation to its strategic and financial modeling, serving as a planning of objectives to be achieved and the goals to be followed by the company. Thus, based on the use of the budget plan, it is possible to analyze that it has a significant task in the planning of a company, since it offers managers an integral view of the general context of the company. Furthermore, based on the budgetary assumptions, it was possible to prepare all the stages of the budget, in addition to obtaining the projected results, allowing the company manager to verify the concrete advantages regarding their interest and investment in the business. In conclusion, it is emphasized that the budget plan should be implemented by all companies, preferably in projects and in business continuity planning, providing the business manager with the necessary information for assertive decision-making, enabling the increase of added value as one all.

Keywords: Business Budget, Budget Plan, Planning.

El Uso del Presupuesto Empresarial como Herramienta de Gestión en una Empresa Familiar del Segmento Forestal.

Resumen: Debido al aumento de las fluctuaciones del entorno económico y su posicionamiento, la permanencia en el mercado se ha convertido en un punto clave para las empresas. La competencia y la competitividad están ligadas a constantes cambios de escenarios, ya que las innovaciones tecnológicas y los requerimientos del mercado se actualizan constantemente. Es en este sentido que el presupuesto corporativo entra como una herramienta de

¹ Cristianoble@gmail.com

apoyo en la contabilidad de gestión y en la proyección del futuro de la empresa en relación a su modelamiento estratégico y financiero, sirviendo como una planificación de los objetivos a alcanzar y las metas a seguir por la empresa. Así, con base en el uso del plan presupuestario, es posible analizar que tiene una labor significativa en la planificación de una empresa, ya que ofrece a los gerentes una visión integral del contexto general de la empresa. Además, con base en los supuestos presupuestarios, fue posible elaborar todas las etapas del presupuesto, además de obtener los resultados proyectados, lo que permitió al gerente de la empresa verificar las ventajas concretas en cuanto a su interés e inversión en el negocio. Como conclusión, se enfatiza que el plan presupuestario debe ser implementado por todas las empresas, preferentemente en los proyectos y en la planificación de la continuidad del negocio, brindando al gestor empresarial la información necesaria para la toma de decisiones asertivas, posibilitando el aumento del valor agregado como uno solo.

Palabras clave: Presupuesto Empresarial, Plan Presupuestario, Planificación.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

A constante mudança do mercado, a alta concorrência e o impacto de um cenário político e econômico trazem algumas incertezas para as empresas, coagindo assim a utilizarem ferramentas que possam lhe trazer benefícios mais competitivos. O orçamento empresarial vem ao encontro dessas variáveis, a fim de verificar e analisar a profissionalização e a destinação dos seus recursos, apoiando na projeção, controle e mensuração dos resultados econômicos/financeiros, resultando na eficácia dos processos de gestão e tomada de decisão de qualquer porte empresarial.

Segundo Zdanowicz (1984), o orçamento empresarial é caracterizado como um instrumento de ação utilizado para auxiliar nas decisões, fazendo com que as empresas consigam se atualizar e ajustar conforme às novas situações enfrentadas, independente do porte da empresa, servindo como uma ferramenta de apoio na gestão de seus recursos. Como se sabe, muitas organizações não estão atentas sobre os problemas originados pelo ambiente externo, sendo pela falta de planejamento e visão do próprio negócio, ignorando a estruturação de um planejamento dos negócios, auxiliando e facilitando o controle da gestão.

Neste contexto, este estudo terá como base uma empresa familiar do segmento de silvicultura, situada na região central do Rio Grande do Sul, fundada em meados de 1975, com uma pequena demanda somente para o público regional. No decorrer de todo esse período a empresa concentra as suas atividades em regime familiar, na qual diferentes formas de gestão foram aplicadas, mantendo o seu espaço no mercado reconhecido e crescente no decorrer dos anos. Com isso, compreende-se que a partir da utilização do orçamento empresarial, torna-se viável analisar os diversos cenários da empresa, prevendo casos inesperados e orientando decisões mais eficazes por parte dos gestores.

Seguindo essa perspectiva, o maior objetivo do trabalho é mostrar o passo a passo da construção de um orçamento empresarial, para assim detalhar a sua contribuição na gestão de uma empresa

familiar do segmento de silvicultura. Para isso, foi necessário utilizar-se de alguns documentos da empresa, a fim de trazer melhor interpretação dos dados e das informações presentes nos diversos setores. Adicionalmente, entende-se que o orçamento empresarial pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, visto que o gestor deva adaptar conforme a realidade da organização, resultando no aumento de vida útil da empresa e no aprimoramento das tomadas de decisões

2. Conceituação da ferramenta

O sistema orçamentário considera-se como uma ferramenta fundamental para o planejamento e controle das empresas. Como Padoveze (2003) fundamenta, o orçamento é um instrumento de controle para a eficácia de todas as técnicas operacionais da empresa, atuando sobre todas as áreas da companhia. Diante do uso dessas estratégias, o gestor necessita estar preparado e munido com informações corretas da organização, garantindo o suporte para a sua tomada de decisão, projetando a melhoria de trabalho em todas as áreas da empresa projetando o seu crescimento.

Ainda para Padoveze (2014, p.52), a definição de orçamento pode ser caracterizada como “a expressão quantitativa de um plano de ação e de ajuda à coordenação e implementação”. Pode caracterizar-se por identificar a eficiência ou a fragilidade no desempenho das atividades da empresa, permitindo acompanhar em que sentido está ocorrendo o progresso para atingir os objetivos. É importante destacar que a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos por ela disponíveis e a ajustá-los às atividades consideradas prioritárias.

Por fim, segundo Frezatti (2009), o orçamento é similar a um plano financeiro que estabelece um plano estratégico dentro de um tempo definido, situando prioridades e o futuro que a organização pretende concretizar. Dessa forma, consegue-se analisar como está sendo o desempenho interno da empresa, através das condições de acompanhamento. A construção desse planejamento se dá por meio da administração do negócio, que estabelece as metas e objetivos a serem alcançados, de modo que a partir do orçamento se obtém o prognóstico dos recursos humanos, físicos e financeiros fundamentais para atingir as metas e objetivos, programando as políticas planejadas.

3. Importância da ferramenta para a gestão

Mediante as grandes transformações na área econômico-financeira, as empresas relatam a necessidade natural da adoção de estruturas empresariais atualizadas, bem como a inserção de novas estratégias de gestão. A utilização do sistema orçamentário pode ser um método de agregação de valor para a empresa, sendo utilizado pelo gestor da empresa para monitorar periodicamente o progresso do orçamento, isto é, a comparação dos resultados reais com resultados planejados. Além disso, é um meio de a empresa se prevenir perante as possíveis ameaças que possam acontecer futuramente, afetando a organização.

É neste sentido que o uso e a aplicação das ferramentas inerentes ao orçamento podem servir como um valioso instrumento de planejamento e controle, podendo ser utilizado por empresas de pequeno ou grande porte, visualizando e controlando anualmente toda a base de dados e informações, projetando de modo eficaz o futuro da organização. Com base nisso, Morales (2009) defende que o orçamento tem por objetivo monitorar as estratégias da organização e estabelece que o acompanhamento e controle devem ser permanentes para que os objetivos planejados possam ser alcançados.

Sendo assim, o orçamento empresarial, quando utilizado de forma correta, pode servir como um importante aliado para a organização, fazendo com que ela “caminhe” de forma integral na mesma direção, atingindo os mesmos objetivos. Para Welsch (2012), algumas vantagens da utilização do processo orçamentário são: o desenvolvimento de melhorias no uso da gestão, a estruturação de metas, o atingimento de flexibilização na administração, criação de um verdadeiro e atingível plano de vendas, entre outros.

4. Operacionalização da ferramenta

Este estudo tem por objetivo discorrer sobre a construção de um orçamento empresarial, demonstrando o passo a passo de forma detalhada utilizando-se do conceito de autores renomados. Além disso, em algumas fases do desenvolvimento poderá ser vista uma breve aplicação na prática da empresa familiar em estudo, elencando dados que foram estruturados no Trabalho de Conclusão de Curso do próprio autor desta produção para assim trazer maior clareza ao leitor. Sendo assim, para este estudo, sintetizam-se as etapas do processo orçamentário conforme a Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Etapas do Processo Orçamentário

Etapas do Processo Orçamentário

01

Construção dos
Cenários Econômicos

02

Definição das
Premissas
Orçamentárias

03

Orçamento
Operacional

04

Orçamento
Financeiro

05

Orçamento de
Investimentos e de
Financiamentos

06

Projeção das
Demonstrações
Financeiras

07

Análise dos Indicadores
Econômico-Financeiros

Fonte: adaptado pelo autor com base em Padoveze (2010).

4.1 Construção dos cenários econômicos

O objetivo maior da construção dos cenários é fundamentar as premissas orçamentárias. Conforme Padoveze (2010), tanto a análise do ambiente quanto a construção de cenários são 53 ferramentas para o planejamento estratégico, já que trabalham com informações do macroambiente econômico, político e social. A construção dos cenários está fundamentalmente ligada ao ambiente macroeconômico e às suas implicações, visíveis à empresa e ao seu redor. Os dados necessários para a construção de cenários podem ser visualizados na mídia, nas publicações especializadas das associações de classe e de entidades governamentais, podendo ser analisados e transformados em informações que possibilitam indicar os caminhos mais confiáveis a seguir (PADOVEZE, 2010). Algumas variáveis que podem ser consideradas nos cenários econômicos podem ser: PIB – Mundial – Variação; PIB – Mundial – Variação; PIB – Mundial – Variação; Crescimento do setor; e entre outros.

4.2 Definição das premissas orçamentárias

As premissas orçamentárias são consideradas como a base para o processo de elaboração das peças do orçamento e decorrem diante do cenário escolhido. Segundo Padoveze (2010), o gestor do negócio deve ter o conhecimento e a percepção do que pode acontecer com os negócios da

organização, caso o cenário adotado seja o mais provável possível. Nesse sentido, algumas informações básicas, como: comportamento de vendas, produção, novos negócios e oportunidades, necessidade de investimento etc., podem servir como delineadores para o plano orçamentário.

Ainda para Padoveze (2010), pode-se definir as premissas orçamentárias como sendo os dados de ordem geral e que possam vir a afetar de forma direta ou indireta toda a empresa, e as quais, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão. Podemos citar o fator limitante de vendas/produção como um exemplo de premissa orçamentária, que através de sua definição é possível projetar a quantidade produtiva da organização em cada safra, resultando em dados e informações mais próximas da exatidão possível, a fim de dar consistência e facilidade na tomada de decisão. Portanto, a partir da definição das premissas orçamentárias é possível que a empresa esteja munida de informações para a elaboração das peças orçamentárias, tanto do orçamento operacional, como do orçamento financeiro, apresentados e estruturados nos próximos tópicos.

4.3 Etapas do orçamento operacional

Nesta seção, são apresentadas as ferramentas orçamentárias das etapas que constituem o orçamento operacional, quais sejam: vendas, produção e despesas operacionais. São pontos fundamentais para manter a organização em funcionamento, além de ter um controle sobre os gastos que incorrem no período em que a empresa deseja aplicar.

4.3.1 Orçamento de vendas

Em regra geral, o plano de vendas é o suporte para o desenvolvimento de um orçamento. Para Welsch (2012), o orçamento de vendas é a base confiável dos demais orçamentos, sendo fundamental a sua criação a partir de informações verdadeiras, uma vez que, caso a sua construção ocorra com embasamento incorreto, praticamente todos os outros planos poderão apresentar resultados incorretos, diferente dos objetivos da organização, não correspondendo à realidade.

A partir da definição do orçamento, é possível determinar o nível das atividades futuras da empresa, na qual todos os demais orçamentos serão formulados em função do orçamento de vendas, tendo que ser definido qual produto será vendido, em que quantidade e quando, e estrutura-se a partir das principais informações para determinação dos recursos que serão

necessários para o atendimento dessas vendas em qualidade, quantidade e por período de tempo (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

Por fim, Welsch (2012) lembra ainda que o planejamento de vendas possui um impacto primordial na maximização de lucros a longo prazo, e não tanto a curto prazo. Sendo assim, é fundamental estabelecer estratégias que suportam a condição de não priorizar a escolha de lucros a curto prazo, em detrimento de um plano de vendas a longo prazo resultar em uma lucratividade maior. Assim, para que as necessidades pré-estabelecidas sejam supridas através da elaboração do orçamento de vendas, faz-se necessária a estruturação do plano da produção.

4.3.2 Orçamento da produção

Após a elaboração do orçamento de vendas e da projeção do que será vendido pela empresa nos próximos períodos, é importante realizar o planejamento do que será produzido para atender essa necessidade. Neste sentido, o orçamento de produção se refere ao documento básico que possibilita a formulação dos orçamentos de matérias-primas, orçamento de mão-de-obra direta, de custos indiretos de fabricação e do custo unitários dos produtos (SANTOS et al., 2008; PADOVEZE; TARANTO, 2009; LUNKES, 2009; CARRARO, 2014).

Para Sanvicente e Santos (1995), o orçamento de produção atua em um determinado período, visando atender as vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos e, ainda, identifica, por períodos de tempos, uma estimativa de quantidade de cada produto a ser fabricado. Com isso, é importante que o plano de produção esteja alinhado com os objetivos do sistema orçamentário da organização. Sendo assim, analisa-se a complexidade do orçamento de produção, pois a partir dele se obtém uma projeção dos custos que a empresa terá com matéria prima e os custos fixos de fabricação, exemplificadas nas próximas duas seções.

4.3.2.1 Orçamento de matéria-prima

Para o orçamento de matéria-prima e de insumos necessários na produção, calculou-se a quantidade necessária para a produção de mudas de eucalipto na projeção para o ano de 2022 e também para até 5 anos. Vale salientar que a matéria-prima utilizada possui a mesma validade para ambas as variedades produzidas pela empresa, sendo assim, adotou-se o critério único das mudas de eucalipto no contexto geral da análise. A Tabela 1 traz a relação dos insumos necessários para a produção das mudas de eucalipto para o ano de 2022 e para até 5 anos.

Tabela 1 – Cálculo do custo de matéria-prima e insumos para a produção de mudas de eucalipto

Matéria-prima/insumo	2022	Até 5 anos
Laminado	R\$ 15.000,00	R\$ 17.500,00
Caixas	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00
Terra	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00
Grampeadores	R\$ 450,00	R\$ 500,00
Semente	R\$ 7.000,00	R\$ 8.000,00
Adubo	R\$ 1.560,00	R\$ 1.700,00
Veneno	R\$ 800,00	R\$ 950,00
Serragem	R\$ 155,00	R\$ 155,00
Gasolina	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Total	R\$ 44.165,00	R\$ 55,155,00

Fonte: Bley (2021).

De acordo com os dados, para a soma total dos custos da matéria-prima e dos insumos, adotou-se o critério referente à produção de 7.950 caixas de mudas de eucalipto para o ano de 2022, e de até 8.500 caixas na projeção para até 5 anos. Quanto ao índice de representatividade dos valores, utilizou-se dos ativos da empresa e de documentos do processo produtivo dos anos de 2019, 2020 e 2021, estimando um percentual de aumento em aproximadamente 1,10% para o ano de 2022, e na projeção para até 5 anos um aumento de aproximadamente 1,24%.

4.3.2.2 Orçamento dos custos fixos de fabricação

Os custos fixos de fabricação são incorridos na organização e não se aplicam diretamente aos produtos, ou seja, não estão diretamente associados ao processo produtivo. Como base, utilizaram-se dados dos custos anuais do ano de 2021, para assim projetar os custos para o ano de 2022 e para até 5 anos, o que pode ser visualizado na Tabela 2, na sequência.

Tabela 2 - Custos fixos de fabricação – cálculo anual

Item	2021	2022	Até 5 anos
Energia elétrica	R\$ 1.969,13	R\$ 1.080,00	R\$ 1.150,00

Manutenções	R\$ 3.000,00	R\$ 3.950,00	R\$ 4.650,00
Depreciação	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 600,00
Total	R\$ 5.739,13	R\$ 5.030,00	R\$ 6.400,00

Fonte: Bley (2021).

Considerando os dados tabulados, no cálculo da energia elétrica para o ano de 2022 e para até 5 anos, utilizou-se o valor médio anual incorrido entre os meses de outubro de 2020 até setembro de 2021. Com isso, projetou-se uma redução no valor da energia elétrica para o ano de 2022, pelo fato de a empresa contar a produção de energia fotovoltaica, produzida a partir de luz solar. Já na projeção para até 5 anos considerou-se um pequeno aumento em relação ao ano de 2022, tendo em vista que a empresa tem apenas o custo mensal da taxa base exigida pela concessionária da energia elétrica.

4.3.3 Orçamento de despesas

Para Santos et al. (2008), o orçamento das despesas operacionais se refere às despesas utilizadas para o desenvolvimento das operações da empresa, englobando valores projetados das despesas com vendas, administrativas e financeiras. Ainda para esses autores, o objetivo desse orçamento é prever as despesas com a possibilidade de gerenciá-las, praticar a redução quando permitido, além de visualizar se as receitas de vendas projetadas darão o suporte suficiente para essas despesas. Sendo assim, nota-se a complexidade desta fase do orçamento.

Conforme Padoveze (2003), esta etapa do orçamento é definida como a mais trabalhosa, uma vez que a sua estruturação é elaborada a partir de pelo menos uma peça orçamentária para cada setor, em função das inúmeras despesas que incorrem, já que se considera todo o plano de contas de despesas da empresa, as quais em algumas situações se tratam de valores bastante elevados, sendo necessário a utilização de um planejamento mais analítico possível.

Em virtude de o estudo estar centralizado em uma empresa familiar, o cálculo das despesas operacionais foi orçado apenas nas despesas com vendas, não sendo necessário o levantamento das despesas administrativas. As despesas com vendas estão associadas desde a promoção quanto à comercialização do produto, sendo assim, na Tabela 3, é possível verificar os tipos de despesas existentes na organização.

Tabela 3 - Cálculo anual das despesas operacionais

Tipo de despesa	2022	Até 5 anos
Publicidade	R\$ 2.760,00	R\$ 2.900,00
Telefone celular	R\$ 1.320,00	R\$ 1.320,00
Veículo para entrega	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
Resumo do bloco de produtor	R\$ 20,00	R\$ 30,00
Certificado digital	R\$ 120,00	R\$ 150,00
Internet	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00
Total	R\$ 7.800,00	R\$ 8.690,00

Fonte: Bley (2021).

No cálculo da publicidade, consideraram-se as divulgações em programas de rádio e impulsionamentos de publicação na rede social Facebook. Sendo assim, para o ano de 2022, foi adotado um valor semelhante ao valor gasto no ano de 2021. Já na projeção para até 5 anos, foi projetado um aumento de 1,05%, em virtude da renovação do contrato com a empresa radialista. Quanto ao telefone celular, tanto para o ano de 2022 quanto na projeção para até 5 anos, considerou-se o mesmo valor, pelo fato de que a empresa já possui o mesmo número celular por 30 anos, resultando em pacotes promocionais.

Para o cálculo da despesa com o veículo para a entrega no ano de 2022, baseou-se nos gastos incorridos no ano anterior, e já na projeção para até 5 anos considerou-se um aumento de 1,20%, tendo em vista o número de entregas e a elevação no valor do litro do diesel. Quanto à despesa do resumo do bloco do produtor, foi verificado, junto à Prefeitura Municipal na qual a empresa está inserida, o valor que será cobrado pelo serviço no ano de 2022. No que se refere à projeção para até 5 anos, foi sugerido considerar um acréscimo de até 1,5% para esses fins.

Quanto ao certificado digital utilizado para a emissão da nota fiscal eletrônica, a empresa renovou contrato com a empresa fornecedora durante o ano de 2021, com validade de até 3 anos. Dividindo o valor total, para o ano de 2022 resulta em R\$ 120,00, enquanto para até 5 anos a estimativa é de um aumento de até 1,25%, com base nas informações concedidas pela empresa fornecedora do certificado digital. Sobre o valor anual de consumo da internet, verificou-se com a empresa contratada quanto ao valor que será cobrado no ano de 2022, sendo que, na oportunidade, esta ressaltou que na projeção para até 5 anos existe a possibilidade de um aumento de 1,20% no valor anual da internet. Por fim, em função de a empresa utilizar apenas de recursos próprios para o financiamento de sua operação, não foi necessário orçar as despesas financeiras.

4.4 Etapas do orçamento financeiro

Nesta seção, são abordados os mecanismos orçamentários das etapas que compõem o orçamento financeiro, que são: orçamento de caixa, orçamento de investimentos e de financiamentos, projeção das demonstrações financeiras e análise de indicadores econômico-financeiros. Vale salientar que todas as etapas serão detalhadas segundo a visão de alguns autores, além da aplicação na prática da empresa familiar em estudo.

4.4.1 Orçamento de caixa

Segundo Lunkes (2007), o Fluxo de Caixa tem como objetivo maior garantir que os recursos financeiros sejam estabelecidos a ponto de atender a demanda nas demais peças orçamentárias, sendo necessário o entendimento de que podem ocorrer incertezas e falhas, tanto na projeção atual quanto nas projeções das peças anteriores e os fatores externos, tendo que considerar sempre uma margem de segurança para não ocorrerem os imprevistos, utilizando assim ferramentas corretas ao longo de todo processo.

O fluxo de caixa demonstra quais ferramentas serão necessárias para mensurar a movimentação financeira da empresa, embora, quando ocorre a interpretação das variações em um determinado exercício social, é possível comparar as receitas recebidas versus as despesas pagas, como também o orçamento projetado com o orçamento realizado (PADOVEZE, 2009).

A fim de trazer um melhor entendimento para o estudo, projetou-se um orçamento de caixa da organização para o ano de 2022 e para até 5 anos, tendo base nos dados e valores que a empresa possui conhecimento, sendo a projeção de receita a partir das vendas, o cálculo de todos os custos com a matéria-prima/insumos, despesas com a mão de obra e as despesas fixas de fabricação. A partir disso, foi possível estruturar o orçamento de caixa da empresa, representado na Tabela 4.

Tabela 4 – Orçamento de caixa

Fluxo de Caixa	Período	Período
	2022	Até 5 anos
	Previsto	Previsto
1- Entradas		

Vendas à vista	R\$ 278.250,00	R\$ 382.500,00
Vendas a prazo	-	-
Outras receitas	-	-
Total de Entradas	R\$ 278.250,00	R\$ 382.500,00
2- Saídas		
Compras à vista	R\$ 44.165,00	R\$ 55.155,00
Compras a prazo	-	-
Impostos	-	-
Mão de obra	R\$ 68.000,00	R\$ 95.000,00
Custos fixos	R\$ 5.030,00	R\$ 6.400,00
Despesas financeiras	R\$ 7.800,00	R\$ 8.690,00
Total de Saídas	R\$ 124.995,00	R\$ 165.245,00
Saldo Inicial	R\$ 115.000,00	R\$ 175.000,00
(+) Total de entradas	R\$ 278.250,00	R\$ 382.500,00
(-) Total de saídas	R\$ 124.995,00	R\$ 165.245,00
(=) Saldo Final	R\$ 268.255,00	R\$ 392.255,00

Fonte: Bley (2021).

Analisando os dados da tabela, é possível verificar que foi previsto o fluxo de caixa da empresa para o ano de 2022 e para até 5 anos. É possível analisar, também, que a organização trabalha somente com vendas à vista e, conseqüentemente, suas compras também são adquiridas à vista. O valor considerado para o caixa inicial no ano de 2022 foi projetado com base no ano de 2021. Com isso, projetou-se um aumento de aproximadamente 1,50% em relação aos próximos 5 anos. Por fim, vale lembrar que a organização é considerada como uma microprodutora rural, não tendo a necessidade de deduzir os impostos sobre as vendas.

4.4.2 Orçamento de investimentos e de financiamentos

Para a estruturação desse orçamento, a empresa precisa estar atenta quanto à forma e à busca dos recursos oriundos de terceiros, pelo fato de não ter ativos suficientes ou entender que não seja seguro a utilização dos mesmos, quando se trata de investir, adquirir ou planejar as situações que já existem.

Sendo assim, Padoveze (2003) estabelece que a finalidade do orçamento de investimento é prever tudo que está relacionado à área de obtenção dos fundos, os gastos para a manutenção destes fundos e pagamentos previstos.

A busca por esses fundos, na maioria das situações, é utilizada em ativos imobilizados e permanentes, com importância também no fornecimento de subsídio para o capital de giro, implantação de novas tecnologias ou até mesmo reestruturação das dívidas já existentes (PADOVEZE, 2003).

4.4.3 Projeção das demonstrações financeiras

Dentre as demonstrações contábeis existentes, utiliza-se frequentemente a Demonstração do Resultado, o Fluxo de Caixa, já apresentado na seção anterior, e o Balanço Patrimonial, pois, conforme os estudos realizados até os dias atuais, acredita-se que essas projeções são comumente utilizadas representando a melhor realidade da organização.

Partindo da projeção da Demonstração do Resultado, Padoveze (2003) incide que essa demonstração é ponto de partida a ser realizado pela empresa a primeira parte, servindo de fundamentação para o Fluxo de Caixa Projetado e o Balanço Patrimonial Projetado, que, além dos dados coletados de outras peças, deve conter também os resultados projetados caso existam, referentes a equivalências e dos resultados não operacionais, projetando o saldo final e comparando se ele está de acordo com o que se espera alcançar no exercício estabelecido.

Segundo Sanvicente e Santos (2009, p. 166), “a projeção das demonstrações contábeis e do balanço patrimonial são talvez as peças mais importantes do processo orçamentários, pois permite a avaliação de todo o planejamento realizado”. Ademais, Lunkes (2007, p. 58) afirma que “o Balanço Patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado”.

Sendo assim, através da projeção do balanço patrimonial, a organização terá a visão sobre a situação financeira e patrimonial da empresa entre os períodos realizado e orçado, facilitando a comparação dos valores que o integram. Também reflete exatamente no que os gestores ou a diretoria da organização definem como os melhores objetivos para o alcance do sucesso, assegurando uma projeção dos resultados segura e legítima.

4.4.4 Análise dos indicadores econômico-financeiros

Segundo Padoveze (2008), a análise dos indicadores econômico-financeiros pode servir como um instrumento fundamental no processo de gerenciamento de uma empresa. É constituído de um processo de verificação e entendimento das demonstrações contábeis, obtendo uma visão da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Portanto, é importante que a empresa esteja atenta quanto ao retorno sobre os recursos investidos, utilizando-se de possíveis correções estratégicas a fim de reverter a diminuição na lucratividade do negócio.

5. Resultados e considerações finais

O presente estudo teve por objetivo mostrar o passo a passo da construção de um orçamento empresarial, para assim detalhar a sua contribuição na gestão de uma empresa familiar do segmento de silvicultura. Para a pesquisa, utilizou-se de conceitos teóricos de vários autores conhecidos, além de uma breve demonstração e aplicação uma empresa familiar que está localizada na cidade de Agudo, no interior do Rio Grande do Sul, denominada como Viveiro Bela Vista, com o intuito de verificar como a organização mantém as suas atividades através de sua estruturação. A partir disso, realizou-se a aplicação da sistemática do plano orçamentário, compondo ferramentas do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, a fim de verificar a sua contribuição.

Nota-se que o orçamento empresarial, pode ser considerado como um planejamento das entradas e saídas financeiras que incorrem na empresa, com o intuito de prever e antecipar os resultados. Por outro lado, define-se também como sendo um fornecedor de informações ao proprietário do negócio, deixando clara a visão sobre as entradas e as saídas dos recursos e do capital da empresa. A partir da utilização do orçamento empresarial, foi possível estruturar o plano de vendas, produção, custos, despesas operacionais, financiamentos e investimentos, e sequencialmente a elaboração das demonstrações financeiras, distribuídos em: demonstrativo do fluxo de caixa, demonstrativo do resultado do exercício e o balanço patrimonial. Além disso, utilizou-se também da análise dos indicadores econômico-financeiros, a fim de dar maior contribuição ao trabalho.

A construção do plano orçamentário revelou-se muito importante para o planejamento da organização em questão, pois possibilitou que os gestores tivessem uma visão integral dos números da empresa, sendo algo novo, mensurável e tangível, com a coleta dos dados e das informações que compõem a empresa familiar. A partir disso, foi possível verificar o entendimento dos custos, das despesas, da carga tributária, da definição dos elementos

essenciais para a formação do preço de venda, além da relevância do fluxo de caixa. Com a junção de todos esses pontos nas etapas do orçamento empresarial, foi possível projetar e analisar os possíveis resultados que a organização pode alcançar no ano de 2022 e na estimativa para até 5 anos.

Como limitação do estudo, enfatiza-se o fato de não existir um único modelo de orçamento empresarial a ser seguido por uma empresa, fazendo com que o gestor se confunda na escolha e na opção que queira implementar. A partir da construção e da pesquisa realizada no referencial teórico, notou-se que cada autor pesquisado utiliza diversas sistemáticas ao organizar as etapas do processo orçamentário, utilizando, nomenclaturas diferentes. No entanto, foi possível analisar que em todos os modelos pesquisados a essência é a mesma: definição de premissas, estimativa, orçamento e controle. Assim, caberá a cada empresa visualizar e adaptar o melhor formato de orçamento para o seu resultado.

Por fim, ressalta-se que a construção de um plano orçamentário pode servir como uma importante ferramenta de gestão e que deveria ser utilizado por todas as empresas, preferencialmente em novos projetos e no planejamento dos negócios. Através da utilização do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, torna-se possível a projeção dos objetivos e as suas perspectivas, orientando e traçando os caminhos mais corretos para a as expectativas da empresa. Com isso, a partir da estruturação, avaliação e do acompanhamento das duas ferramentas, torna-se possível o aumento do valor agregado do negócio, culminando em resultados satisfatórios e sem desvios.

Sabe-se que o estudo não se esgota ao término de uma pesquisa, por isso, recomenda-se que novos estudos sejam feitos utilizando a ferramenta do plano orçamentário. O modelo analisado é implantado na empresa Viveiro Bela Vista, poderá servir como base para dar um início da estruturação orçamentária em outras empresas.

6. Referências

- BLEY, Cristiano. A Adoção do Plano Orçamentário como Vantagem Competitiva em uma Empresa Familiar do Segmento de Silvicultura. **TCC (Graduação em Administração)** – Antonio Meneguetti Faculdade. Restinga Sêca. p.84. 2021.
- CARRARO, W. B. W. H. **Apontamentos de aula**. Disciplina Planejamento Contábil II. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas - FCE/UFRGS, 2014.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SANTOS, J. L. dos et al. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**: uma abordagem prática. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.



Como garantir o sucesso de empreendimentos familiares? Proposta de aplicação das ferramentas SWOT e BSC para o planejamento do negócio.

Cristiano André Bley

Resumo: A evolução dos negócios tem exigido das organizações a busca por ferramentas que possam garantir o suporte na gestão e a construção de um caminho futuro. Através do posicionamento de um bom gestor e a utilização de planejamento, execução e controle de forma correta, a eficiência no atendimento dos objetivos preestabelecidos visa assegurar também confiança na continuidade, expansão e lucratividade da organização. A aplicação das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*, como instrumento de apoio a qualquer organização, podem ajudar na identificação de pontos a serem melhorados e pontos que podem servir de apoio ao crescimento da empresa. Sendo assim, com base na utilização dessas ferramentas é possível contribuir para a construção de vantagem competitiva da organização e de apoio para a gestão na tomada de decisões. Pode-se verificar que os resultados obtidos na presente aplicação correspondem à análise dos cruzamentos das forças e das fraquezas organizacionais, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo, explorando objetivos e metas a serem potencializadas e, permitindo assim, a empresa manter-se competitiva no segmento.

Palavras-chave: Matriz *SWOT*; *Balanced Scorecard (BSC)*; Planejamento.

How to ensure the success of family businesses? Proposal for the application of SWOT and BSC tools for business planning.

Abstract: The evolution of business has required organizations to search for tools that can guarantee support in management and the construction of a future path. Through the positioning of a good manager and the use of planning, execution and control correctly, the efficiency in meeting the pre-established objectives also aims to ensure confidence in the continuity, expansion and profitability of the organization. The application of the SWOT Matrix and Balanced Scorecard (BSC) tools, as a support tool for any organization, can help in the identification of points to be improved and points that can support the company's growth. Thus, based on the use of these tools, it is possible to contribute to the construction of the organization's competitive advantage and support for management in decision-making. It can be verified that the results obtained in the present application correspond to the analysis of the intersections of organizational strengths and weaknesses, arising from the internal environment, in the face of opportunities and threats, identified in the external environment, exploring objectives and goals to be enhanced and, thus allowing, the company remains competitive in the segment.

Keywords: SWOT matrix; Balanced Scorecard (BSC); Planning.

¿Cómo asegurar el éxito de las empresas familiares? Propuesta de aplicación de herramientas FODA y BSC para la planificación empresarial.

Resumen: La evolución de los negocios ha obligado a las organizaciones a buscar herramientas que puedan garantizar el apoyo en la gestión y la construcción de un camino de futuro. Mediante el posicionamiento de un buen gerente y el uso correcto de la planificación, ejecución y control, la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos preestablecidos también pretende asegurar la confianza en la continuidad, expansión y rentabilidad de la organización. La aplicación de las herramientas FODA Matrix y Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de apoyo para cualquier organización, puede ayudar en la identificación de puntos a mejorar y puntos que pueden apoyar el crecimiento de la empresa. Así, a partir del uso de estas herramientas, es posible contribuir a la construcción de la ventaja competitiva de la organización y apoyo a la gestión en la toma de decisiones. Se puede verificar que los resultados obtenidos en la presente aplicación corresponden al análisis de las intersecciones de las fortalezas y debilidades organizacionales, surgidas del entorno interno, frente a las oportunidades y amenazas, identificadas en el entorno externo, explorando objetivos y metas a mejorarse y, así, permitir que la empresa siga siendo competitiva en el segmento.

Palabras clave: matriz FODA; Cuadro de Mando Integral (BSC); Planificación.

1. Introdução

No atual cenário empresarial e em meio à contínua evolução, a globalização dos mercados está demandando cada vez mais o aprimoramento de planejamento dos negócios das organizações de modo geral. A partir do posicionamento de um bom gestor e da utilização de ferramentas que facilitam e dão suporte de forma correta, a qualidade no atendimento dos objetivos pré-estabelecidos visam assegurar também confiança na continuidade, expansão e visão futura para a empresa. É nesse sentido que se faz necessário a utilização das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*, estruturando-as também em empresas familiares, constituindo uma visão sobre o ambiente corporativo e a eficiência nos processos.

As empresas familiares representam números expressivos em todo o mundo, sendo responsáveis por um grande impacto econômico. Existe a constatação de que as empresas familiares representam a base da economia mundial, com a contribuição de aproximadamente 50% ao Produto Interno Bruto (PIB) dos mais diversos países, sendo um deles o Brasil (SANTOS et al, 2017; LEONE, 2010), e uma participação de praticamente 90% em todas as organizações atuantes (SANTOS et al, 2017). Porém, em sua maioria, as empresas familiares não têm vida muito longa, pois somente 30% das empresas conseguem chegar até a segunda geração, e apenas 10% até a terceira geração (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

Pautado em tal relevância, o presente estudo terá como base uma empresa familiar do ramo silviculturista, localizada na região central do Rio Grande do Sul, que surgiu em

meados de 1975, com uma pequena demanda somente para o público local. Durante todo esse período a empresa passou por uma sucessão e diferentes formas de gestão e produção foram aplicadas, mas a sua vantagem competitiva permaneceu crescente no decorrer dos anos. Sendo assim, entende-se que a partir da análise ambiental, da coleta de informações e da definição de metas organizacionais, é possível manter uma gestão clara e objetiva.

Sob essa perspectiva, o maior objetivo deste trabalho é mostrar como a utilização das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)* podem contribuir para o planejamento de negócios em empreendimentos familiares, auxiliando na gestão e na tomada de decisão. Adicionalmente, compreende-se que o estudo não servirá apenas como uma ferramenta de controle, mas, também, para analisar os diversos cenários da organização, prevendo casos inesperados e orientando decisões mais eficazes por parte dos gestores.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Nesta seção serão detalhadas as definições inerentes às duas ferramentas escolhidas para aplicação no negócio, bem como a respectiva importância dos conceitos aplicados aos negócios.

2.1 Ferramenta Matriz *SWOT*

Para Kotler e Keller (2006), a análise *SWOT* envolve o monitoramento do ambiente externo e interno de uma organização. É conhecida também como análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português, resultando na análise e demonstração da análise interna das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização em relação ao ambiente externo de oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) no cenário em que ela está inserida.

Segundo Cazumba (2014), é uma ferramenta que permite o diagnóstico dos pontos fracos e dos pontos fortes, internos e externos, das organizações, ou mesmo de projetos específicos, através de uma análise, que pode ser realizada de maneira individual ou no decorrer de um trabalho em grupo. Dela surgem valiosos subsídios para o planejamento e o processo decisório, facilitando a gestão do negócio.

A matriz *SWOT* representa todo o âmbito da análise interna e externa, analisando simultaneamente todos os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Ela apresenta

uma visão ampla e facilitada, visto que apresenta o conhecimento das variáveis do ambiente externo em conjunto com as características da organização. Após as análises de ambiente externo e interno, e da matriz *SWOT*, a empresa necessita definir os objetivos estratégicos, que serão fundamentais para a tomada de decisão futura (SAMPAIO, 2004).

2.2 Ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)

No início dos anos 1990, Kaplan e Norton (2004a) descreveram um novo artefato de planejamento empresarial com o intuito de atender à carência dos gestores perante ao uso de instrumentos que fossem mensurar o desempenho de suas equipes através de um conjunto de indicadores que proporcionam uma visão ampla da organização, simultaneamente e por várias perspectivas. Com isso, desenvolveu-se a ferramenta BSC, sendo definida como um conjunto de indicadores que oferecesse aos gestores uma visão rápida, mas, ao mesmo tempo, abrangente, de toda a empresa.

Para Padoveze (2010), o BSC pode ser considerado como um sistema de informação que sustenta o gerenciamento do processo organizacional, sendo responsável pela tradução da missão e da estratégia da empresa a partir de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, que possuam serventia de suporte para um sistema de medição e gestão estratégica. Para isso, é fundamental que o gestor domine toda a trajetória do negócio, e que tenha uma visão de onde a empresa deseja ir, executando estratégias confiáveis.

2.3 Importância da ferramenta para a gestão

A análise *SWOT* é um dos instrumentos mais comumente utilizados para o pensamento estratégico das empresas. Além disso, pode ser considerada como uma importante ferramenta para a organização, pois é através de sua aplicação que se torna viável obter uma visão clara e objetiva sobre quais são as suas forças e fraquezas no ambiente interno e quais são as suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, resultando em oferecer ao gestor do negócio a elaboração de estratégias para obter uma vantagem competitiva e sucesso no desempenho operacional (MARTINS, 2006).

Algumas informações adquiridas com a análise da matriz *SWOT* podem agregar valor no desenvolvimento do planejamento estratégico, além de facilitar a aplicação de métodos que consistem na utilização e no direcionamento estratégico corporativo. Segundo Johnson et al

(2007), quanto à análise *SWOT*, pode-se obter vantagens como: determinar fatores de alta prioridade e/ou potencialidade da gestão da empresa; integração de informações qualitativas e quantitativas de vários setores da organização; redução de custos e despesas com treinamento de pessoas, entre outros.

Sendo assim, por meio do uso da análise *SWOT* é possível que o gestor do negócio esteja capacitado e munido de informações relevantes ao seu ambiente organizacional. Com isso, é possível verificar pontos que interferem no desenvolvimento e crescimento do negócio, promovendo um entendimento aprofundado no cenário atual em que a empresa se enquadra, além de auxiliar no processo de tomada de decisão e permitindo uma visão de novas possibilidades.

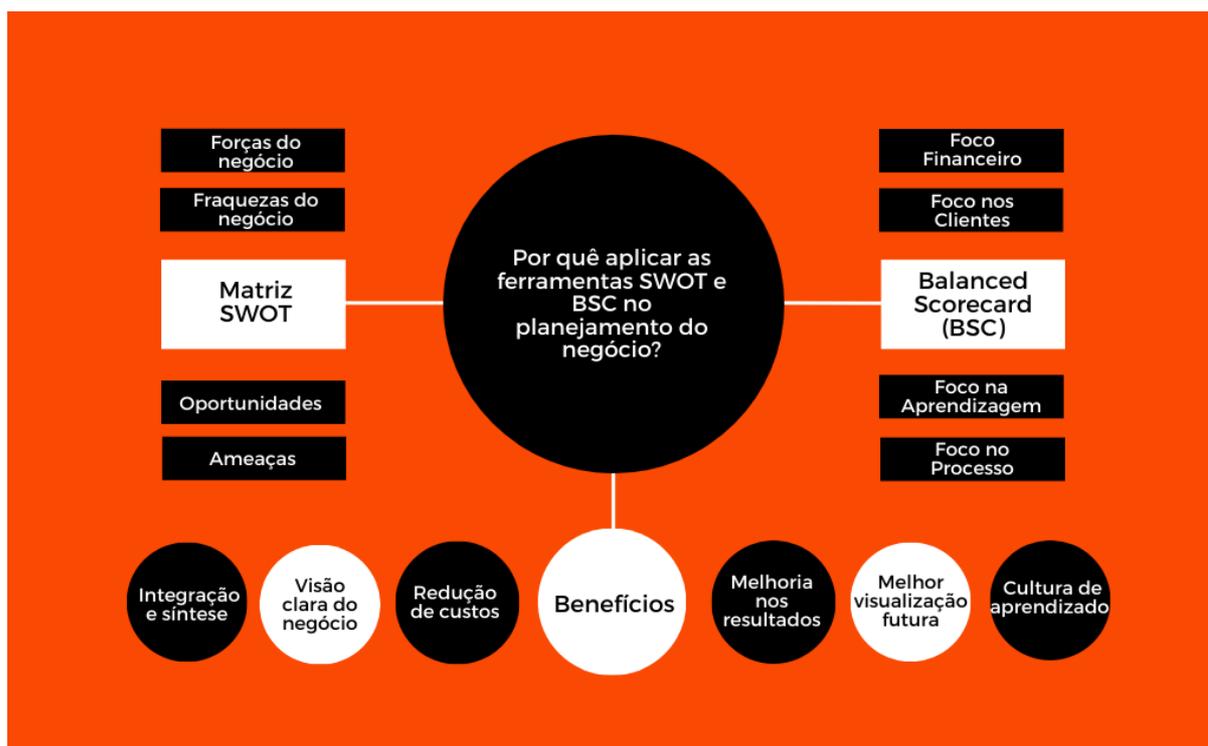
No que tange à utilização do BSC, os autores Rocha e Oliveira (2006) afirmam que através do uso da ferramenta é possível transformar a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com quatro perspectivas distintas: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento. Sendo assim, é possível traduzir os processos estratégicos de alto nível (subjetivos) em processos específicos de nível operacional (objetivos).

A importância da aplicação do BSC nas organizações se ressalta por sua metodologia e capacidade de adaptação à problemática de cada uma. Neste contexto, sendo uma empresa privada, pública ou sem fins lucrativos, cria-se um sistema de gestão que participa de algumas lacunas gerenciais como: comunicar sobre a estratégia a toda empresa; unificar as metas organizacionais e pessoais junto a estratégia, além de associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais (KAPLAN; NORTON, 1997). Portanto, verifica-se que a utilização dessa ferramenta pode trazer alguns benefícios para a organização como: traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas; alinhar os principais indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais e permitir o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem com melhoria contínua. Além disso, permite uma visão sistematizada do desempenho operacional para a gestão, tornando os serviços e processos facilitados e com qualidade, planejando adequadamente as suas atividades.

3. Operacionalização da ferramenta

Este estudo tem por objetivo discorrer sobre a aplicação das ferramentas matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*, com foco na coleta de características existentes no ambiente interno e externo da organização e a construção de objetivos organizacionais, a fim de garantir o sucesso em empreendimentos familiares. Sendo assim, a composição das ferramentas ocorre conforme a Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 – Composição das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência da seção, será exposto o percurso de operacionalização das duas ferramentas aplicadas de forma individualizada.

3.1 Aplicação da ferramenta Matriz *SWOT*

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz *SWOT* é realizar o cruzamento das oportunidades e ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos. O resultado estratégico da matriz *SWOT* é um dos mais utilizados na gestão estratégica corporativa, e quando os pontos fortes da empresa estão alinhados com os fatores

críticos de sucesso, é possível que a organização atenda e consiga satisfazer as necessidades de mercado.

Deve ser evidenciada a relação de fatores dos ambientes internos conforme a percepção da organização, com as suas forças (*Strengths*) e as suas fraquezas (*Weaknesses*). Com isso, promove-se o levantamento dos pontos que empenham o bom andamento do negócio, além de considerar as questões fortes em relação à concorrência e que podem servir de auxílio para a organização no caminho de permanência em seu setor comercial. Da mesma forma, é fundamental que a organização reúna os pontos de percepção do ambiente externo, elencando as oportunidades (*Opportunities*) que possam trazer longevidade à organização e as ameaças (*Threats*) que incidam sobre o negócio, caso se tornem reais e sem controle dos efeitos negativos por parte da organização. A Figura 2 apresenta os quadrantes de compreensão da matriz *SWOT*.

Figura 2 - Matriz SWOT.

		Análise do Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Análise do ambiente Interno	Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento área de domínio da empresa	Política de Ação defensiva ou Enfrentamento área de risco enfrentável
	Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria área de aproveitamento potencial	Política de Saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado de CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

A função da análise *SWOT* é compreender e apresentar quais são os fatores que podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração os quatro pontos citados acima (fortes, fracos, oportunidades e ameaças), e com base nos resultados obtidos a empresa poderá programar novas estratégias.

3.1.1 Passo 1: Definição das “Forças” do negócio

Segundo Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são fatores internos que podem ser controlados e favoráveis em relação ao ambiente da organização. Podem ser características ou qualidades, que influenciam positivamente o resultado, sendo amplamente explorados pela organização. São fatores positivos sobre os quais a corporação possui total

controle e devem ser usados ao máximo para que a empresa se mantenha bem posicionada, reduzindo as suas fraquezas.

3.1.2 Passo 2: Definição das “Fraquezas” do negócio

Oliveira (2002) define as fraquezas ou pontos fracos, como variáveis internas que podem ser controladas, mas que causam situações adversas e desfavoráveis à organização em relação ao ambiente. Devem ser observadas simultaneamente, controladas ou anuladas, para que no futuro não incidam sobre a competitividade da empresa.

3.1.3 Passo 3: Definição das “Oportunidades” do negócio

Para Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2002), as oportunidades são situações externas, podendo ser atuais ou futuras que possam vir a influenciar positivamente o desempenho da organização. Já para Martins (2007), são os aspectos positivos sobre o produto/serviço da empresa em relação ao mercado em que está inserido, podendo ser controlados pelos gestores do negócio e fundamentais para o planejamento estratégico. Em âmbito organizacional, as oportunidades indicam novos clientes e campos de atuação, aumentando a lucratividade corporativa.

3.1.4 Passo 4: Definição das “Ameaças” do negócio

De acordo com Martins (2007) as ameaças são os pontos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado que está inserida, não sendo controlados de forma administrativa, impactando diretamente no planejamento estratégico. Podem estar ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a estratégia usada no empreendimento. Além disso, podem prejudicar o desenvolvimento da organização e acarretar na queda de posicionamento de mercado.

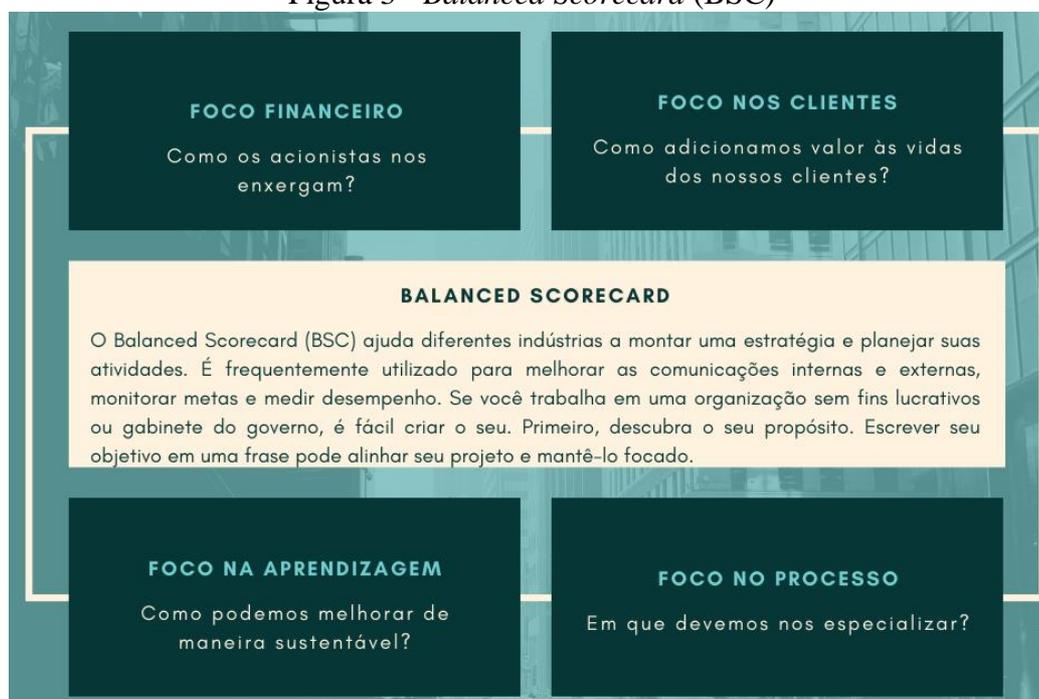
3.2 Aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um mecanismo utilizado para a otimização e execução de seu planejamento estratégico, unindo as funções de sistema de informações com

os indicadores contábeis, resultando em maiores subsídios no processo decisório. Além disso, apoia a missão e os parâmetros da empresa, possibilitando abranger medidas de desempenho que possam servir de apoio para um sistema de medição e gestão seletiva, constituindo assim um sistema gerencial com as energias canalizadas, conhecimento e habilidades específicos, trabalhando na realização de metas a longo prazo (SOUSA, 2017).

A ferramenta BSC procura, através do uso de indicadores financeiros e não-financeiros, o aperfeiçoamento da execução da estratégia. Sendo assim, apresenta à empresa constantemente avaliações e controle de como está fluindo o seu desenvolvimento em relação à seus critérios, tendo em vista quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios internos e crescimento. A Figura 3 apresenta essa lógica de entendimento.

Figura 3 - *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

3.2.1 Passo 1: Definir a perspectiva “Foco Financeiro” para o negócio

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros, em sua totalidade, estão ligados ao anseio pela obtenção de lucro, podendo ser mensurado, por exemplo, pela receita operacional, pelo valor econômico agregado ou ainda pelo retorno sobre o capital empregado. Deve ser definida a estratégia sujeita a contribuir da melhor forma para os resultados financeiros, e consequentemente, proporcionar objetivos e metas relacionados a valor aos acionistas, receita e lucratividade do negócio.

Oliveira *et al.* (2011) indica cinco indicadores que são fundamentais dentro do foco financeiro, sendo eles: retorno sobre o investimento; receita operacional; aumento da receita; lucratividade e produtividade da redução de custos.

3.2.2 Passo 2: Definir a perspectiva “Foco nos Clientes” para o negócio

Oliveira *et al.* (2011) relatam que na perspectiva de cliente são identificados pela empresa os clientes e o mercado em que deseja atuar. Orienta quais são os componentes de entrada dos recursos, na qual a receita dos objetivos financeiros será produzida, bem como realizar o estudo potencializado da população atual, gerando proposta de valor, objetivos e medidas direcionadas a estes segmentos.

Através do foco no cliente ocorre o aumento de clareza sobre quais serão os clientes alvo, quais serão as expectativas e qual a proposta de valor será entregue a eles. Alguns indicadores comuns encontrados são: qualidade; atendimento; custos; segurança; fidelidade, entre outros.

3.2.3 Passo 3: Definir a perspectiva “Foco na Aprendizagem e Inovação” para o negócio

Rezende (2003) define que a perspectiva de aprendizagem e inovação garante a possibilidade de identificar, dentro do sistema organizacional, quais os ativos intangíveis utilizados para a realização das atividades empresariais e, além disso, identificar a forma de relacionamento com os clientes.

Para Oliveira *et al.* (2011) existem três principais fontes que formam a perspectiva de crescimento e aprendizagem: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais que formam vários indicadores. Alguns dos indicadores mais utilizados são: aprimoramento das lideranças; produtividade; capacitação; clima; infraestrutura tecnológica, entre outros.

3.2.4 Passo 4: Definir a perspectiva “Foco no Processo” para o negócio

Nessa perspectiva, é realizada uma análise sobre quais são os processos mais críticos para o negócio, os quais a organização necessita para alcançar a excelência, sendo fundamentais na contribuição e alcance dos objetivos das perspectivas (financeira e cliente). Ainda nessa

perspectiva, a empresa realiza uma análise sobre a sua cadeia de valor e busca a eficiência ou até mesmo a elaboração de novos processos. Por fim, destaca-se que “para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97).

4. Principais resultados para o negócio

Nesta seção serão descritos os principais resultados entregues ao negócio a partir da aplicação das duas ferramentas abordadas neste relato.

4.1 Construção da Matriz *SWOT* para o empreendimento

Durante o estudo, observou-se que a aplicação da matriz *SWOT* possui um papel fundamental na definição das estratégias da organização, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com base nas informações coletadas do ambiente interno e externo. A Figura 4 apresenta tais pontos aplicados ao negócio.

Figura 4 - Matriz *SWOT* do negócio.

S	<ul style="list-style-type: none">- Toda produção feita manualmente, resultando em excelência;- Uso de insumos específicos para a produção;- Semente com alto índice de adaptação climática;- Agilidade na entrega dos produtos;- Atendimento elogiado pelos clientes;- Equipe unida e motivada de alta produtividade.	FORÇA
W	<ul style="list-style-type: none">- Custo elevado da matéria prima;- Alto custo com energia elétrica em anos de estiagem;- Logística dos produtos para cidades distantes da empresa, devido a fragilidade das plantas;- Falta de maquinário especializado para a produção;- Perdas no processo produtivo.	FRAQUEZA
O	<ul style="list-style-type: none">- Saturação de empresas do mesmo ramo no Estado;- Importação e exportação de madeira;- Valorização do preço da lenha;- Novas tecnologias disponíveis;- Alto índice de uso da madeira para celulose.	OPORTUNIDADE
T	<ul style="list-style-type: none">- Valorização da soja;- Clima adequado para o plantio;- Redução de áreas para o cultivo de eucalipto;- Retração da economia;- Perda de colaboradores fundamentais;- Novos e maiores concorrentes.	AMEAÇA

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Com base na aplicação ao empreendimento, foi possível identificar a existência de pontos a serem melhorados e explorados. Também foi verificado que a empresa dispõe de características que destacam o seu diferencial, sustentando a sua competitividade e permanência no mercado, na qual dentro dessas quatro esferas foram elencadas situações que interferem tanto positivamente quanto negativamente, no contexto geral da organização.

Para Fernandes (2012), a matriz *SWOT* surge como um elemento para uma melhor visibilidade das condições futuras da organização. É uma forma de demonstrar aos executivos ou empreendedores a necessidade de focalizar com atenção para os fatos que construirão o futuro, priorizando as questões que parecem estar fora de foco, mas que sob uma visão estratégica, de longo prazo, possam vir a cruzar os caminhos da empresa.

Uma matriz *SWOT* bem estruturada oferece informações de alta importância para a condução da organização. Pode ser considerada como uma ferramenta indispensável para a elaboração de uma corporação dinâmica e que procura uma sintonia próxima com a construção da sociedade que se reinventa a todo instante, por motivos de envolvimento nas dinâmicas de novas tecnologias e de novas relações (FERNANDES, 2012).

Portanto, a partir da aplicação desta ferramenta neste estudo, foi possível verificar uma análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na obtenção das oportunidades e da eliminação das ameaças. Com isso, foram definidos objetivos a serem alcançados para supostas melhorias, aplicados na ferramenta BSC, citada abaixo.

4.2 Construção do *Balanced Scorecard (BSC)* para o empreendimento

Com base na utilização dos objetivos extraídos da matriz *SWOT*, realizou-se a aplicação dos mesmos na ferramenta BSC. A Figura 5 expõe o BSC da propriedade em detalhes.

Figura 5 - BSC do negócio.

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva financeira	Garantir a destinação da safra antes de sua produção	50% da safra destinada	Número de negócios fechados	Negociar com novos parceiros
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Entender o grau de satisfação do cliente com a compra dos produtos	80% dos clientes fidelizados retornem para comprar	Índice de retorno dos clientes que já compraram algum produto	Assistência, disponibilidade, atendimento e brindes da empresa a clientes fidelizados
Perspectiva de processos internos	Otimizar a produção e evitar a perda no processo produtivo	1) 40% da produção realizada com o uso de ferramentas modernas 2) 90% de monitoramento nas etapas produtivas	1) Melhorias, facilidade e praticidade na produção 2) Índice de perda no processo produtivo	1) Contatar fornecedores de equipamentos e práticas do ramo 2) Destinação de tempo para melhor acompanhamento da produção
Perspectiva do cliente	Ser referência na categoria da produção e venda de mudas de eucalipto	8% de aumento nas vendas	Volume anual de vendas	Divulgar e reconhecer a empresa a nível de Estado

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Esses objetivos foram vinculados a cada perspectiva existente — financeira, perspectiva e crescimento, processos internos e de cliente — a fim de serem trabalhados dentro da

organização através de métricas, indicadores e iniciativas. Entendeu-se, portanto, que a ferramenta BSC serve como um instrumento valioso para a organização, estabelecendo um mapa com a visão dos objetivos e as medidas de desempenho que possui, podendo agregar valor para a empresa e tornando-a competitiva no seu mercado.

Vale salientar que a ferramenta BSC necessita de um tempo de maturação dentro das empresas, sendo necessário enraizar o conhecimento para toda a corporação. Mas, através de sua aplicação é possível obter um aprendizado contínuo, exigindo dos funcionários e da administração da empresa uma maior participação, podendo melhorar também a cultura da empresa para o planejamento do negócio (ESCARAMUSA, 2014).

Pode-se concluir que os conceitos de sistema de gestão BSC podem ser aplicados nas empresas familiares, a fim de orientá-las no desenvolvimento da gestão estratégica do negócio, possibilitando assim, apresentar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Além disso, auxilia também na análise dos fatores internos e externos, assumindo a continuidade da empresa, que por sua vez depende da atenção dos gestores em atender com excelência a necessidade dos clientes e as demandas do mercado.

5. Referências

BALZANI, H. **Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de gestão.** ADMINISTRADORES.COM, 2006. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao>>. Acesso em: 28/04/2021.

BIMBATTI, M.; TOLEDO, N. N. Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002. CD-ROM.

CAZUMBÁ, N. **Matriz SWOT em organizações de Terceiro Setor.** NOSSA

CAUSA, 2014. Disponível em: <<https://nossacausa.com/matriz-swot-em-organizacoes-de-terceiro-setor/#:~:text=Essa%20ferramenta%20permite%20o%20diagn%C3%B3stico,de%20um%20trabalho%20em%20grupo>>. Acesso em: 26/04/2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ESCARAMUSA, A. R. **Análise dos resultados obtidos através da aplicação da ferramenta Balanced Scorecard.** 2014. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia.** UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012. Disponível em:

<<https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/720>>. Acesso em: 20/07/2021.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONE, N. G. (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Martins L. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria Estratégica**. 8ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2011. 317 p.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2010. 641 p.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 3ª ed. Editora Campus/Elsevier, Rio de Janeiro, 2003. 304 p.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, H. M.; OLIVEIRA, U. R. de. Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12., 2006, São Paulo. **Anais....** São Paulo: SIMPEP, 2006. CD-ROM.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTOS, A. P. D. et al. Processo sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017.

GRZYBOVSKI, D. Estratégias dos agentes de produção e de moagem para a coordenação na cadeia produtiva do trigo. In: GRZYBOVSKI, D.; SANTOS, A. C. (orgs.). **Coordenação e negociação em cadeias produtivas**. Passo Fundo: Ediupf, 2005. Cap. 8.

VASCONCELOS FILHO, P. de; PAGNOCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**: Um Método Prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 10. Ed. São Paulo: Campus. 2001.

SOUSA, R. **Controladoria Estratégica**: O Processo de Gestão como Elemento Condutor nas Atividades Gerenciais. Cairu em Revista, 2017. Disponível em: <https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/20171/05_CONTROLADORIA ESTRATEGICA.pdf>. Acesso em: 29/04/2021.



Da pesquisa de mercado à estratégia do negócio: A construção do *Business Model Canvas* com base na percepção da qualidade do serviço de bares.

Helenara Ventura Cunha¹

Resumo: O presente estudo, trata da visão para a implantação do futuro Bar B, tem como objetivo compreender a percepção do cliente de bares e restaurantes, com a finalidade de fornecer um suporte para o gestor aprimorar e estruturar seu negócio, de acordo com que o cliente deseja encontrar nesse tipo de serviço. Para tanto, foram aplicadas as seguintes ferramentas: i) a SERVQUAL, instrumento que considera a importância da percepção dos clientes externos às organizações sobre a qualidade do serviço, e ii) o CANVAS, ferramenta de gestão de planejamento estratégico que permite ao gestor desenvolver e esboçar modelos para aprimorar negócios, tanto novos ou já existentes. Com base na aplicação destas ferramentas, possibilitou-se estudar de forma detalhada os aspectos de gestão de bares e restaurantes do município de Restinga Sêca/RS, pautando o futuro direcionamento do negócio no interesse do público-alvo. A partir do estudo e da aplicação das ferramentas, conclui-se que o empreendimento poderá ser um ambiente diferenciado para região com um local diferenciado para compartilhar momentos em família e com amigos.

Palavras-chave: Estratégia; *Business Model Canvas*; Qualidade do serviço; Bares e restaurantes.

From market research to business strategy: The construction of the Business Model Canvas based on the perception of service quality in bars.

Abstract: The present study, deals with the vision for the implementation of the future Bar B, aims to understand the customer's perception of bars and restaurants, in order to provide support for the manager to improve and structure his business, according to what the customer wants to find in this type of service. To this end, the following tools were applied: i) SERVQUAL, an instrument that considers the importance of the perception of external customers to organizations about service quality, and ii) CANVAS, a strategic planning management tool that allows the manager to develop and sketching models to improve businesses, both new and existing. Based on the application of these tools, it was possible to study in detail the aspects of management of bars and restaurants in the municipality of Restinga Sêca/RS, guiding the future direction of the business in the interest of the target audience. From the study and application of the tools, it is concluded that the enterprise can be a differentiated environment for the region with a differentiated place to share moments with family and friends.

Keywords: Strategy; Business Model Canvas; Service quality; Bars and restaurants.

¹ Helenara17@hotmail.com

De la investigación de mercado a la estrategia empresarial: La construcción del Business Model Canvas a partir de la percepción de la calidad del servicio en bares.

Resumen: El presente estudio, trata de la visión para la implementación del futuro Bar B, tiene como objetivo comprender la percepción del cliente sobre los bares y restaurantes, con el fin de brindar apoyo al gerente para mejorar y estructurar su negocio, de acuerdo con lo que el cliente quiere encontrar en este tipo de servicio. Para ello se aplicaron las siguientes herramientas: i) SERVQUAL, instrumento que considera la importancia de la percepción de los clientes externos a las organizaciones sobre la calidad del servicio, y ii) CANVAS, herramienta de gestión de la planeación estratégica que permite al gerente desarrollar y esbozar modelos para mejorar los negocios, tanto nuevos como existentes. Con base en la aplicación de estas herramientas, fue posible estudiar en detalle los aspectos de gestión de bares y restaurantes en el municipio de Restinga Sêca/RS, orientando la dirección futura del negocio en el interés del público objetivo. Del estudio y aplicación de las herramientas se concluye que el emprendimiento puede ser un ambiente diferenciado para la región con un lugar diferenciado para compartir momentos con familiares y amigos.

Palabras clave: Estrategia; *Business Model Canvas*; Calidad de servicio; Bares y restaurantes.

1. Introdução

A proposta apresentada neste trabalho diz respeito à implementação de um Bar na comunidade Santuário, localizada no município de Restinga Sêca/RS. Essa análise da possibilidade da implantação de um Bar, surge a partir das observações realizadas, na qual foi identificado que atualmente o município em questão não tem um ambiente diferenciado para a comunidade do referido local. A proposta é oferecer um novo negócio, um espaço integrador, com opção de entretenimento como música ao vivo, além de um espaço aconchegante e serviços diferenciados para a região.

Diante dessa perspectiva, o objetivo desta produção é desenvolver uma estratégia de negócio baseada na percepção dos clientes de bares e restaurantes do município de Restinga Sêca/RS. Para tanto, as ferramentas SERVQUAL e *Business Model Canvas* foram adotadas. A primeira ferramenta utilizada foi para a compreensão do conceito de qualidade do serviço de bares e restaurantes, e a segunda com o intuito fixar uma estratégia para um futuro bar no município de Restinga Sêca/RS.

Além disso, nota-se que para iniciar o negócio é preciso estar estruturado e com planejamento. O novo empreendedor poderá ser uma oportunidade para o proprietário e para a região, pois verificou-se que atualmente a região não conta com um estabelecimento para o atendimento ao público, que proporcione ao cliente um ambiente agradável que tenha um cardápio variado, com música ao vivo e um espaço aconchegante, com ambiente interno e

externo contendo no mesmo local um ambiente mais reservado para atender de maneira ampla e acessível a todo tipo de cliente.

A motivação para iniciar este novo negócio, está na percepção da oportunidade e na vontade de entregar ao cliente um lugar diferenciado e que seja satisfatório desde a sua chegada até o momento de sua saída. Oferecendo um atendimento com qualidade e proporcionando ao cliente uma boa experiência, e que leve este cliente a frequentar mais vezes. No entanto, para abrir um novo negócio e oferecer um espaço diferenciado o gestor precisa estar atento aos custos envolvidos, ter uma estrutura planejada, para que seja possível o lucro.

Para auxiliar na tomada de decisão, utiliza-se a aplicação de ferramenta, mas também é necessário que o gestor tenha um conhecimento do negócio do lugar em que está inserido, e é relevante o estudo e validação de ferramentas para uma nova visão da localização do novo negócio.

A localização será entre do Santuário Trevo do Recanto Maestro, BR-149 de acesso a toda da Quarta Colônia de imigração italiana, rota turística de grande circulação, vai ter como público-alvo a localidade de Recanto Maestro, santuário e região. Assim, os potenciais clientes são os que moram mais próximos ao novo negócio e os que passam para visitar a rota da Quarta Colônia, sendo assim o novo negócio será de grande importância e para atender à necessidade local.

Com base nos achados, espera-se concretizar o projeto de um empreendimento que atue como um ponto de referência, desde o cardápio até a experiência de bem-estar dos clientes e que seja um ponto referência para estes clientes. Assim, entende-se que para a implantação deste novo bar, faz-se necessário um estudo pautado nos desejos e nas necessidades do cliente para a construção das estratégias de negócios bem-sucedidas.

Destaca-se que a amostra investigada para este estudo foi pesquisada no Trabalho de Conclusão de Curso. Nessa oportunidade, foram coletados 164 posicionamentos de clientes potenciais, os quais foram analisados para compreender a percepção para a instalação de um novo negócio e quais as características que os mesmos percebem como diferenciadas para este tipo de estabelecimento, Bar B.

Como resultados, espera-se que o presente estudo contribua para a construção de uma estratégia de negócio, com base na análise da percepção dos potenciais clientes com relação à qualidade de serviço esperada para um bar na região mencionada e que traga bons resultados para o gestor da empresa.

2 Conceituação da ferramenta aplicada

2.1 Mensurando a qualidade do serviço pela SERVQUAL

Diante do atual contexto no ramo dos negócios, o empreendedorismo cresce cada vez mais e com abundância, no entanto, o desenvolvimento de todo negócio exige conhecimento da estratégia apropriada para o contexto em que está inserido. Assim, torna-se essencial para o empreendedor atender e chegar à satisfação do cliente por meio de estratégias e ferramentas de ação inteligentes para a empresa.

No entanto, para os empreendimentos brasileiros, verifica-se que alguns esforços de profissionalização são desenvolvidos, para dar suporte ao gestor quando surgem dúvidas de como aplicar o emprego da metodologia das estratégias e de como se posicionar para colocar um novo negócio no mercado.

No início do negócio, várias dúvidas surgem para o administrador sobre quais são as melhores estratégias que sejam mais adequadas para o empreendimento e não venha a ter prejuízos futuros. Desse modo, torna-se necessário para o empreendedor ter um conhecimento sobre o ramo escolhido. Tornando-se ponto essencial para qualquer empresa ter resultados e prosperar diante do contexto de negócio onde atua.

Sob essa perspectiva, o empreendimento precisa antes conhecer o seu público consumidor para, posteriormente, delinear a estratégia adequada para o negócio. Assim, a escala de percepção da qualidade de serviços, SERVQUAL, auxilia os gestores a compreender as expectativas dos consumidores com relação a determinado tipo de serviço.

A SERVQUAL estabelece uma série de questionamentos para avaliação da qualidade de serviços internos e/ou externos de um negócio. Assim, consiste em uma avaliação feita pelos clientes internos e/ou externos com base na sua percepção acerca de pontos importantes sobre o significado de qualidade do serviço.

Parasuraman et al. (1988), a partir das dez dimensões da qualidade dos serviços, desenvolveram a escala SERVQUAL, utilizando as diversas ocorrências de satisfação. O questionário foi traduzido e adaptado para o contexto brasileiro por Salomi et al. (2005), permanecendo cinco construtos de análise: i) aspectos tangíveis; ii) confiabilidade; iii) presteza; iv) segurança e v) empatia.

Conforme os mesmos autores, esse instrumento de mensuração retrata a realidade dos clientes e desejos de como gostariam de um determinado serviço, mostrando a importância desta aplicabilidade para o gestor.

2.2 Projetando a estratégia de negócio com o *Business Model Canvas*

Para dar suporte a esta pesquisa, foi feito o estudo da ferramenta de administração CANVAS, que pode auxiliar o administrador a ampliar o conhecimento que é importante para a abertura de uma empresa. O CANVAS consiste em um modelo de negócios de gerenciamento estratégico que permite ao gestor desenvolver e observar o esboço do modelo de um negócio novo ou de desenvolver melhorias em um existente.

Esta estratégia de negócios serve para dar suporte e validação à construção da ferramenta de estudo onde será demonstrado por meio de um mapa visual pré-formado, desenvolvido pelo gestor buscando soluções e resoluções para problemas. Assim, a ideia de avaliação de interesses e viabilidade para as ações serem desenvolvidas e possam antecipar algo que deve ser feito ou modificado pelo gestor do negócio, deve ser feito o planejamento para adequações e inovações que gerem um controle sobre algo que precisa ser mudado ou adaptado para a empresa começar a gerar resultados melhorias para o contexto empresarial.

Para o escopo deste artigo, será demonstrado o passo a passo das ferramentas SERVQUAL e CANVAS, na qual servirá para ajudar o gestor na construção de suas estratégias de negócios a serem feitas e adaptadas para o empreendimento. Desse modo, o empreendedor terá diretrizes para gerar projeções de desempenho e colocar em prática as ações necessárias para a proposta do negócio.

2.3 Importância da ferramenta para a gestão

A aplicação das ferramentas a serem estudadas nesse projeto (SERVQUAL e CANVAS) torna-se essencial para o sucesso de um negócio e gera diversos benefícios, frente à necessidade de aprimorar, validar e alinhar as estratégias da empresa.

A aplicação da SERVQUAL, torna-se essencial para que as ações do negócio sejam bem estruturadas e levem a empresa a produzir bens e serviços com base na percepção do cliente, e portanto, altamente competitivas no mercado. Aplicada ao empreendimento, a ferramenta serve para a concepção inicial do negócio, no sentido de projetar o melhor serviço

a ser desenvolvido, e para negócios já estruturados, proporcionar alternativas de posicionamento e melhorias contínuas nos processos implementados.

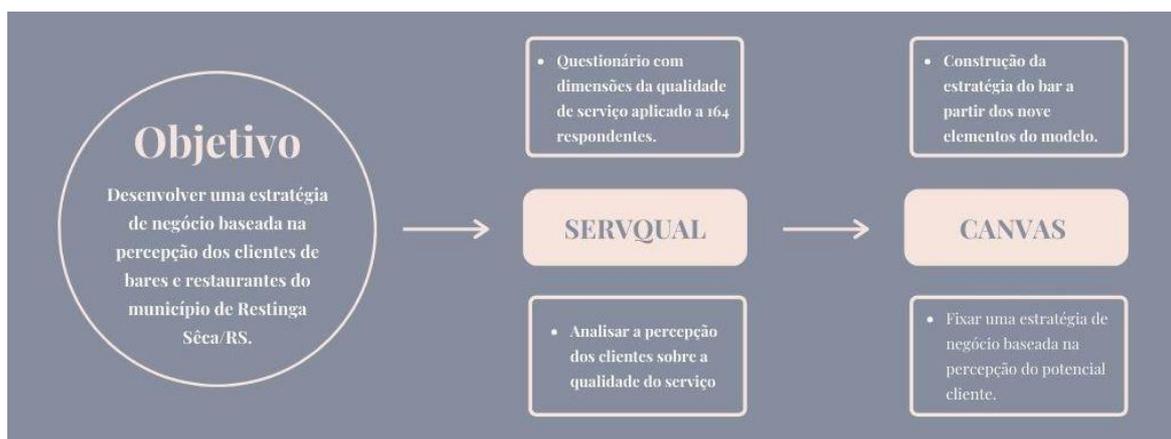
Para operacionalizar a ferramenta CANVAS, o gestor precisa refletir sobre novos segmentos da estratégia organizacional diante do contexto de negócio em questão. São eles: 1) Segmentos de Clientes, 2) Proposta de Valor, 3) Canais, 4) Relacionamento com Clientes, 5) Fontes de receita, 6) Recursos Principais, 7) Atividades- chaves, 8) Parcerias Principais, e 9) Estrutura de Custos.

Para cada processo desta ferramenta, torna-se importante que o gestor esteja atento ao negócio e às mudanças necessárias e note as adequações onde precisam de mudanças e inovações para da empresa, planejando o que precisa ser colocado em prática, e aprimorar esse esquema passo a passo para que a estratégia seja implementada na empresa e sirva para organizar os processos a serem determinados.

3. Operacionalização da ferramenta

A Figura 1, exposta a seguir, apresenta a trajetória de condução da aplicação das ferramentas adotadas pela autora no decorrer deste trabalho, partindo do objetivo fixado.

Figura 1 - Percurso do trabalho



Fonte: elaborada pela autora.

Com base na trajetória percorrida, a lógica empreendida nesta produção será detalhada nas próximas seções, contemplando o passo a passo de aplicação das duas ferramentas SERVQUAL e CANVAS, bem como os resultados alcançados para a proposta do futuro bar.

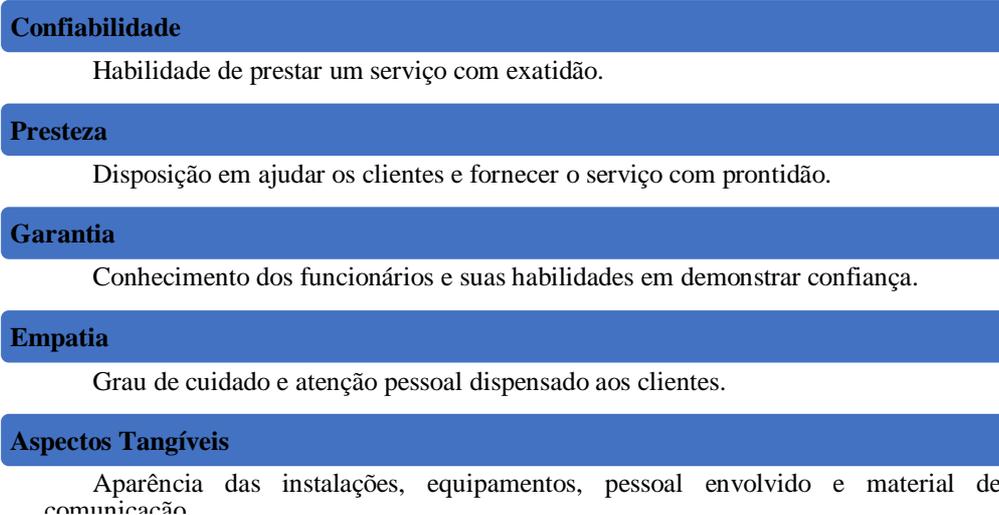
3.1 Ferramenta SERVQUAL

A Figura 2 apresenta os elementos da qualidade dos serviços questionados aos potenciais clientes da proposta de negócio apresentada anteriormente. A escala utilizada pode ser aplicada aos mais diversos tipos de serviços como, por exemplo, de saúde, educacionais, de entretenimento. Com base no modelo, os gestores podem elaborar os questionamentos mais adequados à realidade do negócio em investigação.

Para o presente estudo, 11 questionamentos foram desenvolvidos relacionando cada um dos construtos propostos por Parasuraman et al. (1988). O Questionário na íntegra encontra-se no Anexo A deste estudo.

Para obtenção dos dados da SERVQUAL deste estudo utilizou-se 11 participantes, este número foi obtido através de um recorte realizado a partir da pesquisa de TCC de conclusão de curso de Administração da Antonio Meneghetti faculdade. Os questionários foram aplicados a 164 respondentes sobre o posicionamento do novo empreendimento na região, esses questionários foram aplicados e validados, com aplicação de 50 deles na cidade de Restinga Sêca, 50 deles no distrito de Recanto Maestro, 64 na localidade de Santuário, município de Restinga Sêca/RS. Após o levantamento dos dados, eles foram tabulados, ordenados e analisados buscando-se compreender o perfil dos consumidores a respeito do setor de bares e entretenimento da região de Restinga Sêca/RS.

Figura 2 - Modelo de qualidade dos serviços (SERVQUAL)



Fonte: Salomi et al. (2005).

Nesse sentido, questionou-se aos potenciais clientes do bar: “Refletindo sobre os itens mais importantes quanto à qualidade de serviço esperada ao frequentar um bar ou restaurante, indique o seu nível de concordância com os elementos a seguir. *Considerando que na escala de 1 a 5, a opção 1 corresponde a “Discordo fortemente” e a opção 5 corresponde a “Concordo fortemente”.*”

Quadro 1 – Perguntas ajustadas ao contexto de bar/restaurante

Em um bar/restaurante você considera relevante...	Escala				
	1	2	3	4	5
15. O cardápio ser diverso					
16. A qualidade da comida (sabor, aroma, textura e apresentação)					
17. Os atendentes se anteciparem às necessidades dos clientes					
18. O serviço ser personalizado					
19. A organização do ambiente interno					
20. A aparência ser arrumada e atrativa					
21. Os atendentes serem bem treinados e experientes					
22. A facilidade de estacionar o carro					
23. A recomendação de órgãos competentes					
24. A flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais					
25. O serviço ser rápido e ágil					
26. Os atendentes demonstrarem presteza no atendimento a reclamações					

Fonte: Cunha (2020).

Com base nas respostas de cada pergunta, é possível compreender as expectativas dos consumidores e, por consequência, desenvolver uma estratégia de negócio voltada ao atendimento de suas necessidades. Uma síntese das percepções dos respondentes será exposta na sequência.

15) Cardápio Diverso

Nesta pergunta 50,61% dos respondentes concordam fortemente que ter um cardápio diferenciado é muito importante para o negócio.

16) Qualidade de comida

Foram 54,88% dos respondentes das pesquisas concordam fortemente que a qualidade de comida ofertada pelo estabelecimento é essencial para atender a demanda de qualidade de comida.

17) Atendentes se anteciparem às necessidades dos clientes

50,61% dos respondentes concordam parcialmente que a exigência dos atendentes se anteciparem aos pedidos é essencial para o novo empreendimento, onde mostre ao gestor a importância de ter colaboradores bem atentos e treinados para o negócio.

18) Serviço Personalizado

50% dos respondentes concordam fortemente que o serviço deve ser personalizado e que esse aspecto será importante para fidelizar o cliente e ter um atendimento de qualidade, junto com um ambiente aconchegante para que o cliente se sinta bem. Esse estudo mostra que o novo empreendimento tem que estar adequado conforme as exigências e necessidades que o cliente deseja neste local.

19) Organização do Ambiente interno

54,88% dos respondentes concordam fortemente que a organização do ambiente é importante e essencial ter uma aparência legal e bem limpa, para que os clientes se sintam bem no bar e voltem mais vezes.

20) Aparência atrativa

65,85% dos respondentes concordam fortemente que o empreendimento tenha uma aparência atrativa onde chame o cliente até o novo negócio, essencial que tenha um atendimento de qualidade, com colaboradores experientes bem atentos e treinados para atendimento.

21) Atendentes bem treinados e experientes

51,22% concordam fortemente importante para o negócio ter colaboradores que sejam bem treinados, educados e experientes, e que façam bem o atendimento ao cliente, esse ponto faz toda a diferença para os potenciais clientes estudados para dar viabilidade para o negócio.

22) Facilidade de estacionamento

50,61% dos respondentes concordam fortemente sobre a facilidade de estacionamento é essencial para o negócio.

23) Órgão Competentes

49,39% dos respondentes concordam fortemente para o novo empreendimento de estar regularmente dentro da lei, com todos os alvarás e autorização da prefeitura em dia para que seja possível a abertura do novo empreendimento.

24) Flexibilidade no atendimento e pedido

46,95% dos respondentes concordam em ter uma flexibilidade no atendimento e pedidos é diferencial para um negócio ser bem-visto.

25) Serviço rápido e ágil

58,54% concordam fortemente que o serviço essencial tenha atendimento rápido e ágil, ter atendentes com experiência e bem treinados é importante e proporciona o que o público procura com o novo negócio.

26) Atendentes mostrarem presteza no atendimento e reclamações

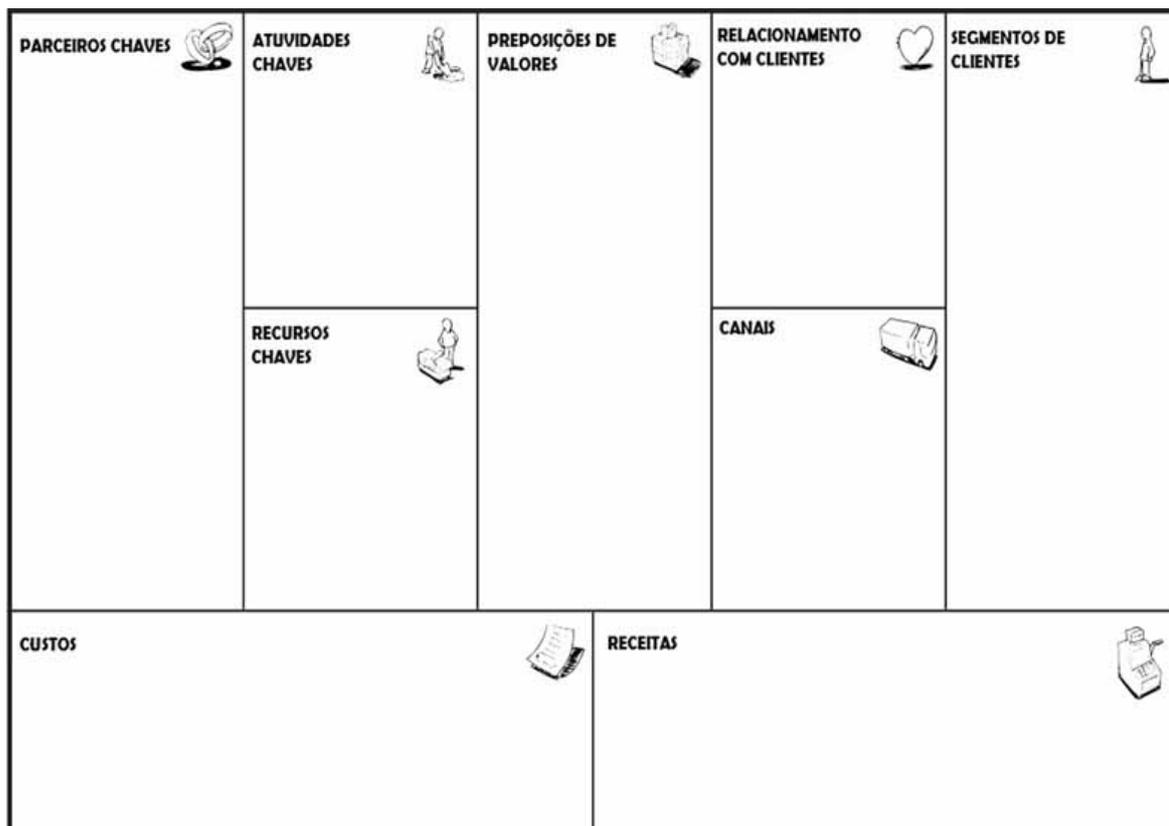
64,63% dos respondentes concordam fortemente que ter funcionários atentos que sejam bem treinados para atender os pedidos e reclamações dos clientes, é essencial para o negócio.

3.2 Ferramenta *Business Model Canvas*

O mapa visual deste estudo de negócios sobre o Bar, está pré-formado e contém nove blocos. São eles: proposta de valor, segmento de clientes, canais, relacionamento com clientes, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais, fontes de receita e estrutura de custo.

A Figura 3, a seguir, apresenta a visão geral dos blocos a serem fixados e estruturados para aprimorar e fazer mudanças necessárias para o negócio, entregando e oferecendo o que realmente o cliente procura com a empresa.

Figura 3 - Quadro do CANVAS



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Esta figura mostra os nove passos a serem estruturados e avaliados pelo gestor deve ser avaliado com muita atenção para evitar riscos de erros futuros, o objetivo desta ferramenta é dar um suporte e ajudar a compreender a real situação sobre o negócio fazer as adequações necessárias para o planejamento que atenda requisitos que necessitam ser mudados e adequados de maneira clara e certa para cada um dos 9 blocos do modelo de negócio a ser estudado.

Para o contexto de negócio em estudo, o modelo CANVAS foi estruturado com base na aplicação do questionário feito pela autora deste artigo, trouxe para o estudo os potenciais consumidores gostariam de um ambiente diferenciado para região, e que frequentaram o novo estabelecimento.

3.2.1 Definição da “Proposta de valor”

A proposta de valor consiste, basicamente, no produto ou serviço em que a empresa oferecerá para o mercado, sendo entregue no negócio o que realmente terá valor para os clientes. Dessa maneira, seguindo este estudo a proposta de valor fixada para o bar foi a

seguinte: *“Proporcionar uma experiência de entretenimento com atendimento diferenciado, para que as pessoas possam compartilhar momentos de alegria”*.

3.2.2 Definição da "Segmentação de clientes"

Essa ferramenta do CANVAS se refere ao público estudado pela autora, mostrando que para o empreendimento atingir público específico deve estar atento ao mercado e atender a demanda do cliente. Foi estabelecido para esse negócio o seguinte público de interesse: *“Famílias e jovens que busquem uma experiência diferenciada nos momentos compartilhados”*.

3.2.3 Definição dos “Parceiros-chaves”

Tal elemento busca nomear quais os parceiros essenciais que podem colaborar e operar para o funcionamento do novo empreendimento. Para essa seção do negócio, foi estabelecido: *“Fornecedores como parceiros do negócio e empresas parceiras para divulgação do negócio, músicos parceiros que tocarão no bar”*.

3.2.4 Definição dos “Atividades-chave”

As atividades-chave são todas as ações que são importantes e necessárias para o funcionamento do negócio. Para essa sessão foram estabelecidas como atividades principais para execução da operação do empreendimento: *“Atendimento, produção de pratos na cozinha, responsável pela produção das bebidas, compras de insumos e marketing bem estruturado”*.

3.2.5 Definição dos “Recursos-chave”

Esse elemento se refere aos recursos necessários para poder entregar o cliente à proposta de valor de acordo com o que o público estudado procura nesse novo empreendimento. Para este bloco, estabeleceu-se que é necessário ter: *“e as pessoas adequadas para desenvolvimento das atividades, colaboradores”*. Assim, entende-se que o gestor tem que colocar colaboradores de qualidade e que tenham vontade de trabalhar para poder entregar a mesma proposta de valor juntamente com o que o negócio oferece.

3.2.6 Definição do “Relacionamento com o cliente”

O modo como o empreendimento irá oferecer e manter uma boa relação com os seus clientes aplicando a estratégia desenvolvida neste bloco do CANVAS, mostrando as ações a serem aplicadas para o bar vão ser: i) *“O cartão fidelidade”*, em que o cliente irá adquirir e ganhar pontos, a cada compra acima de um determinado valor que vai ficar estabelecido pelo gestor do negócio, onde esse valor fica acumulado no cartão fidelidade e o cliente pode trocar por alguns pratos e bebidas ou combos oferecidos pelo cardápio; ii) Outra forma de fidelizar o cliente será fazer *“promoções relâmpagos”* atraentes para o perfil de clientes estabelecidos para o empreendimento iii) usar as *“as mídias sociais”*, *facebook* lembrando que é o meio que pessoas acessam as redes sócias hoje em dia, Usar o *instagram* meio de divulgação bem diferenciada, onde tem vários modos de divulgação e modelos de postagens onde contribuem para a divulgação do novo negócio outro meio de canal foi escolhido é o rádio, é um meio de comunicação em que todos escutam a todo momento.

3.2.7 Definição dos “Canais de vendas”

Aqui define-se o modo de como esse novo negócio, irá chegar até os potenciais clientes ou a forma pela qual estes clientes irão consumir os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Para o bar estabeleceu-se como canal *“o espaço físico do estabelecimento”*. Pretende-se que este espaço físico proporcione uma experiência diferenciada, juntamente com um atendimento especializado, em que procurem o empreendimento para compartilhar momentos de alegria e satisfação com o novo negócio para a região.

3.2.8 Definição da “Estrutura de Custos”

Tal elemento se refere a todos os custos inerentes à operação do empreendimento, isto é, o desembolso necessário a proposta de valor ser entregue aos clientes. Para o negócio, serão necessários os seguintes direcionamentos de custos: *“equipamentos, manutenção do espaço físico, mercadorias e mão de obra”*. *Avalia o que o empreendimento vai precisar para se manter ativo, e para poder entregar o serviço e produto de acordo com o estudo proposto para o negócio.*

3.2.9 Definição das “Fontes de receita”

Esse bloco do CANVAS se refere à entrada de dinheiro do negócio, como os potenciais clientes pagaram pelo produto. Assim, para este bloco, estabeleceram-se as seguintes fontes de receita: i) *“venda de refeições, petiscos e drinks”*, sendo de acordo com

o que o empreendimento tem a oferecer. Outro meio de fonte de receita serão as *ii) “contratações de aluguéis para eventos fechados”*, onde será outro meio de fonte de receita para o negócio que o gestor poderá explorar.

4. Principais resultados para o negócio

4.1 Análise da SERVQUAL para o empreendimento

A análise da ferramenta SERVQUAL foi importante para dar embasamento ao estudo sobre os questionários feitos no TCC da autora, no qual serviram de suporte técnico deste projeto em análise. Esta ferramenta serve para gerar ao empreendimento uma percepção mais aprofundada sobre as respostas adquiridas através dos 164 questionários aplicados e posteriormente lançados e analisados na pesquisa anteriormente feita pela autora. Através das respostas adquiridas, foi aplicado o modelo de negócios CANVAS que mostrou um resultado satisfatório e das duas importantes ferramentas que se tornam essenciais para todos empreendimento desejarem mudar e adaptar-se ao mercado buscando atender o que o cliente espera.

O resultado deste estudo geraram para a autora conhecimento para que o projeto ganhasse um reforço técnico servindo de apoio para a tomada de decisão, pois se teve validação das respostas adquiridas com o TCC, e adequando-o para o modelo CANVAS, ferramenta estabelecido pelo autor para a abertura deste novo negócio servirá como base de estudo para várias outras empresas e empreendimentos que queiram aprofundar o conhecimento sobre o empreendimento para poder oferecer algo que interesse ao seu cliente-alvo seguindo e adaptando as suas proposta de valor estabelecida para ter resultados positivos.

Este estudo serve como base para que os gestores possam fazer um passo a passo das ferramentas sugeridas pela autora em seus negócios, fazendo um estudo e aprimorar as ferramentas e adequá las, para gerar valor e fazer com que o gestor saiba cada ponto essencial para ser o mais assertivo possível para negócios existente ou que pretenda abrir.

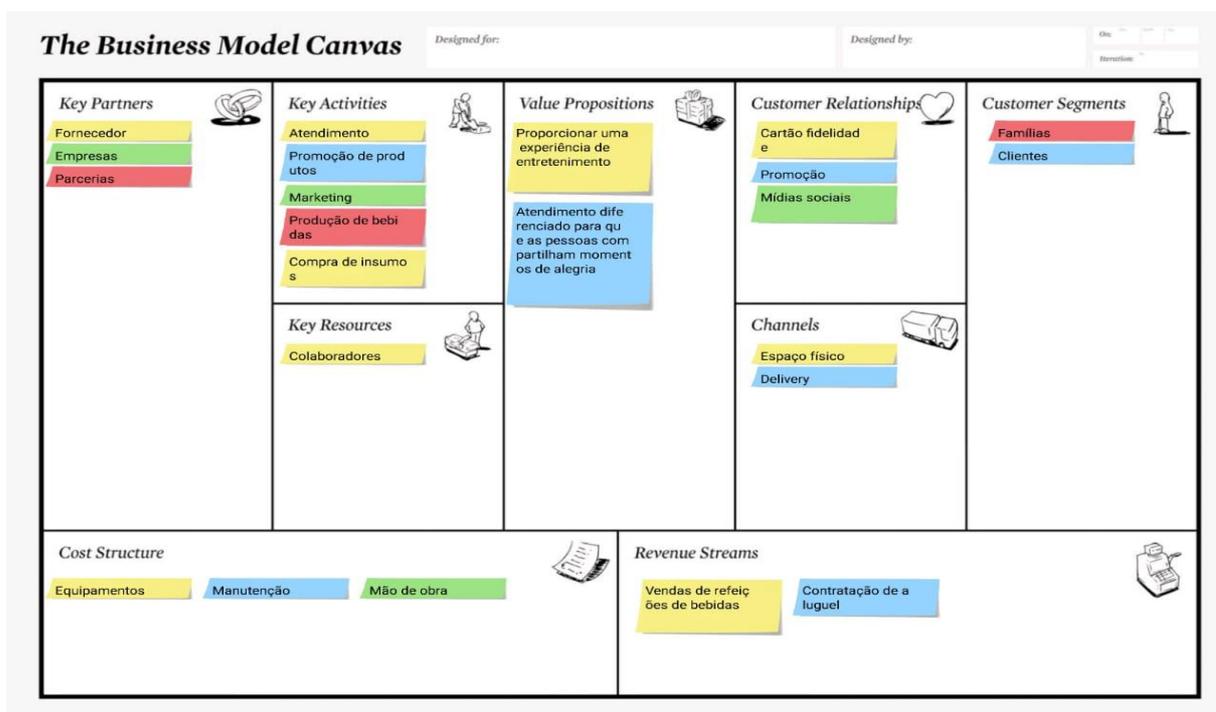
Este estudo feito serve para estabelecer medidas de avaliação tanto da qualidade de serviço, quanto entender a vantagem de modelo para os negócios onde sirva para estruturar todas as atividades necessárias para gerar valor. Fazendo o estudo desta ferramenta irá sintetizar a ideia do modelo de negócios estudada em nove blocos buscando uma técnica

simples e rápida possibilitando ao gestor visualizar os aspectos estratégicos da empresa e tornando esse modelo de estratégias da ferramenta CANVAS, útil para todo empreendedor em qualquer projeto, pois serve para trazer inovações e viabilidades para os negócios.

4.2 Construção do *Business Model Canvas* para o empreendimento

A Ferramenta *Business Model CANVAS* foi escolhida pela autora do projeto por se tratar de um modelo de negócios em que todo administrador deve saber adaptar e aprimorar para o seu negócio trazendo melhorias para o negócio, a aplicação desta ferramenta dá um suporte técnico e prático no que o empreendimento deve mudar. O gestor deve ajustar para que sua empresa entregue o produto ou serviço de acordo com a proposta de valor estabelecida para os negócios e atender o que o cliente deseja encontrar e sair satisfeito, para poder gerar qualidade e pontos positivos para o empreendimento. Com base no modelo CANVAS, a Figura 4 baseia-se na ideia proposta pelo autor, mostrando o modelo de negócio que foi definido para o Bar B, o estudo desta ferramenta de gerenciamento estratégico mostra o aprimoramento e desenvolve o modelo de negócios para esse novo empreendimento estudado pela autora deste artigo. mostrado no modelo *CANVAS* a seguir.

Figura 4 - CANVAS do negócio.



Fonte: elaborada pela autora.

5. Referências

CUNHA, H. V. Análise da Viabilidade para Abertura de um Bar no Município de Restinga Sêca/RS. 2020. 76 f. do **Trabalho de Conclusão de Curso** - Antonio Meneghetti Faculdade, Restinga Sêca, 2020.

OSTERWALDE; Alexander et al. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um Manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. SERVQUAL: Uma escala de múltiplos itens para medir as percepções do consumidor sobre a qualidade do serviço. **Journal of Retailing**, vol. 64, nº 1, p.12-40, 1988.

SALOMI G.; MIGUEL P.; ABACKERLI A. SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.



Como aprimorar a geração de lucro? a estruturação financeira como base para a tomada de decisão no segmento do agronegócio do tabaco e da soja.

Andrieli Luana Bock¹

Resumo: O conhecimento da estrutura financeira de um negócio auxilia na tomada de decisão e, por consequência, no controle financeiro de qualquer negócio. O objetivo deste trabalho é analisar como as decisões financeiras podem afetar no lucro de duas culturas, o tabaco e a soja, em duas propriedades diferentes, ambas localizadas no mesmo município. Para tanto, a estrutura financeira dos empreendimentos foi constituída e situações de decisão financeira foram simuladas, com o intuito de verificar os impactos de direcionamentos considerados pelo negócio sobre o seu potencial de lucro. Assim, os resultados obtidos sugerem que a cada decisão tem-se pontos positivos e negativos a serem analisados. Por fim, destaca-se que as situações que possuem maior potencial de impacto no lucro, para ambos os empreendimentos, foram as decisões 01 e 02. Sob essa ótica, a estrutura financeira pode ser considerada como uma ferramenta importante para uma correta tomada de decisão em qualquer empresa.

Palavras-chave: Estruturação financeira; Lucro; Tomada de decisão; Agronegócio.

How to improve profit generation? financial structuring as a basis for decision making in the tobacco and soy agribusiness segment.

Abstract: Knowledge of the financial structure of a business helps in decision making and, consequently, in the financial control of any business. The objective of this work is to analyze how financial decisions can affect the profit of two crops, tobacco and soy, in two different properties, both located in the same municipality. For that, the financial structure of the projects was created and financial decision situations were simulated, in order to verify the impacts of directions considered by the business on its profit potential. Thus, the results obtained suggest that each decision has positive and negative points to be analyzed. Finally, it is highlighted that the situations that have the greatest potential for impact on profit, for both projects, were decisions 01 and 02. From this point of view, the financial structure can be considered as an important tool for correct decision making in any company.

Keywords: Financial structuring; Profit; Decision making; Agribusiness.

1. Introdução

¹ adrielibock86@gmail.com

Para operacionalizar o estudo da estrutura financeira, optou-se por analisar duas culturas diferentes, do tabaco e da soja. Assim, selecionou-se duas pequenas propriedades rurais para a aplicação da ferramenta de gestão financeira. Destaca-se que o negócio do tabaco já se desenvolve há muitos anos, tendo como objetivo gerar renda local e, especialmente, proporcionar qualidade de vida aos agricultores.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) destaca a importância do agronegócio ao afirmar que:

O agronegócio brasileiro é extremamente aquecido e trata-se de um dos segmentos mais importantes da nossa economia. Além de gerar alimentos para milhões de brasileiros e cidadãos de outros países, ele também é um dos principais responsáveis pela riqueza financeira gerada no país (SEBRAE, 2019).

No que tange ao tabaco, tem-se o principal produto agrícola gerador de renda local. Os municípios em que esse produto tem presença, apresentam indicadores de melhor condição de vida e bem-estar da população. No Rio Grande do Sul, a estimativa de produção para a safra 2020/21 aponta 235.398 toneladas na variedade Virgínia.

As variáveis do ambiente externo que afetam o negócio, na visão dos agricultores, são a falta de tecnologia, dependência da indústria para compra e venda, pouco poder de negociação junto à empresa, entre outros.

Quanto à produção de soja está entre as atividades econômicas que apresentaram crescimentos mais expressivos nos últimos anos. Conforme a revista Globo Rural:

A colheita de soja 2020/21 do Rio Grande do Sul avançou 7 pontos percentuais ao longo da última semana (07/05/2021), atingindo 87% das áreas plantadas e se encaminhando para a parte final do ciclo.

As variáveis do ambiente externo que afetam o negócio da soja, na visão dos agricultores, são a dependência das empresas para compra e venda, pouco poder de negociação junto à empresa, entre outros. Ademais, destaca-se que essa cultura possui vantagem em relação ao tabaco no que se refere à tecnologia empregada na produção.

No que diz respeito ao cultivo do tabaco, da propriedade em estudo, em 1990, iniciou-se a plantação do tabaco no município de Ibarama. No início, foram plantados mais ou menos 30 mil pés de fumo e, ao longo dos anos, aumentou-se a quantidade. Os objetivos

para as próximas safras é manter a quantidade plantada (SAFRA, 2021) e, para a safra 2022, cultivar a mesma quantidade de pés plantados.

Com relação à cultura da soja, da segunda empresa em estudo, em 2019, iniciou-se a plantação da soja no mesmo município. No início, foram plantados dois hectares. Os objetivos para as próximas colheitas é de manter os três hectares (SAFRA, 2021) e para a safra 2022, aumentar proporcionalmente os hectares de plantio.

Aspecto importante a ser observado nos dois negócios é o custo na produção. Se não for realizada uma cuidadosa pesquisa de preço, paga-se a mais pelos insumos e matéria prima para desenvolvimento da safra. Além disso, os fatores climáticos e a oscilação de preço dos produtos, tabaco e da soja, são outros pontos críticos para ambos os negócios que devem ser considerados no momento da tomada de decisão financeira.

Geralmente, ambas as propriedades adotam a estratégia operacional de utilização do recurso próprio do ano anterior para o financiamento da próxima safra, dando início à preparação e ao plantio, direcionando grande parte do capital para o setor produtivo do negócio. Diante desse cenário, o objetivo desta produção consiste na aplicação das equações empresariais receita, custo e lucro, visando compreender a estrutura financeira dos negócios. Desse modo, será possível analisar o impacto de decisões financeiras frente ao contexto do agronegócio do tabaco e da soja, auxiliando os produtores a tomar melhores decisões em seus empreendimentos garantindo sua sustentabilidade.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

A estrutura financeira contempla todos os recursos, atividades e processos dedicados ao controle financeiro de uma empresa. A gestão financeira é muitas vezes considerada o coração de uma organização, devido ao seu papel como mantenedora da competitividade no mercado, seus braços de atuação possuem relação direta com os demais setores da empresa, como administrativo, recursos humanos, marketing e vendas (4 CINCO, 2021).

Os relatórios que demonstram como se constitui a estrutura financeira em cada ano são: Balanço Patrimonial (apresenta a situação patrimonial da empresa confrontando com os seus Ativos e Passivos ou Patrimônio Líquido); Demonstração do Resultado do Exercício (tem por finalidade apresentar um resumo dos resultados financeiros das operações da empresa em um determinado período); Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (relata como o Capital Circulante da empresa foi utilizado ou modificado); Demonstração

das Mutações do Patrimônio Líquido (retrata as alterações ocorridas na conta durante o período) (MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA, 2021).

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A importância do lucro é analisar se o negócio poderá continuar ou não, indicando o potencial de sustentabilidade do empreendimento em questão. Para o autor Marconatto (2018, p. 16):

Por um lado, sem lucros, não há empregos, consumo, produtos, serviços, inovação nem mesmo serviços públicos — os quais funcionam com os impostos extraídos dos negócios e consumidores. O prejuízo, por outro lado, produz desperdício de recursos, preocupação constante, sofrimento e queda generalizada da qualidade de vida — sua e de seus colaboradores.

Assim, depois de investir os recursos em uma empresa, é possível calcular todo o montante gasto e o resultado obtido para, a partir da diferença, conhecer o seu lucro (JORNAL CONTÁBIL, 2021).

3. Operacionalização da ferramenta

Nesta seção serão descritos os procedimentos para aplicação da ferramenta aos contextos de negócio em investigação.

3.1 Passo 1: Compreender o contexto do negócio

No Quadro 1, exposto a seguir, encontram-se as informações referentes à operação dos negócios analisados.

Quadro 1 - Características operacionais dos negócios analisados.

Elemento da operação	Descrição do Tabaco	Descrição da Soja
-----------------------------	----------------------------	--------------------------

Atividades principais	Processo produtivo, processo de distribuição.	Processo produtivo, processo de distribuição.
Recursos utilizados	Recurso financeiro, insumo, tempo (crescimento da planta).	Recurso financeiro, insumo, tempo (crescimento da planta).
Parceiros do negócio	A empresa fumageira fornece semente, adubo, lona plástica, calcário, barbante etc.	A empresa Cotriel fornece os venenos utilizados na safra.
Meios de distribuição	O tabaco é vendido nas empresas fumageiras.	A soja é vendida na empresa da Cotriel.
Fontes de receita	Venda do tabaco e farelo.	Venda da soja.
Geradores de custos	Mão de obra (familiar), adubo, substrato, veneno, semente, lenha, energia elétrica, seguro da produção etc.	Mão de obra (familiar), semente, veneno, seguro da produção, diesel, pagamento da máquina para colher e um caminhão para levar, e adubo.

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Com relação ao processo operacional da propriedade que cultiva tabaco, destacam-se ainda os seguintes elementos: i) Entradas: água nos canteiros, enchimento das bandejas, semeadura, adubação, poda, preparação do solo, adubo, plantação do fumo, veneno, crescimento da planta e desponte, ii) Processamento: colheita, secagem, armazenamento e classificação do tabaco de acordo com classe, subclasse e tipo, e iii) Saídas: comercialização do tabaco em fardos.

No que diz respeito ao processo operacional da propriedade que cultiva soja, destacam-se ainda os seguintes elementos: i) Entradas: preparação do solo, plantio, pulverização depois que nasce a planta, início do florescimento, formação das vagens e enchimento dos grãos, ii) Processamento: início da maturação, maturação plena e colheita realizada com a ceifa, e iii) Saídas: comercialização dos grãos de soja na cooperativa.

3.2 Passo 2: Levantar as informações financeiras do negócio

Para obter os resultados nas fórmulas de receita, custo e lucro, deve-se levantar as informações financeiras de cada negócio. Primeiramente, é necessário elencar todos os custos fixos, custos variáveis e as despesas variáveis da produção. Para os autores Bierman e Dickman (1971, p. 73):

[...] os termos fixo e variável são geralmente usados para descrever como um custo reage às mudanças na atividade. Um custo variável é um custo que é proporcional ao nível da atividade (o custo total aumenta à medida que a atividade aumenta) e um custo fixo é constante no total, na faixa de volume relevante da atividade esperada que está sendo considerada.

Segundo os estudiosos Oliveira e Perez Junior (2009, p. 70):

“as despesas variáveis são aquelas que variam proporcionalmente às variações no volume de receitas. Essas despesas podem ser identificadas com as receitas geradas e facilmente quantificadas. As despesas variáveis têm as mesmas características dos custos variáveis”.

O levantamento das informações financeiras das propriedades está detalhado conforme suas classificações na Tabela 2. O objetivo dessa tabela é analisar todos os custos e despesas que ocorrem em cada produção.

Tabela 2 - Informações financeiras do tabaco e soja

Tabaco			Soja		
CUSTOS FIXOS	CUSTO VARIÁVEL	DESPESAS VARIÁVEIS	CUSTOS FIXOS	CUSTO VARIÁVEL	DESPESAS VARIÁVEIS
Energia elétrica: R\$1.200,00	Sementes: R\$600,00	INCRA e ITR: Ambos R\$ 60,00	Seguro da produção: R\$290,00	Sementes: R\$650,00	INCRA e ITR: Ambos R\$ 65,00
Água nos canteiros: R\$50,00	Veneno: R\$2.100,00	Imposto R\$ 17.460,00 (18%)	Caminhão: R\$1.320,00	Veneno: R\$3.100,00	Imposto R\$ 4.950,00 (18%)
Seguro da produção: R\$2.700,00	Adubo: R\$11.000,00		Ceifa: R\$1.400,00	Adubo: R\$ 1.200,00	
	Substrato: R\$300,00			Diesel: R\$350,00	
	Lenha: R\$3.000,00				
Total: R\$ 3.950,00	Total: R\$ 17.000,00	Total: R\$ 17.520,00	Total: R\$ 3.010,00	Total: R\$ 5.300,00	Total: R\$ 5.015,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Dessa forma, os custos variáveis variam entre o tabaco e a soja, esse custo depende da quantidade de produção que ocorre e os preços de cada item que é necessário para a produção. Além disso, deve-se fazer uma pesquisa de preço a cada safra. O preço de cada item utilizado na produção varia conforme a quantidade plantada e o reajuste anual.

3.3 Passo 3: Analisar a precificação do mercado

Após o levantamento das informações financeiras de cada negócio, realiza-se uma pesquisa dos preços. O objetivo é analisar os valores oferecidos por cada empresa. A Tabela 3 detalha tais informações.

Tabela 3 - Precificação do mercado para o tabaco e soja.

Tabaco		Soja	
Universal Leaf Tabacos	CTA Continental	Cotriel	SC Cereais
Classe BO1 R\$/arroba: 194,70	Classe BO1 R\$/arroba: 194,10	R\$164,00 A SACA DA SOJA	R\$165,00 A SACA DA SOJA

Fonte: tabela de preço das empresas Universal Leaf Tabacos Ltda; CTA - Continental Tobaccos Alliance S/A (2022).

O tabaco – safra 2020/2021 tem a classe BO1 com o melhor preço de mercado. A empresa Universal Leaf Tabacos Ltda. encontra-se em Santa Cruz do Sul-RS e a CTA Continental Tobaccos Alliance S/A está em Venâncio Aires-RS. Já os preços da saca da soja foram baseados no valor pago no mês de maio de 2021. As empresas selecionadas para a pesquisa foram a Cotriel e SC Cereais, ambas localizadas no município de Sobradinho-RS.

3.4 Passo 4: Calcular as funções do negócio

Com o levantamento das informações financeiras de cada negócio e a análise da precificação do mercado, o próximo passo é calcular as funções. Desse modo, as fórmulas para apoio a essa compreensão serão discutidas na sequência.

Inicialmente, faz-se necessário compreender a função receita que está ligada ao dinheiro arrecadado pela venda de um determinado produto e pode ser representada pela equação $R(x) = p \cdot x$, onde (p) é o preço do produto e (x) é o número de unidades vendidas.

No que diz respeito à função custo, está relacionada ao custo de produção de um produto ou prestação de um serviço, pois toda empresa realiza um investimento na fabricação de uma determinada mercadoria. Fórmula: $C(x) = CF + CV(x)$, onde (CF) é o custo fixo e (CV) é o custo variável. O custo variável depende diretamente da quantidade produzida.

Na sequência, a função lucro é a diferença entre a função receita e a função custo. Caso o resultado seja positivo, há lucro; se negativo, há prejuízo. Fórmula: $L(x) = R(x) - C(x)$.

Para os negócios do tabaco e soja, obteve-se os seguintes resultados para as fórmulas de receita, custo e lucro exposto na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Fórmulas da receita, custo e lucro.

Universal Leaf Tabacos Virgínia - Classe BO1 R\$/arroba: 194,70	CTA – Continental Tobaccos Alliance S/A Virgínia - Classe BO1 R\$/arroba: 194,10	Cotriel R\$164,00	SC Cereais R\$165,00
RECEITA $R(x) = p \cdot x$ $R(x) = 194,70 \cdot x$	RECEITA $R(x) = p \cdot x$ $R(x) = 194,10 \cdot x$	RECEITA $R(x) = p \cdot x$ $R(x) = 164,00 \cdot x$	RECEITA $R(x) = p \cdot x$ $R(x) = 165,00 \cdot x$
CUSTO $C(x) = CF + CV \cdot x$ $C(x) = 3.950 + 69,96x$	CUSTO $C(x) = CF + CV \cdot x$ $C(x) = 3.950 + 69,96x$	CUSTO $C(x) = CF + CV \cdot X$ $C(x) = 3.010,00 + 62,52x$	CUSTO $C(x) = CF + CV \cdot X$ $C(x) = 3.010,00 + 62,52x$
LUCRO $L(x) = R(x) - C(x)$ $L(x) = 194,70x - (3.950 + 35x)$ $L(x) = 159,70x - 3.950$	LUCRO $L(x) = R(x) - C(x)$ $L(x) = 194,10x - (3.950 + 35x)$ $L(x) = 159,10x - 3.950$	LUCRO $L(x) = R(x) - C(x)$ $L(x) = 164,00x - (3.010,00 + 62,52x)$ $L(x) = 101,5x - 3.010,00$	LUCRO $L(x) = R(x) - C(x)$ $L(x) = 165,00x - (3.010,00 + 62,52x)$ $L(x) = 102,5x - 3.010,00$

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Conclui-se que a fórmula do lucro mostra que a empresa fumageira Universal Leaf Tabacos oferece maior lucratividade para os produtores de tabaco, já a empresa SC Cereais oferece maior lucratividade para os produtores de soja.

Na Tabela 5, foram simulados dados médios de cada variável inerente à estrutura financeira do negócio para servir como base para a compreensão das decisões, conforme exposto na sequência.

Tabela 5 - Valor das variáveis financeiras da capacidade total das propriedades.

Item	Tabaco	Soja
Quantidade	500 fardos*	165 sacas
Preço	R\$ 194,00	R\$ 165,00
Imposto	R\$ 34,92	R\$ 30,40

Custo variável	R\$ 35,04	R\$ 32,12
Lucro bruto	R\$ 124,04	R\$ 102,48
Faturamento	R\$ 97.000,00	R\$ 27.225,00
Total de impostos	R\$ 17.460,00	R\$ 5.016,00
Total de custo variável	R\$ 17.520,00	R\$ 5.299,80
Total em custo fixo	R\$ 3.950,00	R\$ 3.010,00
Lucro líquido	R\$ 58.070,00	R\$ 13.899,20
Ponto de equilíbrio	32	30

*fardos da classe BO1

Fonte: elaborada pelos autores (2022).

Com a finalidade de compreender o impacto das decisões financeiras no lucro produzidos pelas propriedades, definiram-se valores base para projeção de situações que possam ocorrer ao longo da trajetória dos negócios.

4. Principais resultados para o negócio

Nesta seção serão discutidos os principais resultados gerados ao negócio a partir da aplicação das ferramentas escolhidas.

4.1 As decisões financeiras e seu impacto sobre o lucro do negócio

A partir da compreensão da estrutura financeira empresarial é possível avaliar situações durante a trajetória do negócio, visando tomar decisões mais assertivas e que maximizem o lucro. Nesse sentido, o Quadro 2 retrata algumas das decisões que os gestores podem utilizar para compreender o comportamento dos seus resultados financeiros.

Quadro 2 - Potenciais decisões financeiras.

Decisão 01	Duplicar o volume de produção e o custo fixo da propriedade.
Decisão 02	Aumentar o preço de venda em 10%.
Decisão 03	Diminuir o custo variável do produto/serviço em 10%.
Decisão 04	Diminuir o total do custo fixo do negócio em 10%.

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Com base nessas potenciais situações que podem se apresentar nos negócios, a Tabela 6 retrata as simulações realizadas para as estruturas financeiras dos negócios em análise, juntamente com o impacto das respectivas decisões financeiras sobre o lucro dos empreendimentos.

Tabela 6 - Estudo das decisões financeiras no negócio.

Decisão	Decisão 01		Decisão 02		Decisão 03		Decisão 04	
	Tabaco	Soja	Tabaco	Soja	Tabaco	Soja	Tabaco	Soja
Quantidade	1.000	330	500	165	500	165	500	165
Preço (R\$)	194,00	165,00	213,40	181,50	194,00	165,00	194,00	165,00
Imposto (R\$)	34,92	30,40	38,53	32,67	34,92	30,40	34,92	30,40
Custo variável (R\$)	35,04	32,12	35,04	32,12	31,53	28,90	35,04	32,12
Lucro bruto (R\$)	124,04	102,48	139,43	116,71	127,55	105,70	124,04	102,48
Faturamento (R\$)	194.000,00	54.450,00	106.700,00	29.947,50	97.000,00	27.225,00	97.000,00	27.225,00
Total de impostos (R\$)	35.040,00	10.028,70	19.266,00	5.455,55	17.520,00	5.015,00	17.460,00	5.016,00
Total custo variável (R\$)	34.000,00	10.599,60	17.520,00	5.299,80	15.765,00	4.768,50	17.520,00	5.299,80
Total custo fixo (R\$)	7.900,00	6.020,00	3.950,00	3.010,00	3.950,00	3.010,00	3.555,00	2.709,00
Lucro líquido (R\$)	117.060,00	27.801,70	65.964,00	16.182,15	59.765,00	14.431,50	58.465,00	14.200,20
Ponto de equilíbrio	64	59	29	26	31	29	29	27

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Assim, conclui-se que as decisões que mais impactam no lucro, para ambas as culturas, são as decisões 01 e 02. Na decisão 01, ao dobrar a capacidade da produção, deve-se analisar se a propriedade tem essa estrutura, caso não tenha, o produtor deverá comprar ou alugar mais 3 (três) hectares de terra. Já na decisão 02, é difícil para o produtor negociar o preço de venda, pois são as empresas que analisam e ofertam os preços. Se o produtor pudesse sugerir um aumento de 10%, ele teria maior lucro bruto e lucro líquido da propriedade. Nesse caso, sugere-se que o produtor foque na redução de custos e direcione seus investimentos para aumentar a capacidade de produção.

4.2 Conclusões do impacto sobre o lucro

Nesta seção serão abordados os impactos das decisões financeiras nas variáveis financeiras das propriedades. Os resultados das decisões financeiras para o cultivo do tabaco serão expostos na sequência.

Decisão 01: A partir da duplicação da capacidade de produção, passando de três para seis hectares, e aumento dos custos fixos, de R\$ 3.950,00 para R\$ 7.900,00. Além disso, verificou-se que houve impacto no faturamento, no total de impostos, no total de custos variáveis, no lucro líquido e no ponto de equilíbrio. Desse modo, analisando os resultados obtidos, constata-se que a duplicação da produção dobrou o lucro líquido da propriedade. No entanto, deve ser observada a necessidade de estrutura e operação para suportar tal produção.

Decisão 02: Com o aumento do preço de venda, de R\$ 194,00 para R\$ 213,40, obteve-se impacto no imposto, no lucro bruto, no faturamento, no total de impostos, no total de custos variáveis, no lucro líquido e no ponto de equilíbrio. Assim, analisando os resultados, teve-se o aumento do preço e diminuição do ponto de equilíbrio, mas houve aumento no imposto, no lucro bruto e no lucro líquido.

Decisão 03: Ocorreu a diminuição do custo variável, de R\$ 35,04 para R\$ 31,53, houve impacto no lucro bruto, no total de custos variáveis, no lucro líquido e no ponto de equilíbrio. Desse modo, analisando o resultado obtido, observa-se que a diminuição do custo variável aumentou o lucro bruto e o lucro líquido da propriedade, além de impactar positivamente no ponto de equilíbrio, diminuindo seu valor.

Decisão 04: A partir da diminuição do custo fixo, de R\$ 3.950,00 para R\$ 3.555,00, verificou-se impacto no total de impostos, no total de custos variáveis, no lucro líquido e no ponto de equilíbrio. Dessa maneira, analisando os resultados obtidos, evidencia-se que a diminuição da quantidade plantada, diminuiu o total de impostos, bem como o total do custo variável, diminuiu o lucro líquido e o ponto de equilíbrio da propriedade.

Os resultados das decisões financeiras para o cultivo da soja serão expostos na sequência.

Decisão 01: Com a duplicação da capacidade de produção, passa de 3 para 6 hectares, e aumento dos custos fixos, de R\$ 3.010,00 para R\$ 6.020,00, analisou-se que houve impacto no faturamento, no total de impostos, no total de custos variáveis, lucro líquido e ponto de equilíbrio. Nos resultados obtidos, constatou-se que a duplicação da produção dobrou o lucro líquido da propriedade. No entanto, deve ser observada a necessidade de estrutura e operação para suportar a produção.

Decisão 02: A partir do aumento do preço de venda, de R\$ 165,00 para R\$ 181,50, verificou-se que houve impacto no imposto, lucro bruto, no faturamento, no total de impostos, no total de custos variáveis, no lucro líquido e ponto de equilíbrio. A partir dos

resultados obtidos, constata-se que o aumento do preço de venda aumentou o imposto, o lucro bruto, o total de impostos e o lucro líquido da propriedade.

Decisão 03: Através da diminuição do custo variável, de R\$ 32,12 para R\$ 28,90, analisou-se um impacto no lucro bruto, no total do custo variável, no lucro líquido e ponto de equilíbrio. Com os resultados obtidos, ocorreu a diminuição do custo variável aumentando o lucro bruto e lucro líquido, e diminuiu o total do custo variável e ponto de equilíbrio da propriedade.

Decisão 04: Com a diminuição do custo fixo, de R\$ 3.010,00 para R\$ 2.709,00, houve impacto no total de impostos, no total do custo variável, no lucro líquido e ponto de equilíbrio. Analisando os resultados adquiridos, teve-se a diminuição do custo fixo, além de diminuir o total de impostos e lucro líquido da propriedade.

A maioria das decisões tomadas na empresa se dão em função de aumentar o lucro e minimizar o custo e as despesas, seja na fixação de preço do produto ou na negociação com o comprador do produto.

Para o autor Marconatto (2018, p. 182):

Negócios estáveis, duradouros e que produzem grandes quantidades de riqueza sabem da importância de buscar, na prática, uma alta lucratividade. Eles desejam lucrar de verdade e nunca veem o lucro honesto com qualquer tipo de desconfiança. Esses empreendimentos não aceitam um desempenho medíocre e, desde o começo, são estruturados e organizados para alcançar grandes ganhos. Negócios realmente lucrativos têm uma ótima proposição de valor e dominam a arte das vendas. Isso tudo lhes permite vender a um mercado lucrativo — e em constante expansão — muitos produtos e serviços (+quantidades) com altas margens de lucro bruto unitárias (+preços).

Quando o produtor consegue analisar suas informações de safra, é possível ter indicativos que podem gerar melhores decisões, seja para vender uma produção futura ou ainda para obter boas cotações do produto na safra atual (SIMOVA, 2021). Desse modo, conclui-se que antes de vender o produto, o produtor rural deve saber o valor que será vendido e verificar se esse preço custeia todos os custos e despesas da produção, além de ter o lucro desejado.

5. Referências

BIERMAN, H. Jr. **Topics in cost accounting and decisions**. New York: McGraw-Hill, 1963.

DICKMAN, T. R. **Management cost accounting**. New York: McMillan, 1971.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONATTO, D. **O Livro do lucro: um guia fácil para entender e aplicar a mecânica fundamental dos pequenos e médios negócios lucrativos**. ABC Negócios, 2018.

OLIVEIRA, L. M. De.; PEREZ JUNIOR, J. H. **Contabilidade de custos para não contadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSESSORIA DE IMPRENSA. **A Fubra divulga estimativa para a safra de tabaco 2020/2021**. Folha do mate. Disponível em: <<https://folhadomate.com/noticias/rural/afubra-divulga-estimativa-para-a-safra-de-tabaco/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

HIRAKURI, M. H.; LAZZAROTTO, J. J. **O agronegócio da soja nos contextos mundial e brasileiro**. Embrapa. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/104753/1/O-agronegocio-da-soja-nos-contextos-mundial-e-brasileiro.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2021.

SEBRAE. **Manual de boas práticas de gestão financeira para o agronegócio**. SEBRAE. Disponível em: <<file:///D:/Manual%20de%20boas%20pr%C3%A1ticas%20de%20gest%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2021.

REVISTA GLOBO RURAL. **Colheita de soja do RS atinge 87% e produtores aumentam foco na safra de inverno**. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Soja/noticia/2021/05/colheita-de-soja-do-rs-atinge-87-e-produtores-aumentam-foco-na-safra-de-inverno.html>>. Acesso em: 15 maio 2021.

LEITE, L. **Estrutura financeira: Qual é a sua importância dentro de uma organização?** Disponível em: <https://www.4cinco.com/estrutura_financeira/#:~:text=A%20estrutura%20financeira%20contempla%20todos%20os%20recursos%2C%20atividades,empresa%2C%20como%20administrativo%2C%20recursos%20humanos%2C%20marketing%20e%20vendas>. Acesso em: 16 maio 2021.

MARQUES, V. **Pequena Empresa: Como calcular o lucro do meu negócio?** Jornal Contábil. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/pequena-empresa-como-calcular-o-lucro-do-meu-negocio/>>. Acesso em: 29 maio 2021.

ESPINDOLA, F. **Estrutura e análise financeiro-econômica das demonstrações contábeis**. Brasil Escola. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao_financeiras/estrutura-analise-financeiroeconomica-das-demonstracoes-.htm>. Acesso em: 21 maio 2021.

SIMOVA. **Agricultura de decisão: O que o agricultor pode fazer para ter lucro agora?** Disponível em: <<https://www.simova.com.br/post/agricultura-de-decisao-o-que-o-agricultor-pode-fazer-para-ter-lucro-agora#:~:text=Novas%20ferramentas%20e%20m%C3%A9todos%20de,a%20produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20reduzindo%20custos.>>. Acesso em: 25 julho 2021.



Estratégia e planejamento: Uma proposta de implementação do *Business Model Canvas* e da 5W2H no contexto do agronegócio.

Cândido Delfino Bolson De Arruda¹

Resumo: A tecnologia está cada vez mais em toda a parte e no campo e não é diferente. A tecnologia está inserida através das máquinas agrícolas, mas também através de dispositivos que podem ajudar na gestão financeira, no controle dos processos de produção, na logística, no fator clima, entre outros aspectos. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é a implementação de duas ferramentas de planejamento estratégico: o Canvas e a 5W2H. Em primeira instância, esses instrumentos têm por finalidade identificar os pontos de melhoria dentro da empresa. Após isso, faz-se necessário manter um planejamento em que todas as partes envolvidas na empresa conseguissem visualizar as mudanças. O contexto de desenvolvimento deste estudo foi uma propriedade rural voltada para o agronegócio. Esta propriedade rural está localizada na região da Quarta Colônia, além disso destaca-se que a propriedade está passando pelo processo de sucessão, ponto decisivo na trajetória de um negócio familiar. Assim, com a implementação das ferramentas espera-se que a empresa verifique em que ponto a gestão está falhando, em que atividade precisa inovar, além de orientar a tomada de decisão dos gestores do negócio e impactar positivamente na sua lucratividade. Como resultados desta intervenção, constatou-se pontos imprescindíveis para a vitalidade da instituição, que serão destacados ao longo do trabalho.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*; 5W2H; Planejamento estratégico; Agronegócio.

Strategy and planning: A proposal to implement the Business Model Canvas and 5W2H in the context of agribusiness.

Abstract: Technology is increasingly everywhere and in the field and it is no different. The technology is inserted through agricultural machinery, but also through devices that can help in financial management, in the control of production processes, in logistics, in the climate factor, among other aspects. In this sense, the objective of this work is the implementation of two strategic planning tools: Canvas and 5W2H. In the first instance, these instruments are intended to identify points of improvement within the company. After that, it is necessary to maintain a plan in which all parties involved in the company could visualize the changes. The development context of this study was a rural property focused on agribusiness. This rural property is located in the Quarta Colônia region, in addition to that the property is going through the succession process, a decisive point in the trajectory of a family business. Thus, with the implementation of the tools, the company is expected to verify at what point the management is failing, in what activity it needs to innovate, in addition to guiding the decision-making of the business managers and positively impacting its profitability. As a result of this intervention, it was found

¹ Candidobolson@gmail.com

essential points for the vitality of the institution, which will be highlighted throughout the work.

Keywords: Business Model Canvas; 5W2H; Strategic planning; Agribusiness.

Estrategia y planificación: una propuesta para implementar Business Model Canvas y 5W2H en el contexto de los agronegocios.

Resumen: La tecnología está cada vez más en todas partes y en el campo y no es diferente. La tecnología se inserta a través de la maquinaria agrícola, pero también a través de dispositivos que pueden ayudar en la gestión financiera, en el control de los procesos productivos, en la logística, en el factor climático, entre otros aspectos. En este sentido, el objetivo de este trabajo es la implementación de dos herramientas de planificación estratégica: Canvas y 5W2H. En primera instancia, estos instrumentos están destinados a identificar puntos de mejora dentro de la empresa. Después de eso, es necesario mantener un plan en el que todas las partes involucradas en la empresa puedan visualizar los cambios. El contexto de desarrollo de este estudio fue una propiedad rural enfocada en la agroindustria. Esta propiedad rural está ubicada en la región de Quarta Colônia, además de que la propiedad se encuentra en proceso de sucesión, un punto decisivo en la trayectoria de una empresa familiar. Así, con la implementación de las herramientas se espera que la empresa verifique en qué punto está fallando la gestión, en qué actividad necesita innovar, además de orientar la toma de decisiones de los gestores del negocio e impactar positivamente en su rentabilidad. Como resultado de esta intervención, se encontraron puntos esenciales para la vitalidad de la institución, los cuales serán destacados a lo largo del trabajo.

Palabras clave: Lienzo de modelo de negocio; 5W2H; Planificación estratégica; agroindustria.

1. Introdução

O diagnóstico empresarial é relevante para o levantamento das informações que depois podem ser utilizadas como conhecimento na tomada de decisão. Segundo Ourofino (2011), as organizações atuam em diferentes ambientes, sendo que informações e conhecimento são essenciais para o desenvolvimento dos novos produtos e expansão das empresas. O conhecimento gerado consiste diretamente nos seus ganhos financeiros, produtivos e estratégicos. Sendo assim os empreendimentos estão saindo do passado e convivendo na era das informações.

No agronegócio não é diferente, cada vez mais estão inseridos na era da informação. Tabus estão sendo quebrados e a tecnologia avança no dia a dia da propriedade rural. Uma realidade que está presente, mas que poderia ser utilizada de uma forma eficiente, neste sentido as ferramentas de gestão poderiam ser associadas e poderia auxiliar na gestão de todos os processos da instituição, facilitando o trabalho, diminuindo as despesas, aumentando a produtividade e os ganhos financeiros.

Neste trabalho abordaremos a implantação de duas ferramentas de gestão (CANVAS, 5W2H), em uma propriedade rural familiar situada na região da Quarta Colônia. Objetivo dessas ferramentas é trazer uma melhor visão geral da organização para todos os envolvidos no negócio, facilitando as decisões a serem tomadas. Relevante ressaltar que esta propriedade está passando pelo processo de sucessão.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

2.1 A estratégia do negócio pelo *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (CANVAS) constitui-se como uma ferramenta simples para descrever, visualizar, avaliar e alterar o modelo da atividade (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011b, p.12). Composto por nove grupos, apresenta um cenário interativo, sendo possível ver as relações entre os setores da empresa. A partir disso Osterwalder e Pigneur (2011), transformaram o esquema conceitual em um mapa visual, tendo assim uma ferramenta para criação e compreensão do modelo do empreendimento.

O objetivo desses autores foi claro, construir uma ferramenta simples e didática para qualquer pessoa consiga criar e modificar um plano de serviço. Isso facilita muito a troca de informações entre as pessoas envolvidas na organização (OROFINO, 2011).

Esta ferramenta consiste em um mapa visual com o intuito de orientar o desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o CANVAS é possível ilustrar as ideias e isso facilita a compressão de toda a equipe tanto no cenário atual como no futuro da empresa (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011b; OROFINO, 2011). Assim, o CANVAS é dividido em dois: a esquerda o lado emocional que está ligado à relação com os clientes, e a direita a parte lógica/racional, cujo foco é a eficiência do processo organizacional.

Desse modo, os nove blocos básicos que compõem o modelo de negócio, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011a), estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

Sendo assim, no momento de montar um plano de negócio, em termos de estruturas, recursos e processos, a demanda do cliente facilita bastante, direcionando a obtenção de um

maior lucro pela organização. Por fim, destaca-se que o uso desta ferramenta possibilita que todas as áreas da empresa consigam observar o crescimento da organização.

2.2 A construção dos planos de ação com a matriz 5W2H

A matriz *5W2H* foi introduzida no Japão com a finalidade do auxílio das ferramentas de (PDCA) derivado da PLAN-DO-CHECK-ACT, a ideia de plano de ação facilitou a visão das diversas tomadas de decisões das empresas. Para isso, todos os passos devem ser organizados de uma forma que seja fácil à visualização, possibilitando aos gestores que consigam acompanhar e modificar seu projeto rapidamente (SILVA et al., 2013; OLIVEIRA, 1996).

Na visão de Werkema (1995), na hora de elaborar um plano de ação baseado no *5W2H*, faz-se necessário desenvolver uma reunião com o grupo de pessoas que se envolveram com o projeto. Para ser constituído um plano de ação bem estruturado, ele deve deixar todos os pontos que serão realizados bem claros e, assim, promover um *check list*, (MESQUITA e VASCONCELLOS, 2009). A ferramenta *5W2H* tem por finalidade descrever um plano de ação da maneira mais fácil de ser compreendida pelo empregador, podendo assim responder as sete questões que são trazidas pelo instrumento de gestão (MEIRA, 2003).

Ao final do preenchimento da planilha se o plano de ação bem definido com fácil visualização dos processos que serão realizados, facilitando as decisões dos seus devidos responsáveis. Com a aplicação correta, as incertezas e dúvidas serão reduzidas ao extremo, pois a ferramenta estipula valor, tempo, local e finalidade. Tudo isso para que não ocorra um erro na hora de executar uma tomada de decisão e, assim, evitar que a empresa tenha prejuízos inesperados (SILVA et al., 2013).

2.3 Importância da ferramenta para a gestão

A ferramenta CANVAS, quando destinada a um negócio, tem por finalidade analisar e levantar as principais informações que visam a sustentabilidade empresarial e identificar a forma de obtenção de lucro da instituição (CLARCK, 2013). Além disso, possibilita que o plano de estratégia se concretize em uma linguagem mais comum, facilitando o entendimento de todas as partes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ainda na visão de Osterwalder e Pigneur (2011), verifica-se que apesar de ser uma forma fácil de compreender, a ferramenta dentro dos nove blocos traz as quatro principais áreas de um negócio. São elas: Infraestrutura, clientes, ofertas e financeiro. Este *layout* de organização possibilita a melhor visualização da forma que a empresa gera valor.

Adicionalmente, a Matriz 5W2H permite visualizar com maior facilidade dados mais significantes dentro de um projeto dentro da empresa. Esta ferramenta possibilita, ainda, identificar os responsáveis dentro de uma organização, quais suas responsabilidades e o porquê realiza tais atividades (SEBRAE, 2008). Nesse sentido, a próxima seção abordará o processo de implementação da ferramenta escolhida no negócio em investigação.

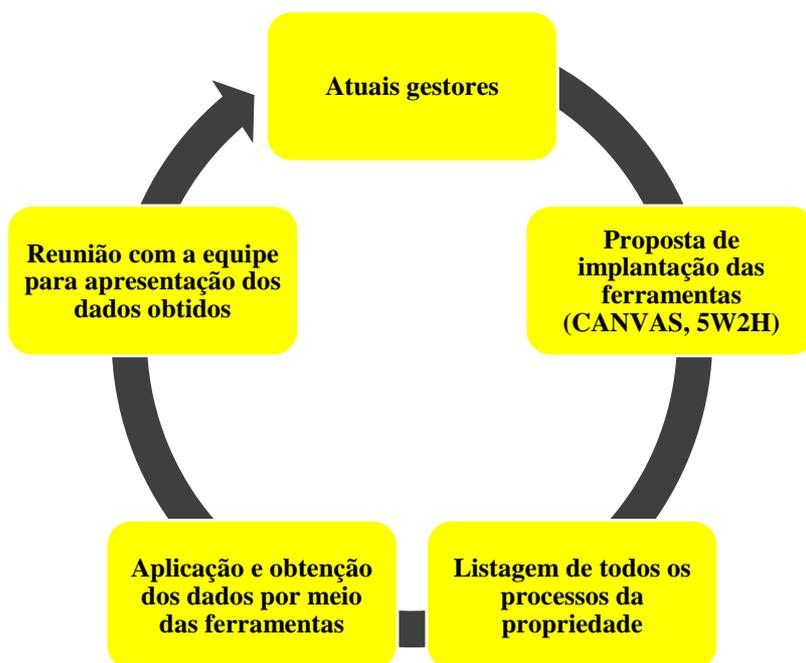
3. Operacionalização da ferramenta

Foi proposta a implementação das seguintes ferramentas: CANVAS e 5W2H, posteriormente levado até os gestores da propriedade, no primeiro momento a proposta não foi aceita devido às incertezas e a falta de conhecimento relacionado a tecnologia. Porém como a empresa está passando pelo processo de sucessão familiar foi feita uma reunião com os membros da organização, na qual chegamos a um consenso de fazer um teste.

Logo após, começou a parte operacional, listamos as tarefas de cada um e quais eram as dificuldades encontradas, listamos também todos os processos de produção e começamos a introduzir dentro das ferramentas. Em pouco tempo conseguimos identificar nossas falhas, onde estávamos gastando recursos sem um retorno, quais nossos reais pontos fortes, entre outros aspectos relevantes para a tomada de decisão.

Após a coleta de dados foi levado novamente aos gestores da empresa, no qual foi apresentada toda a pesquisa que tínhamos construído e os apresentamos passo a passo. As sugestões foram aceitas e começamos definitivamente a implantação oficial das ferramentas dentro da organização.

Figura 1 - Processo de implantação das ferramentas.

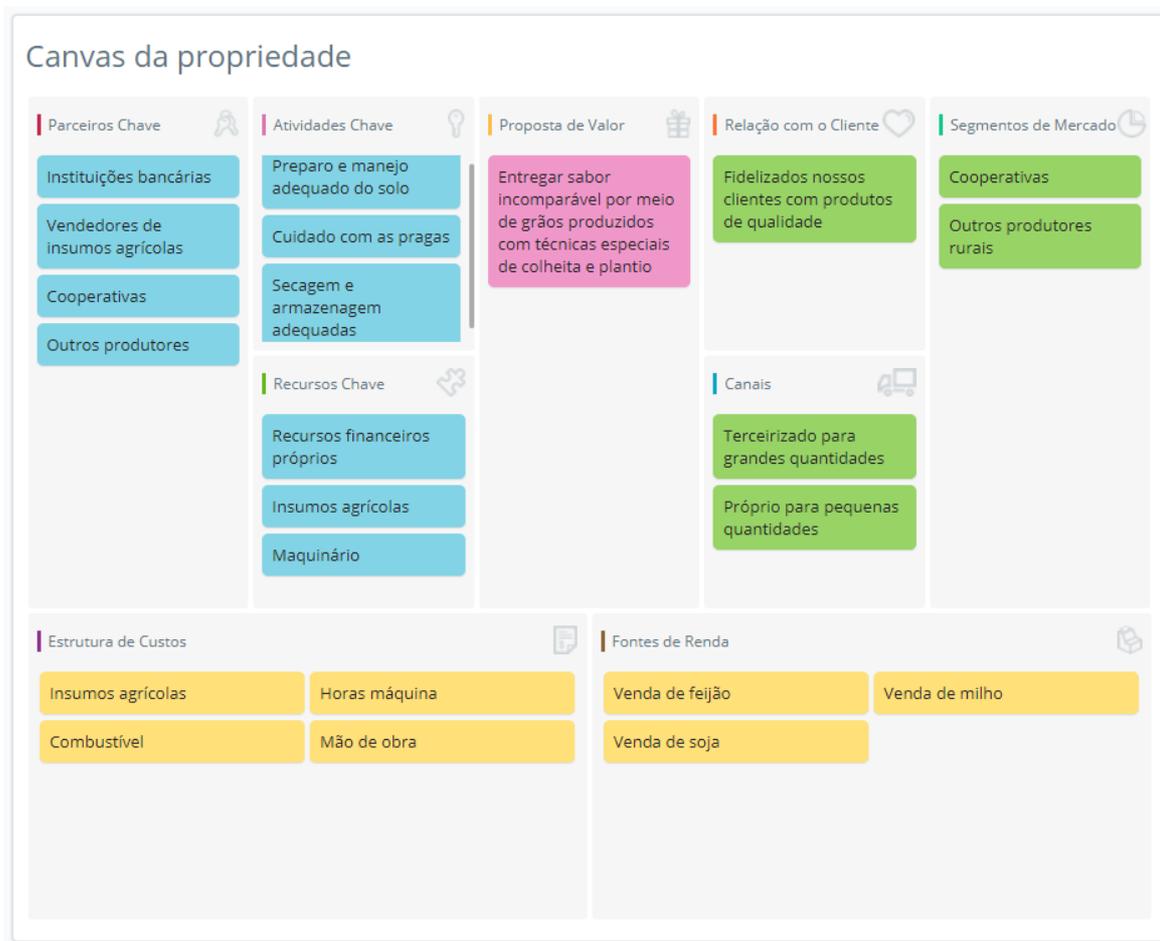


Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

3.1 Ferramenta Canvas

No início da aplicação do CANVAS, deve-se ter a visão da totalidade do que se espera em termos de estratégia do negócio. A Figura 2 apresenta essa perspectiva aplicada à propriedade.

Figura 2 - Os elementos do CANVAS



Fonte: elaborada pelo autor. (2022)

3.1.1 Definição da “Proposta de Valor”

A proposta de valor de um negócio é o que de fato a organização entrega ao seu público consumidor. É o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes.

Para definição da proposta de valor de um empreendimento, faz-se necessário projetar o que o cliente recebe ao desenvolver a experiência de consumo com o produto ou serviço desse negócio.

No contexto de empreendimento em análise, fixou-se a proposta de valor: “Entregar sabor incomparável por meio de grãos produzidos com técnicas especiais de plantio e colheita”.

3.1.2 Definição dos “Segmentos de clientes”

São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes. Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se os seguintes segmentos de clientes: *“Nossos clientes são as cooperativas e outros produtores rurais com venda direta”*.

3.1.3 Definição dos “Canais”

São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se os seguintes canais: *“O frete é terceirizado quando vendemos em grande quantidade e próprio quando a quantidade a ser entregue é menor”*.

3.1.4 Definição do “Relacionamento com clientes”

Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes. Para determiná-lo, podem-se fazer as perguntas: Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio.

Para o contexto de negócio em análise, definiu-se a seguinte forma de relacionamento com os clientes: *“Procuram fidelizar os clientes entregando um produto de qualidade”*.

3.1.5 Definição dos “Recursos principais”

Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. Para determiná-lo, podem-se fazer as perguntas: Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se os seguintes recursos principais: “Recurso financeiro próprio, insumos agrícolas, maquinário e extensão de terra”.

3.1.6 Definição das “Atividades-chave”

Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes. Para determiná-las, podem-se fazer as perguntas: Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se as seguintes atividades-chave: “Preparo e manejo adequado do solo, cuidado com as pragas, secagem e armazenagem adequadas”.

3.1.7 Definição das “Parcerias principais”

Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. Para determiná-las, podem-se fazer as perguntas: Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam.

Para o contexto de empresa em análise, fixaram-se as seguintes parcerias principais: “Instituições bancárias, vendedores de insumos agrícolas, cooperativas e outros produtores”.

3.1.8 Definição da “Estrutura de custo”

É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Quais são os custos mais importantes em nossa instituição? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras.

Para o contexto de negócio em análise, definiu-se a seguinte estrutura de custo: “Insumos agrícolas, defensivos, horas máquina, combustível e mão de obra”.

3.1.9 Definição das “Fontes de receita”

Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se as seguintes fontes de receita: “Venda de feijão, milho e soja”.

3.2 Ferramenta 5W2H

Após ter claramente fixada a estratégia da casa, o próximo passo é desenvolver planos de ação para agir em função das prioridades da entidade. A Matriz 5W2H considera sete perguntas importantes para delinear os planos de ação para a organização, são elas: O que? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde? A Figura 3 apresenta a sua configuração.

Figura 3 - Elementos das 5W2H.



Fonte: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-5w2h/> (2022)

3.2.1 Planos de ação pela Matriz 5W2H

Visando definir os planos de ação da empresa investigada, inicialmente, fixaram-se as prioridades de ação do negócio. Assim, os blocos trabalhados foram: a estrutura de custos, a proposta de valor, as atividade-chave, os recursos principais e os canais. O Quadro 1 expõe os planos de ação que serão executados pela propriedade.

Quadro 1 - Planos de ação da propriedade.

O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Implantar ferramentas administrativas dentro da propriedade, usar a tecnologia para controlar os processos.	Com a implantação da tecnologia, podemos controlar melhor os custos e as despesas e saber qual lucro real da empresa.	Cândido.	Na propriedade.	A partir de 01/11/2021.	Primeiro passo é adquirir mais experiência com a ferramenta, para que depois que esteja implantada eu consiga dar assistência para os demais.	Custo com treinamento, e com a licença das ferramentas.
Aquisição de uma máquina de pré limpeza, para eliminar o serviço manual e agilizar a produção.	Com a compra da máquina aumentaremos a nossa capacidade de limpeza do grão e entregamos com muito mais qualidade.	Cândido.	No setor "industrial" da propriedade.	A partir de 01/06/2021.	Precisamos de recursos financeiros de terceiros (financiamento). Com esse recurso compraremos uma máquina que suporte nossa produção.	Custo da máquina do frete de transporte até a empresa.
Nosso recurso financeiro próprio é limitado, consequentemente e não conseguimos expandir a área cultivada.	Sem a ajuda do banco estamos estagnados e não conseguimos mais recursos próprios para cultivar mais.	Cândido/ Maria	No setor agrícola da propriedade.	Já em andamento.	Arrendando terras para ter o contrato de arrendatário, necessário para conseguir financiamento.	Custo de locomoção até as propriedades com proposta de arrendamento e custo com o projeto de custeio da lavoura.
Compra de maquinário agrícola com mais tecnologia, podendo assim ter mais precisão em todas as etapas.	Conseguimos maior aproveitamento da terra, menos desperdício de insumo, maior produtividade e eliminamos serviço manual.	Cândido/ Guilherme / Rafael	No setor agrícola da propriedade.	Já em andamento.	Identificar onde estão ocorrendo falhas na produção para poder fazer aquisição da máquina, em ordem de importância devido ao custo elevado das máquinas.	Vai depender de cada maquinário.
Compra de um caminhão para efetuar vendas.	Com nosso próprio veículo reduzimos as despesas com fretes na hora da venda. E na hora da compra de insumos nós mesmos buscamos	Maria/Noliana	Setor de logística da empresa.	A partir de 01/09/2021.	Procurar um caminhão em boas condições de suporte aumenta nossa capacidade produtiva, neste caso não precisa ser um veículo novo devido ao valor. E com o passar do tempo com o aumento da produção é preciso trocar o caminhão para um maior.	Compra do veículo e combustível.

Fonte: elaborado pelo autor. (2022)

Por meio deste quadro se identifica todos os pontos a serem melhorados e principalmente a maioria dos que participam da empresa conseguiram entender e opinar para uma melhor tomada de decisão.

4. Principais resultados para o negócio

Finalizando este trabalho tem-se a noção da importância do uso de ferramentas adequadas para a melhor gestão do negócio. No agronegócio não é diferente, apesar de ser uma atividade que sofre resistência quando se trata do uso de tecnologia. Porém, a realidade atual é bem diferente, os tempos são outros, o avanço tecnológico está cada vez mais dentro das propriedades rurais.

A diversificação agrícola é muito abrangente e, quando se entra no ramo do agronegócio, estamos falando de uma potência tanto para o setor financeiro do país quanto no setor alimentício.

Percebeu-se que, com a implantação das ferramentas (CANVAS e 5W2H), foi possível uma visualização mais abrangente de todos os processos da propriedade. Além disso, possibilita que o plano de estratégia se concretize em uma linguagem mais comum, facilitando o entendimento de todas as partes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Mapeou-se os erros, os pontos fracos, identificando onde é preciso inovar, os pontos forças e verificamos onde a empresa agrega valor, possibilitando ainda identificar os responsáveis dentro de uma organização, quais suas responsabilidades e o porquê realiza tais atividades (Sebrae). Com esses artefatos os membros da empresa poderão ter uma compreensão melhor dos processos realizados e quais projetos futuros devem ser implementados.

Quando se trata de uma organização familiar que está passando por processo de sucessão, na qual os fundadores estão passando a gestão, a tarefa de manter a organização já consolidada torna-se complicada. Diante desse processo, os novos gestores ainda não têm o controle total do empreendimento, necessita-se de ferramentas que os auxiliem a compreender melhor o negócio e implementar processos de melhoria para garantir o sucesso. Por fim, destaca-se que, com dedicação, esforço e aplicação de ferramentas de planejamento, foi possível fazer um diagnóstico da atual gestão e quais as melhorias precisam ser priorizadas.

5. Referências

CLARK, T. **Business model you**: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MESQUITA, A. M.; VASCONCELLOS, D. S. S. Utilização do ciclo PDCA e das Ferramentas da Qualidade na elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP). In: XVI Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...** Bauru (SP), SIMPEP, 2009.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OROFINO, M. A. R. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011. **Dissertação (Mestrado)**. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H - PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**. 2021.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. **Anais...** Horizontina, 2013.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995.



Projetando os resultados da propriedade rural: uma proposta de aplicação da ferramenta fluxo de caixa no agronegócio.

Bruna Wollmann¹

Resumo: Inicialmente este estudo, visando a melhor compreensão do leitor, apresenta um tópico introdutório contextualizando o negócio, sendo relatado o funcionamento das principais atividades dele e como é o mercado onde ele está inserido. Também traz a conceituação da ferramenta financeira fluxo de caixa. Para uma melhor visualização, o ponto foi dividido em duas partes, sendo uma a gestão financeira e outra o fluxo de caixa. Após isso, é descrita a justificativa acerca da importância da ferramenta para a gestão do agronegócio, trazendo benefícios que o fluxo de caixa propicia. Há ainda um ponto em que é evidenciada a aplicação do fluxo de caixa por etapas, com tabelas exemplificando como o processo foi realizado na propriedade rural. Para a conclusão, expõem-se os resultados alcançados com a aplicação da ferramenta. Como exemplo disto é possível citar a melhor visualização das contas da propriedade, já que na ferramenta elas são organizadas adequadamente. Além disso, com as contas listadas e seus respectivos valores apresentados na planilha, fica visível ao produtor o resultado financeiro da sua operação, através do saldo operacional. As informações na planilha ainda servem de apoio para as próximas decisões que o proprietário precisará tomar.

Palavras-chave: Gestão Financeira; Fluxo de Caixa; Propriedade Rural.

Projecting the results of the rural property: a proposal for the application of the cash flow tool in agribusiness.

Abstract: Initially this study, aiming at a better understanding of the reader, presents an introductory topic contextualizing the business, being reported the functioning of its main activities and how is the market where it is inserted. It also brings the conceptualization of the cash flow financial tool. For a better view, the point was divided into two parts, one being the financial management and the other the cash flow. After that, the justification about the importance of the tool for the management of agribusiness is described, bringing benefits that the cash flow provides. There is also a point where the application of the cash flow in stages is evidenced, with tables exemplifying how the process was carried out on the rural property. For the conclusion, the results achieved with the application of the tool are exposed. As an example of this, it is possible to cite the best view of the property's accounts, since in the tool they are properly organized. In addition, with the accounts listed and their respective values presented in the spreadsheet, the financial result of their operation is visible to the producer, through the operating balance. The information in the spreadsheet still serves as a support for the next decisions that the owner will need to make.

Keywords: Financial Management; Cash flow; Rural property.

¹ bruna.wollmann@hotmail.com

Projectando los resultados de la propiedad rural: una propuesta para la aplicación de la herramienta de flujo de caja en la agroindustria.

Resumen: Inicialmente, este estudio, con el objetivo de una mejor comprensión del lector, presenta un tema introductorio que contextualiza el negocio, relatando el funcionamiento de sus principales actividades y cómo es el mercado donde se inserta. También trae la conceptualización de la herramienta financiera de flujo de caja. Para una mejor visualización se dividió el punto en dos partes siendo una la gestión financiera y la otra el flujo de caja. Luego se describe la justificación sobre la importancia de la herramienta para la gestión de agronegocios, brindando beneficios que el flujo de caja. También hay un punto donde se evidencia la aplicación del flujo de caja por etapas, con tablas que ejemplifican cómo se llevó a cabo el proceso en la propiedad rural. Para la conclusión se exponen los resultados alcanzados con la aplicación de la herramienta. Como ejemplo de esto, se puede citar la mejor vista de las cuentas de la propiedad, ya que en la herramienta se encuentran debidamente organizadas. Además, con las cuentas listadas y sus respectivos valores presentados en la hoja de cálculo, el resultado financiero de su operación es visible para el productor, a través del balance operativo. La información de la hoja de cálculo sigue sirviendo de apoyo para las próximas decisiones que deberá tomar el propietario.

Palabras clave: Gestión Financiera; Flujo de efectivo; Propiedad rural.

1. Introdução

A ferramenta apresentada neste estudo é o fluxo de caixa, que se constitui em uma tabela onde são listadas as contas que um empreendimento possui. É composto pelo saldo inicial, entradas, saídas e saldo final. Serve para o gestor visualizar a situação financeira que a organização se encontra, e com base em fluxos de caixa realizados, pode-se fazer uma previsão para um período futuro. O conceito, a importância e os benefícios dessa ferramenta serão abordados neste estudo.

O objetivo geral do mesmo é apresentar os passos elencados e os resultados da implementação do fluxo de caixa em uma pequena propriedade rural. Como objetivos específicos a autora elencou quatro, sendo eles: i) Realizar uma previsão, em três cenários, do fluxo de caixa no negócio estudado para o próximo ano; ii) Exemplificar, por meio de tabelas, como é estruturado o fluxo de caixa; iii) Fornecer suporte a outros empreendedores para aplicarem a ferramenta em suas empresas; iv) Elencar informações acerca do negócio realizado na propriedade rural, visando auxiliar o leitor na compreensão do contexto empresarial.

O questionamento recorrente na construção deste trabalho foi como elaborar e aplicar um fluxo de caixa em uma propriedade rural, além de como explicar esse processo a fim de que auxilie outros empreendedores a fazer o mesmo no seu negócio. Isto para organizar os recursos financeiros disponíveis em uma organização e tornar visível a rentabilidade dela.

Para a aplicação prática da ferramenta deste estudo foi escolhida uma pequena propriedade rural, localizada em Candelária – RS. Essa escolha se deve ao fato de que o proprietário é pai de uma das autoras deste trabalho, que possui participação no negócio. As atividades realizadas na propriedade são a pecuária e o cultivo de arroz. Além de usar terras próprias, o empreendedor também utiliza as terras familiares. E por ser do quadro familiar, não paga pelo arrendamento. Assim, os bovinos dos dois ficam juntos, no mesmo campo. Quanto à produção de arroz, também se desenvolve em conjunto, devido à questão das terras adequadas, maquinário e equipamento.

A mão de obra é familiar, sendo a principal do dono, porém não exclusiva. Para as duas atividades, o pai de sua esposa e a filha o ajudam. Para algumas tarefas um vizinho também contribui. Antes do proprietário trabalhar com seu sogro, lavorava com seu pai, nos mesmos negócios, aprendendo muito do que sabe hoje. A prática e a experiência o fizeram qualificar esse conhecimento. Após o casamento com sua atual esposa, há quase 27 anos, passou a trabalhar com a família dela.

O ambiente em que o negócio está inserido é bastante concorrido no sentido de que há muitos outros produtores de arroz e criadores de gado na região. Por serem duas *commodities*, o empreendedor não pode estabelecer o preço de venda do arroz ou do gado. Só resta a ele vender seus produtos quando o valor no mercado estiver mais elevado, deixando o grão armazenado em seu silo ou em depósito de empresas específicas. No setor rural, em partes, a concorrência pode ser algo bom, porque, com outros produtores no mesmo negócio, há uma colaboração mútua.

Um risco muito notável no negócio é o clima. O fator climático influencia totalmente na rentabilidade do arroz. É necessário que chova para encher os reservatórios de água, porém uma chuvarada pode resultar em enchentes. Dependendo da época, da quantidade de água, do tamanho que a planta está e da duração da enchente, o arroz pode morrer. O grão é cultivado na água, mas, quando fica completamente imerso por muito tempo, não resiste. Se chove pouco, outro problema, o açude não enche. Assim, a plantação morre de seco. Dessa forma, fica claro o quanto a agricultura é dependente do clima para ter resultados.

O arroz pode ser cultivado através de dois sistemas: sequeiro e irrigado. No Brasil, 80% das lavouras são do sistema irrigado, que consiste em manter o solo coberto de água durante quase todo ciclo da cultura do grão, a retirando somente alguns dias antes da colheita. Este plantio é mais produtivo e o produto é de melhor qualidade. Esse sistema é o mais comum no Rio Grande do Sul, que é o maior produtor de arroz do Brasil. O plantio irrigado

necessita de elevadas reservas de água, que as terras sejam planas e também tem um investimento maior no início.

No negócio, houve safras com enchentes, sendo a produção nas áreas mais baixas prejudicada e o gado levado para um campo mais elevado. Nos últimos anos, quem esteve presente foi a seca. Na última safra, em algumas lavouras o arroz morreu devido a isso. Porém, depois de uma chuva considerável, o grão brotou e produziu. A colheita desse arroz foi mais tarde e ele não produziu tanto como os outros, que receberam água no momento certo. Ainda assim, gerou mais do que era esperado. A seca também danifica a pastagem do gado, porque a grama seca não sustenta animais de grande porte como os bovinos.

A propriedade é dividida em duas áreas. Uma delas é destinada ao cultivo de arroz e outra a pecuária, sendo elas invertidas anualmente. O grão normalmente é plantado de outubro a novembro e é colhido de março a abril, dependendo da variedade do arroz. Há tipos dele que têm um ciclo de produção maior e outros menores. Após a colheita, o gado é colocado nessa área. Isso porque, depois de colhido, o arroz brota, fornecendo alimento aos bovinos. Em agosto as terras normalmente são lavradas para enterrar as palhas e a terra ficar mais nivelada.

Depois de colhido, o arroz é armazenado em um graneleiro ou levado, de caminhão, diretamente ao secador de grãos. Ali, será peneirado para reduzir as impurezas e também passará pela secagem com o objetivo de diminuir a umidade. Dependendo da umidade do grão, pode levar 12 horas para secar. Depois, fica armazenado no silo, seco. Caso contrário, germina e não pode ser mais vendido para consumo. O proprietário ainda separa parte do arroz colhido como semente para a próxima safra.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Com o intuito de fornecer um breve embasamento teórico sobre a ferramenta aplicada neste estudo, são apresentados dois tópicos. Inicialmente, visando uma melhor contextualização, o assunto abordado é a gestão financeira. Nele, é descrita introdutoriamente a administração financeira e seu objetivo, o administrador financeiro e algumas responsabilidades, além de ressaltar sua importância até mesmo para um pequeno produtor rural. No segundo tópico é apresentada a conceituação de fluxo de caixa, sua relevância e seus principais objetivos.

2.1 A gestão financeira

De acordo com o porte e com a complexidade de uma empresa, seu gerenciamento é realizado por uma ou mais pessoas. Nela há funções básicas, que precisam ser desempenhadas integralmente. Gestão de produção e operações, de recursos materiais, recursos de pessoas, recursos financeiros e gestão de vendas são exemplos dessas funções. Todas essas atividades, de alguma forma, possuem relação com as finanças da empresa. Assim, as tarefas necessitam ser conduzidas de maneira que gerem lucro e resultado (KUHN, 2012).

Segundo Gitman (2010), finanças podem ser conceituadas como a ciência e a arte de gerir o dinheiro da organização adequadamente. Logo, o setor financeiro lida com o processo, instituições, mercados e instrumentos implicados na troca de dinheiro entre pessoas, empresas e o governo. Quem administra os negócios da organização relacionados a dinheiro é o administrador financeiro, seja qual for a forma que ela está estabelecida, seu porte e seu fim (GITMAN, 2010).

Da mesma forma, Ross, Westerfield e Jaffe (2002) enfatizam que o administrador financeiro tem como principal tarefa a criação de valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da organização. Kuhn (2012) conclui que o gestor financeiro possui, no mínimo, dois importantes desafios, sendo eles a decisão do quanto e onde investir e de qual lugar virão os recursos para financiar esses investimentos.

Kuhn (2012) afirma que administração financeira é o procedimento administrativo que engloba os recursos financeiros da organização. Inclui todas as ações administrativas e também a tomada de decisões que necessitem ou interfiram nos recursos financeiros. Assim, também Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) acreditam que o objetivo da administração financeira seja a maximização da riqueza dos empreendedores, sendo o administrador financeiro o principal responsável pela criação de valor do negócio.

Financeiramente, há um desafio comum entre o diretor financeiro de uma grande empresa e o proprietário de um pequeno empreendimento. Ambos carregam a responsabilidade de decidir em que investir e de onde virão os recursos financiadores desse investimento. O que se altera de uma situação para outra, são as proporções do investimento (KUHN, 2012). Assim, fica visível que até mesmo o dono de uma pequena propriedade precisa entender e aplicar a gestão financeira em seu negócio.

2.2 O fluxo de caixa

O balanço patrimonial de uma empresa, feito pelo responsável financeiro da organização, apresenta a atual situação do negócio. É dividido em duas partes, sendo a da esquerda os ativos da empresa e a da direita o passivo e patrimônio líquido. O balanço patrimonial apresenta três aspectos: a liquidez contábil, o endividamento e a relação do valor com o custo. O administrador financeiro deve estar atento a eles, porque são informações relevantes ao desenvolvimento do negócio (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Diferentemente do balanço, que é instantâneo, a demonstração de resultado leva em consideração um período de tempo, medindo a performance da organização. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o principal item derivado das demonstrações financeiras é o fluxo de caixa efetivo da organização. Inicialmente, para construir o fluxo de caixa da empresa é necessário criar o fluxo de caixa das operações. Este é desenvolvido a partir das atividades que são exercidas pelo negócio (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Kuhn (2012) relata que fluxo de caixa é, na maioria das vezes, formalizado como o registro organizado no período que informa todas as entradas e todas as saídas do caixa de uma empresa. Já para Gitman (2010), sendo a prioridade do gestor financeiro, o fluxo de caixa, diário ou de um período maior, deve ser considerado no planejamento e na tomada de decisão que visam a criação de valor para o proprietário. O saldo do fluxo de caixa precisa saldar as obrigações da empresa e mantê-la solvente através da entrada de receitas.

A importância do fluxo de caixa é justificada pelo demonstrativo, de fácil compreensão, que retrata o caixa. Também, diferentemente dos outros balancetes contábeis, o fluxo de caixa aborda a situação real do caixa na organização, pois não possui vínculos com o patrimônio dela. Outra informação que reforça a relevância do fluxo de caixa é que, a partir dele, a empresa pode tomar decisões preventivas com os recursos adequados, além de ajustar seu planejamento de acordo com a disponibilidade de recursos (KUHNS, 2012).

Kuhn (2012) apresenta como principais objetivos do fluxo de caixa o cumprimento das obrigações do negócio até a data em que elas vencem, a procura por um adequado equilíbrio entre as entradas e saídas do caixa, a diminuição de altos desembolsos pela organização em períodos com pouca quantidade de entradas e desenvolvimento do monitoramento dos saldos de caixa e das contas que a organização tem a receber. Além disso, o fluxo de caixa é uma ferramenta que fornece apoio na adequada gestão dos recursos financeiros.

2.3 Importância da ferramenta para a gestão

Sendo o fluxo de caixa uma ferramenta de controle financeiro que auxilia o responsável financeiro na tomada de decisões, é importante pois possibilita o acompanhamento da movimentação de todo o dinheiro do negócio. Assim, serve como base para a realização de escolhas mais assertivas. Como o fluxo de caixa apresenta, especificamente, o valor de receitas (entradas) e de custos e despesas (saídas), facilita ao proprietário entender a real situação de seu negócio.

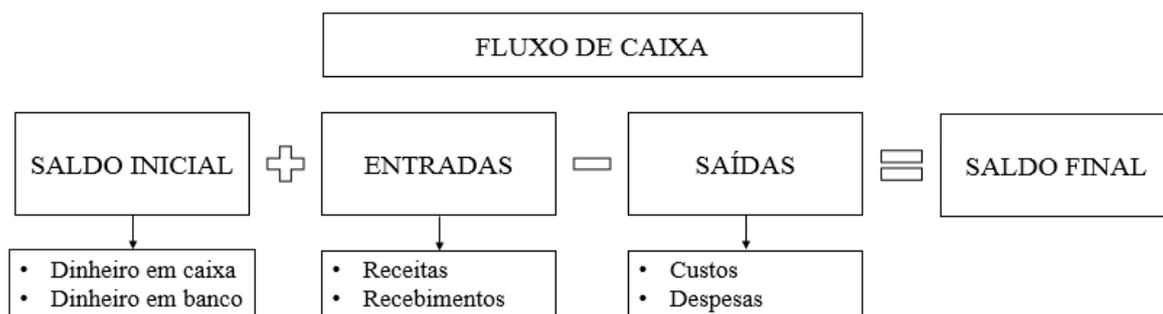
Com o controle do fluxo de caixa é possível garantir a organização do dinheiro, não só do agronegócio como de qualquer empresa. Ou seja, o dono consegue ver financeiramente como o negócio está e também como poderá ficar. Então, pode antecipar decisões a fim de evitar problemas no caixa. Logo, o proprietário pode fazer um planejamento eficiente do seu negócio, com o intuito de viabilizar o seu crescimento. Além disso, o fluxo de caixa evita que se acumulem contas, facilitando o cumprimento das obrigações.

Uma organização que aplica o fluxo de caixa consegue diminuir e evitar gastos desnecessários, já que as contas são delimitadas no método, podendo, então, esse dinheiro ser investido em algo necessário. Tendo o objetivo de apresentar os passos elencados e os resultados da implementação do fluxo de caixa em uma propriedade rural, o estudo justifica-se pelos benefícios proporcionados com essa ferramenta financeira de gestão.

3. Operacionalização da ferramenta

Para auxiliar a compreensão do leitor e proporcionar-lhe uma assertiva visualização da ferramenta apresentada, os autores estruturam a Figura 1, dando ela um diagrama que ilustra simplificadamente o funcionamento do fluxo de caixa. O propósito da exposição dessa figura é orientar o leitor acerca de como o processo ocorre.

Figura 1 – Fluxo de caixa.

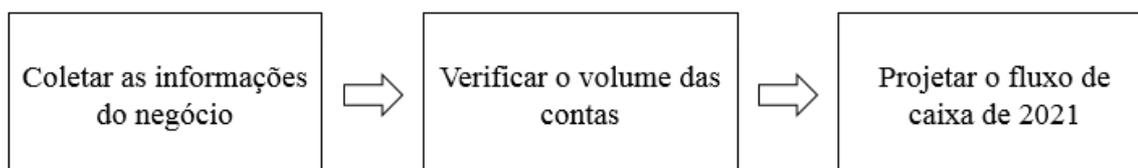


Fonte: elaborada pela autora (2022).

O diagrama mostra que o saldo inicial é composto pelos recursos financeiros que a organização possui, sendo em caixa ou no banco. Somado ao saldo inicial, há as entradas, que são compostas pelas receitas e pelos recebimentos. Dessa soma, subtrai-se as saídas, normalmente compreendidas entre custos e despesas. O que resulta desse procedimento é o saldo final.

Para a adequada operacionalização da ferramenta, dividiu-se sua aplicação em três etapas: i) Coleta de informações do negócio; ii) Verificação do volume das contas e iii) Projeção do fluxo de caixa de 2021, como a Figura 2 exemplifica. Essa aplicação é no intuito de fornecer detalhes e conduzir o leitor na aplicação da ferramenta financeira em seu próprio negócio.

Figura 2 – Etapas do desenvolvimento da ferramenta.



Fonte: elaborada pela autora (2022).

A Figura 2 elucida de forma descomplicada as etapas em que a ferramenta foi desenvolvida e aplicada, guiando o leitor em direção a trajetória percorrida para chegar na projeção dos fluxos de caixa.

3.1 Passo 1: Coletar as informações do negócio

Inicialmente, para implantar um fluxo de caixa em uma empresa, é preciso identificar todas as contas que a organização possui. Assim, construindo um plano de contas. O objetivo desta ação é que o responsável pela elaboração deste recurso financeiro conheça as fontes de receita e os custos e despesas do empreendimento. Para uma melhor visualização e compreensão deste ponto, segue uma planilha desenvolvida no *Microsoft Excel*, com as contas do fluxo de caixa.

É justo dizer que ela foi desenvolvida com informações da propriedade rural, ou seja, as contas dentro dela são as que o proprietário possui. Logo, a planilha é mais simples. Isto posto, o fluxo de caixa de uma empresa possui outras contas e, possivelmente, mais contas para colocar na tabela, resultando em uma planilha maior.

Tabela 1 - Plano de contas da propriedade

ENTRADAS
Receita com a produção de arroz
Receita com a pecuária
Outros recebimentos
SAÍDAS
Impostos
Custo com insumos (arroz)
Custo com insumos (pecuária)
Pró labore
Energia
Água
Pagamento de serviços
Despesas com veículos
Compra de equipamentos
Financiamento
Outras despesas

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Como na propriedade as atividades exercidas são a pecuária e o cultivo de arroz é justo que, nas entradas, estejam presentes as receitas com ambos negócios. Considera-se importante essa separação das duas contas, para saber qual o valor que ingressa em cada prática individualmente. Em outros recebimentos adentram valores que não são provenientes da produção do grão nem da criação de bovinos, mas que entram no caixa.

Assim como as empresas, propriedades rurais precisam pagar impostos. O produtor paga o imposto de renda da pessoa física, levando em consideração os valores da atividade que exerce. Estão somados outros tributos com esse, como o ITR (Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural). Da mesma maneira que nas entradas, os custos com insumos da agricultura e da pecuária são contabilizados separadamente. Isso porque facilita a visualização da rentabilidade de cada atividade.

A conta pró-labore é uma forma de remuneração ao proprietário pelo serviço que ele prestou à organização. Visto que se trata de uma propriedade rural, neste item estão os gastos que o produtor tem para sustentar sua família, como, por exemplo, alimentação, água, energia, combustível, roupas, utensílios e afins. A próxima conta, é referente a toda energia elétrica que o empreendedor gasta com o secador de grãos e também na lavagem dos implementos agrícolas. A conta denominada água é referente ao bem destinado apenas às atividades agrícolas.

Pagamentos de serviços são os gastos com mão de obra de terceiros, como o valor pago para uma pessoa que trabalhe eventualmente com os bovinos e um veterinário. Pode ser também um serviço de reforma na infraestrutura ou em um implemento agrícola. Todo o dinheiro gasto com o maquinário é uma despesa com veículo, sendo consertos de tratores e colheitadeiras, compra de óleo, compra de peças, etc.

Compra de equipamento é o que o proprietário adquiriu para auxiliar em sua atividade, seja um implemento agrícola ou algo menor, como, por exemplo, um medidor de umidade de grãos, um jogo de chaves ou uma motosserra. Financiamento é um sistema de crédito feito através de empréstimo de dinheiro, o qual é pago em prestações por um período determinado. Como financiamento o empreendedor tinha a pagar as últimas parcelas (2018 e 2019) de um trator que comprou financiado em 2009. Outras despesas é tudo mais que o produtor gasta, mas que não se encaixa nas outras contas.

Sendo assim, é possível concluir que o primeiro passo para o desenvolvimento do fluxo de caixa é a listagem de todas as contas que a organização possui, tanto as entradas quanto as saídas.

3.2 Passo 2: Verificar o volume das contas

Nesta etapa, são atribuídos valores monetários a todas as contas descritas no Passo 1, somando todas as entradas para compreender qual foi o valor total que o produtor recebeu. Da mesma forma, somam-se todas as saídas, com a finalidade de saber tudo que o proprietário gastou ao longo do ano.

De acordo com a necessidade da empresa, o fluxo de caixa pode ser feito em períodos de tempo diferentes, por exemplo anualmente, mensalmente e semanalmente. Por ser uma propriedade rural, o fluxo de caixa foi elaborado pelo período de um ano. Porém, poderia ter sido feito por safra. Segue a Tabela 2 exemplificando o Passo 2, com o objetivo de atribuir os valores monetários às contas listadas na Tabela 1.

Tabela 2 - Volume de entradas, saídas e saldo de caixa no período de 2018 a 2020.

	PERÍODO		
	2018	2019	2020
SALDO INICIAL DO CAIXA	R\$ 72.000,00	R\$ 147.180,00	R\$ 218.306,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 195.880,00	R\$ 192.232,00	R\$ 223.122,00
Receita com a produção de arroz	R\$ 167.680,00	R\$ 162.600,00	R\$ 194.122,00
Receita com a pecuária	R\$ 27.500,00	R\$ 28.832,00	R\$ 28.000,00
Outros recebimentos	R\$ 700,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 120.700,00	R\$ 121.106,00	R\$ 146.162,00
Impostos	R\$ 3.100,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.420,00
Custo com insumos (arroz)	R\$ 34.000,00	R\$ 35.500,00	R\$ 37.090,00
Custo com insumos (pecuária)	R\$ 2.800,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Pró labore	R\$ 56.410,00	R\$ 52.840,00	R\$ 79.037,00
Energia	R\$ 1.420,00	R\$ 2.176,00	R\$ 2.215,00
Água	R\$ 270,00	R\$ 290,00	R\$ 300,00
Pagamento de serviços	R\$ 3.200,00	R\$ 3.800,00	R\$ 4.000,00
Despesas com veículos	R\$ 7.500,00	R\$ 7.900,00	R\$ 8.500,00
Compra de equipamentos	R\$ 3.100,00	R\$ 3.400,00	R\$ 5.900,00
Financiamento	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 2.400,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
SALDO OPERACIONAL	R\$ 75.180,00	R\$ 71.126,00	R\$ 76.960,00
SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 147.180,00	R\$ 218.306,00	R\$ 295.266,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

O fluxo de caixa foi elaborado considerando os valores de 2018, 2019 e 2020. Esses valores foram fornecidos pelo proprietário, que gerencia o negócio e guarda suas notas, documentos e comprovantes. Analisando os valores dos três últimos anos, a previsão para 2021 pode ser realizada com mais precisão. No saldo inicial do caixa, é colocado o valor do

saldo final do fluxo de caixa do ano anterior. Assim, o primeiro valor é referente ao ano de 2017.

Para calcular o saldo operacional, subtrai-se o total de saídas do total de entradas, ou seja, é descontado do que o produtor recebeu, tudo que ele gastou. Para identificar o valor do saldo final do caixa, deve-se somar o saldo inicial do caixa com o saldo operacional do ano. Assim, o resultado do fluxo de caixa é o valor que seguiu do ano anterior, adicionado ao valor da operação que o proprietário fez durante o ano. Esse processo é definido como a construção simples de um fluxo de caixa e detalha as informações apresentadas na Figura 1, apresentada no ponto 4 – Operacionalização da ferramenta.

3.3 Passo 3: Previsão do fluxo de caixa para o próximo ano diante de três cenários

Tendo em mãos as informações financeiras dos três últimos anos, é possível fazer uma projeção de um fluxo de caixa para o ano de 2021. Para ficar mais correto e próximo da realidade, o resultado será para três cenários diferentes. O objetivo de realizar essa previsão é para que o proprietário tenha conhecimento do que poderá acontecer em suas atividades, podendo se preparar para enfrentar esses acontecimentos. Por esta razão, é interessante ponderar os três contextos distintos.

O primeiro cenário é o otimista e, nele, será considerado que o produtor colheu toda a área que plantou, que o arroz teve alta produtividade, que o clima esteve favorável, com chuvas na medida certa e que o preço do grão continuou sendo valorizado no mercado. Também se acredita que mais bovinos foram vendidos, aumentando também a receita com a pecuária. Então, nesse cenário o valor de entradas será aumentado em 40% sobre a média ponderada dos três últimos anos. Como o pensamento é positivo, pode-se dizer que as saídas diminuiriam 10%. Estipula-se 40%, baseando-se no histórico de receitas que o negócio já teve.

No cenário moderado acredita-se que não houve nenhum acontecimento favorável e nem desfavorável com a lavoura, aumentando as entradas e as saídas em torno de 10%, apenas. Já no cenário pessimista, imagina-se que o ano foi com poucas chuvas, não abastecendo o açude. Logo, o proprietário não teve água suficiente para irrigar toda sua lavoura. Também se considera que o maquinário não teve seu máximo desempenho tendo que ser levado ao conserto diversas vezes e que, devido ao clima seco, o gado foi vendido

com um peso menor. Assim, nesse caso, as entradas diminuiriam 40% e as saídas aumentaram em 10%.

Visando simplificar o procedimento e apresentar as porcentagens dos cálculos de cada cenário de uma forma mais esclarecida, a autora criou o Quadro 1.

Quadro 1 - Cenários estimados para projeção de fluxos de caixa

CENÁRIOS	ENTRADAS	SAÍDAS
Otimista	40%	-10%
Moderado	10%	10%
Pessimista	- 40%	10%

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Para realização dos cálculos, foi feita uma média ponderada dos três últimos anos, com pesos maiores para os anos mais recentes (2018 peso 1, 2019 peso 2 e 2020 peso 3). Na média ponderada, multiplica-se o valor em questão pelo seu respectivo peso, fazendo o mesmo processo com todos os valores envolvidos. Em seguida, esse valor é dividido pela soma dos pesos, bem como os outros valores. Então, o fluxo de caixa usado como base para a projeção é o que consta na Tabela 3.

Tabela 3 - Saldos médios de entradas, saídas e saldo de caixa.

SALDO INICIAL DO CAIXA	R\$ 170.213,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 208.284,00
Receita com a produção de arroz	R\$ 179.207,00
Receita com a pecuária	R\$ 28.194,00
Outros recebimentos	R\$ 883,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 133.716,00
Impostos	R\$ 3.293,00
Custo com insumos (arroz)	R\$ 36.045,00
Custo com insumos (pecuária)	R\$ 2.967,00
Pró labore	R\$ 66.533,50
Energia	R\$ 2.069,50
Água	R\$ 292,00
Pagamento de serviços	R\$ 3.800,00
Despesas com veículos	R\$ 8.133,00
Compra de equipamentos	R\$ 4.600,00
Financiamento	R\$ 3.250,00
Outras despesas	R\$ 2.733,00

SALDO OPERACIONAL	R\$ 74.568,00
SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 244.781,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na Tabela 3 é mostrado um hipotético fluxo de caixa, construído com valores da média ponderada dos reais fluxos de caixa dos três últimos anos, o qual forneceu sustentação para a projeção do fluxo de caixa de 2021. Com esta terceira etapa finaliza-se a aplicação da ferramenta de fluxo de caixa, sendo o resultado exposto no próximo ponto.

4. Principais resultados para o negócio

Aplicando os devidos percentuais estabelecidos no Quadro 1 nos valores sobre a média ponderada dos três anos colocados na Tabela 3, obtém-se como resultado os saldos expostos na Tabela 4.

Tabela 4 - Projeção do fluxo de caixa considerando os cenários.

	CENÁRIO		
	OTIMISTA	MODERADO	PESSIMISTA
SALDO INICIAL DO CAIXA	R\$ 295.266,00	R\$ 295.266,00	R\$ 295.266,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 291.598,00	R\$ 229.062,40	R\$ 124.940,40
Receita com a produção de arroz	R\$ 250.889,80	R\$ 197.127,70	R\$ 107.524,20
Receita com a pecuária	R\$ 39.471,60	R\$ 31.013,40	R\$ 16.916,40
Outros recebimentos	R\$ 1.236,20	R\$ 921,30	R\$ 499,80
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 117.419,40	R\$ 143.512,60	R\$ 143.512,60
Impostos	R\$ 2.963,70	R\$ 3.622,30	R\$ 3.622,30
Custo com insumos (arroz)	R\$ 32.440,50	R\$ 39.649,50	R\$ 39.649,50
Custo com insumos (pecuária)	R\$ 2.670,30	R\$ 3.263,70	R\$ 3.263,70
Pró labore	R\$ 59.880,15	R\$ 73.186,85	R\$ 73.186,85
Energia	R\$ 1.862,55	R\$ 2.276,45	R\$ 2.276,45
Água	R\$ 262,80	R\$ 321,20	R\$ 321,20
Pagamento de serviços	R\$ 3.420,00	R\$ 4.180,00	R\$ 4.180,00
Despesas com veículos	R\$ 7.319,70	R\$ 8.946,30	R\$ 8.946,30
Compra de equipamentos	R\$ 4.140,00	R\$ 5.060,00	R\$ 5.060,00
Financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 2.459,70	R\$ 3.006,30	R\$ 3.006,30
SALDO OPERACIONAL	R\$ 174.178,60	R\$ 85.549,80	-R\$ 18.572,20
SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 469.444,60	R\$ 380.815,80	R\$ 313.838,20

Fonte: elaborada pela autora (2022).

O saldo inicial de caixa permanece igual em todos os cenários, visto que é o resultado de 2020. Quanto à conta de financiamentos, considera-se justo deixar zerada, já que o produtor pagou a última parcela do financiamento do trator no ano de 2019 e não possui outros financiamentos.

Analisando o cenário otimista, conclui-se que com o valor de entradas maior do que o valor de saídas, o saldo operacional é positivo. Também ficou bem mais elevado do que os outros anos, assim como o saldo final do caixa. O contexto moderado é o mais próximo da realidade. Logo, as receitas cobririam facilmente os custos, sendo então o resultado positivo e pouco mais alto em comparação ao saldo operacional de 2020.

Já no cenário pessimista, o resultado operacional ficaria negativo. O valor de despesas seria mais elevado do que o valor de receitas, resultando em um prejuízo para o produtor. Porém, somado o saldo operacional de 2021 ao saldo inicial de caixa, o saldo final ainda ficaria positivo. Não tão elevado quanto nos outros dois casos, mas o proprietário não teria grandes problemas. O problema seria seguir com um saldo operacional negativo nos próximos anos, até que o proprietário não tivesse outros recursos a não ser optar por empréstimos bancários.

Para a autora, como parte atuante no negócio, o fluxo de caixa foi significativo, devido à visão financeira dada por ele do empreendimento atualmente e, também, com a previsão para o próximo ano. Além disso, as contas da propriedade e seus respectivos valores podem ser visualizadas com mais facilidade. Então, as próximas decisões serão tomadas apoiando-se nessas informações, visando um maior saldo operacional e, conseqüentemente, um maior saldo final.

Para um resultado mais eficiente, pode-se unir ao fluxo de caixa o planejamento estratégico da organização, que se constitui dos objetivos, das metas e do direcionamento que a empresa possui. Geralmente é feito uma vez ao ano. Segundo Hoji (2018) o planejamento de resultados equivale a determinar antecipadamente as intervenções que serão realizadas com apoio em contextos estabelecidos. Considerando os recursos necessários e concedendo responsabilidades, com a finalidade de alcançar o lucro esperado. Um planejamento empresarial normalmente é executado em três pontos: estratégico, tático e operacional.

Relacionando a visão de planejamento empresarial com planejamento agrícola, Osaki (2012) explica que a construção de um planejamento para a safra provoca indecisão ao produtor, geralmente em relação ao arranjo das atividades, ao aumento da produção ou da área territorial e a compra de maquinários. O mesmo autor ainda relata que outras fontes de dúvidas são os fatores climáticos, os recursos naturais, a perecibilidade da produção, a sazonalidade do mercado, além do perfil do produtor rural que influi no planejamento para o seu negócio. Assim, o proprietário pode elaborar um planejamento estratégico simultaneamente à aplicação do fluxo de caixa, com o objetivo de aprimorar ainda mais o desempenho do seu empreendimento.

O fluxo de caixa pode ainda ser conectado com o orçamento empresarial, uma estimativa financeira que as empresas que almejam lucro usam. Tem como propósito compreender antecipadamente a direção que a organização vai seguir para atingir o resultado que pretende. O orçamento empresarial proporciona vantagens como: i) Estabelecimento de objetivos e políticas para os gestores; ii) Fornece informações para decisões mais precisas; iii) Aumenta a participação e o envolvimento dos gestores; iv) Constrói padrões de desempenho; v) Os recursos são geridos mais adequadamente (HOJI, 2018).

5. Referências

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, M. **Orçamento empresarial**. 1 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=P9ViDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=or%C3%A7amento+empresarial+planejamento&ots=HrEwjI3pTm&sig=VFZJogkFn1myE_suBFTAknqV6vA#v=onepage&q=or%C3%A7amento%20empresarial%20planejamento&f=false. Acesso em: 17 jul. 2021.

KUHN, I. N. **Gestão Financeira**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 mai. 2021.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

OSAKI, M. **Gestão financeira e econômica da propriedade rural com multiproduto**. São Carlos – SP: UFSCar, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3404?show=full>. Acesso em: 17 jul. 2021.

Saber Humano, Edição especial: Cadernos de Administração, p. 97-113, jul. 2022.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.



Gestão financeira de uma pequena propriedade rural por meio do livro Caixa da Atividade Rural (LCAR).

Bruna Wollmann¹

Resumo: Visando a continuidade e o crescimento de um empreendimento agrícola, torna-se indispensável contar com um gerenciamento financeiro adequado. Sem ele, o produtor rural não possui um controle financeiro do seu negócio e muitas vezes não sabe se há recursos para investir. Por mais que em uma pequena propriedade rural seja a família que execute todas as atividades, cabe a ela também fazer a gestão do dinheiro do negócio. Para auxiliar nessa tarefa, existem inúmeras ferramentas financeiras, como é o exemplo do fluxo de caixa. No contexto rural, uma forma da ferramenta ser elaborada, é através do Livro Caixa da Atividade Rural (LCAR), que consiste em um documento digital onde constam detalhadamente as receitas e gastos da exploração agrícola. O LCAR deve ser feito anualmente e entregue junto a Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física. Para aqueles produtores rurais que desconhecem essa obrigação ou possuem dificuldades com tecnologia, apresenta-se este estudo. Nele, é exibido um passo a passo do funcionamento do *software* do LCAR, desde a inserção de um novo contribuinte até os lançamentos das movimentações para a construção da consolidação anual. Esse programa é gratuito e pode ser baixado no site da Receita Federal. Além de contribuir na realização dos registros financeiros, colabora com a organização das finanças do negócio e possibilita a visualização dos recursos dele.

Palavras-chave: Propriedade Rural; Gestão Financeira; Livro Caixa da Atividade Rural.

Financial management of a small rural property through the book Caixa da Atividade Rural (LCAR)

Abstract: Aiming at the continuity and growth of an agricultural enterprise, it is essential to have an adequate financial management. Without it, rural producers do not have financial control over their business and often do not know if there are resources to invest. As much as in a small rural property it is the family that performs all the activities, it is also up to them to manage the money of the business. To assist in this task, there are numerous financial tools, such as cash flow. In the rural context, one way for the tool to be elaborated is through the Caixa da Atividade Rural (LCAR), which consists of a digital document that details the income and expenses of the farm. The LCAR must be done annually and delivered along with the Individual Income Tax Return. For those rural producers who are unaware of this obligation or have difficulties with technology, this study is presented. It shows a step-by-step process of how the LCAR software works, from the insertion of a new contributor to the release of transactions for the construction of the annual consolidation. This program is free and can be downloaded from the IRS website. In addition to contributing to the realization of financial records, it collaborates with the organization of the finances of the business and enables the visualization of its resources.

Keywords: Rural Property; Financial management; Rural Activity Cash Book.

¹ bruna.wollmann@hotmail.com

Gestión financiera de una pequeña propiedad rural a través del libro Caixa da Atividade Rural (LCAR)

Resumen: De cara a la continuidad y crecimiento de una empresa agropecuaria, es fundamental contar con una adecuada gestión financiera. Sin ella, los productores rurales no tienen control financiero sobre su negocio y muchas veces no saben si hay recursos para invertir. Así como en una pequeña propiedad rural es la familia la que realiza todas las actividades, también les corresponde a ellos administrar el dinero del negocio. Para ayudar en esta tarea, existen numerosas herramientas financieras, como el flujo de caja. En el contexto rural, una forma de elaboración de la herramienta es a través de la Caixa da Atividade Rural (LCAR), que consiste en un documento digital que detalla los ingresos y gastos de la finca. El LCAR debe realizarse anualmente y entregarse junto con la Declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Para aquellos productores rurales que desconozcan esta obligación o tengan dificultades con la tecnología, se presenta este estudio. Muestra un proceso paso a paso de cómo funciona el software LCAR, desde la inserción de un nuevo contribuyente hasta la liberación de transacciones para la construcción de la consolidación anual. Este programa es gratuito y se puede descargar del sitio web del IRS. Además de contribuir a la realización de registros financieros, colabora con la organización de las finanzas del negocio y posibilita la visualización de sus recursos.

Palabras clave: Propiedad Rural; Gestión financiera; Libro de Caja de Actividades Rurales.

1. Introdução

No atual cenário agrícola, nota-se a necessidade de ser realizado um acompanhamento financeiro do negócio, tal como é feito no meio empresarial. Para garantir a continuidade de seu empreendimento, o produtor rural deve utilizar métodos capazes de o auxiliar, possuindo como objetivo uma adequada gestão de seus recursos financeiros e de produção (FRÜHAUF, 2014). É comum, em pequenas propriedades rurais, observar que existe uma sobrecarga de atividades para as pessoas envolvidas. Isso se deve ao fato de que é a própria família quem gerencia todo o trabalho, tanto estratégico quanto operacional (SEBRAE, 2020).

Durante um período era visto com frequência que o produtor rural tinha o enfoque no operacional e no conhecimento empírico. Trabalhava de acordo com o que aprendeu nas gerações anteriores a sua. Logo, conhece a terra e sabe para que ela é propícia, sua capacidade e sua época de safra, domina o processo da produção e entende dos instrumentos que são necessários (OSAKI, 2012). Porém, atualmente, pode-se observar que o produtor rural não apenas sabe esse processo na prática como também está cada vez mais atento ao custo da produção e o que ela lhe rendeu.

Assim, com um gerenciamento financeiro consciente presente nas suas tarefas, o proprietário pode fazer uso de ferramentas financeiras para ter um maior controle da rentabilidade e dos gastos do seu negócio. Com o fluxo de caixa, por exemplo, ele pode identificar e contemplar as movimentações monetárias, os recursos financeiros ao dispor e a liquidez (GONÇALVES; CONTI, 2011). Outro recurso que pode ser utilizado com o mesmo objetivo é o Livro Caixa da Atividade Rural (LCAR), um documento complementar que apresenta as receitas e despesas da propriedade rural com a finalidade de auferir o resultado anual das atividades nela realizadas. Seu prazo de entrega é o mesmo da Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física (DIRPF) (SYGMA SISTEMAS, 2021).

Frente a essa necessidade, a presente produção objetiva contextualizar o negócio, apresentando que as atividades nela exercidas são a pecuária e a rizicultura. Basicamente, a propriedade é dividida em duas áreas, uma destinada a cada atividade, sendo elas invertidas uma vez ao ano. Isso para promover a rotação de culturas e uma maior produtividade do grão. A mão de obra que compreende a realização das tarefas é de três a quatro pessoas, todas envolvidas no ciclo familiar. O proprietário iniciou na área agrícola trabalhando com seu pai, atualmente sendo ele quem gerencia o empreendimento.

No cultivo de arroz, o produtor não pensa em ampliar o negócio a curto prazo, devido à capacidade das máquinas e implementos agrícolas, da mão de obra e dos recursos necessários à produção do grão (terras e água). Entretanto, pretende investir na pecuária, dando mais atenção a essa atividade e adquirindo utensílios para facilitar as tarefas com o gado. Assim como o rebanho, sua participação na receita do empreendimento tem aumentado, e isso não se deve somente ao aumento do preço da carne.

O setor do agronegócio é influenciado por fatores externos, como por exemplo o clima. Na rizicultura, para o processo de produção do grão é necessário água abundante e dias com sol em épocas específicas. Logo, a chuva é preciosa para abastecer os açudes que irrigam as lavouras, porém em excesso pode causar prejuízos ao produtor. Em períodos de enchimento de grão e principalmente na colheita, é importante que tenham dias secos e com baixa umidade do ar. Na criação do gado de corte a interferência climática também é notável, principalmente em um inverno muito rigoroso ou em dias muito quentes no verão, onde a pastagem é afetada.

O responsável pela gestão financeira da propriedade é o produtor rural e sua família. Normalmente as contas são pagas antes do vencimento e não é incorrido ao negócio nenhum tipo de prejuízo causado por má gestão. Apesar de realizar uma série de atividades, o

produtor rural não deixa de fazer o controle das suas atividades. Ele possui um hábito de anotar em cadernos as pendências financeiras e o manejo realizado diariamente. Ademais, todos os documentos, notas fiscais, comprovantes, recibos e semelhantes são guardados, para posteriormente serem utilizados para a DIRPF e outras obrigações.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Segundo Kuhn (2012), a administração financeira corresponde à forma como os recursos financeiros de um negócio são administrados, englobando movimentações gerenciais e a tomada de decisões que envolvam finanças. O mesmo autor descreve que seu principal objetivo é fazer o dinheiro investido a longo prazo gerar um retorno a quem o investiu. Na mesma linha de pensamento, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) abordam que a potencialização da riqueza dos acionistas do empreendimento é o objetivo do administrador financeiro, sendo ele o encarregado de gerar valor e reduzir os riscos que podem ser incorridos ao empreendimento.

A gestão financeira possibilita a coleta e visualização de informações relevantes ao proprietário rural, que podem auxiliá-lo nas decisões acerca de seu negócio, como investimento em máquinas agrícolas, insumos, defensivos, mão de obra, aquisição de novas propriedades ou de material de construção para aumento da sua infraestrutura. Em um empreendimento rural onde não é realizada uma gestão financeira adequada é comum enfrentar prejuízos e possuir uma rentabilidade menor do que poderia ter, porque as finanças não são registradas e controladas (SEBRAE, 2020).

De acordo com Kuhn (2012), o fluxo de caixa consiste em um documento estruturado dentro de um período de tempo que expõe o total de entradas e o total de saídas do caixa do negócio. Sua contribuição é de maneira demonstrativa sobre os números apresentados de saldos positivos e negativos do caixa. Tendo em mãos fluxos de caixa de períodos já realizados, pode-se construir um fluxo de caixa como previsão para o futuro, visando tomada de decisões mais assertivas e melhores resultados. Assim, apoia o produtor rural na elaboração de ações preventivas e no alinhamento das tarefas que necessitam de recursos financeiros para serem executadas.

O fluxo de caixa possibilita ao administrador ter uma visão geral da organização, especialmente dos recursos disponíveis. Quando feito corretamente, fornece informações do nível de liquidez do empreendimento, o que pode reduzir e evitar complicações relacionadas

ao dinheiro (GONÇALVES E CONTI, 2011). Para Kuhn (2012), o fornecimento da projeção dos recursos monetários em disponibilidade do negócio é uma das finalidades do fluxo de caixa. Essa projeção é composta por informações relevantes que possuem utilidade para estratégias de obtenção de recursos financeiros, conhecimento para aplicar o dinheiro que excede do caixa, organização no pagamento de contas, consciência do impacto causado pela oscilação de custos e preços, e outras decisões.

Segundo informações obtidas com o Tutorial LCDPR pelo Sygma – Sistemas e Consultoria (2020), o Livro Caixa da Atividade Rural (LCAR) é um livro contábil que relata o resultado de uma atividade agrícola que tem por objetivo contribuir com a DIRPF. Esse documento foi instaurado em 11 de outubro de 2001, através da Instrução Normativa SRF nº 83, e nele devem estar presentes os dados numéricos das receitas, custos, despesas e os investimentos que o empreendedor rural realizou no período de um ano. Devem constar também a documentação da propriedade rural em que são efetuadas as atividades. A entrega do LCAR, com as receitas e despesas das propriedades rurais exploradas, é obrigatória a todos os produtores rurais (SYGMA SISTEMAS, 2021).

Tendo como base a mesma fonte, sabe-se que o LCAR pode ser elaborado de duas maneiras: eletrônica, por meio de um *software* disponibilizado pela Receita Federal ou manual. Tal *software* possui domínio público e é gratuito. Também que ele é construído no ano corrente, porém com informações do ano antecedente. Logo, em 2021 é realizado um documento com dados que o produtor rural teve em 2020. Após concluída a apuração financeira, é necessário que ela seja anexada a DIRPF, visto que possui o mesmo prazo de entrega.

É comum notar que muitos produtores rurais não possuem um planejamento para entregar a declaração do Imposto de Renda, então pouco antes do final do prazo de entrega, vão em busca das notas e dos documentos que precisam e por isso acabam se deparando com adversidades para consegui-los. Ressalta-se que para apurar essa declaração é necessário ter em mãos muito material, logo, se a elaboração é procrastinada, a documentação pode ser concluída apressadamente e entregue incorretamente, trazendo problemas ao contribuinte (SYGMA SISTEMAS, 2021).

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

O LCAR representa uma forma de lançamento contábil para produtores rurais, sendo sua entrega obrigatória todos os anos e incorrido multas quando não entregue (MANUAL LCDPR, 2021). De acordo com o SEBRAE (2020), ferramentas desse tipo servem para fornecer informações coerentes com a finalidade de apoiar as decisões do produtor rural e auxiliar no desenvolvimento do empreendimento.

De acordo com Kuhn (2012), o responsável financeiro por um negócio utiliza informações fornecidas por materiais como o LCAR para interpretar se houve falta ou excedente de caixa em um determinado período. Essas informações ainda salientam se o gerenciamento do caixa da propriedade rural está sendo feito adequadamente, para que o negócio seja rentável e lucrativo (HOJI, 2009).

Levando em consideração que a gestão das finanças eficazmente é uma das finalidades da administração financeira (KUHN, 2012), o lançamento das movimentações da propriedade rural no *software* Atividade Rural pode ser apontado como uma ação que auxilia no gerenciamento dos recursos financeiros, uma vez que permite a visualização do retorno sobre o investimento. Um fluxo de caixa apresentado por meio do programa Atividade Rural permite uma visualização mais esclarecida ao administrador financeiro, mostrando não apenas os recursos em disponibilidade como também uma visão sucinta e geral do negócio (GONÇALVES E CONTI, 2011).

3. Operacionalização da ferramenta

Para o desenvolvimento da ferramenta, o *download* do *software* do LCAR foi efetuado por meio do site da Receita Federal. Demonstrando o percurso pelo qual a autora se direcionou, e exemplificando o passo a passo para a elaboração da consolidação final, são apresentadas figuras com a finalidade de auxiliar quem possui dificuldades com o programa e precisa entregar as movimentações financeiras de seu negócio por meio dele. As informações inseridas no programa são reais e de um voluntário que possui uma propriedade rural na região central do Rio Grande do Sul.

Na Figura 1, pode-se visualizar a tela inicial do programa para Escrituração do Livro Caixa da Atividade Rural. Ou seja, depois de baixado o *software*, essa é a primeira tela que o produtor rural vê ao executá-lo. Logo, é perguntado a ele o que deseja fazer.

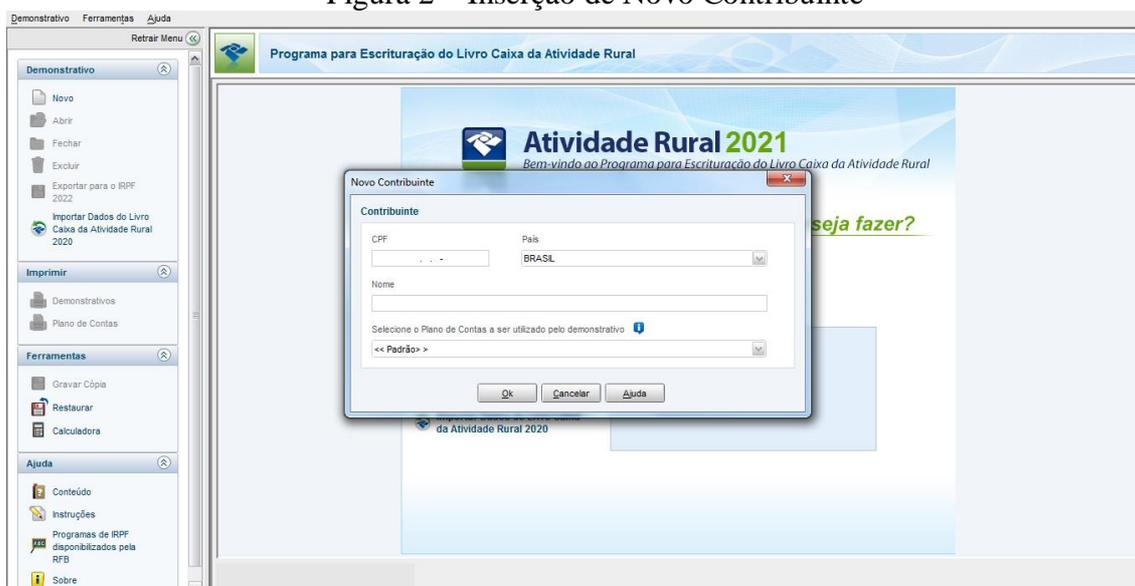
Figura 1 – Primeira tela do *software* Atividade Rural



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

O produtor pode criar um novo demonstrativo ou importar dados do Livro Caixa da Atividade Rural do período anterior, se houver. Como o intuito desse projeto é apresentar o passo a passo da escrituração e que possivelmente seja o primeiro acesso do contribuinte, a alternativa escolhida é “Criar Novo Demonstrativo”. Assim, o programa exibe uma tela para colocação de um novo contribuinte, como é demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Inserção de Novo Contribuinte



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Nessa tela o contribuinte concede as informações pessoais que são pedidas, como se fosse criar uma conta ou um cadastro. Os dados inseridos no programa são automaticamente salvos, entretanto caso houver algum equívoco eles podem ser substituídos sem maiores complicações. Depois de completados os dados o produtor seleciona “Ok” e visualiza outra tela, que é exemplificada pela Figura 3.

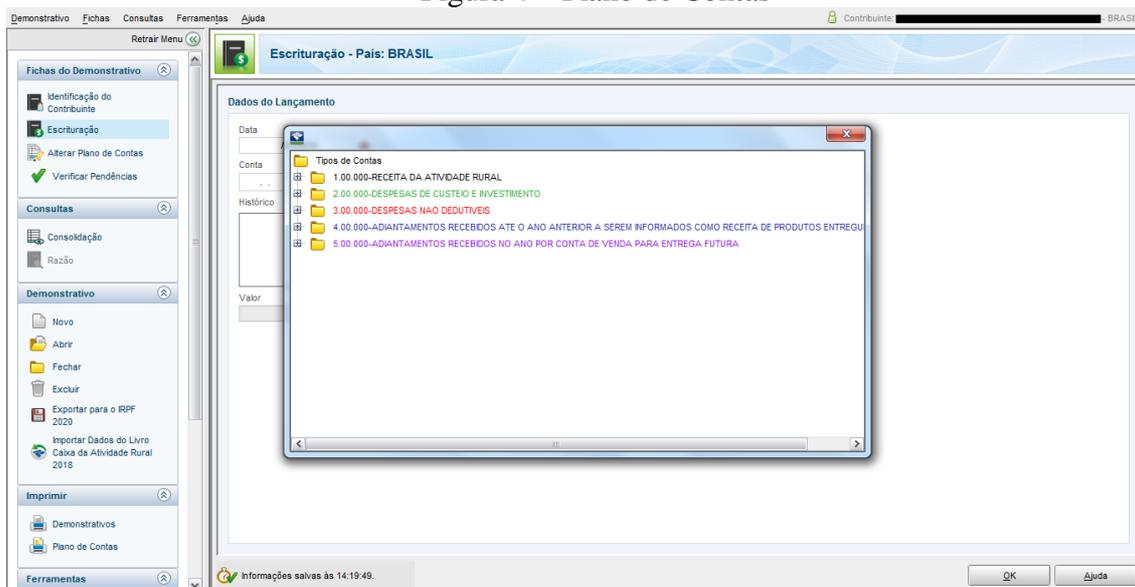
Figura 3 - Identificação do endereço do Contribuinte

The screenshot shows a software window titled "Identificação do Contribuinte - País: BRASIL". The interface includes a sidebar with menu options like "Fichas do Demonstrativo", "Consultas", and "Demonstrativo". The main area contains a form for entering personal and address information. The "Endereço" section has fields for "Tipo", "Logradouro", "Número", "Complemento", "Bairro/Distrito", "SINP", "Propriedade rural" (set to "Interior"), "UF" (set to "RS - Rio Grande do Sul"), "Município" (set to "Candelária"), "CEP" (set to "98930-000"), "DDD", and "Telefone". A "Consulta CEP" button is located below the CEP field. At the bottom, there is a "País: BRASIL" dropdown menu and a "Nome da Moeda" field set to "Real".

Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Como mostrado na Figura 3, o produtor rural deve preencher detalhadamente as informações acerca do seu endereço. Prosseguindo com a apresentação do programa Atividade Rural, tem-se a Figura 4, onde constam as contas dele. Dentro dessas contas, estão as atividades que o produtor realiza, logo, como ele obtém e gasta o dinheiro do seu negócio. As contas originalmente presentes são: receita da atividade rural, despesas de custeio de investimento, despesas não dedutíveis e adiantamentos recebidos até o ano anterior e no ano anterior.

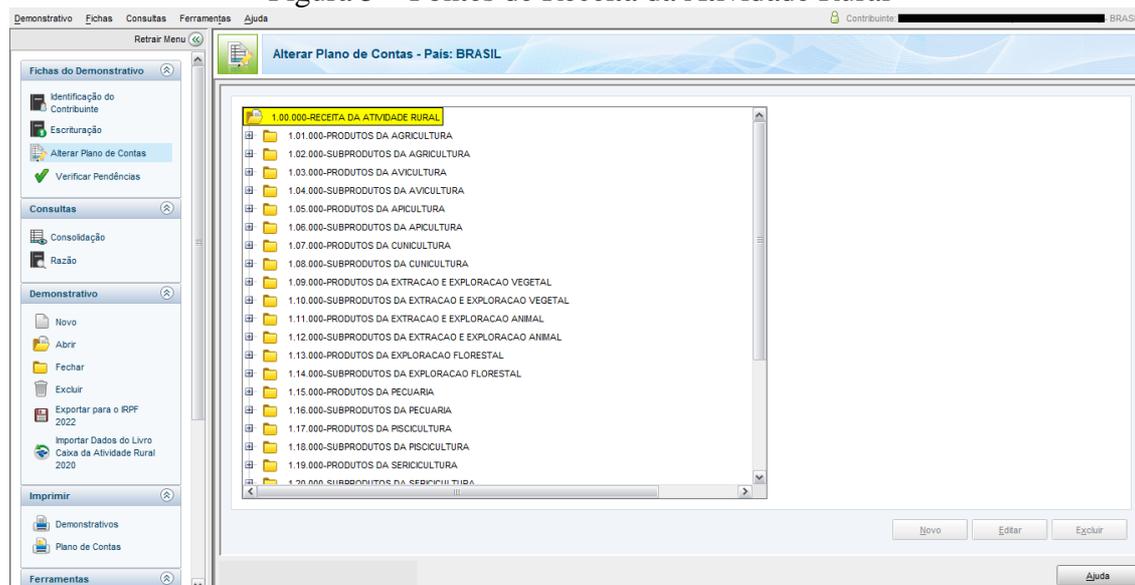
Figura 4 – Plano de Contas



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

A Figura 4 traz o plano de contas do programa, que havendo necessidade, pode ser alterado. Dentro de cada classificação, há outras contas mais específicas, o que é demonstrado nas próximas figuras. Na Figura 5, é exibido algumas opções que podem promover receitas do empreendimento, com o objetivo de fornecer de forma mais específica o que o produtor fez que lhe trouxe um retorno financeiro.

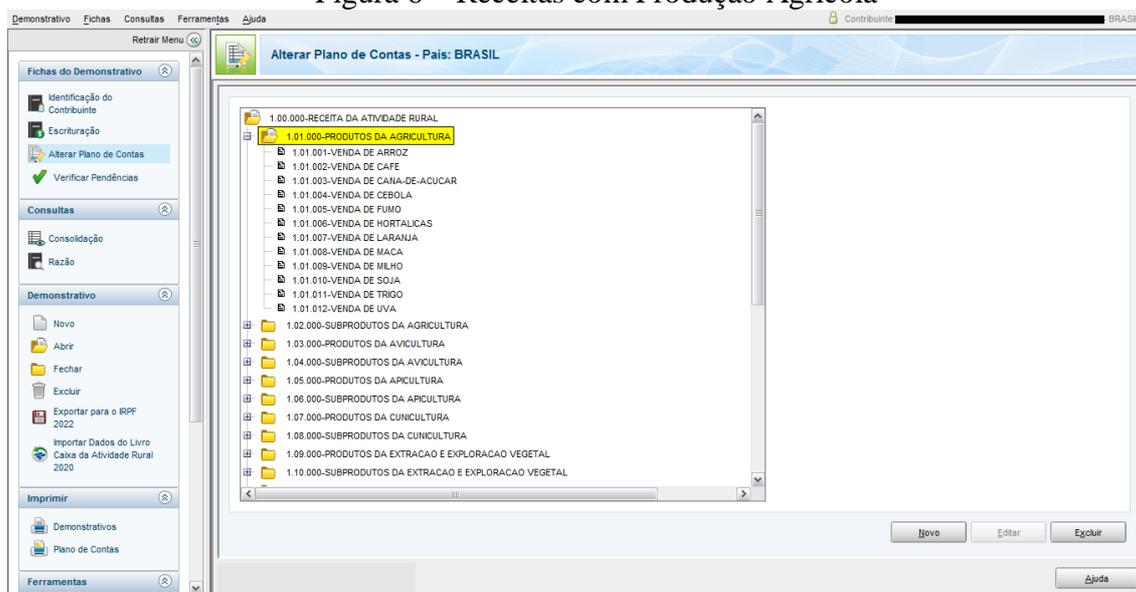
Figura 5 – Fontes de Receita da Atividade Rural



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Pode-se visualizar na Figura 5 os primeiros exemplos de receitas compreendidas por produtos e subprodutos de atividades da agricultura, avicultura, apicultura, cunicultura, pecuária, piscicultura, e de extração e exploração vegetal e animal. Essas origens de receitas podem ser mais específicas, como elucidado na Figura 6.

Figura 6 – Receitas com Produção Agrícola

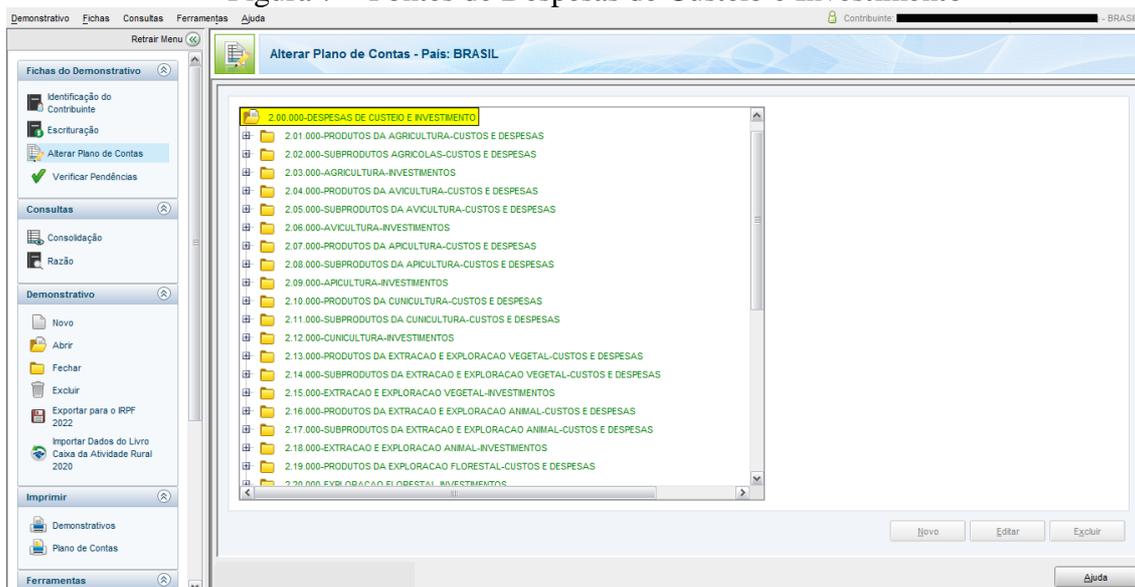


Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

A Figura 6 é um exemplo de que as opções podem ser mais detalhadas, contendo a origem exata da venda. Logo, ao abrir um item, o contribuinte identifica outros mais específicos. Assim, abrindo os produtos da agricultura, por exemplo, encontram-se à venda produtos como arroz, café, cana-de-açúcar, cebola, fumo, hortaliças, laranja, maçã, milho, soja, trigo e uva.

Assim como a configuração do programa é para as receitas, é o processo para definir as despesas de custeio e investimento, onde deve ser relatado em que o produtor gastou e investiu seu dinheiro para conseguir produzir o que lhe gerou a receita, assim como exemplifica a Figura 7. São iguais as contas presentes na receita, porque julga-se que são as mesmas atividades. Da mesma forma, cada item pode ser dividido em mais opções visando maior objetividade.

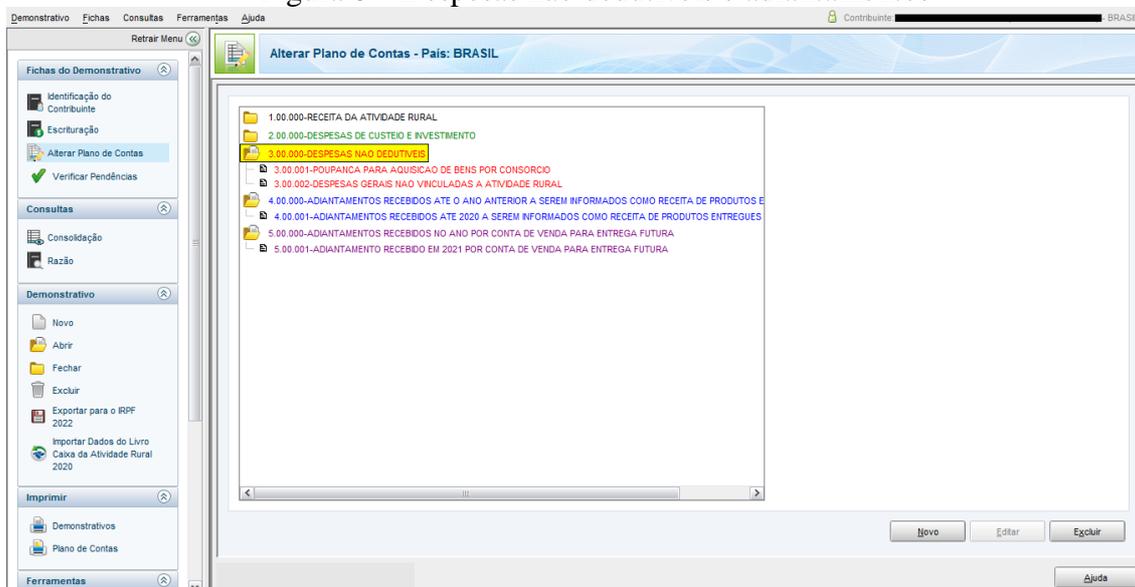
Figura 7 – Fontes de Despesas de Custeio e Investimento



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Na Figura 7 é ilustrado os exemplos de contas em que o contribuinte pode ter efetuado suas despesas e seus investimentos. Para concluir a exposição do plano de contas, tem-se a Figura 8.

Figura 8 – Despesas não dedutíveis e adiantamentos

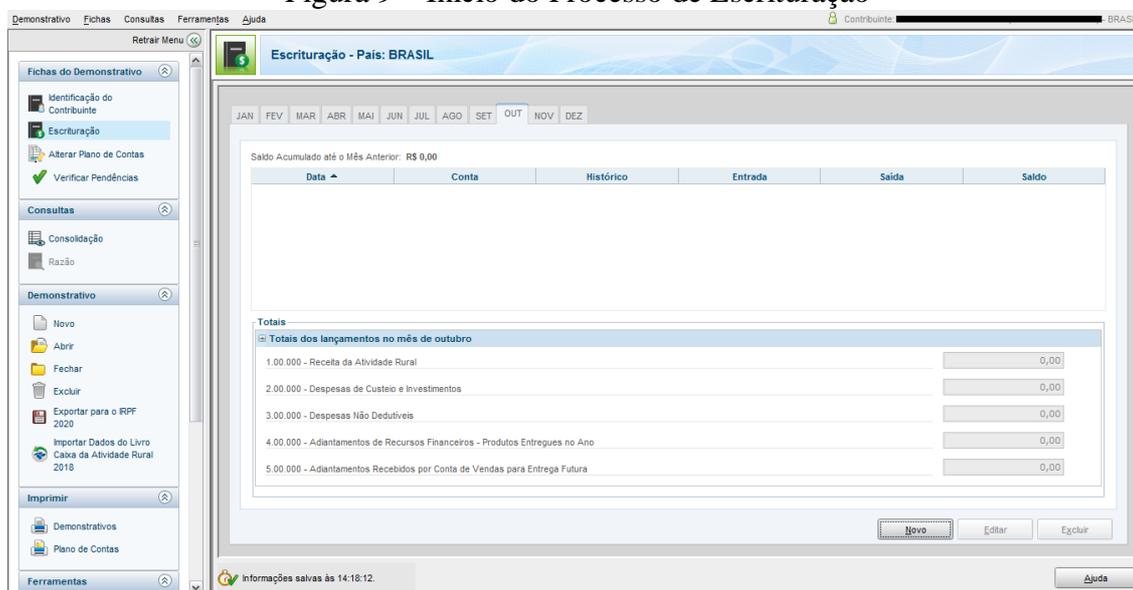


Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Na Figura 8, demonstram-se os outros tipos de conta que o produtor rural pode ter. As despesas não dedutíveis e os adiantamentos recebidos no ano anterior e antes dele não possuem mais opções para especificidade. Após relatado o plano de contas e melhor situado

o novo contribuinte dentro do programa Atividade Rural, pode-se dar início ao processo de escrituração, o que é exposto pela Figura 9.

Figura 9 – Início do Processo de Escrituração

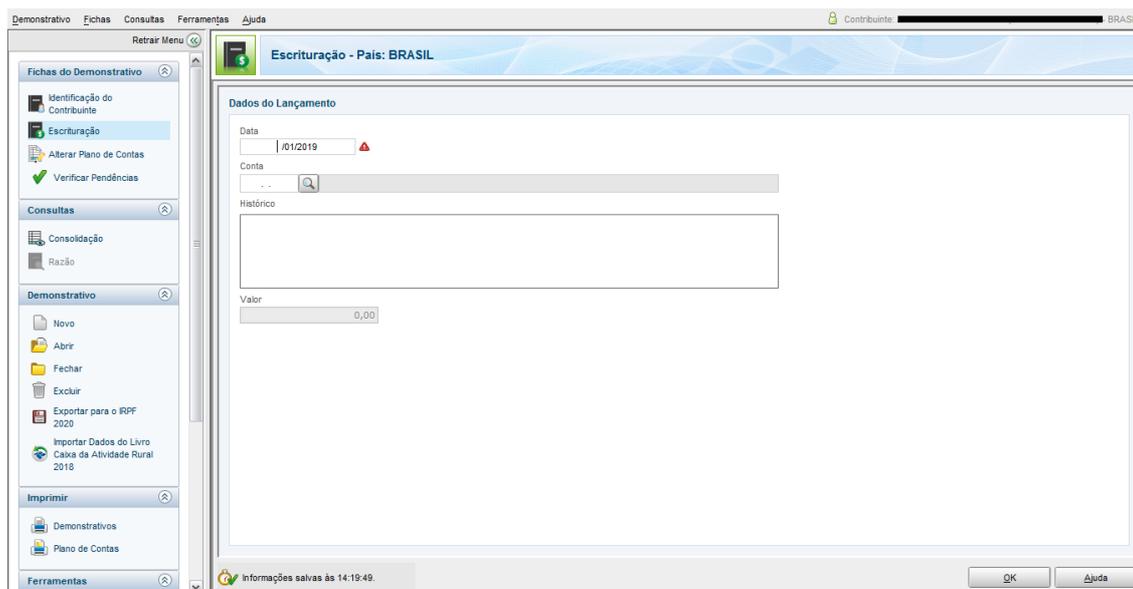


Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Tendo uma noção básica do programa, o produtor rural pode começar o que de fato necessita fazer. Ele deve clicar na “Escrituração” no Menu e será direcionado a tela como exemplifica a Figura 9. Neste momento são lançadas as movimentações do negócio, iniciando por informar o mês da operação, e em seguida seleciona-se “Novo”. Após isso, aparece outra tela com informações do lançamento, a qual é ilustrada na Figura 10.

Na construção da escrituração, o contribuinte preenche os dados pedidos para lançamento da movimentação, como a data em que ela ocorreu, qual o tipo de conta (do plano de contas), um breve histórico se houver, e finaliza com o valor que foi movimentado.

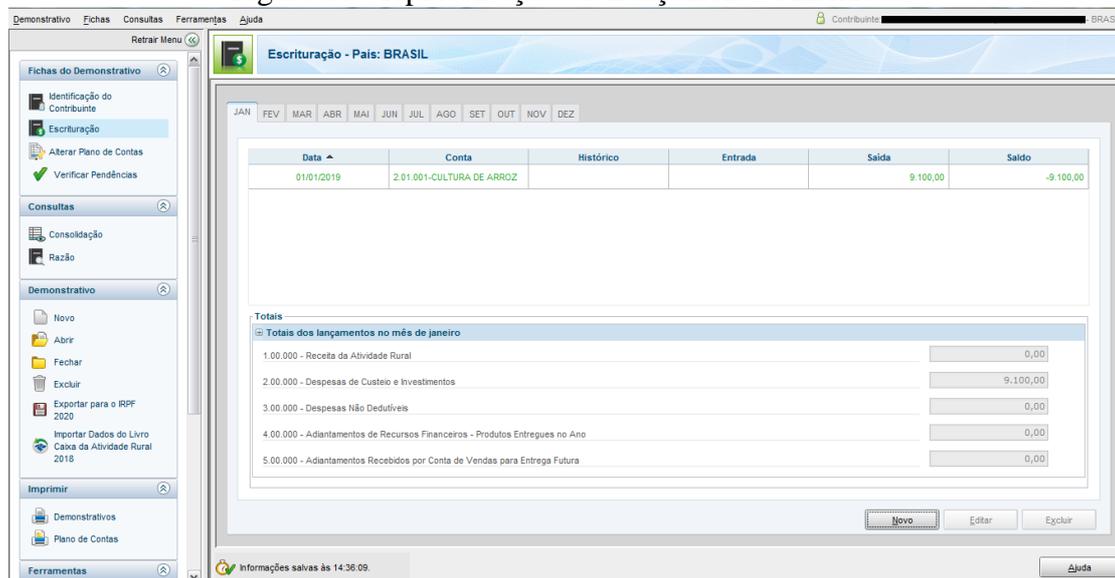
Figura 10 – Lançamento da Movimentação



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Depois de preenchidas as informações, clica em “Ok” e os dados inseridos são salvos, como demonstrado na Figura 11. Caso alguma informação esteja errada, pode ser corrigida posteriormente.

Figura 11 - Apresentação do Lançamento Finalizado



Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Na Figura 11 é mostrada a tela com o lançamento já relatado. Da mesma forma como ele foi declarado, são feitos os outros lançamentos do mesmo mês, assim como de todos os meses do ano. Quando concluída a tarefa de efetuar os lançamentos do empreendimento

agrícola no período de um ano, é gerada a Consolidação do Fluxo de Caixa. Considerando que o LCAR é um registro que tem por finalidade complementar o desenvolvimento da DIRPF (TUTORIAL LCDPR, 2020), segue a consolidação do fluxo de caixa do período, representada pela Figura 12.

Figura 12 - Consolidação de Receitas e Despesas

Mês	Receitas	Despesas	Despesas Não Dedutíveis	Adiantamento(s) Recebido(s) até 2020 e Ser(em) Informado(s) como Receita(s) de Produto(s) Entregue(s) em 2021	Adiantamento(s) Recebido(s) em 2021 por Conta de Venda para Entrega Futura
JAN	0,00	9.100,00	0,00	0,00	0,00
FEV	145.571,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ABR	0,00	960,00	0,00	0,00	0,00
MAI	41.867,00	300,00	0,00	0,00	0,00
JUN	0,00	110,00	0,00	0,00	0,00
JUL	0,00	3.080,00	0,00	0,00	0,00
AGO	0,00	12.750,00	0,00	0,00	0,00
SET	35.684,65	41.080,00	0,00	0,00	0,00
OUT	0,00	36.630,00	0,00	0,00	0,00
NOV	0,00	42.152,00	0,00	0,00	0,00
DEZ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	223.122,85	146.162,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Adaptado de Wollmann (2021).

Todos os lançamentos resultam na Figura 12, sendo nela exposta a consolidação do ano de 2020. São exibidas mensalmente e dentro das contas do plano de contas as movimentações que o produtor rural efetuou nesse período. Além disso, pode-se visualizar os valores mensais das receitas, despesas e adiantamentos. O LCAR possibilita a identificação desses valores, de uma forma organizada e objetiva. Assim, o produtor rural consegue gerenciar adequadamente seus recursos e tomar decisões baseadas em números concretos.

Pode-se visualizar na Consolidação de Receitas e Despesas ainda, o somatório dos meses na última linha. Isso individualmente de cada coluna (receitas, despesas, despesas não dedutíveis e adiantamentos), representando o período de um ano.

4. Principais resultados para o negócio

Abordando um contexto geral da administração financeira, além de uma breve conceituação do fluxo de caixa, esta proposta operacionalizou o desenvolvimento do LCAR. Para isso, foi utilizado o *software* que a Receita Federal disponibiliza anualmente. É exibido através de diversas figuras da tela desse programa o passo a passo para a apuração do resultado da exploração rural feita na propriedade. Logo, este estudo pode auxiliar a reprodução do processo em outras propriedades rurais, além de tornar o assunto mais conhecido na região.

O atual mercado agrícola é especulativo e cada vez mais são vistas as oscilações dos preços, tanto no preço do produto que o produtor rural produz e vende quanto na precificação dos insumos, defensivos e fertilizantes que ele precisa comprar. Para fazer um investimento atualmente é necessário elaborar estudos de viabilidade e análises de risco e retorno, pois apenas eventualmente as condições são favoráveis e vantajosas ao produtor.

Para contar com tais informações na tomada de decisão, é fundamental que seja feito um controle financeiro da propriedade rural. Logo, deve ser construído um fluxo de caixa, independente da forma, sendo manual ou digital. O importante é que o produtor rural tenha essas informações a seu alcance no momento que precisar. Dessa forma, ao pensar em fazer um investimento, terá conhecimento dos recursos que disponibiliza e visualiza se é viável.

Utilizando o programa Atividade Rural para a elaboração do fluxo de caixa, o produtor visualiza facilmente as movimentações financeiras que efetuou no período, além de portar uma declaração obrigatória. Lançando as informações de acordo com que vão ocorrendo, não corre o risco de acumular tarefas e perder o prazo de entrega. Também, sempre possui as informações atualizadas e compreende a situação atual geral de seu negócio.

Julga-se que esta temática possui potencial para ser mais explorada, podendo ser desenvolvidos outros estudos dessa ferramenta e de outras semelhantes sendo aplicadas em propriedades rurais de outras regiões. Essa ação poderia comprovar o resultado aqui apresentado ou mostrar que há resultados diferentes. Assim, consideram-se interessantes outras propostas de aplicação do LCAR serem transformadas em material acadêmico e divulgado publicamente.

5. Referências

FRÜHAUF, Alexandre Ricardo. **Gestão financeira e produtiva do empreendimento rural**: uma análise de propriedade Frühauf. 2014. Monografia (Graduação em Administração – LFE Administração de empresas) – Universidade do Vale do Taquari – Univates, Lageado, 2014. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/handle/10737/738>. Acesso em: 25 abr. 2021.

GONÇALVES, Marcos Allan; CONTI, Idelmo Sanderson. **Fluxo de Caixa**: ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. 15. Ano 2011. p. 173-190. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2243/2142>. Acesso em: 15 mai. 2021.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

KUHN, Ivo Ney. **Gestão Financeira**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. – 126 p. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 mai. 2021.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

OSAKI, Mauro. **Gestão Financeira e Econômica da Propriedade Rural com Multiproduto**. São Carlos: UFSCar, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3404/4569.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 abr. 2021.

SEBRAE. **Manual de boas práticas de gestão financeira para o agronegócio**. 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8c6e7c7fdadbcad222eccfaf7c3cf6f8/\\$File/30473.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8c6e7c7fdadbcad222eccfaf7c3cf6f8/$File/30473.pdf). Acesso em 20 abr. 2021.

SYGMASISTEMAS. **Livro Caixa da Atividade Rural**: 5 dicas para agilizar. Disponível em: <https://www.sygmastistemas.com.br/livro-caixa-da-atividade-rural/>. Acesso em: 19 abr. 2022

SYGMASISTEMAS. **Tutorial LCDPR** – Livro Caixa Digital do Produtor Rural: tire suas dúvidas! Disponível em: <https://www.sygmastistemas.com.br/tutorial-lcdpr-livro-caixa-digital-do-produtor-rural/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

WOLLMANN, Bruna. **O livro caixa digital do produtor rural (LCDPR)**: uma proposta de aplicação do fluxo de caixa pra gestão financeira de pequenas propriedades rurais. 2021. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/756>. Acesso em: 30 mar. 2022.



Proposta de novo negócio on-line no segmento de acessórios para bicicletas.

Cristian Alberto Milbradt¹

Resumo: O presente trabalho foi planejado para implementação de um negócio novo. Tem como objetivo a implementação do negócio na prática em breve. A ideia principal é a importação de acessórios de ciclismo para a venda no Brasil. Esta ideia foi discutida em sala de aula no 5º semestre de Administração na Antonio Meneghetti Faculdade, por alunos do curso. A partir das discussões surgiu esta oportunidade de negócio. No trabalho será demonstrado como se pretende vender o produto desde o pedido do cliente até o fechamento da venda. Esta demonstração será realizada através da identificação das etapas com o mapeamento utilizando do Fluxograma, do Canvas e da análise do custo envolvido. Com esse estudo a ideia é apresentar a execução do passo a passo de forma mais simples, auxiliando na compreensão da utilização das etapas. Será utilizado como método da pesquisa as bibliográficas específicas da temática proposta com o embasamento nas organizações que procuram por metodologias de gestão de processos. O uso de recursos a partir de esquematizações visuais do Fluxograma e do Canvas, que são ferramentas relevantes para tomada de decisões dentro de todas as instituições.

Palavras-chave: Processos; negócio; ideia; Fluxograma; Canvas; Custo.

Proposal for a new online business in the bicycle accessories segment.

Abstract: The present work was planned for the implementation of a new business. It aims to implement the business in practice soon. The main idea is to import cycling accessories for sale in Brazil. This idea was discussed in the classroom in the 5th semester of Administration at Antonio Meneghetti Faculdade, by students of the course. From the discussions this business opportunity emerged. The work will demonstrate how the product is intended to be sold from the customer's order to the closing of the sale. This demonstration will be carried out through the identification of the steps with the mapping using the Flowchart, the Canvas and the analysis of the cost involved. With this study, the idea is to present the execution of the step by step in a simpler way, helping to understand the use of the steps. It will be used as a research method the specific bibliographic of the proposed theme with the foundation in the organizations that look for methodologies of process management. The use of resources from visual layouts of the Flowchart and Canvas, which are relevant tools for decision-making within all institutions.

Keywords: Processes; business; idea; Flowchart; Canvas; Cost.

Propuesta de nuevo negocio online en el segmento de accesorios para bicicletas.

Resumen: El presente trabajo fue planificado para la implementación de un nuevo negocio. Su objetivo es implementar el negocio en la práctica pronto. La idea principal es importar accesorios de ciclismo para la venta en Brasil. Esta idea fue discutida en el aula del 5º semestre de Administración en la Facultad Antonio Meneghetti, por alumnos

¹ Albertocristian14@hotmail.com

del curso. De las discusiones surgió esta oportunidad de negocio. El trabajo demostrará cómo se pretende vender el producto desde el pedido del cliente hasta el cierre de la venta. Esta demostración se realizará a través de la identificación de los pasos con el mapeo utilizando el Diagrama de Flujo, el Canvas y el análisis del costo involucrado. Con este estudio, la idea es presentar la ejecución del paso a paso de una manera más sencilla, ayudando a comprender el uso de los pasos. Se utilizará como método de investigación la bibliografía específica del tema propuesto con fundamento en las organizaciones que buscan metodologías de gestión por procesos. El uso de recursos de los diseños visuales del Diagrama de Flujo y el Lienzo, que son herramientas relevantes para la toma de decisiones dentro de todas las instituciones.

Palabras clave: Procesos; negocio; ocurrencia; diagrama de flujo; Lienzo; Costo.

1. Introdução

O Empreendedorismo é o comprometimento de pessoas e ideias, um processo que em conjunto, levam à transformação dessas ideias em oportunidades, e a perfeita soma dessas ideias e oportunidades leva à criação de mercados de sucesso. Assim a ênfase ao empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças sociais e econômicas, e neste momento de crise econômica acentuada pelo covid-19 os estudantes poderiam adotar uma postura diferenciada, ou seja, uma postura empreendedora, isso poderia ser adotado por estudantes de todas as áreas e profissionais em geral.

Dados apontam que o número de empreendedores teve um crescimento na última década na faixa etária de 18 a 34 anos, conforme a revista Isto É (2017), passando de 50% para 57%. Isso mostra que pessoas jovens estão se inserindo no empreendedorismo.

Neste trabalho serão descritas as etapas de como montar uma loja virtual fictícia de acessórios de bicicletas, usando algumas ferramentas de administração como Canvas, Fluxograma, e Amostragem de custo. A ideia é demonstrar este passo a passo com o intuito de contribuir com os futuros empreendedores na tomada de decisão da criação de uma empresa.

Será uma loja de nome Iron Bike Shop que terá seu ramo de atuação na região central do Rio Grande do Sul, na Quarta Colônia, mais precisamente no Recanto Maestro, a ideia é, primeiramente, importar os produtos e vendê-los no formato online. Para isso será criado um site específico de vendas dos equipamentos de bicicleta.

A empresa também pretende oferecer uma experiência diferenciada com a possibilidade para quem pode vir até o Recanto Maestro, um local de atendimento físico. Entende-se que é relevante também oferecer este espaço físico, pois a região da quarta colônia abrange muitos amantes e praticantes do ciclismo especialmente na *bike speed* e

mountain bike. Para que essa ideia possa ser colocada em prática é preciso formalizar a empresa.

Como será feita a venda por meio virtual, para podermos vender e receber pedidos e emitir nota fiscal será necessário a formalização com a criação do CNPJ da empresa. Para isso precisamos levar em consideração 3 passos para conseguir o funcionamento e regularizada da empresa, os referidos passos são:

- Passo 1: Para poder emitir nota fiscal é necessário estar formalizado junto à Receita Federal. Essa formalização se dá a partir da emissão de um documento, o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). Trata-se de um registro que funciona para empresas da mesma forma que o CPF para pessoas físicas. Entretanto, existem diversas formas de obter esse cadastro. Se você for o único dono do negócio e o seu faturamento não ultrapassar os R\$81.000,00 anuais, pode optar por abrir uma MEI (Microempreendedor Individual), cujo tributo consiste em uma taxa fixa mensal.
- Passo 2: Cadastrar-se na Secretaria da Fazenda (SEFAZ), além da Receita Federal, também é necessário obter um registro junto à Secretaria da Fazenda. Esse processo pode ser realizado online em alguns Estados.
- Passo 3: Manter a Organização, uma vez seguidos os passos acima, você estará apto a emitir nota fiscal dos produtos que vender por meio da sua loja virtual. A organização traz uma segurança nas vendas e na conformidade da lei com os pagamentos de tributos e impostos da atividade.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Nesta seção serão descritas ferramentas de gestão para a busca da qualidade nas organizações. Estarão descritas de maneira clara e objetiva trazendo a teoria de cada técnica, proporcionando uma compreensão fácil e rápida.

Primeiro o Canvas, esse instrumento de análise que ajuda os empreendedores a visualizar seu negócio de modo mais simples e com isso podendo analisar as questões estratégicas. O Canvas tem como principal objetivo estruturar um modelo inovador de plano de negócios, trazendo praticidade e principalmente vivacidade na análise das organizações.

Já o fluxograma pode ser utilizado para mapear a execução operacional da loja virtual, ele serve para fazer a representação gráfica da sequência de atividades de um projeto,

sendo um resumo ilustrativo do fluxo das várias operações do processo e suas etapas. É fundamental sua gestão, tanto na elaboração como na análise e tomada de decisão.

Complementando as ferramentas com uma das mais importantes, o método de Custo, que todos os empreendedores deveriam utilizar para ter conhecimento de todos os gastos do seu produto e com isso conseguir vender e perceber se ele tem uma rentabilidade aceitável.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

As ferramentas de gestão são técnicas e modelos usados para aprimorar a metodologia e melhorar o desempenho da empresa, facilitando o trabalho administrativo e estratégico.

Ao utilizá-las, se ganha mais controle sobre a atividade e poderão tomar decisões certas para garantir os melhores resultados, do planejamento à execução. Para isso, existem vários métodos, estratégias e sistemas que ajudam a manter-se no caminho certo. Mas vale lembrar que são apenas meios para se chegar a um fim, que não funcionam sozinhos. Os operadores precisam dominá-los para extrair seu potencial máximo.

3. Operacionalização da ferramenta

Encontra-se nessa seção o planejamento operacional de desenvolvimento da loja etapa por etapa. O planejamento operacional é a etapa mais detalhada do planejamento como um todo, pois nessa etapa define-se de fato o que será realizado. A formalização de processos é muito importante para as empresas porque garante a melhor forma de executar um trabalho.

Sendo assim, é importante uniformizar os processos. Isso não significa engessá-los, mas sim apresentar a maneira que melhor contribui para trazer o resultado desejado. Assim, é possível gerar produtos ou serviços de alta qualidade gastando menos tempo e dinheiro.

3.1 *Business Model Canvas*

A Figura 1, exposta a seguir, detalha o desenvolvimento da ferramenta CANVAS para a realidade organizacional proposta neste relato.

Figura 1 – CANVAS do negócio

Rede de parceiros	Atividades chaves	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmento de clientes
Fornecedores e importadoras.	Marketing Vendas pelo site Loja virtual Mix de produtos.	Preços acessíveis e produtos de boa qualidade e custo-benefício.	Redes Sociais Site Telefone Atendimento Personalizado Pós-venda.	Ciclistas da região da Quarta Colônia Lojas especializadas desses produtos.
	Recursos Chaves		Canais de distribuição	
	Tecnologia Parceria de fornecedores Investimentos de Sócios		Site E-commerce da Loja virtual Instagram Facebook	
Estrutura de Custos			Fluxo de Receitas	
Tecnologia Marketing Custos de importação Distribuição			Vendas dos produtos Formas de pagamento flexíveis.	

Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.1 Rede de Parceiros

É o tipo mais comum de parceria e visa garantir suprimentos confiáveis. Um lado fica com um fornecedor de qualidade e do outro, um comprador confirmado e recorrente, firmando parcerias locais e também no exterior com as empresas que serão os fornecedores das mercadorias para importação. A formação de parcerias é relevante e pode auxiliar na hora da compra dos produtos, proporcionando variedades e também descontos nos produtos.

3.1.2 Atividades Chaves

São as atividades que são necessárias para a realização da proposta de valor, neste caso são as estratégias de marketing, vendas pelo site, loja virtual e mix de produtos.

3.1.3 Proposta de Valor

O diferencial da loja virtual são preços acessíveis e produtos de boa qualidade e com custo-benefício.

3.1.4 Relacionamentos com Clientes

Tipos de relação que a empresa estabelece com parâmetro para utilizar nas relações com os clientes para alcançá-los e mantê-los. Na loja virtual serão utilizadas as redes sociais (Facebook, Instagram), site, telefone, atendimento personalizado e pós-venda.

3.1.5 Segmentos de Clientes

Nesta é demonstrado simplificadamente, o conjunto de clientes ou empresas para os quais são pretendidos vender seus produtos ou serviços. Com a crescente do ciclismo na região da Quarta Colônia a segmentação terá como pretensão a mesma por ter um grande envolvimento tanto dos ciclistas como das lojas especializadas.

3.1.6 Recursos Chaves

Os recursos chaves serão as parcerias com fornecedores, o manuseio correto da tecnologia e investimento próprios dos sócios em questão.

3.1.7 Canais de Distribuição

Durante a divulgação de uma marca ou produto, o objetivo destes canais é levar o conhecimento dos acessórios de bicicleta ou da marca para o cliente. Serão manuseados o site, o e-commerce da loja virtual, Instagram e Facebook.

3.1.8 Estrutura de Custos

Aqui são todos os custos envolvidos em geral os fixos e variáveis, em geral terão como fixos os gastos em tecnologia, e marketing e variáveis os de importação e distribuição com algumas particularidades de variação como cambial na importação e na distribuição.

3.1.9 Fluxo de Receitas

O fluxo de receitas tem como a renda da organização e no que tange da loja em questão se realizarão através da venda dos produtos.

3.2 Fluxograma

O fluxograma de processos é uma representação gráfica que descreve os passos e etapas sequenciais de um determinado processo. Além disso, esta ferramenta pode ser utilizada para abordar os processos de qualquer organização. A seguir será exposto uma ordem cronológica das atividades e logo após o fluxograma graficamente elaborado.

3.2.1. Pré-Venda (Divulgação e Apresentação)

Nesta etapa serão apresentadas as atividades de marketing e também o atendimento em questão quando um o cliente chegará até a loja virtual, site e em contato pessoal com os proprietários. As ações do marketing serão distribuídas em vários meios, principalmente nas mídias sociais como: Facebook, Instagram, site próprio. A forma atendimento no modo online é simplificada o conceito de sistema puxado, quando um cliente faz compra de um produto, o fornecedor recebe um pedido e dispara um Kanban para venda (aviso para que a empresa possa produzir a venda).

3.2.2 Cadastro do Cliente

Nesta etapa, será criado um cadastro para os clientes. No seguinte, realizar-se-á uma verificação de possível cadastramento e, na hipótese de o cliente ainda não estar dentre os cadastrados, este passará por uma avaliação. Após análise minuciosa dos dados, se concluída com sucesso, avança-se para a próxima fase que é a recepção do pedido.

3.2.3 Recepção do Pedido

O recebimento dos pedidos abrange as várias tarefas realizadas antes do atendimento deles, sendo elas:

- Verificar a exatidão das informações contidas, como descrição, quantidade e preços dos itens;
- Conferir a disponibilidade dos itens encomendados;
- Preparar documentação de pedidos em carteira ou de cancelamento, quando necessária.

3.2.4 Formas de Pagamento

O cliente poderá escolher a melhor forma de pagamento para si. Pretende-se disponibilizar o boleto a vista, pagamento por cartão de crédito ou débito e também parcelar

em até 5 vezes, dependendo do valor das parcelas, nesse último caso com juros adicionados, também atualmente tem a forma de recebimento pelo pix (meio de pagamento eletrônico instantâneo, de baixo custo e com segurança, do Brasil. A iniciação de um PIX para uma pessoa física é gratuita).

3.2.5 Aprovação do Pagamento

Com a aprovação do cliente e a escolha da forma de pagamento, o pedido é analisado com todas as informações do cliente e passa pela avaliação. Nada constando contra a efetivação da compra, será efetivada a venda do(s) produto(s).

3.2.6 Conclusão do Pedido

O consumidor confirma seu pedido por meio do site que é comprar os acessórios de sua escolha e após é emitida a nota fiscal no nome do remetente.

3.2.7 Preparação do Pedido

O consumidor confirma seu pedido por meio do site que é comprar os acessórios de sua escolha e após é emitida a nota fiscal no nome do remetente.

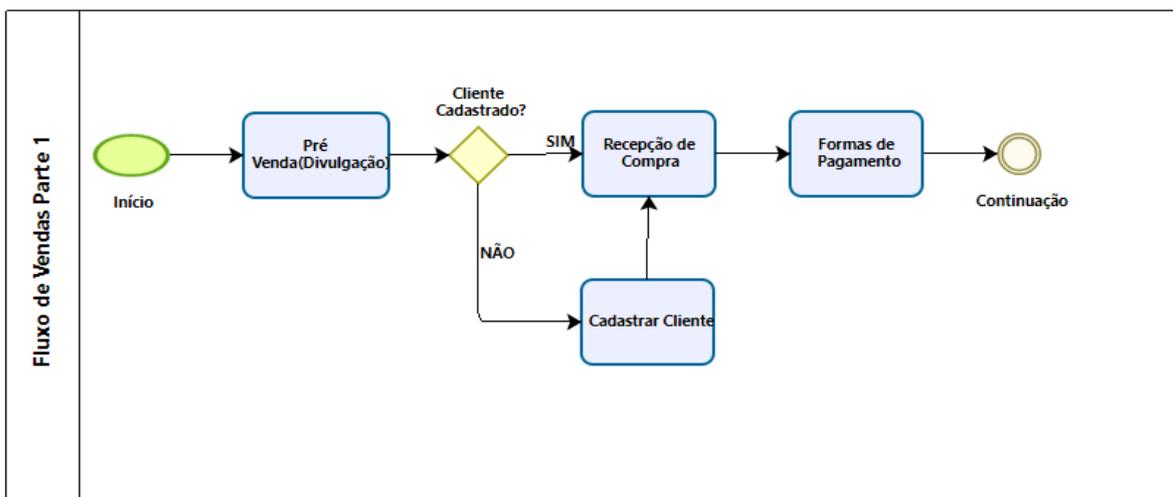
3.2.8 Entrega do Produto

Após a preparação do pedido, inicia a última etapa da atividade, a entrega do produto. O mesmo será enviado com um meio próprio de entrega ou a retirada in loco.

3.2.9 Pós-venda

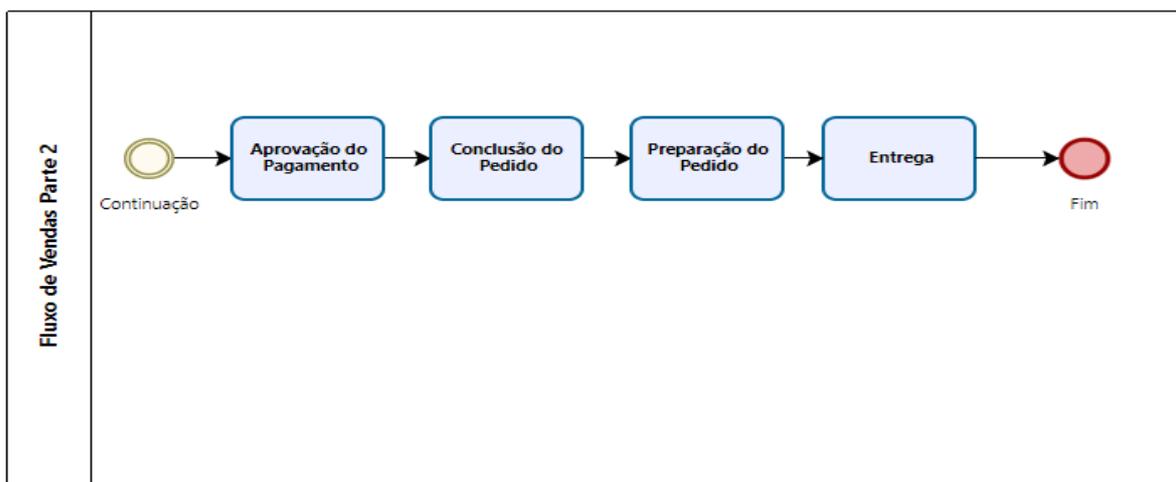
Após a venda dos produtos, o cliente será contactado para descrever um feedback de satisfação com o produto e/ou o serviço de atendimento. Os feedbacks serão registrados a fim de estabelecer melhorias e fidelização dos consumidores com a empresa. Será utilizado o meio telefônico, redes sociais e interações no próprio site.

Figura 1 - Fluxograma de toda atividade.



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 2 - (Continuação) Fluxograma de toda atividade.



Fonte: elaborada pelo autor.

3.3 Amostragem de Custo

Nesta seção, constam os custos da operação desde a importação até a chegada dos produtos no Recanto Maestro, e o preço estimado de venda em questão.

Primeiramente, menciona-se o fato de que serão importados alguns produtos para teste e análise da qualidade em questão. Os capacetes serão importados via modal área para serem testados e, futuramente, importados numa quantidade maior. Neste caso, é possível que seja via modal marítimo, com isso será um custo diferente e, posteriormente, uma outra base de cálculo.

Abaixo, será exposto uma tabela com os custos envolvidos de um Capacete Ciclismo Cairbull Bike sendo importado da China via modal área.

Quadro 1 – Custos do negócio

Custos Envolvidos	
Descrição	Valor
Capacete Ciclismo Cairbull Bike	R\$ 87,44
Frete	R\$ 26,57
Imposto de Importação	R\$ 17,45
ICMS	R\$ 14,86
Total:	R\$ 146,32

Fonte: elaborado pelo autor.

O preço em questão Capacete Ciclismo Cairbull Bike será vendido com uma margem de 25% acima do preço calculado desde o valor do produto agregando os valores de taxas será de **R\$182,90**. Nos sites em que se vende o mesmo produto no país os valores são maiores. A Figura 3, a seguir, demonstra as imagens ilustrativas de alguns acessórios que serão comercializados na loja virtual.

Figura 3 - Produtos do negócio



Fonte: Aliexpress.

Os exemplos de produtos apresentados são ilustrativos, para que seja possível a visualização de alguns acessórios que serão comercializados na loja virtual. Importante ressaltar que cada compra passa por um processo de análise conforme já mencionado anteriormente.

4. Principais resultados para o negócio

Neste trabalho, levantou-se apontamento de como um novo negócio como uma loja virtual de acessórios de bicicleta deverá funcionar, ou como deve ser tratado cada situação e procedimentos de modo organizacional da empresa.

Demonstrou-se que o fluxograma pode levar a um resultado satisfatório como a criação de normas padrão para a execução dos processos operacionais da empresa, facilitando a consulta em caso de dúvidas sobre a atividade e identificando se os resultados e os custos que foram mostrados têm eficiência no sistema produtivo da loja virtual. Verificou-se que o produto pode ter seu desempenho acompanhado periodicamente, para garantir que a organização alcance os resultados esperados estabelecendo indicadores-chave de performance que ajudem a verificar a saúde do processo.

Uma gestão de custos eficiente é essencial para manter o bom funcionamento da atividade, torná-lo mais competitivo, evitar prejuízos financeiros e materiais e permitir um crescimento sustentável da organização.

Por isso justifica-se a utilização do Canvas, em função de seus benefícios, visto que ele é prático e consegue mostrar de forma visual toda complexidade do negócio. Ele se encaixa em qualquer modelo de gestão por descrever o caminho pelo qual a organização irá percorrer para chegar ao seu destino, os objetivos globais, mostrando a lógica de como uma organização pretende gerar valor. E o mais importante, ele ajuda a inovar, possibilitando o debate e criando entendimento entre os membros.

Juntando essas três ferramentas, percebe-se que elas conseguem auxiliar para definir as estruturas para analisar as possibilidades de projeção para o negócio funcionar de maneira sustentável e rentável, sempre visando aperfeiçoar a atividade da empresa.

5. Referências

ALIEXPRESS, 2021. **Segmento produtos esportivos**. Disponível em: <https://best.aliexpress.com/?lan=en>. Acesso em: 27 de maio 2021.

ANDRADE, G. E. V. et al Análise da aplicação conjunta das técnicas SIPOC, Fluxograma e FTA e uma empresa de médio porte In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 32., 2012, Bento Gonçalves Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_WIC_157_920_20681.pdf>. Acesso em: 03 de julho de 2021.

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. de. **Mapeamento dos processos**: importância para organizações. Disponível em: Acesso em: 27 de julho de 2021.

CANVAS de Proposta de Valor: passo a passo para criar o sua Empresa JR, 2020. Disponível em: <https://empresajrespm.com.br/canvas-de-proposta-de-valor-passo-a-passo-para-criar-o-seu/>. Acesso em: 29 de maio de 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações.

KAWASAKI, G. **A arte do Começo**: O guia Definitivo para iniciar um projeto. 2004.

MARTINS, A. C. M. Mapeamento dos processos de apoio dos projetos da Marcenaria Cerezer. 2020. 85 p. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Administração) – Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

Nove passos para sua empresa importar produtos, SEBRAE, 2017, atualizado 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/nove-passos-para-sua-empresa-importar-produtos>. Acesso em: 29 de maio de 2021.

VALENCIANO, S. **Conceitos De Empreendedorismo**, São Paulo, 2005. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf . Acesso em: 20 de maio. de 2021.



Como operacionalizar a estratégia de um negócio? Uma proposta de aplicação do fluxograma para a sistematização de processos no segmento educacional.

Jéssica Abich¹

Resumo: O presente estudo foi realizado na Empresa A, uma Instituição de Ensino Superior — IES. Com o objetivo de estruturar e desenhar as etapas que compõem a abertura de novas turmas da pós-graduação, foi utilizada a ferramenta fluxograma, cuja Versão 1 foi elaborada em janeiro de 2021. Após esse primeiro processo, observou-se que havia possibilidades de melhorias nas etapas de divulgação, vendas e atendimento ao cliente. Neste estudo, partiu-se da Versão 1 do fluxograma, que foi analisada e, após a realização de algumas adaptações, deu formato à Versão 2 do fluxograma no setor de pós-graduação. A partir da implementação da ferramenta no contexto de negócio em questão, verificou-se que foi possível aprimorar o processo de venda e nesse processo segregam-se os cursos de pós-graduação no formato de abordagem aos interessados. Com o intuito de especializar o atendimento ao candidato. Além disso, houve uma melhoria no processo seletivo dos candidatos e no investimento em marketing digital do Curso X, no qual houve a oportunidade de impulsionar a divulgação, com criação de vídeos e propaganda, a fim de aumentar a atração de candidatas.

Palavras-chave: Fluxograma; Pós-Graduação; Processos; Vendas.

How to operationalize the strategy of a business? A proposal of application of the flowchart for the systematization of processes in the educational segment.

Abstract: This study was conducted in Company A, an Institution of Higher Education - IES. In order to structure and design the steps that make up the opening of new graduate classes, the flowchart tool was used, whose Version 1 was prepared in January 2021. After this first process, it was observed that there were possibilities for improvements in the stages of disclosure, sales and customer service. In this study, we started from Version 1 of the flowchart, which was analyzed and, after some adaptations, gave format to Version 2 of the flowchart in the postgraduate sector. From the implementation of the tool in the context of business in question, it was found that it was possible to improve the sales process and in this process segregate graduate courses in the format of approach to stakeholders. In order to specialize the service to the candidate. In addition, there was an improvement in the selection process of candidates and in the investment in digital marketing of Course X, in which there was the opportunity to boost disclosure, with the creation of videos and advertising, in order to increase the attraction of candidates.

Keywords: Flowchart; Postgraduate; Processes; Sales.

¿Cómo operacionalizar la estrategia de un negocio? Una propuesta de aplicación del diagrama de flujo para la sistematización de procesos en el segmento educativo.

¹ Abichjessica@hotmail.com

Resumen: El presente estudio fue realizado en la Empresa A, una Institución de Enseñanza Superior - IES. Con el objetivo de estructurar y diseñar las etapas que componen la apertura de nuevas clases de posgrado, fue utilizada la herramienta diagrama de flujo, cuya Versión 1 fue elaborada en enero de 2021. Después de este primer proceso, se observó que había posibilidades de mejoras en las etapas de divulgación, ventas y servicio al cliente. En este estudio, se partió de la Versión 1 del diagrama de flujo, que fue analizada y, tras la realización de algunas adaptaciones, dio formato a la Versión 2 del diagrama de flujo en el sector de posgrado. A partir de la implementación de la herramienta en el contexto de negocio en cuestión, se verificó que fue posible mejorar el proceso de venta y en ese proceso se segregan los cursos de posgrado en el formato de abordaje a los interesados. Con el objetivo de especializar la atención al candidato. Además, hubo una mejora en el proceso selectivo de los candidatos y en la inversión en marketing digital del Curso X, en el cual hubo la oportunidad de impulsar la divulgación, con creación de videos y propaganda, a fin de aumentar la atracción de candidatos.

Palabras clave: Diagrama de flujo; Posgrado; Procesos; Ventas.

1. Introdução

Esta pesquisa dedicou-se a analisar o setor de Pós-Graduação da Empresa A, que tem como atividade-chave a abertura do processo seletivo, através de divulgação dos cursos no site da Instituição e Redes Sociais, além disso, é feito de contato com possíveis interessados, por meio de ligação e e-mail, inscrições nos cursos e posterior ato de matrícula.

No que diz respeito ao formato das aulas, acontecem em módulos, durante um final de semana por mês. E dentre as disciplinas que compõem os cursos estão o trabalho de conclusão de curso, visitas técnicas, provas orais, módulos internacionais, e, por fim, encerra-se a turma com emissão de certificados no ato de conclusão dos cursos e cerimônia de entrega dos certificados.

1.1 Estrutura da organização

A estrutura da Pós-Graduação é composta pela coordenação de Pós-Graduação e secretaria de Pós-Graduação. Até o momento da pesquisa, estavam envolvidos os seguintes componentes: Professores, Setor Financeiro, Secretaria de Pós-Graduação e Secretaria Geral e Setor Comercial. Neste período o setor comercial realizava, juntamente, com a secretaria de pós-graduação e coordenação de pós-graduação a divulgação e venda dos cursos.

Após realiza-se o processo seletivo, no qual a coordenadora verifica os alunos que estão aptos para a matrícula no curso. No próximo passo da matrícula, o setor financeiro estrutura o contrato e coleta a assinatura dos alunos enquanto a secretaria acadêmica recebe

as documentações dos alunos. Assim que todos estão matriculados, iniciam-se as aulas da turma, e o Setor de Recursos Humanos realiza o suporte aos professores, dentre os pagamentos e contratações de professores.

1.2 Público-alvo e perfil dos clientes

Os cursos de pós-graduação da Empresa A têm como mercado-alvo empresários, Gestores de Projetos, Executivos, Gestores de Agronegócio, Consultores Empresariais, de Marketing ou Vendas, profissionais liberais, empreendedores, diretores, CEO e presidentes de pequenas, médias e grandes empresas.

Já a especialização tem como foco egressos da IES, pessoas que impactaram estudos ou viveram ensinamentos da base da Instituição e que tenham interesse em se especializar na área, buscando aprofundar os termos desta Ciência.

1.3 Descrição dos produtos/serviços do negócio

O Curso Y é um curso de pós-graduação Lato Sensu que oferece um programa único e se destaca de outras propostas de outros cursos por agregar à gestão empresarial a metodologia única como ferramenta distinta de atuação, visando a melhor tomada de decisões dentro de uma organização, setores, áreas ou projetos.

O Curso Z é pioneiro e exclusivo de Pós-Graduação no Brasil, que capacita o aluno ao conhecimento único, tanto em seus aspectos teóricos, quanto na sua aplicabilidade prática. Assim, o curso permite evidenciar o caráter interdisciplinar da ciência ontopsicológica e sua eficácia na resolução das problemáticas humanas.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

O presente estudo busca analisar como ocorre o processo operacional dentro das empresas, para isso, parte-se do entendimento do que é uma empresa. No art. 966, empresa é a atividade econômica organizada. A organização é a união de vários fatores de produção, com escopo de realização de bens ou serviços. Para organizar e direcionar a empresa existe a Ciência da Administração que, segundo Maximiano (2000), é ação e, portanto, trata de tomar decisões a partir de quatro processos que são: planejar, organizar, executar e controlar.

Corroborando, Chiavenato cita que “o profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar em variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Adicionalmente, Meneghetti (2013) reforça que uma empresa é composta por um conjunto de pessoas, que trabalham por um escopo econômico em comum. Nesse contexto, entende-se que a Ciência da Administração é composta também por áreas de especialização, dentre elas finanças, produção, recursos humanos, mercadológica e administração em geral. Assim, em todas essas áreas o administrador tem a função de definir estratégias, efetuar diagnósticos das situações, recursos, planejando suas aplicações, gerando inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2003).

Deste modo, existem cargos que auxiliam no desempenho das atividades dentro das organizações, fazendo a gestão das áreas específicas que compõem a empresa, assumindo responsabilidades em tomar decisões e resolver problemas, processar informações, representar a empresa, administrar pessoas e cuidar da própria carreira (MAXIMIANO, 2000).

A gestão dos processos operacionais é também o enfoque do presente estudo. O autor Maximiano (2000) cita que o processo de planejamento operacional busca elencar quais os métodos que a organização deve adquirir para realizar seus objetivos de maneira mais eficaz e ressalta que dentro do plano operacional encontram-se elementos como: objetivos específicos, atividades necessárias para realizar estes objetivos e quais recursos precisam ser mobilizados para realizar a atividade.

2.2 Importância da ferramenta para a gestão

O planejamento dos processos operacionais é importante pois permite entender as necessidades de cada usuário envolvido no projeto, levantar dados e documentos que possam auxiliar na identificação de quais variáveis estão envolvidas no desenvolvimento do usuário. Em seguida, é possível analisar o conjunto de informações coletadas, a partir do mapeamento realizado até então. Por fim, permite um desenvolvimento de soluções para resolver as falhas identificadas nos processos, com objetivo de atender as necessidades dos usuários. Com base nisso, implementar as sugestões e soluções analisadas e escolhidas pelos usuários, para depois repassar aos colaboradores.

Segundo Freitas (2020), o processo operacional é importante devido à sustentação que dá a uma organização, pois, a partir dele, é possível construir uma estrutura sólida, que gera mais competitividade e destaque entre concorrentes. A autora ressalta ainda que “para melhorar a qualidade das soluções oferecidas, aumentar o rendimento das equipes, potencializar os lucros e deixar os clientes satisfeitos é imprescindível a correta gestão do setor operacional” (FREITAS, 2020, p. 2).

3. Operacionalização da ferramenta

A presente seção contempla a trajetória de aplicação da ferramenta escolhida para aprimoramento do contexto de negócio em investigação.

3.1 Elementos necessários para desenvolvimento do fluxograma

Para montar um fluxograma e utilizá-lo são necessárias algumas etapas para elaboração. São elas: 1º selecionar o setor no qual será aplicada a ferramenta, a escolha pode ser feita com base nas necessidades da empresa; 2º detalhar os setores responsáveis e qual sua função dentro do processo; 3º desenhar a lógica sequencial de desenvolvimento do processo do setor em questão, utilizando um aplicativo que pode ser baixado ou também usado no formato online; 4º analisar os resultados, atentando aos detalhes que podem ser aprimorados a fim de agilizar atualizar e/ou melhorar o desenvolvimento dos processos que ocorrem até o momento; 5º aplicar as melhorias e reestruturar o fluxograma.

Deste modo, é possível usar a ferramenta para gerenciar o setor em questão e avaliar a eficiência dos processos, sendo possível implantar adaptações e aperfeiçoamentos, tendo como objetivo melhorar os resultados da empresa.

3.2 Mapeamento e descrição do processo por meio do fluxograma

O principal processo operacional da pós-graduação envolve a abertura de novas turmas do Curso X e Y e a formação dessas turmas através dos módulos de aulas. Com o

objetivo de estruturar e desenhar as etapas que compõem a abertura de novas turmas, foi utilizado a ferramenta fluxograma. A aplicação da ferramenta ocorreu no mês de Janeiro de 2021, a partir de um incentivo em aula, referente a uma das disciplinas da graduação, na qual foi criada a Versão 1 do processo^a. Após analisar todas etapas, observou-se possibilidade de melhorias como forma de especializar o atendimento aos clientes e também o processo seletivo dos candidatos.

Até então, as etapas necessárias se dividiam, basicamente, em produção do material para venda do curso (folders), divulgação dos cursos no site e contatos com interessados, abertura das inscrições (ficha de inscrição, carta de recomendação e currículo), início do processo seletivo, matrícula (com entrega de documentação e assinatura de contrato) início das turmas, módulos de aulas, trabalho de conclusão de curso, aprovação nas disciplinas, conclusão do curso e entrega de certificados.

Nesse sentido, o fluxograma iniciou pelo processo de divulgação das novas turmas dos cursos X e Y, através de ligações, postagens no site e redes sociais da IES. No momento de aplicação da ferramenta, tal processo era realizado pela coordenação de Pós-Graduação, Secretaria de Pós-Graduação e Setor Comercial.

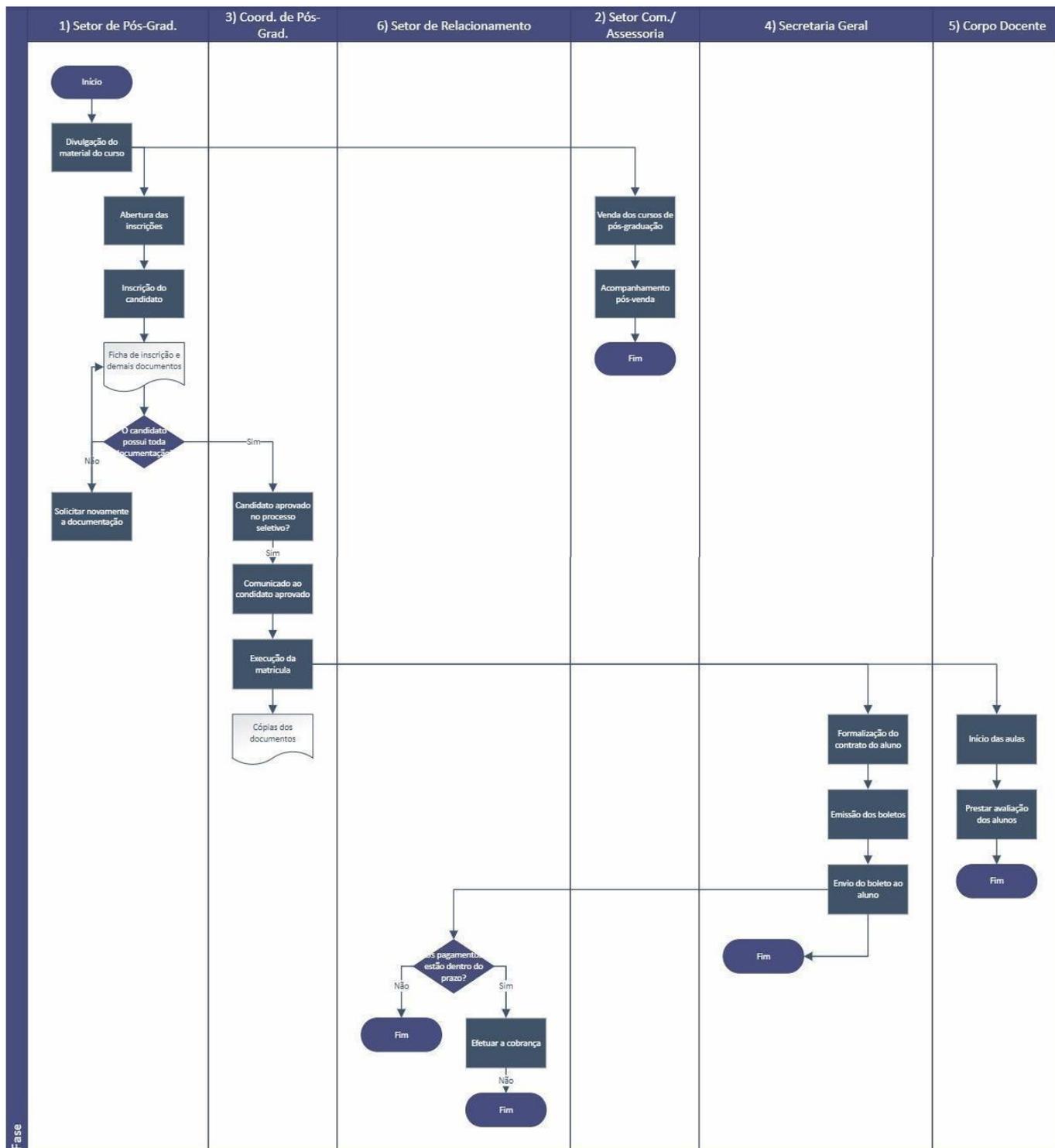
Em seguida, ocorria o processo seletivo, momento em que se recebiam todas as inscrições realizadas por candidatos interessados e após avaliação da coordenadora dos cursos. Nesta etapa, era necessário que o candidato enviasse sua ficha de inscrição, encaminhada no ato da venda ou disponível no site da IES. Além disso, exigia-se também uma carta de recomendação e currículo atualizado. Assim, o candidato que não enviava os documentos exigidos não era inscrito no curso. Após o envio da documentação, os candidatos aguardavam até a seleção final, na qual a coordenação dos cursos fazia o contato para informar sobre aprovação ou não, através de e-mail, ligações telefônicas ou mensagem pelo aplicativo Whatsapp.

Na sequência, era confirmada a data do início das aulas, momento em que se efetuava a matrícula dos alunos. Neste processo, o setor financeiro ficava responsável pela entrega dos contratos aos alunos e emissão dos boletos e a secretaria geral ficava de responsável pelo recebimento dos documentos necessários para matrícula, sendo eles, histórico escolar e diploma de graduação, certidão de nascimento ou casamento, carteira de identidade, CPF, comprovante de residência, quitação eleitoral, certidão de reservista e foto 3x4.

Por fim, o aluno realiza a assinatura de um termo de ciência em que se compromete com a entrega de todos os documentos solicitados, estará ciente de que haverá Trabalho de

Conclusão de Curso e que será necessária aprovação em todas as disciplinas, com nota mínima sete, para conclusão do curso, e frequência de no mínimo 75% nas aulas. Deste modo, dava-se como concluído o processo de matrículas, em que todos os alunos eram considerados aptos a assistir às aulas e fazer sua formação no curso contratado. Nesta etapa inicia-se a participação do corpo docente no processo do fluxograma, em que ministram as aulas e prestam avaliação dos alunos.

Figura 1 – Fluxograma do processo.



Fonte: elaborada pela autora.

Após a aplicação da ferramenta do fluxograma, observou-se alguns pontos de melhoria. O principal aspecto analisado foi a solicitação de documentos no ato de inscrição. Enquanto secretária de pós-graduação, sempre houve uma dedicação maior no que diz respeito à cobrança dos documentos dos alunos, uma vez que a entrega deles é fundamental

para compor a pasta do matriculado, pois se trata de uma lista que é exigência do Ministério da Educação.

Sendo assim, houve uma melhoria nesse processo, incluindo-se mais dois documentos a serem exigidos no momento de inscrição do candidato, o diploma de graduação (quando houver) e uma foto 3x4, além da ficha de inscrição, carta de recomendação e currículo atualizado.

A escolha se deu a partir da importância que há em ter conhecimento e comprovação do grau de escolaridade do aluno, pois no final do curso são gerados os certificados, em que o aluno pode finalizar o curso como pós-graduado, se atender a todos os requisitos necessários para receber este título. Uma alternativa é que o aluno usufrua do curso como extensão ou aperfeiçoamento, e esta certificação é determinada pelo grau de escolaridade do aluno, o qual deve ser comprovado mediante entrega principalmente do diploma de graduação e posteriormente, histórico escolar de graduação.

Ao que se refere a foto 3x4, é uma opção de solicitação feita pela própria IES, como forma de ir conhecendo o candidato pela fisionomia desde seu primeiro contato, e quanto antes for encaminhada, antes pode-se ir reconhecendo-o.

Outra melhoria que foi realizada a partir da análise do fluxograma, foi em relação à venda dos cursos e à importância de distinguir esse processo entre os dois cursos de pós-graduação ofertados até o momento, devido ao perfil que cada um possui. Deste modo, segregou-se a divulgação e venda dos cursos por setores. O comercial, a coordenação de pós-graduação e a secretaria de pós-graduação dedicam-se à venda e acompanhamento de pós-venda do Curso X. Assim, a venda e divulgação e acompanhamento de pós-venda do curso de Especialização em Ontopsicologia fica aos cuidados do setor de assessoria da instituição, juntamente à coordenação e Secretaria de Pós-Graduação.

Essa estratégia foi adotada para dar mais destaque aos cursos, considerando que as disciplinas do curso de especialização tratam de temáticas aprofundadas, por isso, o discurso de vendas torna-se diferente do que pode ser usado para o Curso X, que trata de passagens empresariais únicas.

Desse modo, delinear-se perfis mais destacados para cada curso, ressaltando a diferença que há entre eles desde o momento de divulgação e abordagem ao candidato até o fechamento de uma inscrição, isso também auxilia em direcionar o perfil do candidato ao curso adequado e que lhe serve no momento, essa análise foi possível a partir desta divisão, e o resultado esperado é que haja menor número de cancelamentos dos alunos matriculados,

devido estar direcionando ao curso compatível à pessoa naquele momento. E por fim, houve também uma adaptação no setor de relacionamento com o cliente, que fica como responsável pela verificação de pagamentos e aplicações de cobrança.

4. Principais resultados para o negócio

O presente estudo foi realizado sobre o processo de matrículas nos cursos, fase em que mais envolve outros setores da Instituição, além do que se refere a Pós-Graduação da Empresa A. Analisou-se o público-alvo, processo de divulgação e venda dos cursos e todas as etapas que necessitam estar alinhadas durante essa atividade.

Com base no fluxograma foi possível fazer o desenho de todas as etapas e setores que se envolvem desde a venda, processo seletivo e ato de matrícula de alunos que compõem os cursos. Sendo assim, analisou-se os processos, o que permitiu uma avaliação e verificação de como o processo ocorre, além de apontar melhorias e otimizações que podem ser feitas.

Dentre elas, houve uma melhoria no processo seletivo dos candidatos, em que se incluíram mais dois documentos a serem exigidos no momento de inscrição do candidato, sendo eles, o diploma de graduação (quando houver) e uma foto 3x4, além da ficha de inscrição, carta de recomendação e currículo atualizado.

O principal resultado que se obteve com a aplicação da ferramenta foi o aprimoramento dos processos de venda e distinção entre os dois cursos de pós-graduação. Com o intuito de especializar o atendimento ao candidato, segregam-se os cursos ao que se refere às vendas, o setor comercial ficou responsável pelo Curso X. Além disso, incluiu-se o setor de assessoria para tratar especificamente das vendas do curso de Especialização, pois tem maior domínio da temática que trata deste curso. Assim, foi possível ter um atendimento personalizado no processo de vendas.

Outro ponto aprimorado foi o investimento em marketing digital do Curso X, houve aumento de divulgação, com criação de vídeos e propaganda. Esse movimento torna-se importante, pois verifica-se uma expansão do curso e inicia-se também uma transição, em que os candidatos às vagas não são somente aqueles que vêm por indicação ou recomendação, há interesse em atender os interessados que conheceram o curso através da mídia digital.

Por fim, observou-se que a ferramenta fluxograma pode ser utilizada continuamente dentro da empresa, sempre que houver necessidade de atualização ou mudança de processos.

Neste estudo, partiu-se da Versão 1 do fluxograma, que foi analisado e, após, foram realizadas algumas adaptações, dando formato à versão 2 do fluxograma no setor de pós-graduação, em relação às vendas dos cursos e ao processo seletivo. Conforme outras necessidades surgirem dentro destes processos, será possível comparar as duas versões existentes e, com base nelas, reavaliar o fluxograma para identificar o que pode ser aprimorado para atender às novas necessidades, portanto, o fluxograma é uma ferramenta que permite aperfeiçoar o funcionamento da empresa.

5. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FREITAS, Lorrana. **Gestão operacional**: tudo o que você precisa saber para conduzir melhor os processos operacionais da sua empresa. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/processos/gestao-operacional/> Acesso em: 22/02/2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. In: O escopo econômico da empresa. São Paulo - FOIL, 2013.



Como criar um ambiente de trabalho eficiente? Proposta de aplicação da ferramenta Cinco Sentidos no setor da saúde pública.

Letícia Luana Weise¹

Resumo: A ferramenta 5S's foi criada no Japão como um programa desenvolvido para organizar as indústrias e melhorar a produção a fim de integrar-se novamente no mercado internacional, após o país ter sido arrasado pela Segunda Guerra Mundial. Anos mais tarde, a técnica chegou ao Brasil, mais precisamente em 1991. Em essência, a ferramenta consiste na adoção de cinco sentidos: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina que aplicados em qualquer organização reduz custos, aumenta a qualidade, a produtividade e o espírito de equipe, sendo assim, de grande importância para gestão. Assim, o presente relato objetivou operacionalizar os 5S's no setor de saúde pública municipal. Por fim, como principais resultados e benefícios para a organização constatou-se: melhora no fluxo das operações, maior aproveitamento dos espaços, melhora no aspecto visual, ganho de tempo, facilidade de limpeza e acesso aos recursos, controle de desperdícios, possibilidade de trabalhar em um ambiente mais adequado, organizado e agradável.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Cinco sentidos; Secretaria Municipal de Saúde.

How to create an efficient work environment? Proposed application of the Cinco Sentidos tool in the public health sector.

Abstract: The 5S tool was created in Japan as a program developed to organize industries and improve production in order to integrate again in the international market, after the country was razed by World War II. Years later, the technique arrived in Brazil, more precisely in 1991. In essence, the tool consists of the adoption of five senses: use, ordering, cleaning, health and self-discipline that applied in any organization reduces costs, increases quality, productivity and team spirit, thus being of great importance for management. Thus, the present report aimed to operationalize the 5S's in the municipal public health sector. Finally, as main results and benefits for the organization it was found: improvement in the flow of operations, greater use of spaces, improvement in the visual aspect, time saving, ease of cleaning and access to resources, waste control, possibility to work in a more appropriate, organized and pleasant environment.

Keywords: Quality management; Five senses; Municipal Health Department.

¿Cómo crear un ambiente de trabajo eficiente? Propuesta de aplicación de la herramienta Cinco Sentidos en el sector de la salud pública.

Resumen: La herramienta 5S fue creada en Japón como un programa desarrollado para organizar las industrias y mejorar la producción con el fin de integrarse nuevamente en el mercado internacional, después de que el país fue arrasado por la Segunda Guerra Mundial. Años más tarde, la técnica llegó a Brasil, más precisamente en 1991. En esencia, la herramienta consiste en la adopción de cinco sentidos: utilización, ordenación, limpieza, salud y autodisciplina que aplicados en cualquier organización reduce costos, aumenta la calidad, la productividad y el espíritu de equipo, siendo así, de gran

¹ leticiaweise@gmail.com

importancia para la gestión. Así, el presente relato objetivó operacionalizar los 5S's en el sector de salud pública municipal. Finalmente, como principales resultados y beneficios para la organización se constató: mejora en el flujo de las operaciones, mayor aprovechamiento de los espacios, mejora en el aspecto visual, ganancia de tiempo, facilidad de limpieza y acceso a los recursos, control de desperdicios, posibilidad de trabajar en un entorno más adecuado, organizado y agradable.

Palabras clave: Gestión de la calidad; Cinco sentidos; Secretaría Municipal de Salud.

1. Introdução

No contexto mundial, muita coisa mudou desde a Revolução Industrial como a expansão do capitalismo, o crescimento e o aumento das organizações trazendo a necessidade de aumentar sua eficiência e competência. Mais tarde, as revoluções digital e tecnológica trouxeram grandes efeitos na globalização, na economia, na política, no modo de consumo, trazendo clientes mais exigentes, pressões por constantes inovações e uma concorrência cada vez mais acirrada.

Desse modo, as empresas precisam conhecer novas ferramentas com a finalidade de buscar a melhoria contínua, aumentar a produtividade, reduzir custos e o desperdício, além de aumentar a qualidade de seus produtos e serviços e, sobretudo, o bem-estar dos seus colaboradores. Nesse sentido, o objetivo desta produção consiste na aplicação da ferramenta 5S's. Tal iniciativa possibilita ao gestor, ao implantá-la em uma organização, melhorar suas atitudes com uma simplicidade de ações que proporcionam diversos benefícios e uma qualidade geral do ambiente de trabalho.

Assim, neste estudo, a ferramenta 5S's foi aplicada em uma organização pública, mais precisamente, em uma Secretaria Municipal de Saúde localizada na Quarta Colônia. Este órgão desenvolve ações voltadas à atenção básica à saúde de todos os municípios e está dividido basicamente em quatro departamentos: Administrativo, Atenção Básica, Atendimento de Média e Alta Complexidade e Vigilância em Saúde.

Dessa forma, a ferramenta 5S's foi aplicada no Departamento Administrativo da Secretaria de Saúde, que, por estar diretamente ligada à(ao) Secretária(o) de Saúde, coordena os demais departamentos, desenvolvendo ações ligadas à manutenção da secretaria e dos serviços necessários ao seu funcionamento. Este setor atende diversas demandas da população, entre elas, é importante ressaltar o encaminhamento de consultas especializadas, agendamento de exames e transporte intermunicipal.

Verifica-se a necessidade de pôr em prática a ferramenta 5S's no setor em questão, ao perceber que existem espaços desorganizados, materiais desnecessários nas gavetas e

armários, papéis guardados há mais ou menos 20 anos. Além do mais, precisa-se de locais para organizar novas demandas que vão surgindo, como documentos, por exemplo. Igualmente, a aplicação do programa cinco sentidos possibilita a melhoria do ambiente de trabalho, facilitando a limpeza e o acesso aos materiais necessários, pois todos saberão onde encontrá-los, evitando perder tempo.

Desse modo, para o desenvolvimento do presente estudo, visando constituir sua base teórica, foram realizadas pesquisas em sites e artigos relacionados ao assunto. Assim, os próximos tópicos apresentam o conceito da ferramenta 5S's, sua importância para a gestão, o passo a passo para implementar a metodologia e os resultados e considerações da pesquisa neste contexto organizacional.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Em 1945, ao fim da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país arrasado. Mas, aos poucos, com muito empenho, o país se recuperou. Os japoneses estudaram, dedicaram-se, esforçaram-se. Receberam orientações de especialistas norte-americanos referente à qualidade e visitaram a fábrica da Ford. Dessa forma, identifica-se que o que os estadunidenses faziam bem era o aperfeiçoado no Japão, constituindo-se o movimento que ficou conhecido como Controle da Qualidade Total e o Sistema Toyota de Produção (ARAUJO et al., 2017; MAXIMIANO, 2018).

Estas formas de administrar desenvolvidas pelo Japão deram origem a um conjunto de métodos e técnicas que estão ancoradas numa estratégia orientada a criar consciência da qualidade não só no processo produtivo, mas em toda a empresa, além de uma filosofia orientada para “eliminação completa de todo e qualquer desperdício” (MAXIMIANO, 2018). Ressalta-se que entre diversas técnicas criadas está a ferramenta 5S's que, inicialmente, foi um programa desenvolvido para organizar as indústrias e melhorar a produção a fim de integrar-se novamente no mercado mundial (ARAUJO et al., 2018).

Com o tempo, empresários e especialistas ocidentais conheceram e aprenderam a aplicar as doutrinas e técnicas japonesas. Dessa forma, o modelo de administração japonês, que tem a empresa Toyota como exemplo principal, tornou-se padrão em todo mundo para organizar e dirigir operações com eficiência e qualidade (MAXIMIANO, 2018). Assim, a ferramenta 5S's, foco do estudo, surgiu no Brasil “através dos trabalhos pioneiros da

Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicente Falconi, em 1991”, conforme Marshall Junior et al. (2006, p. 116).

Segundo Araújo et al. (2017, p. 12), “o programa tem como objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas, a partir da promoção de um ambiente saudável e acolhedor”. Portanto, 5S’s é uma ferramenta que consiste na adoção de cinco passos que nos fazem refletir e utilizar o bom senso, permitindo-nos conviver em um ambiente melhor, seja na nossa residência ou no local de trabalho.

Conforme Oliveira et al. (2020, p. 15), “o nome 5S’s tem origem do idioma japonês, mas no Brasil, para preservar o nome original do programa, optou-se pelo uso do substantivo senso antecedendo a cada um deles”. Assim, a ferramenta 5S’s consiste em cinco passos demonstrados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Cinco sentidos da ferramenta.

Japonês	Português	Objetivo
Seiri	Senso de Utilização	“O que não é necessário só atrapalha”.
Seiton	Senso de Ordenação	“Um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar”.
Seisou	Senso de Limpeza	“O ambiente mais limpo não é aquele que mais se limpa e sim aquele que menos se suja.”
Seiketsu	Senso de Saúde	“Corpo, mente e ambiente saudáveis são uma face do sucesso.”
Shitsuke	Senso de Autodisciplina	“O Sucesso é consequência do nosso comprometimento”.

Fonte: Elaborado com base em Araújo et al. (2017)

Diante dessa perspectiva, para Araújo et al. (2017, p.8) “5S’s é uma metodologia desenvolvida com o objetivo de gerar um aumento de produtividade, através de um ambiente de trabalho mais agradável e adequado às atividades ali realizadas”. Adicionalmente, Marshall Junior et al. (2006, p. 116) afirma que 5S’s “é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza”.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Para poder perceber os problemas, suas causas e propor soluções é preciso saber como agir. Conhecer ferramentas que ajudem nessa tarefa é fundamental, porque, na maioria das vezes, as pessoas sentem que há algo errado, veem que as coisas não estão funcionando bem, mas não se sentem seguras para propor soluções.

É nesse sentido que a ferramenta “5S” nos orienta para bom proveito e convívio com as novidades como observar, avaliar e tomar decisões adequadas para nosso crescimento e formação como pessoa, cidadão e profissional” (ARAÚJO et al., 2017, p. 6). Desse modo, percebe-se que o programa pode ser implementado em qualquer lugar: no ambiente familiar, nas escolas, na comunidade e em empresas privadas e públicas.

No contexto empresarial, 5S’s é considerado, conforme Araújo et al. (2017, p. 8), “ponto de partida e um requisito básico para se pensar em controle de qualidade, uma vez que proporciona inúmeros benefícios” começando por pessoas: primeiramente a ferramenta exige trabalho em equipe, a união e conscientização dos colaboradores. É importante que todos participem, pois todos são responsáveis por promover um ambiente de qualidade e excelência no trabalho. Ademais, o programa cinco sentidos proporciona um aumento da produtividade dos funcionários, diminui o stress e aumenta a autoestima pelo fato de tornar o ambiente de trabalho mais saudável.

Os 5S 's proporcionam uma melhoria geral no ambiente de trabalho, uma vez que facilita o acesso aos recursos, facilita a limpeza, gera organização, maior aproveitamento dos espaços e melhoria do aspecto visual. Conforme Marshall Junior et al. (2006, p. 117), com os cinco sentidos “pode-se eliminar a papelada sem serventia, arrumar e manter salas e corredores limpos e desobstruídos, realocar itens inservíveis no momento para posterior utilização por outras áreas ou até para possível descarte”.

Além desses benefícios, ainda observa-se a redução de custos como uma das vantagens para a organização, posto que, com a aplicação dos cinco sentidos há um maior controle sobre os recursos e recuperação de materiais e ferramentas esquecidas. Por outro lado, a ferramenta 5S’s pode quebrar paradigmas, pois, muitas vezes, as pessoas deixam de descartar porque podem precisar em outro momento e, também, ao deixar objetos e materiais empilhados para arrumar “amanhã”.

3. Operacionalização da ferramenta

Nesta seção será explicado o passo a passo da aplicação da ferramenta 5S's, bem como o que foi produzido em cada etapa na realidade organizacional foco de nosso estudo - o Quadro 2, a seguir, apresenta um esboço desta trajetória. É importante ressaltar que o programa 5S's pode ser feito na empresa como um todo ou em um setor específico. No caso desta pesquisa, a ferramenta em questão foi aplicada no Departamento Administrativo de uma Secretaria Municipal de Saúde localizada na Quarta Colônia.

Quadro 2 – Trajetória de aplicação dos cinco sentidos no setor em questão.

OBJETIVO GERAL	Organizar o ambiente de trabalho de forma inteligente e eficaz, proporcionando qualidade.	
PASSOS DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S	1º	Formação da equipe responsável;
	2º	Sensibilização da empresa/colaboradores;
	3º	Senso de utilização;
		Senso de ordenação;
		Senso de limpeza;
		Senso de saúde;
	Senso de autodisciplina;	
4º	Auditoria periódica;	
RESULTADOS E BENEFÍCIOS ENCONTRADOS	- Melhora no fluxo das operações;	
	- Evita perda de tempo;	
	- Melhor aproveitamento dos espaços;	
	- Facilidade de limpeza e acesso aos recursos;	
	- Controle de desperdícios;	
	- Melhora no aspecto visual;	
	- Ambiente mais agradável e organizado;	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com base no percurso observado, a partir do quadro exposto, os próximos tópicos irão detalhar as etapas de aplicação da técnica cinco sentidos frente ao contexto em análise.

3.1 Passo 1: Formação da equipe responsável

O primeiro passo para implantar o programa 5S's é formar uma equipe responsável pela realização desta ferramenta. Pode ser formado no próprio setor ou pode ser estruturado com representantes de cada área da empresa, quando toda a organização for implementar o programa. Esta equipe será responsável por estudar a sistemática do projeto, assim como, definir a data do seu início. Além disso, a equipe vai realizar a análise preliminar do ambiente; registrar o estágio atual com fotos; promover reuniões de conscientização da necessidade de melhoria; elaborar cronograma de implementação; definir o destino dos descartes; tirar fotos do “depois”; apresentar as melhorias para o setor ou toda empresa com relatórios (ARAÚJO et al., 2017).

3.2 Passo 2: Sensibilização da empresa

Conforme Marshall Junior (2006, p. 117), “sensibilização inclui a educação e o treinamento de todos os colaboradores em temática, origem, concepção”. Portanto, nesta fase, as seguintes ações podem ser feitas:

- Fixação de cartazes nas dependências da empresa com o intuito de sensibilizar os colaboradores, causando curiosidade;
- Distribuição de cartilhas explicativas abordando os conceitos do programa de maneira simples, facilitando o entendimento;
- Criação de um símbolo ou mascote para campanha;
- Realização de uma reunião para apresentar a todos os colaboradores os conceitos, indicando os passos para a implementação, os objetivos e as vantagens.

3.3 Passo 3: Aplicação dos sentidos

3.3.1 Senso de Utilização

Senso de utilização “é a altura de perceber e decidir o que é necessário e está a funcionar, do que já não é necessário, utilizando a definição de valor e de desperdícios como fronteiras de decisão” (SCOTCHMER apud LIMA, 2017, p. 46). Nesse sentido, o senso de utilização é a etapa em que removemos objetos, materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados desnecessários. Sendo assim, possível realocá-los para outra área ou se, efetivamente, não tiver mais utilidade, descartá-los em local apropriado. Desta

forma, a empresa terá um ganho de espaço, além de facilitar a limpeza e manutenção do local, melhor controle dos estoques e eliminar dados e informações ultrapassadas.

No departamento Administrativo da Secretaria de Saúde, ao analisar a mesa de trabalho, verificou-se muitos papéis velhos, já sem utilidade. Assim, alguns foram descartados de forma adequada por conter dados de usuários e os demais foram guardados como folhas de rascunho. Nas gavetas também se encontraram muitos objetos danificados e, outros que não tinham serventia para o departamento. Por outro lado, também foram encontrados materiais de expediente que eram necessários, mas que estavam esquecidos. Dessa forma, possibilitou um maior controle dos recursos existentes, evitando compras desnecessárias e o desperdício.

3.3.2 Senso de Ordenação

Conforme Araujo et al. (2017, p. 14) o objetivo do senso de ordenação “é identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente. Definir local adequado e forma correta para o armazenamento dos materiais e equipamentos necessários, facilitando a localização e o acesso”. Nesse sentido, é possível definir um lugar para cada coisa e devolver tudo ao seu lugar após o uso, acarretando vantagens como: rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos; economia de tempo; e diminuição de acidentes. Também é possível usar rótulos e cores vivas para identificar os objetos, gavetas, armários e categorizar os produtos em estoque.

Dessa forma, no departamento administrativo da Secretaria de Saúde descartaram-se em local adequado os papéis desnecessários, objetos danificados, aparelhos de celulares e carregadores em desuso. Na gaveta 1 (Quadro 4) ficaram guardados somente documentos de uso menos frequente e na gaveta 2 (Quadro 5) apenas os materiais de escritório. Na mesa de trabalho ficaram os documentos mais utilizados.

3.3.3 Senso de Limpeza

Conforme Araujo et al. (2017, p. 16) o objetivo do senso de limpeza é “eliminar a sujeira e o lixo do ambiente de trabalho, combatendo as suas causas, respeitando a coleta seletiva e tornando a limpeza um hábito”. Assim, com a prática do senso de limpeza é possível manter o ambiente sempre limpo, eliminar o que causa sujeira e aprender a não

sujar. Além disso, as consequências dos sentidos anteriores, como maior espaço livre devido à eliminação de objetos desnecessários e melhor disposição de móveis, equipamentos e materiais, torna-se mais fácil realizar a limpeza do ambiente de trabalho, assim como, mantê-lo limpo.

Dessa forma, no departamento administrativo da Secretaria de Saúde, aproveitou-se para realizar uma faxina no setor, retirar o pó da mesa de trabalho e dos equipamentos e toda sujeira acumulada nas gavetas, conforme se pode observar nas imagens a seguir.

3.3.4 Senso de Saúde

Conforme Araújo et al. (2017, p. 18) o objetivo do senso de saúde é “criar condições saudáveis e seguras para o trabalho, ajudando na preservação do meio e construindo um ambiente propício à saúde física e mental”. Dessa forma, ao praticar os três primeiros sentidos - utilização, ordenação e limpeza – aumenta-se a qualidade de vida no trabalho, diminui-se o estresse, o ambiente torna-se harmonioso, eleva-se a autoestima por trabalhar em um local limpo e seguro, além de elevar a moral e satisfação pelo esforço investido ao verificar os resultados.

Ao se pensar em um ambiente saudável também é importante que sejam identificados problemas relacionados à ergonomia, iluminação, ventilação e ruídos. Nesse sentido, no departamento administrativo da Secretaria de Saúde, aumentou-se a qualidade de vida devido à aplicação dos sentidos anteriores, mas ainda há questões que precisam ser melhoradas como a existência de ruídos, no setor de atendimento ao público, quando há mais de um servidor atendendo, pois há interferência na comunicação. Mas, isto é uma questão de infraestrutura que engloba ter um ambiente mais amplo. Outro ponto que necessita de uma maior atenção no setor são as questões de ergonomia física.

3.3.5 Senso de Autodisciplina

Conforme Araújo et al. (2017, p. 19) “A autodisciplina garante a manutenção e continuidade dos cinco sentidos incorporando-os ao dia-a-dia das pessoas. A disciplina deve ser mantida através de novas rotinas e normas. Deve ser cobrado o seu cumprimento em todos os níveis da organização”. Portanto, é preciso procurar transformar os sentidos anteriores em hábitos e se comprometer com a melhoria contínua. Todos devem seguir os procedimentos, regras e normas adotadas no programa e contribuir, dessa forma, com

sugestões e instruir colegas para que boas práticas se tornem efetivas na organização. O início pode ser uma tarefa difícil, mas, com o tempo, a cultura da empresa vai se adaptando com a metodologia da ferramenta 5S's, visto que são diversos os resultados e vantagens.

3.4 Passo 4: Auditoria periódica

Para manutenção do programa 5S's é necessário realizar a auditoria periódica. Ela pode ser realizada pela mesma equipe responsável pela implementação da ferramenta. Essa auditoria vai avaliar os pontos positivos e negativos do programa, verificar se a meta foi atingida, servir como instrumento de promoção contínua dos cinco sentidos, verificar o estágio/evolução do processo no setor ou em toda organização, além de promover a motivação. A equipe de auditoria pode criar formulário de verificação, definir os itens a serem avaliados, apurar os resultados, elaborar relatório e apresentá-los para todos os colaboradores em uma reunião, por exemplo (ARAÚJO et al., 2017).

4. Principais resultados para o negócio

Nesta seção serão apresentadas as imagens que ilustram os benefícios trazidos ao ambiente de trabalho a partir da implementação dos cinco sentidos na realidade organizacional em investigação. As imagens estão organizadas com os cenários do antes e depois da aplicação da ferramenta escolhida e expostas nos Quadros 3, 4 e 5 a seguir.

Quadro 3 - Mesa de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O primeiro ponto de observação, a mesa de trabalho, pode ser visualizado no Quadro 3. Neste local se desenvolvem as rotinas administrativas cotidianas das funções naturais de um escritório e onde o colaborador passa a maior parte da sua jornada de trabalho diária, constituindo-se portanto, um espaço estratégico para o bom desempenho de suas tarefas.

A partir da observação das imagens, o primeiro ponto notável é que um ambiente desorganizado atrapalha o fluxo das operações, pois há uma maior dificuldade em localizar o que se precisa para realizar as tarefas e, assim, há perda de tempo. Corrobora Araújo et al. (2018) ao afirmar que

“ao implantar o Programa 5S’s, a empresa pode atingir um ganho na eficiência operacional devido a melhoria ao acesso dos materiais e sua armazenagem correta, diminuição da chance de erros pela desorganização do ambiente e redução nos custos”.

Na sequência, apresenta-se o segundo ponto de observação escolhido, denominado Gaveta 1, exposto no Quadro 4. Esse espaço é utilizado para reservar documentos e materiais em papel necessários para desenvolvimento das atividades do departamento em análise.

Quadro 4 - Gaveta 1.

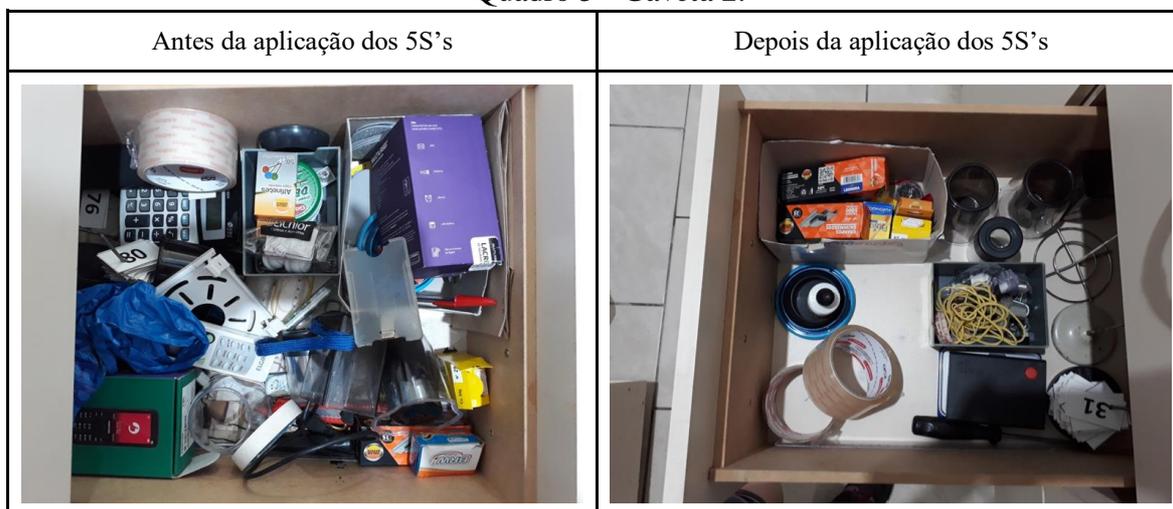


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao observar as imagens do antes e depois das gavetas é possível observar como resultado a melhora no aspecto visual, espaços mais organizados, eliminação das bagunças nas gavetas e dos materiais desnecessários. Visualiza-se também a separação dos documentos e objetos permanecendo em gavetas diferentes. Assim, torna-se mais fácil realizar a limpeza e o acesso aos recursos pelos colaboradores.

Por fim, o último ponto de intervenção foi a Gaveta 2, representado pelo Quadro 5 a seguir. Nesse local são guardados os utensílios necessários para as atividades cotidianas do departamento.

Quadro 5 - Gaveta 2.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Além disso, foram encontrados objetos que eram necessários, mas que estavam “esquecidos” nas gavetas e isso ocasionava desperdícios de recursos, pois havia compra desnecessária de material. Dessa forma, a implantação do programa 5S's traz como resultado também um maior controle do estoque e dos recursos. Nesse sentido, Araújo et al. (2018) afirma que “5S's tem como base uma filosofia de gestão que busca qualidade total, otimização dos processos, redução dos custos e racionalização dos recursos”.

Por outro lado, Oliveira et al. (2020) assegura que “o efeito de cooperação criado no desenvolvimento das atividades dos cinco sentidos possibilita à empresa trabalhar em um ambiente agradável que proporciona qualidade de vida a todos que trabalham nela e que reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes”. Portanto, verifica-se que o programa 5S's “envolve todas as pessoas nos processos e objetivos da organização, com treinamento e disciplina para transformar a empresa em um ambiente saudável para colaboradores, clientes e fornecedores” (MENDONÇA apud ARAÚJO, 2018, p. 19).

5. Referências

ARAÚJO, A. M. M. de et al. **Programa 5S - Uma dose de bom senso em tudo o que a gente faz!** 2017. 59 p. Secretaria do Planejamento, Gestão e Patrimônio – Governo do Estado de Alagoas. Disponível em: <https://issuu.com/seplagal/docs/cartilha_5s_2k17>. Acesso em: 25 de maio de 2021.

ARAÚJO, E. C. S. et al. **Proposta de implantação da ferramenta 5S no setor de estoque em uma empresa de embalagens de papelão.** 2018. 12 p. Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia. Edição Especial. Disponível em: <<https://revista.fateccruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/70>>. Acesso em 25 de maio de 2021.

LIMA, G. N. **Lean em Serviços de Saúde Públicos: Ferramentas e Resultados.** 2017. 117 p. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/16131> >. Acesso em 22 de julho de 2021.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade.** 7^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 196 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 434 p.

OLIVEIRA, Camila Mariana Caceres Barbosa de Oliveira et al. **Utilização da ferramenta 5S por empresas de pequeno e médio porte do Município de Jaciara – MT.** 2020. 13 – 28 p. Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas EDUVALE/JACIARA – MT. Disponível em: <http://eduvalesl.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/XNzIZ5ibJ5KG5ji_2020-12-29-11-55-24.pdf#page=13>. Acesso em 25 de maio de 2021.



O colaborador foi contratado, e agora? Proposta de manual para ambientação e treinamento de servidores no setor de saúde pública municipal.

Letícia Luana Weise¹

Resumo: Este trabalho traz a formalização de um manual de processos e rotinas para os servidores que atuam no setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município B. Nesse contexto organizacional, tal ação tem o objetivo de servir como recurso no treinamento e capacitação de servidores, proporcionando aprendizagem, orientação e conhecimento da realidade e das atividades realizadas neste setor da saúde pública. Desse modo, duas necessidades motivaram seu desenvolvimento: a complexidade das operações e a alta rotatividade de pessoal. Logo, este trabalho traz a conceituação e importância da ferramenta, bem como, sua operacionalização que consiste na compreensão das etapas do treinamento, o estudo prévio realizado no setor com a finalidade de tornar viável a elaboração do manual, a forma de estruturação do mesmo, e, por fim, os resultados e considerações finais que trazem as percepções após a entrega do guia.

Palavras-chave: Ambientação; Treinamento; Manual; Saúde pública.

The employee was hired, now what? Proposal for a manual for setting up and training civil servants in the municipal public health sector.

Abstract: This work brings the formalization of a manual of processes and routines for the servers that work in the public service sector of the administrative department of the Municipal Health Department of Municipality B. In this organizational context, this action aims to serve as a resource in the training and qualification of civil servants, providing learning, guidance and knowledge of the reality and activities carried out in this public health sector. In this way, two needs motivated its development: the complexity of operations and the high turnover of personnel. Therefore, this work brings the conceptualization and importance of the tool, as well as its operationalization, which consists of understanding the stages of training, the previous study carried out in the sector with the purpose of making the elaboration of the manual viable, the way of structuring it, and, finally, the results and final considerations that bring the insights after delivery of the guide.

Keywords: Ambience; Training; Manual; Public health.

El empleado fue contratado, ¿ahora qué? Propuesta de manual para la instalación y formación de servidores públicos en el sector público municipal de la salud.

Resumen: Este trabajo trae la formalización de un manual de procesos y rutinas para los servidores que laboran en el sector de servicio público del departamento administrativo de la Secretaría Municipal de Salud del Municipio B. En este contexto organizacional, esta acción pretende servir como recurso en la formación y cualificación de los servidores

¹ leticiaweise@gmail.com

públicos, proporcionando aprendizaje, orientación y conocimiento de la realidad y actividades que se desarrollan en este sector de la salud pública. De esta manera, dos necesidades motivaron su desarrollo: la complejidad de las operaciones y la alta rotación de personal. Por tanto, este trabajo trae la conceptualización e importancia de la herramienta, así como su operacionalización, que consiste en comprender las etapas de la formación, el estudio previo realizado en el sector con la finalidad de viabilizar la elaboración del manual, la forma de estructurarlo, y, finalmente, los resultados y consideraciones finales que aportan las reflexiones posteriores a la entrega de la guía.

Palabras clave: Ambiente; Capacitación; Manual; Salud pública.

1. Introdução

A sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações dependem de seus trabalhadores. Conforme Chiavenato (2014, p. 310) são as pessoas “que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional”. Portanto, o treinamento dos mesmos é uma das formas de potencializar o desempenho das organizações, visando um atendimento de excelência ao cidadão e trazendo resultados positivos para a empresa (SÁ, 2016).

Nesse sentido, este trabalho formaliza um manual de processos e rotinas voltado ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município B (SMS). O documento auxiliará no treinamento e capacitação de servidores, proporcionando aprendizagem, orientação e conhecimento da realidade e das atividades realizadas neste setor da saúde pública, o qual atende diversas demandas da população. Entre elas destacam-se o encaminhamento de exames e consultas especializadas e a organização do transporte intermunicipal, o qual é oferecido a pessoas que realizam tratamento de saúde fora do município.

Dois necessidades motivaram a realização do trabalho no referido setor da SMS: a complexidade das operações e a alta taxa de rotatividade de pessoal. A primeira está relacionada à grande quantidade de diferentes encaminhamentos de consultas e exames levados pelos usuários, os quais são atendidos nas unidades básicas de saúde ou em hospitais fora do município. O segundo ponto prejudica o andamento e organização do serviço, não havendo nada documentado visando facilitar o ensino aos novos colaboradores.

A partir da observação de sua complexidade e a necessidade de conhecimento das rotinas do setor pelos servidores, alguns dos procedimentos encaminhados são: oncologia, neurocirurgia, ambulatório de crônicos, dermatologia, cardiologia, tomografia, cintilografia, cateterismo, entre muitos outros. Esses exigem um encaminhamento específico o qual deve

ser comparado, pelo servidor, ao tipo de solicitação trazida pelo paciente, ajustando o fluxo de modo a encaminhá-lo ao seu destino correto. Além disso, alguns atendimentos precisam ser agendados em um prestador terceirizado, gerando muitas dúvidas nos trabalhadores.

Nessa perspectiva, com a elaboração do manual para o setor é possível formalizar e documentar as atividades auxiliando no treinamento, na aprendizagem e ambientação de servidores, os quais poderão consultá-lo sempre que necessário, a fim de sanar eventuais dúvidas ou reforçar fluxos e informações de uma determinada atividade. Adicionalmente, o documento visa agilizar o trabalho do setor e padronizar os processos desenvolvidos pelos colaboradores.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

O presente estudo aborda como principais inquietações a aprendizagem, o conhecimento de servidores ou colaboradores para que eles desempenhem suas funções com qualidade e eficiência. Destarte, faz-se necessário o preparo inicial e contínuo de pessoas. Nesse sentido, o presente tópico traz a conceituação de treinamento e manual nos parágrafos seguintes, pois o manual de processos e rotinas especificado neste trabalho será utilizado como ferramenta, isto é, um método de auxílio na capacitação e disseminação do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 495) treinamento “é o processo educacional [...] aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”. Logo, ele está concentrado em transmitir informações ao colaborador sobre as atividades e serviços executados no setor e, facilitar o processo de aprendizagem na capacitação. Assim, um dos métodos aplicados pelas organizações é a entrega de manuais em formato digital ou impresso.

Segundo o Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos (1999, p. 3) “Manual [...] é um instrumento que se destina a regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a servir como guia para os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários”. Já para Oliveira (2013, p. 367), ele define-se como

Todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como esses assuntos devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

De acordo com Delvas (2017), manuais podem apresentar elementos como a missão, visão, valores, organograma, rotinas, padrões de comportamento e outras informações favorecendo a ambientação de novos colaboradores nas organizações. Segundo Oliveira apud Delvas (2017), os manuais são instrumentos adotados pelas organizações destinados a divulgar a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos. Nessa perspectiva, o tópico seguinte apresentará a importância do mesmo nesse contexto.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Conforme Chiavenato (2014, p. 310), “o treinamento tem muito a ver com o conhecimento [...]. Na Era da Informação, que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso”. Desse modo, entende-se que é por meio do saber fazer que o colaborador vai atender o cliente de forma satisfatória e esta é uma das justificativas da importância do treinamento. Nesse sentido, Oliveira Neto (2011, p. 10) corrobora que “o treinamento é o maior indicador que justifica a adoção de manuais. Ele visa reduzir a ineficiência e aumentar a capacidade da organização perante as dificuldades”.

Além disso, seu emprego justifica-se em empresas em circunstâncias como: crescimento da organização, complexidade das operações – tarefas detalhadas a ponto de tornar inevitável o aparecimento de dúvidas frequentes - e a alta rotatividade de pessoal (OLIVEIRA NETO, 2011). No caso do setor de atendimento ao público da SMS, estes dois últimos pontos foram as principais motivações deste trabalho.

Dessa forma, a elaboração de um manual oferece diversos benefícios à empresa ou departamento. Para Delvas (2017, p. 15), “[...] a entrega de um material permitirá ao colaborador ter acesso à informação acessível, sistematizada e organizada, e consulta reiterada sempre que for necessário”. Por outro lado, segundo o mesmo autor “a entrega do manual evita a desresponsabilização pessoal com o argumento de desconhecimento de informações por parte do colaborador”.

De acordo com D’Ascensão (2010) e Oliveira (2013) apud Delvas (2017), as vantagens do manual consistem em: oferecer uma importante fonte de informações; ser um

instrumento de consulta, orientação e ensino; auxiliar na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas; ajudar a fixar critérios e padrões; evitar conflitos e equívocos; favorecer o treinamento de novos e antigos colaboradores; colaborar para o crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos; auxiliar no gerenciamento de processos, permitindo a revisão e a avaliação; restringir a prática da improvisação; possibilitar melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos destoantes da rotina normal; proporcionar uma melhor percepção do papel do funcionário da empresa; representar um legado histórico da entidade.

Assim, um manual pode ser útil em qualquer nível hierárquico, pois auxilia desde a execução de pequenas rotinas até as grandes diretrizes, dependendo do objetivo da organização. Sua finalidade principal é trazer clareza e objetividade nas regras, procedimentos operacionais, diretrizes e instruções para o departamento ou empresa (OLIVEIRA NETO, 2011).

3. Operacionalização da ferramenta

Após a abordagem da teoria como a conceituação da ferramenta escolhida neste projeto, além de esclarecer sua importância para a gestão, neste tópico será apresentada a ação, a prática da elaboração de um manual. Deste modo, sempre com o auxílio teórico será exposta a forma como o mesmo foi desenvolvido no contexto do setor de atendimento ao público da SMS.

3.1 Passo 1: Compreensão das etapas do treinamento

Conforme Chiavenato (2014), o treinamento é um processo periódico e contínuo formado por quatro fases: diagnóstico ou levantamento das necessidades; desenho, consistido na elaboração do projeto/programa ou estratégia para solução; a implementação da ação e a avaliação e controle dos resultados. Assim o Quadro 1, a seguir, apresenta o desenvolvimento destas no setor estudado.

Quadro 1 - Etapas do treinamento

As etapas do treinamento	Setor de atendimento ao público (SMS)
Levantamento das necessidades	<ul style="list-style-type: none"> - Diversos tipos de encaminhamentos com fluxos diferentes que geram muitas dúvidas aos servidores; - Alta rotatividade de pessoal.
Estratégia para a solução	Elaboração do manual: <ul style="list-style-type: none"> - Servir como guia das atividades diárias e que o servidor possa consultá-lo sempre que houver dúvida sobre determinada atividade; - Facilitar o ensino e a ambientação de novos servidores.
Implementação da ação	<ul style="list-style-type: none"> - Por meio de uma reunião para apresentar o manual aos servidores que já trabalham no setor, orientar sobre as informações contidas nele e como utilizá-lo; - Quando um novo colega chegar ao setor, entregar o manual a ele para facilitar o aprendizado;
Avaliação e controle dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Com o tempo é possível notar se as dúvidas ficaram menos frequentes; - Para o supervisor do setor será mais fácil passar as informações ao novo colega; - Por meio de perguntas referente à percepção dos próprios servidores com relação ao manual.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Chiavenato (2014, p. 315 - 316).

Segundo Oliveira (2013), os requisitos básicos para a construção e utilização de manuais são: necessidade real e efetiva da empresa; diagramação estruturada e adequada para suas finalidades (no caso desta pesquisa foram desenvolvidos fluxogramas trazendo uma representação gráfica dos passos do desenvolvimento de determinada atividade); redação simples, curta, eficiente e clara; instruções autênticas, necessárias e suficientes; distribuição a todos os funcionários que dele necessitam; adequada flexibilidade; um processo contínuo de revisão e atualização.

3.2 Passo 2: Mapeamento dos processos da SMS

Sobre a elaboração de um manual, Oliveira (2013) afirma ser necessária a realização de um estudo prévio para esta finalidade. Dessa forma, efetiva-se o mapeamento dos processos no setor em questão, o qual permite conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades empresariais (SCHLOSSER, 2014).

Nesse contexto, foi realizada uma coleta de dados na repartição através de observações diretas, entrevistas com os servidores e uma busca nos documentos utilizados nos afazeres diários. A partir da sistematização destas informações, foi possível realizar o mapeamento de processos identificando, descrevendo e representando graficamente o passo a passo das atividades relacionadas ao encaminhamento de consultas e exames. Essas

representações, por meio de fluxogramas, foram construídas com o auxílio de um *software* chamado *Bizagi Process Modeler*.

O conteúdo principal do guia foi obtido a partir do referido estudo, por meio da utilização das descrições das atividades e seus respectivos fluxogramas. Assim, entende-se que o manual constitui a principal contribuição do mapeamento de processos realizado no setor. Portanto, a construção do manual de rotinas e processos descrita na sequência, utilizou como base os processos elaborados em estudo anterior proposto por Weise (2021).

3.3 Passo 3: Etapas para elaboração e formalização do manual

Segundo Araujo apud Oliveira Neto (2011), as ações dos responsáveis pela efetivação de um manual passam por quatro etapas, descritas no Quadro 2, a seguir, juntamente àquelas desenvolvidas no setor de atendimento ao público da SMS.

Quadro 2 - As etapas da elaboração do manual

As etapas de elaboração do manual	Setor de atendimento ao público (SMS)
Realização de um apanhado geral de todos os manuais da instituição para verificar as informações já existentes sobre a estrutura e funcionamento coletadas junto à chefia e servidores.	- No caso do setor em questão, esta etapa não foi possível, pois é o primeiro manual para o setor.
Qualificação da manualização, ou seja, mostrar a razão da adoção de tal modelo, além de como se desenvolverá a coleta de dados para posterior elaboração.	- O modelo adotado foi o manual de rotinas e processos, pois traz os procedimentos envolvidos na execução das tarefas. Desta forma, servirá como instrumento de consulta, orientação e ensino. - A coleta de dados foi realizada por meio de observações diretas, entrevistas com os servidores que trabalham no setor e pelos documentos que são utilizados neste local de trabalho.
Elaboração, colocando em prática os estudos realizados.	- Nesse sentido, a coleta de dados permitiu identificar, descrever e representar graficamente os processos, ou seja, as atividades relacionadas com o encaminhamento de consultas e exames desenvolvidas no setor. A representação gráfica se deu através de fluxogramas que foram elaborados com o auxílio do <i>software BizagiProcessModeler</i> .
Distribuição.	- Os manuais serão distribuídos aos cinco servidores que trabalham neste setor e aos novos que chegarem.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Araujo apud Oliveira Neto (2011, p. 9)

A partir da apresentação das etapas do treinamento de servidores/colaboradores e da construção de um manual serão descritas as formas de estruturação do referido guia.

Conforme o Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos (1999) e Oliveira Neto (2011), normalmente ele contém as seguintes partes básicas:

- Capa: Apresenta o título do documento, logotipo e nome da instituição/empresa;
- Folha de rosto: pode conter o logotipo e nome da organização, cidade, mês e ano em que foi concluído o trabalho, bem como, funções e nomes dos representantes da administração superior;
- Apresentação: discorre aos usuários sobre o objetivo do trabalho, a natureza das informações fornecidas e os critérios de orientação do modelo de funcionamento proposto;
- Sumário: situa o usuário quanto à localização dos assuntos, seções e respectivos números de página;
- Introdução: apresenta ao usuário o objetivo geral do manual, a metodologia utilizada em sua elaboração, a natureza e finalidade das informações fornecidas e o conteúdo de cada uma das seções apresentadas;
- Desenvolvimento ou o conteúdo principal: parte mais extensa compreendendo todo o assunto, ou seja, a razão de ser do manual;
- Referências: indicação, em ordem alfabética, de sobrenome dos autores citados, título da obra, edição, local, editora e ano de publicação;
- Anexos ou apêndices: são, respectivamente, documentos não elaborados pelo autor servindo fundamentação, comprovação ou ilustração e textos elaborados pelo autor a fim de complementar sua argumentação.

3.4 Passo 4: Apresentação do manual para o setor da SMS

A partir das disposições estudadas, elaborou-se o manual de rotinas e processos para o setor de atendimento ao público da Secretaria Municipal de Saúde do Município B, contendo os itens: capa, folha de rosto, lista de siglas, sumário, introdução, guia de atividades, “resumão”, conclusão, referências e, por fim, os anexos, conforme apresentados e descritos na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Estrutura do manual elaborado para a SMS



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Com o objetivo de ambientar os novos servidores, buscou-se explicar os departamentos integrantes da SMS na introdução, juntamente às ações desenvolvidas com a população e comunidade em geral. Além disso, apresenta-se um organograma de todo o departamento administrativo, do qual o setor de atendimento ao público, foco deste manual, faz parte.

O desenvolvimento ou conteúdo principal do manual foi nomeado como “guia de atividades”, pois traz a descrição e fluxogramas de tarefas desenvolvidas relacionadas ao encaminhamento de consultas e exames. Nessa perspectiva, devido ao espaço limite da presente produção, o manual da SMS do Município B está disponível por meio do QRcode a seguir, para que o leitor possa ter acesso ao documento na íntegra.

Figura 2 – QRcode para acesso do manual



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4. Principais resultados para o negócio

O manual foi entregue na primeira semana de fevereiro de 2022, em uma reunião desenvolvida especialmente para este fim. Sendo que, participaram desta reunião, todos os servidores do departamento administrativo da SMS, inclusive a Secretária de Saúde, chefe do órgão, a qual informou que leu o documento e relatou o seguinte: “Eu li o documento e nele estão contidas todas as informações necessárias, foi possível entender o conteúdo e me fez lembrar da época em que eu trabalhava diretamente com o atendimento ao público, como vocês”. Só para constatar que o referido documento já havia sido entregue antes para a gestora do órgão, para que ela o avaliasse e desse um retorno de sua aprovação positiva ou negativa.

Durante a apresentação e explicação do documento, todos acompanhavam pela versão digital em seus computadores ou celulares para aqueles que vieram participar da reunião e verificar o documento que estava sendo proposto. Uma versão foi impressa, encadernada e entregue formalmente na reunião, ficando a critério dos demais servidores imprimirem outras cópias conforme suas necessidades. Uma das servidoras pontuou no final da apresentação do documento o seguinte: “agora eu tenho uma noção de como são encaminhadas as consultas neste sistema, pois eu só pegava o papel do paciente e deixava

para o colega encaminhá-lo.” Sendo que, esta é uma observação de uma servidora que executa outras atividades no setor e assim ela conseguiu compreender também o fluxo de mais uma tarefa, facilitando seu entendimento e, conseqüentemente, melhorando o atendimento ao cliente. Nesse sentido, conforme Oliveira Neto (2011) e Sá (2016), o manual não deve ser uma ferramenta que aumente a burocracia da instituição, mas que facilite o funcionamento administrativo proporcionando melhoria na comunicação interna e externa, uniformizando os entendimentos sobre a forma de trabalho e, conseqüentemente, um melhor atendimento ao cliente.

Em abril de 2022, com a finalidade de verificar os resultados que estão sendo trazidos pela ferramenta entregue no setor durante estes dois meses, foi perguntado à Secretária de Saúde e para duas servidoras o seguinte: “Quais as suas percepções sobre os resultados do manual?” A chefe do órgão respondeu que ao entrar um colega novo no setor de atendimento da SMS, ela sempre solicita que este leia o manual para se ambientar com o serviço que é realizado no referido ambiente de trabalho. Uma servidora respondeu que levou para casa o guia para ler com calma e para ela o mesmo foi útil e positivo, ela complementou que: “Ajuda a não esquecer as coisas, na dúvida podemos consultar e para quem está entrando novo, sem nenhum conhecimento é muito bom. Dá um norte para a pessoa e conhecimento de nomes e termos usados e uma direção do que fazer em cada caso. Por mais que mude os fluxos, pelo menos a pessoa vai estar se familiarizando com nomes de exames que irão aparecer e especialidades. Sempre agrega conhecimento.”

Outra servidora respondeu da seguinte forma: “Está sendo muito útil, principalmente pra saber como são os papéis para encaminhar em cada caso, por exemplo a APAC². Sempre falo para as gurias que chegaram depois para dar uma olhada no manual destas fichas e ajuda muito. Graças a Deus agora com o manual sei melhor. Achei que nunca ia aprender. O que mais facilitou foi a parte das figuras. Ajudou muito. Sabe as fichas, em geral, foi genial porque é muito melhor visualizar do que só ouvir falar. Por exemplo, a ficha do ambulatório de crônicos, às vezes, quando chega alguém novo no posto de saúde, a gente tem esta ficha no manual para mostrar qual precisa ser preenchida. Esses dias veio uma paciente com a ficha errada, mandei uma foto do manual e aí veio a certa.” As fichas a que a servidora se refere são os documentos anexos ao manual que têm o objetivo de visualizar qual documento é necessário para cada tipo de encaminhamento de consultas ou exames. Também foi

²APAC – Autorização de Procedimentos de Alta Complexidade. Ficha necessária para encaminhar exames complexos. Tem um modelo anexo ao manual.

questionado para esta servidora se o manual não ficou extenso e pouco prático para leitura, a mesma respondeu que: “Olha, eu até acho que ficou resumido, não achei extenso porque tem muita coisa pra saber e se teve um olhar muito bom para colocar o que a gente realmente precisa saber.”

Após dois meses da entrega do manual para o setor, tem um só ponto que é necessário dar constante atenção, que é manter o manual atualizado, pois as mudanças não param, os fluxos e as atividades mudam conforme as ações do ambiente externo. Sempre há uma nova resolução, um novo modo de fazer, uma mudança na lei, um novo prestador que exige um fluxo diferente para encaminhar determinada consulta ou exame. Nesse sentido, de acordo com Rikard apud Delvas (2017), um manual nunca estará pronto, pois a ferramenta deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização e, como sabemos, elas são constantes e sempre há a necessidade de reformulação de atividades, normas e procedimentos. Dessa forma, a medida em que a organização muda, o manual deve ser revisado e atualizado, pois assim, estará em sincronia com a realidade da organização.

E para finalizar, Oliveira Neto (2011) salienta que “para implementar um manual, devemos projetá-lo para se adequar à necessidade específica para a qual ele está sendo preparado. Desse modo, não existe um manual “padrão” que possa ser adotado por todas as organizações.” Nessa perspectiva, cada empresa ou instituição deve elaborar seu manual de acordo com suas necessidades e objetivos, de modo que, se torne uma ferramenta de grande auxílio nas suas atividades diárias.

5. Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

DELVAS, R. L. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Uma proposta**. 2017. p. 194.

Dissertação de Mestrado. **Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**. Disponível em: <<https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

OLIVEIRA, D. R. **Sistemas, Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M.E.; NETO, P.M.A.; FERREIRA, C.E.R.; ALBUQUERQUE, G.E.L. **Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos**. 1999. Disponível em: <<http://www.moderniz.ufc.br/arqs/manuais/manteman.htm>>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

OLIVEIRA NETO, A. **A utilização de manuais administrativos como ferramentas indispensáveis à gestão pública**. 15 p. 2011. Disponível em: <https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/assets/modules/academicos/academico_4367_190226_180336.pdf?mime=20190226150333&focal=none>. Acesso em 22 de janeiro de 2022.

SÁ, G. M. da S. **Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público**. 16 p. 2016. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2214> > Acesso em 21 de janeiro de 2022.

SCHLOSSER, A. L. C. **Mapeamento e Gestão de Processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685>>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

WEISE, L. L. **Gerenciamento de processos: um estudo aplicado na Secretaria Municipal de Saúde de Restinga Sêca/RS**. 2021. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Antônio Meneghetti Faculdade - Restinga Sêca. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/748/TCC_ADM_LETICIA_WEISE_AMF_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 de abril de 2022.



Como aperfeiçoar as atividades e os serviços executados por uma organização? Proposta de aplicação da Gestão por Processos no setor da saúde pública municipal.

Letícia Luana Weise¹

Resumo: Para aperfeiçoar as atividades e os serviços executados por empresas privadas ou públicas, faz-se necessário que colaboradores e servidores conheçam os processos organizacionais existentes no setor em que atuam, pois ao conhecê-los, podem auxiliar na busca da melhoria contínua nas atividades executadas. Nesse sentido, o setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município A serviu como objeto de estudo para o desenvolvimento do presente trabalho. Assim os processos essenciais foram identificados, descritos e representados graficamente por meio de fluxogramas. Dessa forma, este trabalho trouxe como resultados: organograma, redefinição das funções e tarefas dos servidores, mapeamento dos principais processos e a formalização de um manual.

Palavras-chave: gestão por processos, mapeamento de processos, Secretaria Municipal de Saúde.

How to improve the activities and services performed by an organization? Proposal for the application of Process Management in the municipal public health sector.

Abstract: To improve the activities and services performed by private or public companies, it is necessary that employees and servers know the organizational processes existing in the sector in which they operate, because by knowing them, they can help in the search for continuous improvement in activities. performed. In this sense, the public service sector of the administrative department of the Municipal Health Department of Municipality A served as the object of study for the development of this work. Thus, the essential processes were identified, described and graphically represented through flowcharts. In this way, this work brought as results: organizational chart, redefinition of the functions and tasks of the servers, mapping of the main processes and the formalization of a manual.

Keywords: process management, process mapping, Municipal Health Department.

¿Cómo mejorar las actividades y servicios que realiza una organización? Propuesta de aplicación de la Gestión por Procesos en el sector de la salud pública municipal.

Resumen: Para mejorar las actividades y servicios que realizan las empresas privadas o públicas, es necesario que los empleados y servidores conozcan los procesos organizacionales existentes en el sector en el que se desenvuelven, pues al conocerlos

¹ leticiaweise@gmail.com

pueden ayudar en la búsqueda de la mejora continua en actividades. realizado. En este sentido, el sector de servicios públicos del departamento administrativo de la Secretaría Municipal de Salud del Municipio A sirvió como objeto de estudio para el desarrollo de este trabajo. Así, los procesos esenciales fueron identificados, descritos y representados gráficamente a través de diagramas de flujo. De esta forma, este trabajo trajo como resultados: organigrama, redefinición de las funciones y tareas de los servidores, mapeo de los principales procesos y formalización de un manual.

Palabras clave: gestión por procesos, mapeo de procesos, Secretaría Municipal de Salud.

1. Introdução

Os efeitos das mudanças ocasionados pela globalização e pela Era da Informação trouxeram cidadãos mais conscientes de seus direitos e deveres, e, acima de tudo, conhecedores de informações acerca de bens e serviços produzidos no mundo. Com este conhecimento, os cidadãos passaram a cobrar tanto das empresas privadas como dos órgãos públicos, maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados à população (SCHLOSSER, 2014).

Nesse sentido, com o intuito de promover um melhor atendimento aos usuários de empresas privadas e públicas, faz-se necessário que os colaboradores e servidores conheçam os processos organizacionais existentes no setor em que atuam, pois ao conhecê-los, podem auxiliar na busca da melhoria contínua nas atividades executadas. Corroboram com essa afirmação, Ramos et al. (2019, p. 6) ao afirmarem que “é vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para isso, é imprescindível que essa conheça seus processos de trabalho”.

Assim, com a finalidade de conhecer e compreender os processos que são executados em uma organização, faz-se necessário a aplicação da técnica do mapeamento de processos, o qual é a ferramenta inicial da gestão por processos e visa proporcionar melhorias de desempenho nas atividades executadas em qualquer instituição. Nessa perspectiva, o setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Restinga Sêca/RS (SMS) serviu como objeto de estudo para desenvolvimento do presente trabalho. Este setor atende diversas demandas da população, entre as principais estão o encaminhamento e agendamento de exames e consultas especializadas, além da organização do transporte intermunicipal, o qual tem como objetivo levar os usuários nestes procedimentos de saúde.

Dessa forma, este trabalho justifica-se, pois o estudo de processos será uma ferramenta para os servidores que trabalham neste setor, visto que compreender o

sequenciamento dos processos existentes poderá proporcionar um melhor rendimento nas atividades, melhora no fluxo de informações entre os funcionários e consequente agilidade nos serviços prestados ao público atendido pela secretaria. Além disso, com o estudo dos processos, é possível organizar e formalizar as atividades, desenvolvendo um padrão a ser seguido por todos os servidores.

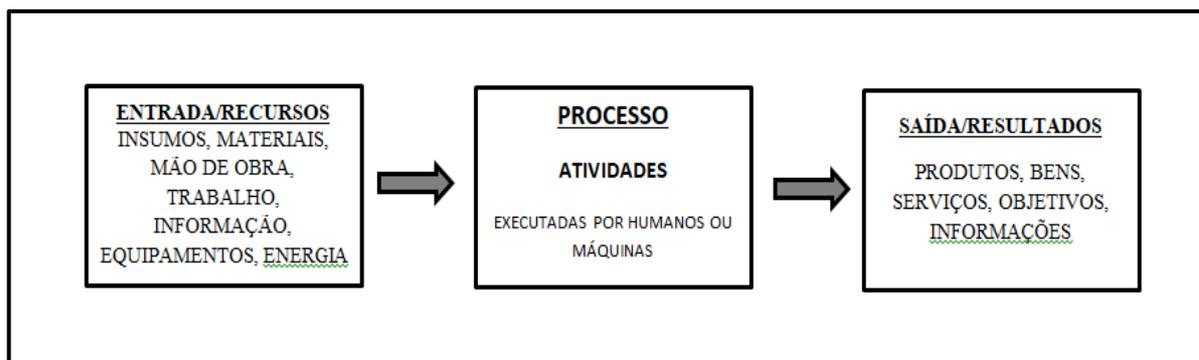
2. Conceituação da ferramenta aplicada

Para um melhor entendimento, neste tópico serão abordados os principais conceitos utilizados neste trabalho: processos organizacionais, gestão por processos, mapeamento de processos e fluxogramas. Dessa forma, o estudo do processo envolve o fluxograma, o qual é parte do mapeamento que, por sua vez, constitui o ponto inicial da gestão por processos.

2.1 Processos organizacionais

De uma forma geral, processo é um conjunto de atividades que transformam as entradas em resultados. Estas entradas podem ser insumos, materiais, mão de obra, trabalho, informação, equipamentos, energia que quando processadas, ou seja, executadas por pessoas ou máquinas transformam-se nas saídas que podem ser produtos, bens, serviços, objetivos ou informações. Desse modo, é possível expressar em uma ilustração a representação de um processo, conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Representação de um processo.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

2.2 Gestão por processos

A gestão por processos permite identificar e descrever os processos existentes, a fim de analisá-los para que ações possam ser tomadas com o intuito de realizar melhorias em determinado processo, visando o alinhamento deste com os objetivos e metas da empresa. Corroborando esta afirmação, Aganete et al. (2018, p. 95) ao detalharem que a “gestão de processos é entendida como uma atividade que pretende permitir as empresas alcançarem seus objetivos e metas, por meio da otimização de seus processos (...)”. Por outro lado, na visão de Costa e Moreira (2018, p. 166), “a gestão de processos pode ser definida como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas”.

2.3 Mapeamento de processos

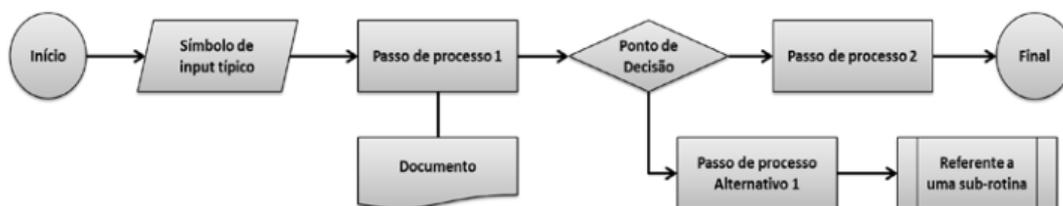
O mapeamento de processos, também conhecido por modelagem de processos, é a etapa inicial para implementação da gestão por processos em uma organização. É uma ferramenta gerencial que permite, a quem interessar, conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades empresariais (SCHLOSSER, 2014). É por meio da modelagem de processos que é possível identificar, descrever e representar graficamente os processos através de fluxogramas, o qual será conceituado na próxima subseção.

2.4 Fluxogramas

O propósito do mapeamento de processos é a representação gráfica de um processo para que se possa compreendê-lo. Nesse sentido, o fluxograma é uma notação que permite sua adequada visualização e entendimento (SCHLOSSER, 2014). Conforme o BPM CBOK (2013, p. 77), “notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos”. Existem diversos padrões de notação de modelagem, sendo que, para realização dos objetivos deste trabalho será utilizado o fluxograma que segundo Marshall Junior et al. (2006, p. 103) “é uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo”.

Nesse sentido, ao observar a Figura 2, a seguir, verifica-se que o fluxograma traz o detalhamento de um fluxo específico, o sequenciamento de atividades do processo representados por símbolos (cada um com significado diferente), o qual torna-se possível ordenar todas as etapas necessárias à realização de um produto, serviço ou qualquer procedimento que se queira documentar, conhecer, informar, analisar e alinhar.

Figura 2 – Exemplo de fluxograma.



Fonte: BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 84).

3. Importância da ferramenta para a gestão

Com o intuito de melhor atender seus clientes, cada vez mais exigentes, é fundamental que as empresas, tanto privadas quanto públicas, busquem a agilidade, a qualidade e a flexibilidade de suas operações, a fim de melhorar seu desempenho e isso é possível por meio da gestão por processos. Nesse sentido, Gonçalves (2000) afirma que ao organizar uma empresa, setor ou departamento por processos, precisa-se colocar o foco no cliente externo, já que os processos começam e terminam nele. Os processos vislumbram uma série de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente precisa ou deseja e termina com o cliente adquirindo sua solicitação.

Portanto, os processos existentes em qualquer ramo de negócio precisam ser conhecidos por seus funcionários, pois são as pessoas que “dão vida” às organizações. São

elas que controlam e executam as atividades da empresa. Ao conhecer como funcionam os processos, torna-se possível manter um nível elevado de atendimento ao cliente. Desse modo, igualmente importante é manter os processos atualizados e melhorá-los sempre, visando um atendimento de excelência (SÁ, 2016).

Além do mais, processos devidamente identificados, planejados e bem estruturados fazem com que as pessoas tomem conhecimento do que fazer de forma segura e padronizada, evitando divergência de informações. Ademais, saberão com quem interagir, suas responsabilidades, o grau de autonomia de sua função, permitindo assim, a potencialização do desempenho das pessoas presentes na organização (AGANETTE et al., 2018; SCHLOSSER, 2014).

Por outro lado, corroboram Paim et al. (2009, p. 25) ao afirmarem que “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem as mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”. Para melhorar os processos existentes em um determinado departamento e/ou empresa é necessário, primeiramente, conhecê-los e entendê-los e isso é possível através do mapeamento, ferramenta da gestão por processos.

Nesse sentido, diversas são as razões para realizar o mapeamento de processos nas empresas, pois esta ferramenta permite: identificar como os produtos/serviços são planejados, produzidos e entregues aos clientes; realizar um redesenho otimizado dos processos existentes, possibilitando aprimorá-los, eliminar processos ultrapassados e atividades redundantes; descobrir e controlar as causas dos gargalos; redução de custos e falhas; evitar o retrabalho; identificar problemas dos processos; melhorar o desempenho da organização. Assim, a modelagem permite e garante a captura do conhecimento, proporcionando melhor entendimento do processo, além do mais, mostra a importância de um processo formal e documentado de trabalho (AGANETTE et al., 2018; SCHLOSSER, 2014).

Da mesma forma, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) afirmam que o mapeamento de processos constrói documentação para eventuais consultas acerca de como realizar as atividades, viabiliza a implementação de treinamentos, também proporciona a Gestão do Conhecimento através do registro e documentação do modo de operação da organização.

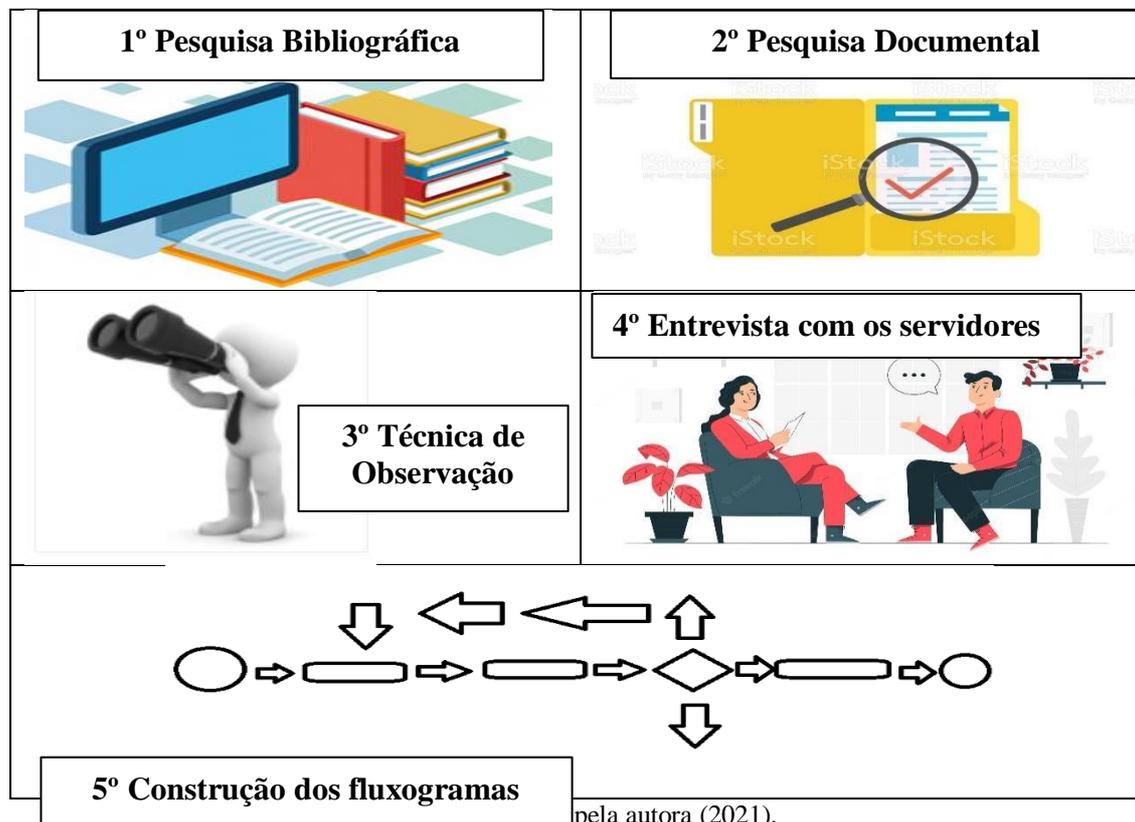
Segundo Aganette et al. (2018, p. 95), “a modelagem de processos é peça fundamental para o sucesso de qualquer instituição, pois permite a introdução segura de regras, tempos, rotas e papéis funcionais no ambiente organizacional”. Os autores

corroboram ainda que, “por ser veículo de comunicação entre as pessoas envolvidas e interessadas nos benefícios trazidos pela modelagem, esta deve ser clara, concisa e com o mínimo de abstrações possível” (AGANETTE et al., 2018, p. 96).

4. Operacionalização da ferramenta

Após ter sido abordada a conceituação e a importância da ferramenta para a gestão, este tópico discorre sobre a instrumentalização, ou seja, quais as etapas, os passos necessários para desenvolver o presente trabalho e buscar os resultados para o setor. Nesse sentido, elaborou-se um quadro resumo, conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Passos para buscar os resultados



Ao observar o Quadro 1, verifica-se que, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de estudar e reunir informações sobre o tema em publicações na área como livros, leis, artigos, teses e dissertações. Da mesma forma, efetuou-se uma pesquisa nos documentos da organização e do setor, foco deste estudo, a fim de coletar informações para facilitar o entendimento do fluxo das atividades que são realizadas.

Na sequência, também com o propósito de identificar e compreender os processos desenvolvidos no departamento, foi utilizada a técnica de observação. E, ainda, para verificar a opinião e percepções dos servidores que trabalham neste departamento, foi realizada uma entrevista.

Por fim, a partir destes passos, fez-se uma análise dos dados coletados e com a sistematização destas informações foram construídos os fluxogramas para cada processo identificado, com o auxílio do *software Bizagi Process Modeler*, o qual é um sistema gratuito de mapeamento de processos. Nessa perspectiva, importante ressaltar que a base de dados para encontrar os resultados descritos no próximo tópico foram retirados dos estudos propostos por Weise (2021).

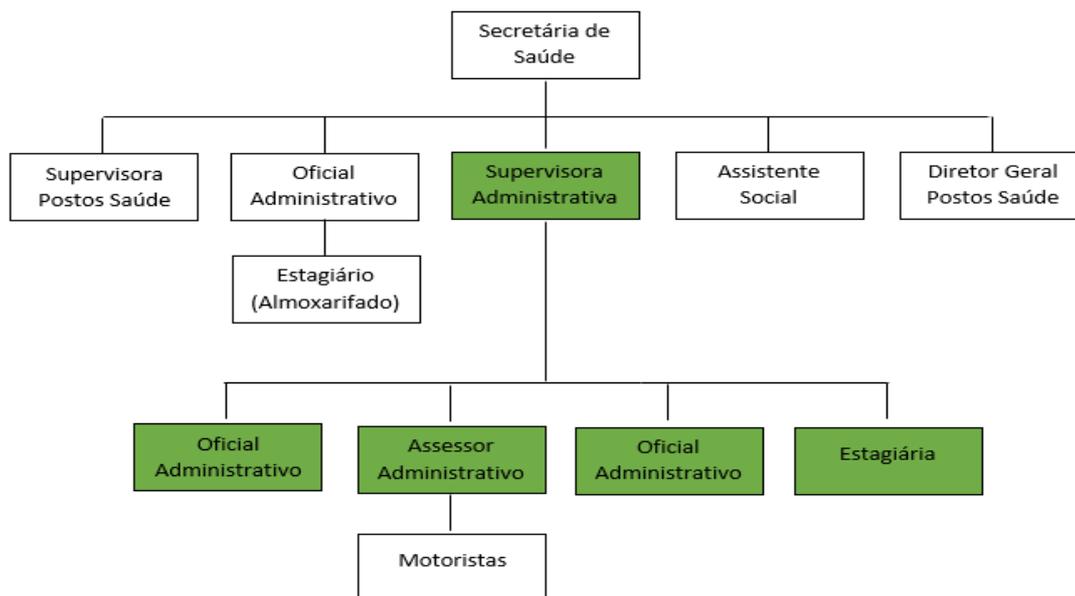
5. Principais resultados para o negócio

Assim, os principais resultados encontrados foram: elaboração de um organograma, redefinições de funções e tarefas dos servidores do setor, mapeamento dos processos essenciais realizados no departamento e a formalização de um manual. Cada um dos resultados será abordado nos subtópicos a seguir.

5.1 Elaboração do organograma do setor

O organograma foi elaborado para melhor compreensão do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde. Assim, verifica-se que participam do quadro de funcionários os seguintes cargos: primeiramente a Secretária de Saúde, ligados diretamente a ela, uma supervisora e um diretor geral dos postos de saúde, uma assistente social, uma oficial administrativa (que juntamente com o estagiário cuidam respectivamente do setor de compras e do almoxarifado) e uma supervisora administrativa que coordena o setor de atendimento ao público (em verde), o qual é composto por duas oficiais administrativas (uma concursada, e outra por contrato temporário no processo seletivo), uma estagiária e um assessor administrativo (cargo em comissão). Conforme Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Organograma do Departamento Administrativo da SMS



Fonte: Weise (2021).

5.2 Redefinição das funções e tarefas dos servidores do setor

Conforme Schlosser (2014), “a gestão por processos tem como objetivo coordenar e controlar as atividades para que bons resultados possam ser alcançados.” Nesse sentido, ao implementar as ferramentas da gestão por processos no setor foi possível realizar uma redefinição das funções e tarefas dos servidores. Sendo que, antes da aplicação do presente estudo, as atividades não estavam bem distribuídas, ficando uma carga pesada de trabalho para alguns servidores. Em vista disso, ao observar e conversar com os funcionários foi possível identificar as atividades e redistribuí-las com a finalidade de melhorar a execução do serviço prestado à população.

5.3 Processos essenciais mapeados no setor

Com o propósito de fornecer uma visão geral e facilitar a compreensão, desenvolveu-se um quadro com os processos que foram mapeados. Dessa forma, estes podem ser divididos em dois grupos: processos gerais de atendimento ao paciente e processos internos de agendamento de consultas e exames. O primeiro grupo tem cinco processos e o segundo tem doze processos e dois subprocessos. Dessa forma, apresenta-se o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Quadro geral de processos e subprocessos

Proc. nº	Nome do Processo	Tipo
1	Processo geral de atendimento ao paciente	Processos de atendimento ao paciente
1.1	Encaminhamento de consultas especializadas pelo SUS	
1.2	Marcação de exames em clínicas particulares ou conveniadas	
1.3	Marcação de exames ofertados pelo SUS	
1.4	Agendamento de Transporte	
1.4	Agendamento de transporte (melhorado)	
2	Processo interno geral	Processos internos de agendamento de consultas e exames
-	Subprocesso 1 – Incluir no SIMUS	
-	Subprocesso 2 – Verificar consultas aguardando no SIMUS	
2.1	Solicitação de procedimentos no SISREG	
2.1.1	Verificar procedimentos agendados no SISREG	
2.2	Consultar fila de espera nas especialidades – SIMUS	
2.3	Consultar fila de espera de exames – SIMUS	
2.4	Verificar vagas disponíveis no SISREG	
2.5	Consultas Hemato-Onco	
2.6	Consultas Ambulatório de Crônicos	
2.6	Consultas Ambulatório de Crônicos (melhorado)	
2.7	Solicitação de consultas no GERCON	
2.7.1	Verificar procedimentos agendados no GERCON	
2.8	Consultas Cirurgia Bariátrica	
2.9	Exames de Cintilografia	

Fonte: Weise (2021).

Os processos do Quadro 2 foram desenvolvidos com o auxílio do *software Bizagi Process Modeler*, o qual é um sistema gratuito de mapeamento de processos. Dessa forma, para a construção dos fluxogramas foi utilizada uma simbologia padrão do próprio sistema, conforme a Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Simbologia dos fluxogramas

	Início – Indica onde começa o processo
	Retângulo – Indica uma tarefa, ação
	Losango – Indica uma decisão
	Subprocesso – Indica um processo dentro de um processo
	Indica que o processo pode continuar em outro processo
	Fim – Indica onde o processo termina
	Conector – fluxo de sequência, indica o caminho a seguir

Fonte: Weise (2021)

Devido ao espaço limite da presente produção, serão apresentados somente dois processos que foram mapeados no setor de atendimento da SMS, os quais passaram por sugestões de melhorias, os quais são: 1.4 Agendamento de Transporte e o 2.6 Consultas Ambulatório de Crônicos.

5.3.1 Agendamento de Transporte (Processo 1.4)

O primeiro passo para o agendamento de transporte de pacientes na SMS é verificar qual o meio de locomoção que o usuário necessita: o transporte comum, utilizado pela secretaria no dia-a-dia, aqueles em que o setor já sabe que haverá demanda e, dessa forma, já foram criados no sistema SIMUS²; ou o transporte especial em que a demanda é menor e o setor organiza conforme vão chegando os pedidos, ou seja, ainda não foram criados no sistema. Assim, o Apêndice A, representa o fluxograma deste processo.

Nesse sentido, após o servidor verificar qual o transporte que o paciente necessita, ele deve seguir um caminho. Caso for o transporte comum, o agendamento do usuário já é realizado direto no SIMUS, na agenda de viagens. Dessa forma, seleciona-se a viagem (o destino) de acordo com a consulta ou exame que o paciente precisa ir, preenche-se os campos solicitados pelo sistema – nome do paciente, acompanhante se necessário, motivo, data e hora do procedimento, local de embarque e desembarque – e clicar em salvar. Deve-se

² Sistema Integrado Multidiagnóstico em Saúde – sistema utilizado pela SMS para o gerenciamento e controle do “Transporte Fora do Domicílio”, ou seja, transporte que leva os pacientes em suas consultas e exames em outros municípios.

sempre conferir se o agendamento do transporte do paciente foi corretamente efetivado. Por fim, anexar nos papéis da marcação o “papelzinho” do transporte, o qual o servidor preenche data, hora de saída do transporte, local de embarque e o nome de quem fez o agendamento. Entregar documentação ao paciente e finalizar o atendimento.

Por outro lado, caso o paciente necessita de um transporte especial ou que ainda não está definido/criado pelo setor, o servidor deverá pegar o formulário de “Solicitação de transporte” e preencher os campos como nome do paciente, acompanhante se necessário, local de espera e de destino, data, hora e telefone. Na Figura 5 está o formulário de solicitação de transporte utilizado pela SMS.

Figura 5 - Formulário “Solicitação de transporte”
SOLICITAÇÃO DE TRANSPORTE

PACIENTE:
ACOMPANHANTE: SIM (<input type="checkbox"/>) NÃO (<input type="checkbox"/>)
LOCAL DE ESPERA:
LOCAL DE DESTINO:
DATA: / /
HORA: <u>Hrs</u>
FONE: (<input type="checkbox"/>)

Fonte: Documento do setor (2021)

Ao preencher os campos no formulário acima, o servidor já deve saber se o paciente necessita ou não da ambulância, conforme a demanda relatada pelo usuário. Se sim, é necessário escrever no formulário a palavra “ambulância”. Para finalizar, o servidor deve orientar que o transporte será organizado e o setor entrará em contato para informar o horário de saída do veículo disponibilizado. A solicitação deve ser entregue ao responsável pelo transporte.

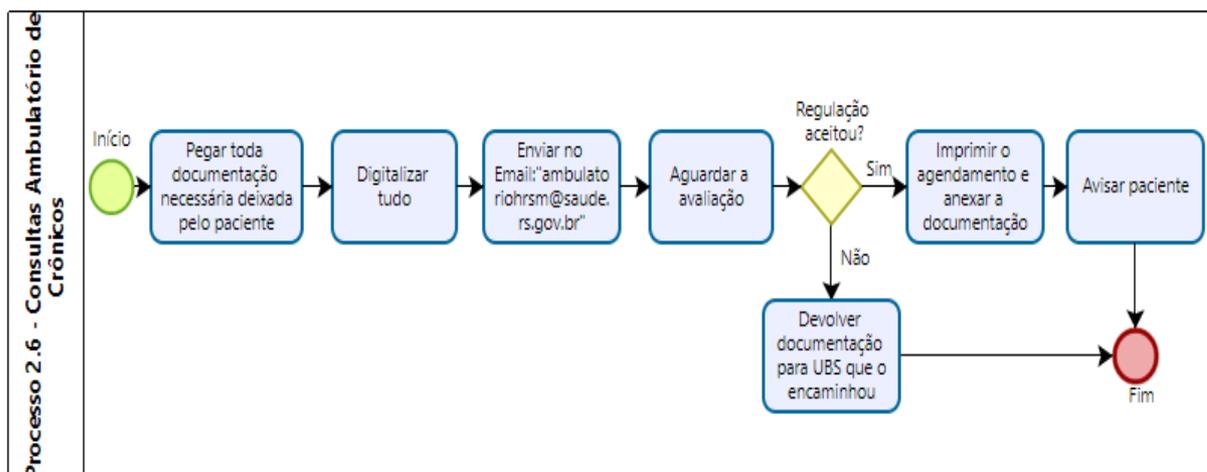
Para este documento, há a possibilidade de sugestões de melhorias: incluir no campo do “acompanhante”, a palavra “nome”. Dessa forma, caso necessitar acompanhante, marcando a opção “sim”, seria importante colocar o nome da pessoa que vai acompanhar o paciente na realização do procedimento agendado. Outra sugestão seria acrescentar no referido formulário o campo “ambulância” e as opções “sim” ou “não” para que, assim, o servidor não corra o risco de esquecer de colocar na solicitação se o paciente precisa ou não de ambulância, visto que, isto pode causar transtornos tanto para a SMS como para o usuário.

Ao adaptar o documento de “Solicitação de Transporte” faz-se necessário ajustar também o Processo 1.4 de agendamento de transporte (Apêndice A), visto que não haverá mais necessidade de escrever a palavra ambulância, caso o paciente precise deste veículo. Afinal, este campo já vai estar presente no novo formulário, bastando apenas marcar a opção sim ou não.

5.3.2 Consultas Ambulatório de Crônicos (Processo 2.6)

As consultas de pacientes para o ambulatório de crônicos são os encaminhamentos de usuários portadores de hipertensão arterial sistêmica e diabetes mellitus, os quais são enviados para o Hospital Regional de Santa Maria. Este tipo de procedimento pode ser encaminhado pelo médico ou enfermeiro da unidade básica de saúde (UBS). A Figura 6, retrata como é o fluxo deste encaminhamento, a partir do momento em que o paciente deixa a documentação necessária na SMS.

Figura 6 – Consultas Ambulatório de Crônicos (Processo 2.6)



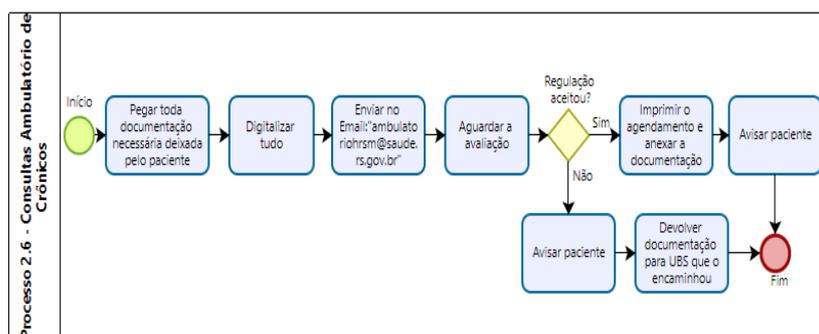
Fonte: Weise (2021).

Ao visualizar a Figura 6, verifica-se que os passos para encaminhar consulta ao ambulatório de crônicos do Hospital Regional de Santa Maria são os seguintes: pegar toda a documentação necessária deixada pelo paciente – ficha específica, xerox do comprovante de residência, xerox da identidade, CPF e Cartão Nacional de Saúde – digitalizar tudo e enviar no seguinte e-mail: ambulatoriohrrsm@saude.rs.gov.br. Aguardar a avaliação da regulação, a qual vai nos responder se aceitou ou não o caso do paciente. Se sim, imprimir o cupom do

agendamento e anexar à documentação, por fim, avisar o paciente. Caso a resposta for negativa, a documentação deve ser devolvida à unidade básica de saúde, a qual encaminhou o paciente. Assim, esta terá o conhecimento de que o paciente não foi aceito no Hospital Regional por tal motivo que a regulação nos descreve na resposta do e-mail.

Ao realizar o mapeamento deste processo, refletindo sobre os passos desta atividade no setor, constatou-se que, justamente quando o pedido não é aceito pela regulação deste procedimento, é que deve ser inserido um passo a mais no final deste fluxo. Esta etapa consiste em avisar o paciente que o pedido não foi aceito pela regulação do Hospital Regional e que sua documentação será enviada para a unidade básica de saúde que o encaminhou para que esta faça uma reavaliação. No dia-a-dia, em alguns casos, percebeu-se que, os pacientes vinham até a SMS questionando sobre a demora do agendamento da sua consulta no ambulatório de crônicos e assim foi constatado que este usuário não havia sido informado sobre a devolução do seu pedido. Nesse sentido, acreditava-se que a própria unidade de saúde fazia o contato com o usuário para dar um retorno sobre a negativa de seu encaminhamento, bem como, lhe passar uma orientação, caso necessário. Assim, conclui-se que a melhor alternativa é a própria SMS avisar o paciente sendo seu pedido aceito ou não. Dessa forma, na Figura 7, há a representação do Processo 2.6 melhorado.

Figura 7 – Consultas Ambulatório de Crônicos (Processo 2.6) – Melhorado



Fonte: Weise (2021).

Ao verificar o processo melhorado para as consultas do ambulatório de crônicos, na Figura 7, observa-se que foi inserido mais um passo caso a regulação do Hospital Regional não tenha aceitado o pedido do paciente. Tornando-se igualmente importante avisar o usuário nos dois fluxos de decisão, ou seja, tanto com o pedido aceito como devolvido.

5.4 Formalização de um manual

Uma das contribuições do desenvolvimento do presente trabalho foi a formalização de um manual de rotinas e processos para o setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde A. Este manual vai auxiliar os servidores na execução das atividades diárias, servindo como material de apoio para que eles possam consultá-lo sempre que houver dúvidas sobre o fluxo de determinado processo. Outrossim, o referido manual norteará e facilitará o treinamento de novos servidores, fazendo com que os processos permaneçam na empresa devidamente documentados. Conseqüentemente, o manual contribui para a melhoria dos serviços prestados e agilidade no atendimento.

6. Referências

ABPMP. **BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. ABPMP BPM CBOOK V3** – 1. ed. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.

AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, K. J. P. **Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: I-Cismep, um relato de caso.** 2018. 19 p. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Livia-Marangon-Duffles-Teixeira/publication/324173991_Modelagem_de_processos_em_empresa_do_setor_de_saude_publica_i-CISMEP_um_relato_de_caso_-_Modeling_of_process_in_company_of_the_public_health_sector_i-CISMEP_a_case_report/links/5ac3d3f20f7e9becc9d49256/Modelagem-de-processos-em-empresa-do-setor-de-saude-publica-i-CISMEP-um-relato-de-caso-Modeling-of-process-in-company-of-the-public-health-sector-i-CISMEP-a-case-report.pdf> Acesso em 10 de abril de 2021.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL - Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, janeiro 2018. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>> Acesso em 11 de junho de 2021.

GONÇALVES, J. E. L. **Processos, que processo?** Revista de Administração de Empresas – RAE. Out/Nov. v. 40. n. 4. São Paulo. 2000.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 196 p.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI, J. O; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos –BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos.** Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books, 2011.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; JÚNIOR, R. L. C.; SILVA, A. C. A. M. **Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização**

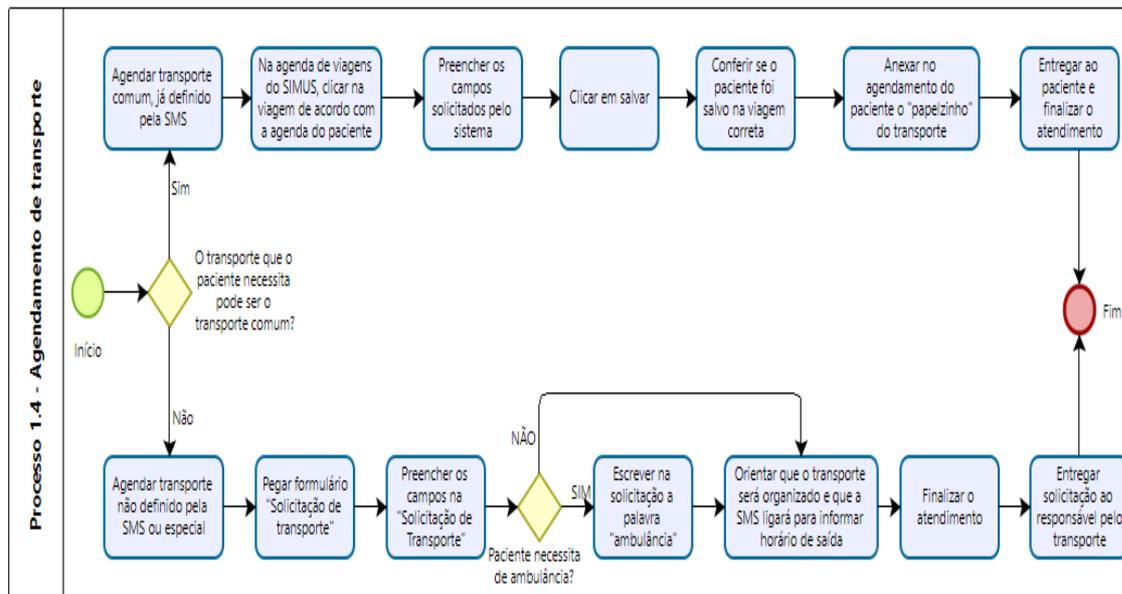
pública federal sob a ótica dos servidores. Revista Gestão e Tecnologia, v.19, n.4, 2019. 26 p. Disponível em: < <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593>> Acesso em: 09 de abril de 2021.

SÁ, G. M. da S. **Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público.** 16 p. 2016. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2214> > Acesso em 11 de junho de 2021.

SCHLOSSER, A. L. C. **Mapeamento e Gestão de Processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria.** 2014. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685>>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

WEISE, L.L. **Gerenciamento de Processos: um estudo aplicado na Secretaria Municipal de Saúde de Restinga Sêca/RS.** 2021. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Sêca. Disponível em: < http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/748/TCC_ADM_LETICIA_WEISE_AMF_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

APÊNDICE A – Agendamento de Transporte (Processo 1.4)



Fonte: Weise (2021).



Como construir uma gestão de marketing vencedora? Proposição de estratégia para o ramo da confeitaria com base na aplicação dos 4P's de marketing.

Leonardo Dutra Tagliapietra¹

Resumo: A estratégia de marketing é essencial para um bom desenvolvimento estrutural de um negócio. Desse modo, no contexto empresarial, o conceito do Mix de Marketing é constantemente utilizado com o intuito de impulsionar os pontos fortes, bem como detectar pontos de melhoria da estratégia fixada. Com base nessa constatação, o presente estudo objetivou implementar a ferramenta 4P's no ramo da confeitaria. Por fim, destaca-se como resultados obtidos o diagnóstico da estratégia como é desenvolvida hoje, a partir do qual possibilitou-se o alinhamento da estratégia de marketing diante dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa. Assim, conclui-se que o uso da ferramenta pode ser utilizado em diversos contextos empresariais, visando a potencialização do negócio frente às necessidades e desejos dos consumidores.

Palavras-chave: Estratégia de marketing; Mix de marketing; Confeitaria.

How to build a winning marketing management? Strategy proposition for the confectionery industry based on the application of the 4P's of marketing.

Abstract: The marketing strategy is essential for a good structural development of a business. Thus, in the business context, the Marketing Mix concept is constantly used in order to boost strengths, as well as to detect points of improvement in the established strategy. Based on this finding, the present study aimed to implement the 4P's tool in the confectionery industry. Finally, the results obtained are the diagnosis of the strategy as it is developed today, from which it was possible to align the marketing strategy with the objectives and goals established by the company. Thus, it is concluded that the use of the tool can be used in different business contexts, aiming at the potentialization of the business in the face of the needs and desires of consumers.

Keywords: Marketing strategy; Marketing mix; Confectionery.

¿Cómo construir una gestión de marketing ganadora? Propuesta de estrategia para la industria de la confitería basada en la aplicación de las 4P's del marketing.

Resumen: La estrategia de marketing es fundamental para un buen desarrollo estructural de una empresa. Así, en el contexto empresarial, el concepto de Marketing Mix se utiliza constantemente con el fin de potenciar fortalezas, así como detectar puntos de mejora en la estrategia establecida. Con base en este hallazgo, el presente estudio tuvo como objetivo implementar la herramienta 4P en la industria de la confitería. Finalmente, los resultados obtenidos son el diagnóstico de la estrategia tal y como se desarrolla en la actualidad, a partir del cual se logró alinear la estrategia de marketing con los objetivos y metas establecidas por la empresa. Así, se concluye que el uso de la herramienta puede

¹ tagliapietraleonardo15@gmail.com

ser utilizada en diferentes contextos empresariales, visando la potencialización del negocio frente a las necesidades y deseos de los consumidores.

Palabras clave: estrategia de marketing; mezcla de marketing; Confeitería.

1. Introdução

Em primeiro lugar, faz-se necessário ressaltar a importância do Mix de Marketing na composição do planejamento e melhor organização do empreendimento. Desse modo, os 4P's servem como pontos cardeais a serem seguidos a fim de detectar possíveis melhorias, além de definir as melhores estratégias de promoção do negócio. Assim, o presente relato tem o objetivo de aplicar a ferramenta Mix de Marketing no segmento da confeitaria.

Neste estudo, desenvolveu-se uma investigação a respeito da confeitaria "Doces da Vanira". Essa atividade comercial foi constituída com o objetivo de ofertar produtos inovadores e de qualidade para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Com o portfólio de produtos dispostos em seis categorias, a empresa preza pela diversificação, excelência, bom atendimento e estética dos produtos.

Atualmente, o negócio está localizado em dois diferentes pontos de produção, que também são locais destinados à retirada dos produtos. Além disso, a empresa conta com três colaboradores, os quais são responsáveis pelo setor financeiro, de produção, vendas e marketing.

Por conseguinte, o foco central do negócio é tornar-se referência no segmento gastronômico, mais precisamente no ramo da confeitaria. Sendo assim, a empresa utiliza e pretende intensificar métodos de promoção para gerar visibilidade e fixar-se cada vez mais no mercado em que atua. Do mesmo modo, visa o aumento da capacidade de produção e diversificação de produtos, para, então, satisfazer e atender com mais facilidade a demanda dos consumidores.

Assim, os próximos tópicos a serem abordados no estudo são: a conceituação da ferramenta adotada, a importância do conceito administrativo para a gestão de negócios, a sistemática de aplicação da ferramenta em si e, por fim, as considerações finais e os principais resultados entregues ao negócio analisado.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

A presente produção expõe a aplicação da ferramenta Mix de Marketing referente ao ramo da confeitaria. Entende-se por Mix de Marketing a definição de estratégias de produto, preço, praça e promoção, para determinado empreendimento.

De acordo com Gonçalves et al. (2008), as decisões de produto referem-se à identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes.

No que diz respeito às estratégias de preço, a empresa precisa definir quanto cobrará por determinado produto, a partir dos custos e baseando-se também na margem de lucro projetada.

Com relação às estratégias de praça, de acordo com Las Casas (2006), os consumidores estão acostumados e exigem comprar seus produtos em locais acessíveis, adequados e disponíveis quando necessitarem.

Segundo Kotler (1998), a promoção é o conjunto de ações que servem de estímulo para promover a comercialização ou divulgação de produtos ou serviços, tendo como principal finalidade o aumento no alcance de pessoas, visando a lucratividade.

Tratando-se das estratégias do Mix de Marketing, Kotler e Keller (2006) detalham os aspectos para definição de cada um dos itens da ferramenta. A Figura 1 demonstra tais elementos.

Figura 1 – Os 4P's do Mix de Marketing.



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Com base na figura apresentada, conclui-se que, para a boa estruturação de um negócio, tendo em vista a construção de um planejamento sólido, é de suma importância o entendimento dos elementos que compõem cada um dos 4P's. A partir dessa percepção, o gestor pode identificar determinados problemas e, desse modo, conseguirá corrigi-los pontualmente de acordo com suas necessidades. Por outro lado, o empresário pode vislumbrar oportunidades e potenciais caminhos a serem trilhados frente ao mercado de atuação do negócio.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Em primeiro lugar, torna-se necessário uma total compreensão a respeito do cliente, entendendo suas necessidades e desejos. Com base nessa concepção, o gestor será capaz de delinear uma estratégia de marketing adequada ao consumidor. Dessa forma, a utilização dessa ferramenta é essencial para identificar os pontos de melhoria, e assim modificar o que for necessário.

A partir dessa lógica de negócio, a aplicação dos 4P's atua no sentido de estruturar uma estratégia de marketing adequada às exigências do cliente e garantir a sustentabilidade da empresa. De acordo com o idealizador do instrumento de inteligência, Jerome McCarthy (1949), mais tarde difundido por Kotler, a importância da ferramenta se dá pelo ordenamento tático com o intuito de garantir resultados satisfatórios em vendas e o crescimento exponencial do negócio.

3. Operacionalização da ferramenta

Nesta seção será apresentado o passo a passo de desenvolvimento e aplicação da ferramenta escolhida no contexto de negócio em estudo.

3.1 Ferramenta Mix de Marketing: os 4P's

A trajetória de aplicação do instrumento de investigação se deu a partir dos passos elencados na Figura 2, onde é possível explicitar os pontos a serem analisados.

Figura 2 - A importância do Mix de Marketing na divisão organizacional da empresa.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência será apresentado o desenvolvimento de aplicação da técnica Mix de Marketing no contexto organizacional em análise. Desta maneira, serão apresentados os 4P's dispostos pela empresa, o produto, preço, praça e a promoção, respectivamente.

3.1.1 Passo 1: Definir o portfólio de produtos para o negócio (Produto)

Para a definição dos produtos para o negócio, de acordo com Kotler (2012), faz-se necessário analisar o nível de qualidade, a estética, embalagem, características, tamanhos, o nome da marca e a variedade dos bens de consumo. Com relação ao contexto em análise, definiram-se como produtos os itens detalhados na Figura 1. Optou-se por dividir o leque de produtos oferecidos em seis categorias: Bolo Inglês, Cupcakes, Docinhos, Docinhos Decorados, Tortas e Bolo de Pote.

Quadro 1 – Categorias dos produtos.

<p>Bolo Inglês</p>	
<p>Cupcakes</p>	
<p>Docinhos</p>	
<p>Docinhos Decorados</p>	

<p>Tortas</p>	
<p>Bolo de Pote</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como grande diferencial da marca, prevalece a alta qualidade e estética dos produtos, materializado desde a compra dos melhores ingredientes oferecidos pelo mercado, até a escolha de embalagens. Do mesmo modo, outro fator importante aliado ao diferencial da marca é a possibilidade da personalização de acordo com a preferência de cada cliente.

3.1.2 Passo 2: Estabelecer a precificação e condições de pagamento dos produtos (Preço)

Para estabelecer a precificação adequada de cada produto é essencial, em primeiro lugar, efetuar o levantamento de custos e despesas associados ao negócio. Em vista disso, torna-se importante definir as estratégias referentes a possibilidades de desconto e bonificação, prazo de pagamento para fornecedores e prazo de recebimento dos clientes. A Figura 3 representa o modelo de cardápio de uma das categorias de produtos e sua respectiva faixa de preço.

Figura 3 – Exemplificação de cardápio.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme o cardápio apresentado, observa-se como ponto crítico a diversificação de produtos, tamanhos e possibilidade de personalização, tornando significativo o gerenciamento da precificação. Assim, tal característica da estratégia de negócio exige um controle rígido de custos, despesas e margem de lucro para cada um dos pedidos.

3.1.3 Passo 3: Definir os canais de venda e disponibilização dos produtos (Praça)

Segundo Kotler (2012), para a definição da praça é de grande relevância considerar os canais de atuação, como as redes sociais, cobertura de atendimento do negócio, sortimento de produtos, locais de venda e armazenamento de produtos. Nesse sentido, deve-se viabilizar estratégias com a finalidade de atender os clientes dentro de suas expectativas e que, de certa forma, sejam vantajosas para a empresa.

Quadro 2 – Mídia *Instagram* e local de produção.

<p>Instagram</p>	
<p>Produção</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os canais de atuação da empresa são as mídias sociais, tendo como foco principal o *Instagram*, além do *Whatsapp* e *Facebook*, em segundo plano. Desse modo, são utilizadas ações de marketing como, por exemplo, promoções de Dia das Mães, Natal, Páscoa, entre outros, nas quais são utilizadas fotos, vídeos, enquetes interativas e acompanhamento recíproco do dia a dia de produção, fazendo com que o cliente se sinta cada vez mais familiarizado com a marca. No local físico é realizada a produção dos itens relacionados no cardápio, assim como a retirada dos mesmos. Neste momento, não há um local onde seja

possível consumir os produtos, mas, tendo em vista a expansão do negócio, esta pode ser uma estratégia de praça a ser implementada.

Com relação à cobertura de atuação, atualmente, a confeitaria é direcionada apenas ao município de Nova Palma. Com a expansão do negócio e a melhoria da capacidade de produção, será possível expandir a área de cobertura para outras regiões, redirecionando o foco de atuação para toda região da Quarta-Colônia.

Por fim, destaca-se uma estratégia já implantada, a qual, de certa forma, também pode ser ampliada, que são as parcerias com estabelecimentos distribuidores. Portanto, a utilização dessa estratégia pode trazer grandes benefícios como a visibilidade dos clientes ao negócio e o aumento da rentabilidade.

3.1.4 Passo 4: Fixar a estratégia de promoção dos bens de consumo (Promoção)

Ao que diz respeito à promoção dos bens de consumo, a companhia adota os seguintes mecanismos de divulgação: postagens e interações em redes sociais, como o *Instagram* e *Facebook*, além da propagação de informações por meio de rádio da cidade de atuação. Em relação a esses pontos, destaca-se o método de promoção boca a boca como principal meio de propagação de informações sobre o negócio e seus determinados produtos. Do mesmo modo, a organização tem como um dos focos essenciais a impulsão de publicidades em datas comemorativas como Ano Novo, Natal, Dia dos Namorados e Dia das Mães.

Quadro 3 – Exemplos de promoções e organização do *feed* do *Instagram*.

<p>Promoção - Natal</p>	 <p>docesdavanira Nova Palma, Rio Grande Do Sul, Brazil</p>
<p>Promoção – Dia das Mães</p>	 <p>docesdavanira</p> <p>Ver insights Promover</p> <p>👍🗨️📌</p> <p>👤👤 Curtido por nathalia.binotto e outras 18 pessoas</p> <p>docesdavanira Mãe, princípio de tudo e sinônimo de amor! 🥰</p>



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conseqüentemente, como destacado no quadro exposto, a confeitaria utiliza como ponto forte a propagação de postagens em mídias sociais com a finalidade de promoção. Do mesmo modo, a empresa se preocupa com a organização visual de seus produtos em seu *feed* no *Instagram*, plataforma focada na publicação de fotos e vídeos, possibilitando uma melhor compreensão dos clientes em relação aos preços, contatos, diversidade de produtos, disponibilidade e local de retirada.

4. Principais resultados para o negócio

Por meio da aplicação da ferramenta Mix de Marketing, foram constatados os seguintes resultados para o negócio:

Produto: A partir da análise do portfólio atual de produtos foi possível identificar melhorias como a ampliação de categorias oferecidas, a qual já está em processo de crescimento, assim direcionando o negócio ao seu objetivo de se tornar uma autêntica confeitaria.

Preço: Do ponto de vista da empresa, são necessárias atividades para redução de custos, como a compra em massa de matéria prima para, deste modo, disponibilizar um preço mais acessível ao consumidor final.

Praça: No que diz respeito à estratégia de praça, em primeiro lugar, faz-se necessário um aumento na cadeia produtiva para, assim, atender aos pontos de distribuição. Com

relação a isso, também é importante adotar medidas para atender diferentes regiões, de acordo com um dos objetivos traçados pela empresa. Além disso, pretende-se a criação de ponto de venda físico para possibilitar o consumo do cliente no ponto de venda.

Promoção: Em relação à promoção, a empresa tem como meta potencializar a divulgação em mídias sociais, buscando alcançar o maior número de pessoas, fazendo com que potenciais consumidores tornem-se clientes. Por fim, com o produto sendo ofertado em mais pontos, projeta-se um consequente aumento de visibilidade, elevando, assim, a rentabilidade do negócio.

5. Referências

GONÇALVES, F. P. S. et. al. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.



Como inovar na prestação de serviço? Aplicação da perspectiva *Design Thinking* na gestão de serviços do setor imobiliário.

Arthur Casanova

Resumo: Este projeto visa os ensinamentos da implementação da ferramenta de gestão denominada *design thinking*, a qual oferece uma capacidade de resposta e inovações avançadas para empresas. Esse modelo é baseado em criar etapas e incentivar a criatividade inovadora e liderística da equipe de modo a criar estratégias internas, solucionar problemas, estender a empresa a novos mercados, posicionar o segmento da empresa, criar novas categorias de produtos e tantas outras possibilidades que a criatividade humana pode proporcionar. Assim, ampliando a capacidade de adaptabilidade, resposta e de competitividade que uma corporação necessita para permanência das operações. No projeto, foram ensinadas cinco etapas de implementação aplicadas em um contexto empresarial de serviços imobiliários, que se encontra no estágio de iniciação e de entrada de mercado. Por meio do estudo, conseguiu-se maior assertividade do posicionamento da empresa junto ao consumidor, a idealização da marca, a criação da cultura empresarial e a metodologia de trabalho interno.

Palavras-Chave: Gestão de serviços; *Design Thinking*; Setor imobiliário.

How to innovate in service delivery? Application of the Design Thinking perspective in the management of services in the real estate sector.

Abstract: This project aims at teaching the implementation of the management tool called design thinking, which offers responsiveness and advanced innovations for companies. This model is based on creating stages and encouraging the team's innovative and leadership creativity in order to create internal strategies, solve problems, extend the company to new markets, position the company's segment, create new product categories and so many other possibilities that human creativity can provide. Thus, expanding the adaptability, response and competitiveness capacity that a corporation needs to maintain its operations. In the project, five implementation steps were taught, applied in a business context of real estate services, which is in the initiation and market entry stage. Through the study, greater assertiveness of the company's positioning with the consumer, the idealization of the brand, the creation of the corporate culture and the methodology of internal work were achieved.

Keywords: Service management; Design Thinking; Real estate sector.

¿Cómo innovar en la prestación de servicios? Aplicación de la perspectiva Design Thinking en la gestión de servicios en el sector inmobiliario.

Resumen: Este proyecto tiene como objetivo enseñar la implementación de la herramienta de gestión denominada pensamiento de diseño, que ofrece capacidad de respuesta e innovaciones avanzadas para las empresas. Este modelo se basa en crear etapas y fomentar la creatividad innovadora y de liderazgo del equipo para crear estrategias internas, resolver problemas, extender la empresa a nuevos mercados, posicionar el segmento de la empresa, crear nuevas categorías de productos y tantas otras posibilidades que la creatividad humana puede proveer. Ampliando así la capacidad de adaptabilidad, respuesta y competitividad que necesita una corporación para mantener sus operaciones. En el proyecto se impartieron cinco pasos de implementación, aplicados en un contexto empresarial de servicios inmobiliarios, que se encuentra en etapa de iniciación y entrada al mercado. A través del estudio se logró mayor asertividad del posicionamiento de la empresa con el consumidor, la idealización de la marca, la creación de la cultura corporativa y la metodología de trabajo interno.

Palabras clave: Gestión de servicios; El pensamiento de diseño; Sector inmobiliario.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

Neste projeto, será apresentado a utilização da ferramenta de gestão e estratégia empresarial denominada *Design Thinking* que possibilita novas formas de inovação e adaptabilidade no mercado. A mesma foi utilizada em uma empresa do setor imobiliário no início do desenvolvimento estratégico. Esse processo visa encontrar o posicionamento e a formação da cultura empresarial, utilizando as análises no sentido de complementar novas perspectivas.

No contexto analisado, a imobiliária entra como intermediadora entre locador e locatário, utilizando o conhecimento de mercado, das leis, da rentabilidade dos investimentos e da necessidade do cliente. O serviço imobiliário pode ser visto tanto como curadoria de imóveis quanto assessora estratégica.

Para satisfazer o consumidor, a gestão de serviços demanda uma estrutura completa, ofertando um ou mais serviços do ramo. Aplicados no serviço imobiliário na estrutura de assessoria estratégica, jurídica, contábil, consultoria, manutenção, administração e gestão de imóveis.

Partindo da premissa no qual é necessário diagnosticar as estratégias primárias perante o público-alvo, este projeto visa entender qual seria a melhor alternativa na fase de inicialização ao utilizar seus recursos da melhor maneira possível, consolidando-se no menor prazo possível, visando a obtenção de lucros e recursos de modo a se alavancar no crescimento da organização. Portanto, o presente relato adotará o instrumento *Design Thinking*, como metodologia utilizada em grupo no desenvolvimento de novas ideias capazes de revolucionar setores e mercados. Desse modo, as seções subsequentes tratarão de conceituá-la, bem como da sua importância na gestão.

2. Conceituação da ferramenta

O título *Design Thinking* pode ser traduzido ao português como “Pensamento de *design*”, que traz a ideia de mente criativa, onde ela é utilizada, como soluções de problemas e em inovações corporativas. Como citado pelo SEBRAE (SEBRAE, 2022), é um modelo de pensamento no qual vai além da necessidade de criar um produto ou serviço. Portanto, trata-se de certa metodologia criativa em entender e se diferenciar no mercado através de metodologias práticas e dinâmicas no qual vão desde melhorar a qualidade de vida dos clientes até criar novos

segmentos. Desafiar padrões de pensamentos é uma das alternativas possibilitadas pelo *Design Thinking*, saindo da ótica linear e criando novos horizontes da atuação empresarial.

3. Importância da ferramenta para a gestão

Segundo a revista norte-americana *Business Week* (2005), o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócio e construir mercados novos nos quais vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo, é selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as ao segmento em tempo recorde. Essa vantagem competitiva é necessária na alavancagem de qualquer objetivo da corporação ao utilizar o trabalho de várias mentes criativas, possibilitando novas perspectivas, tanto do próprio negócio quanto do mercado como um todo.

Assim, a recompensa por utilizar a ferramenta é vantajosa, pois trata-se de um baixo custo de implementação gerando uma alta vantagem competitiva. Dentre as características de avaliação da organização *Great Place To Work*, do ramo de negócio de consultorias empresariais, está a compreensão da opinião dos colaboradores. Nessa perspectiva, o *Design Thinking* auxilia diretamente na imersão e engajamento dos colaboradores, que participam das etapas de construção estratégica, fortalecendo o trabalho coletivo, potencializando os resultados empresariais. Isso se dá na visão na qual o melhor ativo são as pessoas.

Conforme afirma Sun Tzu (2011, p. 32), em “A arte da guerra”, livro de estratégia militar utilizado na perspectiva corporativa,

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Ou se conhece a si, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Mas, se não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

Nesse contexto, entender a dinâmica da própria corporação e da dinâmica dos concorrentes é estar um passo à frente na perspectiva de competitividade e crescimento. O *Design Thinking* pode oferecer vantagem na disputa corporativa por meio de cinco passos, os quais serão detalhados a seguir.

4. Operacionalização da ferramenta

O *Design Thinking* se norteia pelo diagnóstico, implementação e adaptação, utilizados em cinco etapas: diagnóstico, imersão, ideação, projeto e desenvolvimento. A Figura 1, exposta na sequência, apresenta as mesmas no contexto investigado.

Figura 1 - Etapas de aplicação do *Design Thinking*



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Com base na figura apresentada, observa-se a fase de diagnóstico, na qual se busca entender as demandas; a imersão no qual se mapeia aquelas passíveis de solução; a ideação, na qual se estimula a criatividade em resolvê-los; o projeto, que se aplica a ferramenta; e a fase de desenvolvimento, com os ajustes e adaptações necessários. Desse modo, a aplicação da metodologia escolhida neste presente relato será demonstrada em detalhes na sequência.

4.1 Passo 1: Diagnóstico - entender o que o mercado precisa

Na primeira etapa, é relevante entender as exigências dos consumidores e compreender onde existem demandas existentes ou o que os clientes estão sugerindo. Esse passo é chamado de empatia, pois a empresa se coloca no lugar de quem a observa. Nesse momento, a equipe se aproxima dos problemas no objetivo de obter mais clareza acerca do projeto a ser desenvolvido. Nessa etapa do desenvolvimento, foram analisados o comportamento do consumidor junto ao cenário de atuação da empresa através dos bancos de dados dos proprietários junto aos sistemas

utilizados pela imobiliária, que mapeiam quais são os produtos e qual o público-alvo buscado. Através do reconhecimento de demanda observado pela equipe, nota-se a procura por imóveis com um padrão com proximidade às universidades, mais de um dormitório e de bairros tranquilos. Assim, percebeu-se que a maioria dos estudantes são o principal público para locação de imóveis, onde semestralmente a existe uma rotatividade altíssima de alunos, pois na cidade de atuação da empresa (Santa Maria - RS) existem diversas instituições de ensino superior (IES), sendo a maior delas a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

4.2 Passo 2: Imersão - mapear as necessidades

Na imersão, através dos dados obtidos nas sessões de pesquisa e observação do consumidor, o mapeamento da necessidade do cliente se torna cada vez mais visível e adaptável à estratégia da empresa. Essa parte funciona como um norteador estratégico na a criação do projeto modelo do *Design* de solução por sua capacidade de desenvolver visão de um problema social ou de uma possível brecha no mercado, possibilitando a inovação.

Ao analisar as organizações de crescimento exponencial, podemos citar a Uber, cujo modelo de negócio é uma *Plataforma Multilateral* (Plataformas econômicas intermediárias entre dois ou mais grupos, criando uma conexão de rede) conectando motoristas e pessoas que precisam de transporte privado sob demanda. Dessa forma, ela oferece uma ligação formada por um conjunto de condutores e passageiros conectados pelos seus smartphones. A união dessa plataforma sob a demanda de um transporte eficiente, seguro e rápido transformou a pequena startup em uma gigante do mercado, utilizando a tecnologia à necessidade existente.

No contexto estudado, do ramo imobiliário, após o anúncio das universidades da cidade à respeito do retorno às aulas de forma presencial (anteriormente, houve uma massiva desocupação em virtude da pandemia de COVID-19), a equipe detectou que cerca de 30 mil alunos não naturais de Santa Maria retornaram à cidade. Assim, surgiria a demanda por imóveis próximos às universidades. Percebendo essa abertura, notou-se não haver nenhuma concorrência exclusivamente focada nesse segmento.

4.3 Passo 3: Ideação - encontrar soluções

Na etapa de ideação do projeto objetiva-se acumular o máximo de ideias possíveis e possibilitar resultados diferentes nos debates entre as equipes. Para alcançar esse objetivo utiliza-se o *Brainstorm* (ou Tempestade de Ideias). Assim como se utiliza a reunião para debater sobre o

sobre o futuro da empresa, pode-se também utilizar essa técnica para promover a inovação durante a construção do projeto.

Utilizar o *Brainstorm* requer tempo da equipe de desenvolvimento. Primeiramente, realiza-se a reunião com toda a equipe e demonstra-se através dos dados obtidos na segunda etapa do projeto os problemas, soluções e oportunidades do segmento. Nessa perspectiva, deve-se questionar os integrantes, um a um, perguntando por ideias diversas sobre como solucionar aquela determinada questão. Durante essa etapa, é importante deixar a criatividade livre, porque, ao utilizar muitas respostas prontas e diretas, pode-se tolher a inovação. Respostas de senso comum podem não ser observadas de pontos de vista diferentes e anotar cada resposta é importante na assertividade do projeto. Também pode-se utilizar um painel no qual todas as ideias são colocadas em *post-its* durante um período estipulado, em algum setor onde todos os colaboradores circulam, como a cozinha, por exemplo. Isso permite à criatividade durar alguns dias além da reunião em si.

Na aplicação do *Brainstorm*, foram utilizados os dados da demanda existente por locações na cidade, sendo o principal assunto “o posicionamento da empresa perante o público-alvo”. Ao utilizar as análises e visualizar a demanda existente idealizou-se a adaptação da logomarca, modernizando-a visando estudantes e pessoas de 18 à 30 anos, mais adaptados à tecnologia e agilidade. A estrutura da logomarca também foi pensada de modo a não ser excludente, pois normalmente o ramo imobiliário trabalha com um público mais amplo, sejam de clientes interessados na compra de imóveis ou de espaços comerciais. Entre as ideias destacadas, figura a de buscar uma forma de retirar parte da burocracia do processo de locação e compra de imóveis.

4.4 Passo 4: Projeto - desenvolvimento do projeto

Na etapa de projeto, deve-se elaborar um plano diretor no qual se executa o escopo total do objetivo da empresa, isto é, determinar todas as etapas a efetivar as ideias e verificar sua aplicabilidade. Nesta fase, visa-se utilizar a maior quantidade de dados possíveis, vistos como “entradas e saídas” na gestão de projetos (PMBOK, 2017). Também é necessário dar atenção ao custo, tempo e partes interessadas em cada um deles, visando sempre o maior resultado com o menor esforço empresarial possível. Após a finalização, ele é posto em prática, juntamente com a ação dos setores de comunicação e de publicidade, as quais demonstram ao consumidor as soluções oferecidas.

A partir dos *Brainstorms*, a corporação buscou atingir o máximo de estudantes possível durante o retorno às aulas. Após, pôs-se algumas ideias em prática, como: decidir contratar e readaptar um sistema capaz de possibilitar os aluguéis de forma totalmente online; realizar todas as tarefas financeiras de modo automático; criar demonstrativos de rendimento aos proprietários investidores; gerar notas fiscais automáticas; criar dados para a gestão estratégica da empresa, análise de dados e de públicos através do *Google Analytics*. Com esses processos realizados de forma eficaz e sem burocracia, possibilita-se responder a demanda, aumentando a captação de clientes e oferecendo a prestação desse serviço bem realizada.

4.5 Passo 5: Desenvolvimento - aperfeiçoamento da solução

No passo de desenvolvimento avalia-se a dinâmica do projeto em atividade é avaliada de modo a corrigir eventuais erros ou implantar melhorias rapidamente. Ela é utilizada no aumento dos resultados e ao ampliar a magnitude da criatividade da ferramenta, objetivando maiores ganhos à equipe. Deve-se observar cada retorno econômico e de opinião, avaliando criticamente a dinâmica de aplicação, permitindo o desenvolvimento do alto desempenho.

No processo de aperfeiçoamento da ferramenta na empresa, houve diversas situações de alteração dos processos de desenvolvimento do *branding* e da utilidade dos sistemas. No primeiro, mudou-se seu nome, cor, tipografia, logo e identidade, sendo todas as etapas de alteração avaliadas relacionando a marca ao público-alvo. No segundo caso, realizaram-se melhoramentos nos bancos de dados, possibilitando a criação de páginas personalizadas aos clientes, aplicação do sistema automático de autoatendimento no serviço de locação. Ademais, todos os processos da aplicação foram melhorados constantemente. Exemplo disso verifica-se na etapa de projeto, na qual utilizou-se a ferramenta de análise SWOT para avaliar os pontos positivos, negativos, oportunidades e ameaças que a ideia poderia ocasionar.

5. Principais resultados para o negócio

As aplicações da ferramenta possibilitaram um maior entendimento do público-alvo da empresa e a observação do seu segmento de atuação. Dessa forma, possibilitou o posicionamento da empresa quanto ao ramo imobiliário, que unificou as demandas existentes na cidade à soluções mais assertivas de forma rápida. Representando assim, a importância da utilização de técnicas da gestão empresarial.

A estratégia do desenvolvimento da marca foi um dos benefícios que o *Design Thinking* ajudou. A logomarca da empresa utiliza aspectos criativos alinhados ao propósito da empresa como o “Caminho” e o “Lar” que juntos significam “O caminho para o seu lar”. Visto na figura a seguir.

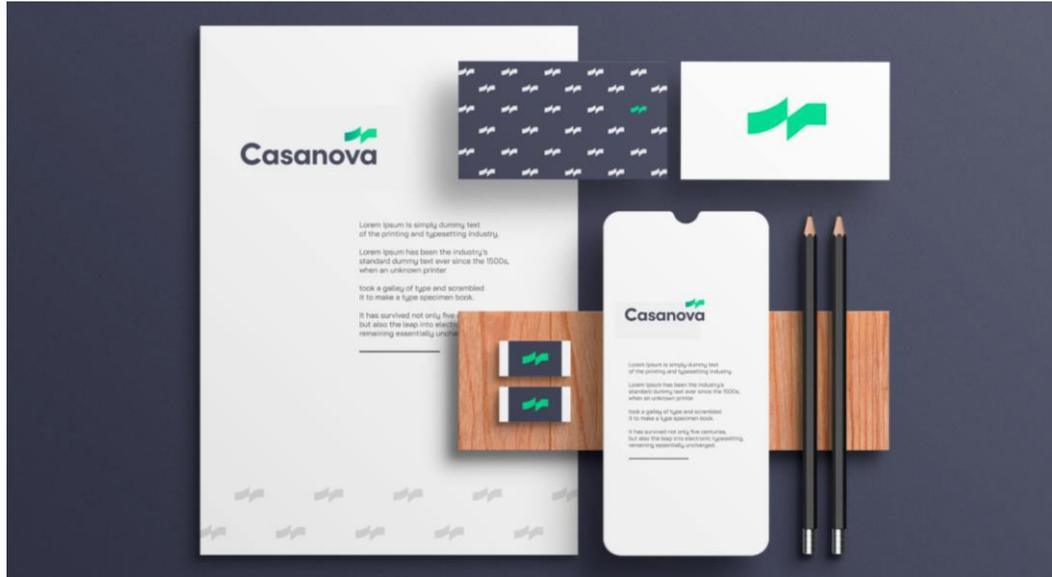
Figura 2 - Identidade visual da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Ademais, o desenvolvimento do nome e da identidade visual da empresa também foram resultados da ferramenta. Pensada em ser algo leve e moderno que vá de encontro ao público-alvo mas que também possibilite o desenvolvimento em qualquer segmento. As cores utilizadas trazem a ideia de profissionalismo e prosperidade, representados com o azul acinzentado e o verde respectivamente.

Figura 3 - Identidade visual da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Ademais, foi diagnosticada uma forte modernização dos serviços imobiliários na concorrência com o crescimento informacional e tecnológico. Ou seja, a empresa teve que se adaptar ao mundo digital utilizando um sistema de aluguel 100% online e assinatura de contratos digitais. Aumentando assim, a disponibilidade da empresa em atuar em diversas regiões que antes eram necessárias movimentações logísticas para a efetivação da contratação do serviço.

Dentre os benefícios analisados, para finalizar, destaca-se a colaboratividade da equipe no desenvolvimento da identidade corporativa. A cultura empresarial que é utilizada como base na empresa assim como sua missão e seus valores. A observação do engajamento e determinação da equipe foram fundamentais para entender a dinâmica da aplicação da ferramenta e ocasionou no avanço da cultura humanista dentro da corporação.

5. Referências

BÜRDEK, B. E. *Design*. História, teoria e prática do design de produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2012.

BUSINESS WEEK. *Get Creative: How to Build Innovative Companies*. In: BusinessWeek. 1. ago. 2005.

IBGE. *Estimativa populacional da região de Santa Maria, Rio Grande do Sul*. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2021/estimativa_dou_2021.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2022.

PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK. 6a ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

SEBRAE. Entenda o conceito de **design thinking** e como aplicá-lo aos negócios. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

SUN TZU BING FA. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo, André da Silva Bueno, 2011.

UFSM. *UFSM em números, entenda o público santamariense*. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>. Acesso em: 10 de abril de 2022.



Como aprimorar a capacidade de resposta do negócio? Uma proposta de diagrama de operacionalização dos processos do negócio para o segmento imobiliário.

Arthur Casanova¹

Resumo: O presente estudo tem como base principal o ensinamento da funcionalidade do *Business Process Management-BPM*, de maneira simples, aplicada a uma empresa do ramo imobiliário, mas que pode ser aplicada em qualquer ramo ou segmento de mercado. Neste trabalho, será ensinado a utilizar a ferramenta Diagrama de Processos do BPM, que possibilita a organização e aprimoramento das operações empresariais. A ferramenta é um diferencial no aspecto de entender como o “organismo” da empresa funciona, ou seja, de entender a empresa como um todo e facilitar o entendimento geral dos processos organizacionais, desenvolvendo facilidade para encontrar erros na operação e aumentar a agilidade da sua solução. Nesse modelo, a ferramenta utilizada auxiliou a diagnosticar alguns gargalos operacionais presentes na empresa possibilitando melhorias na capacidade de resposta da solução dos problemas empresariais que antes, não eram detectados.

Palavras-chave: Gestão por processos; *Business Process Management*; Diagrama.

How to improve business responsiveness? A proposal for a business process operationalization diagram for the real estate segment.

Abstract: The present study has as its main basis the teaching of the Business Process Management-BPM functionality, in a simple way, applied to a real estate company, but which can be applied in any branch or market segment. In this work, you will be taught how to use the BPM Process Diagram tool, which enables the organization and improvement of business operations. The tool is a differential in terms of understanding how the company's "organism" works, that is, understanding the company as a whole and facilitating the general understanding of organizational processes, developing ease of finding errors in the operation and increasing the agility of its operation. solution. In this model, the tool used helped to diagnose some operational bottlenecks present in the company, enabling improvements in the ability to respond to the solution of business problems that were not detected before.

Keywords: Process management; Business Process Management; Diagram.

¿Cómo mejorar la capacidad de respuesta empresarial? La propuesta de un diagrama de operacionalización de procesos de negocio para el segmento inmobiliario.

Resumen: El presente estudio tiene como base principal la enseñanza de la funcionalidad Business Process Management-BPM, de forma sencilla, aplicada a una empresa inmobiliaria, pero que puede ser aplicada en cualquier ramo o segmento de mercado. En este trabajo, se le enseñará a utilizar la herramienta Diagrama de Procesos BPM, que

¹ arthurcasanova@gmail.com

permite la organización y mejora de las operaciones comerciales. La herramienta es un diferencial en cuanto a entender cómo funciona el “organismo” de la empresa, es decir, entender a la empresa como un todo y facilitar la comprensión general de los procesos organizacionales, desarrollando facilidad para encontrar errores en la operación y aumentando la agilidad de su operación. . solución. En este modelo, la herramienta utilizada ayudó a diagnosticar algunos cuellos de botella operativos presentes en la empresa, posibilitando mejoras en la capacidad de respuesta a la solución de problemas de negocio que antes no se detectaban.

Palabras clave: Gestión por procesos; Gestión de Procesos de Negocio; Diagrama.

1. Introdução

O modelo de processos foi utilizado em uma imobiliária de estrutura familiar denominada Empresa Y, inaugurada no ano de 2015 com a proposta de transformar a vida dos seus clientes e colaboradores e auxiliar através da consultoria administrativa, transpassando a confiabilidade e profissionalismo do mercado.

Ao longo dos anos e com a expansão das suas atividades, a empresa enfrentou diversos gargalos em suas operações. O modelo de processos foi elaborado contendo as etapas de cada operação e seus respectivos eventos, a fim de organizar e estruturar as operações diárias da empresa.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Gerenciamento de Processos de Negócio BPM, é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes por meio do foco em processos “ponta a ponta”. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. Sendo assim, o BPM é utilizado para mapear todas as etapas dos processos organizacionais da empresa, entender seu funcionamento e corrigir eventuais gargalos operacionais.

Segundo Pradella et al. (2012), a gestão dos processos organizacionais tem o objetivo de atingir significativas melhorias no gerenciamento, organizando todas as etapas do processo com uma visão sistêmica e objetiva. Para Schollosser (2014), a gestão de processos entende como objetivo principal atingir bons resultados dos processos e do gerenciamento empresarial. A gestão de processos possibilita que a engrenagem empresarial funcione de

uma maneira mais assertiva, organizada e possibilite a melhoria contínua das atividades e ganhos tanto para a empresa quanto para os clientes.

Nesse sentido, as práticas de gestão de processos permitem que uma organização alinhe seus processos de negócios à sua estratégia organizacional. Dessa forma, auxilia também em um desempenho eficiente em toda a organização por meio de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações (SCHLOSSER, 2014).

A origem da orientação por processos se deu na década de 1970, em que o Japão deu início a uma nova era e produziu automóveis melhores, com mais qualidade e com menor custo. Desse modo, para Araújo (2016, p. 18), “A proposta denominada de Gestão da Qualidade Total (GQT) tinha como filosofia a busca incessante pelo zero defeito, em que se acreditava que a qualidade deveria estar em todas as etapas do processo e não apenas no produto final”. Para GQT, processo é uma sequência de atividades realizadas sobre um objeto de interesse qualquer (PAIM et al., 2009).

Com base nessa perspectiva, verifica-se que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, enquanto a gestão por processos é uma visão mais dinâmica, da forma pela qual a organização produz valor ao cliente (PRADELLA et al, 2012). Nesse sentido, a presente produção abordará a técnica do gerenciamento por processos para compreensão sistêmica do negócio. Desse modo, a próxima seção explora tal entendimento.

2.1 O negócio pelo diagrama de processos

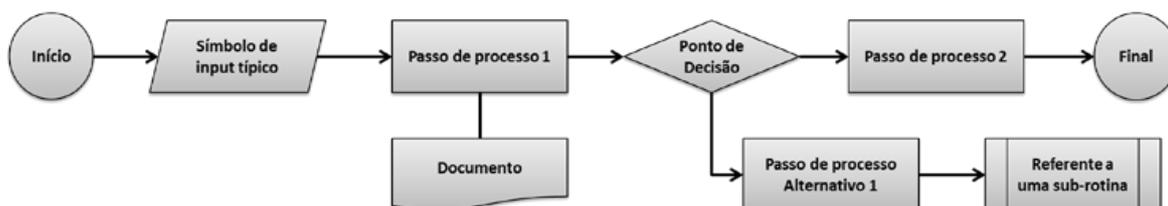
A modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

Desse modo, a modelagem de processos requer um importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos de negócio, a modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização.

Para a composição de um modelo de processos, deve-se incluir ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo de processos necessita conter ilustrações e informações sobre: i) os ícones (representando elementos do processo); ii) os relacionamentos entre os ícones; iii) os relacionamentos dos ícones com o ambiente; iv) como os ícones se comportam ou o que executam. Dessa forma, os símbolos mais usados em um modelo de processos e seus significados mais utilizados constam no exemplo da Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Simbologia básica utilizada na modelagem de processos.



Fonte: ABPMP BPM CBOK (2016, p. 96).

A partir da simbologia para modelagem de processos proposta pelo BPM, exposta em detalhes nesta seção, será operacionalizado o mapeamento do contexto de negócio em investigação no presente relato. O próximo item abordará a importância da ferramenta escolhida para o adequado gerenciamento da organização.

2.2 Importância da ferramenta para a gestão

O BPM se constitui em um conhecimento gerencial relevante, pois integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. Assim, existem benefícios para o gestor compreender a necessidade de aplicar a gestão por processos no negócio. O BPM CBOK resume em quatro grupos quais são as importâncias e benefícios atribuídos no uso da ferramenta.

Figura 2 – Importâncias e benefícios do BPM CBOK.

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos <ul style="list-style-type: none"> • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas <ul style="list-style-type: none"> • Compromissos com clientes são mais bem controlados • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do desempenho ao longo do processo <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos <ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior compreensão do todo <ul style="list-style-type: none"> • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

Fonte: ABPMP BPM CBOK V3 (2016, p. 36).

A partir da Figura 2, exposta anteriormente, percebe-se que a ferramenta proposta propicia inúmeros benefícios para o negócio. Nesse sentido, a próxima seção abordará a operacionalização do BPM no contexto organizacional em análise.

3. Operacionalização da ferramenta

O desenvolvimento para a utilização da ferramenta se inicia ao analisar o fluxo geral do processo que é executado podendo ser aplicada em diversas partes da empresa como:

fluxos de fornecedores, clientes, atendimento e em todos os setores. Para compreender os processos é importante entender o objetivo em que o diagrama será aplicado. A partir da utilização do exemplo de um atendimento, que se constitui da etapa inicial com a entrada do cliente e posteriormente o atendimento, a negociação e o fechamento.

Empregando a ideia do fluxo de processos para o diagrama é interessante realizar a diversificação dos setores da empresa horizontalmente para iniciar o diagrama. Sugere-se que seja utilizada uma organização semelhante à apresentada na Figura 3.

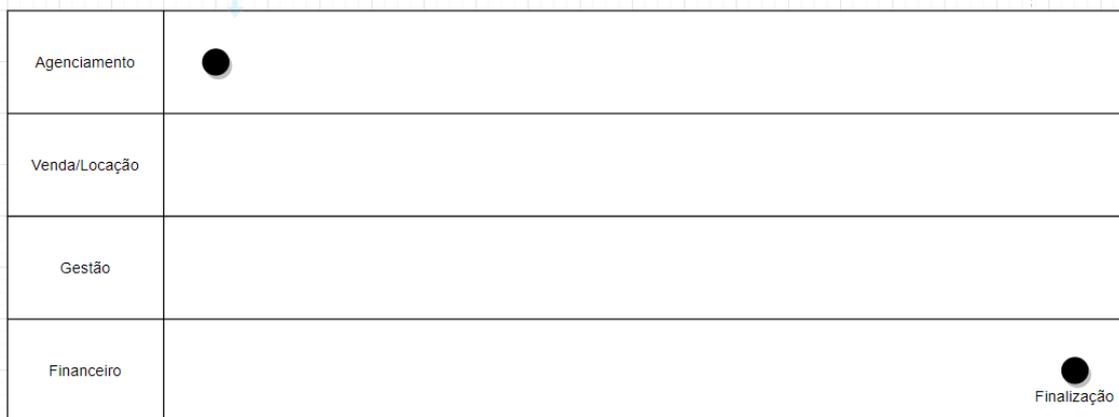
Figura 3 - Passo 1: organização do diagrama de acordo com os setores responsáveis pelo processo.

Agenciamento	
Venda/Locação	
Gestão	
Financeiro	

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Após o passo apresentado na Figura 3, insira os pontos de inicialização e fechamento dos processos da empresa nas respectivas áreas utilizando uma lógica operacional. Na Figura 4 exemplifica o referido passo.

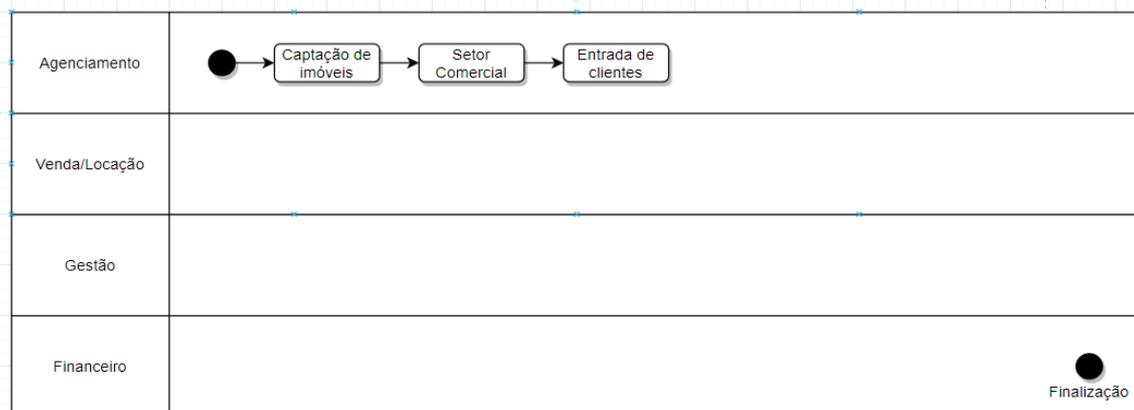
Figura 4 - Passo 2 Definição dos limites inicial e final do processo.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Feito isso, o próximo passo consiste na inserção dos processos essenciais da empresa em ordem cronológica de desenvolvimento. Nesse ponto, vale destacar que os processos devem ser inseridos no respectivo setor de responsabilidade. Na Figura 5 é demonstrado o início da alocação dos processos.

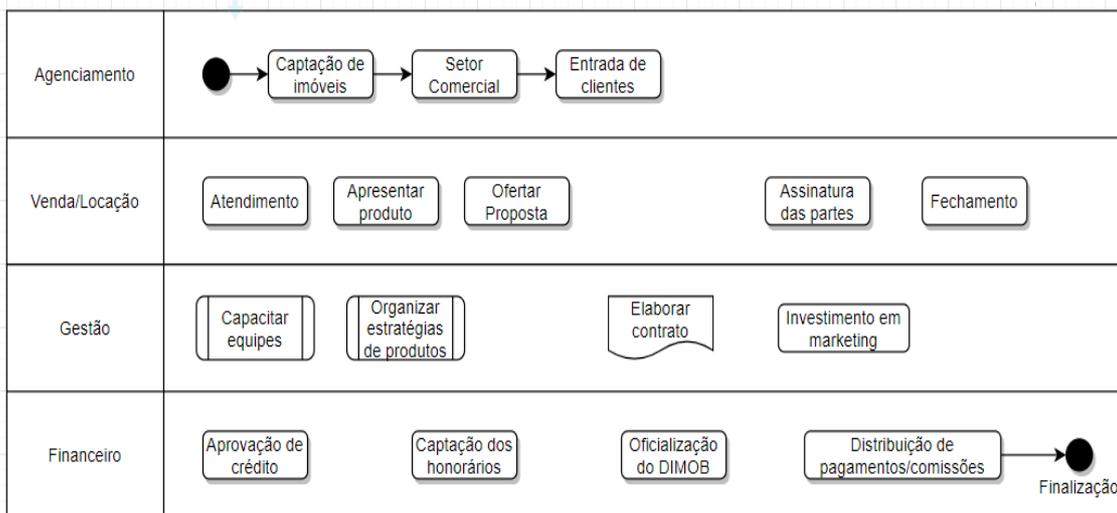
Figura 5 - Passo 3: inserção dos processos de acordo com a responsabilidade.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Além disso, faz-se necessária a utilização dos símbolos para caracterizar os processos, subprocessos, documentos, pontos de decisão, entre outros. A Figura 1 deste trabalho, mencionada anteriormente, expõe a simbologia utilizada.

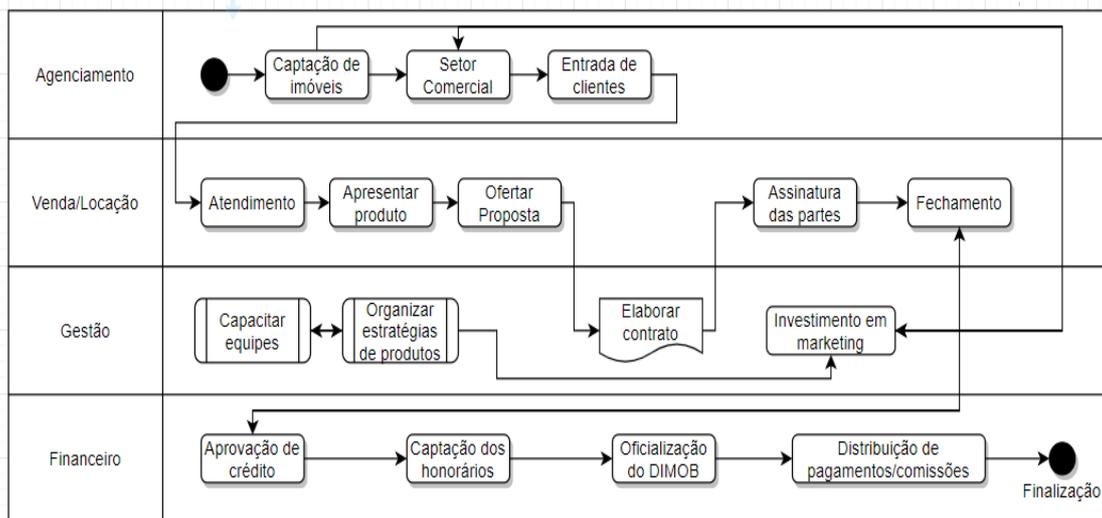
Figura 6 - Passo 4: observação da simbologia para adequada inserção dos processos.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Com base na organização dos processos diante dos setores de responsabilidade apresentados na Figura 6, a partir deste ponto, utilize vetores para direcionar o fluxo dos processos, ou seja, o passo a passo, a lógica de desenvolvimento das tarefas na empresa.

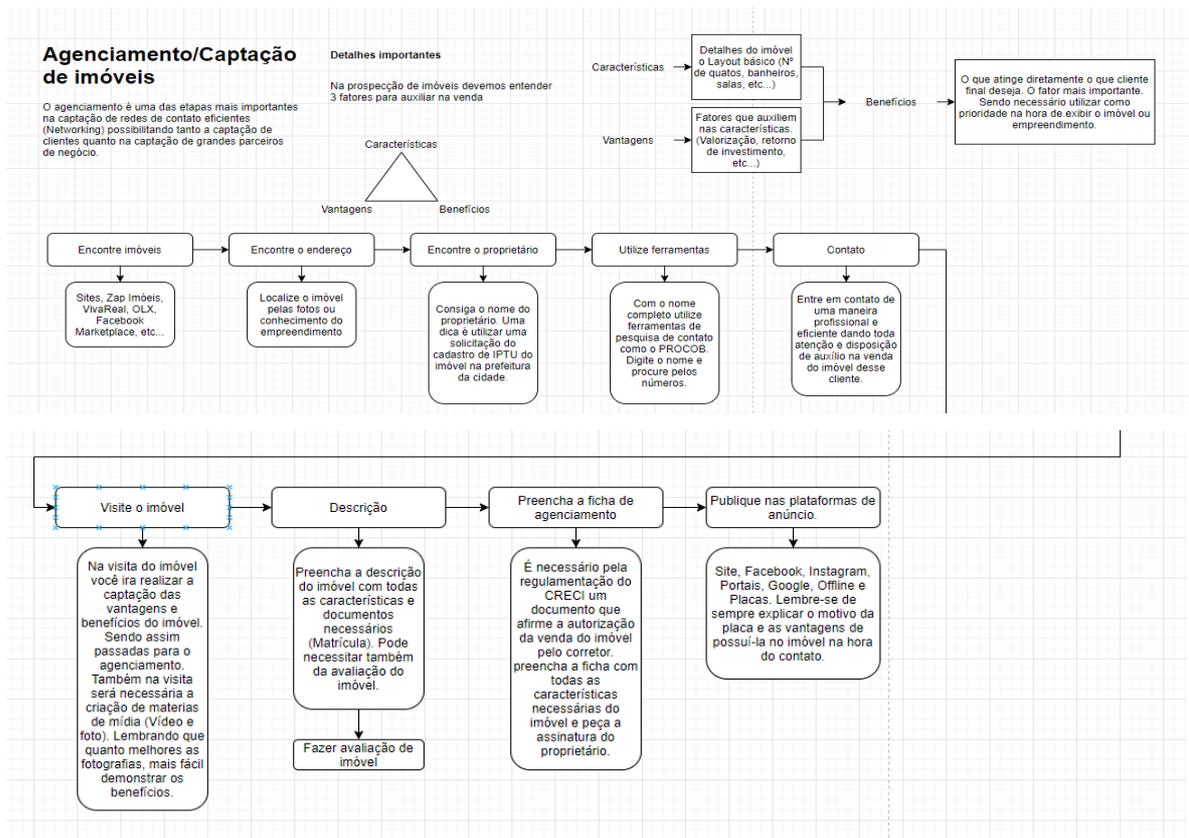
Figura 7 - Mapa do processo da empresa.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Após apresentar os vetores do fluxo de operações da empresa é interessante explicar cada etapa e o que é realizado através daquele processo. Como exemplo, vamos utilizar a Figura 6 e 7 como modelo. O processo de “Captação de imóveis” faz parte do setor de “Agenciamento” e é uma etapa que possui uma complexidade para ser explicada. Por isso é recomendado detalhar cada processo, o que demonstrado na Figura 8.

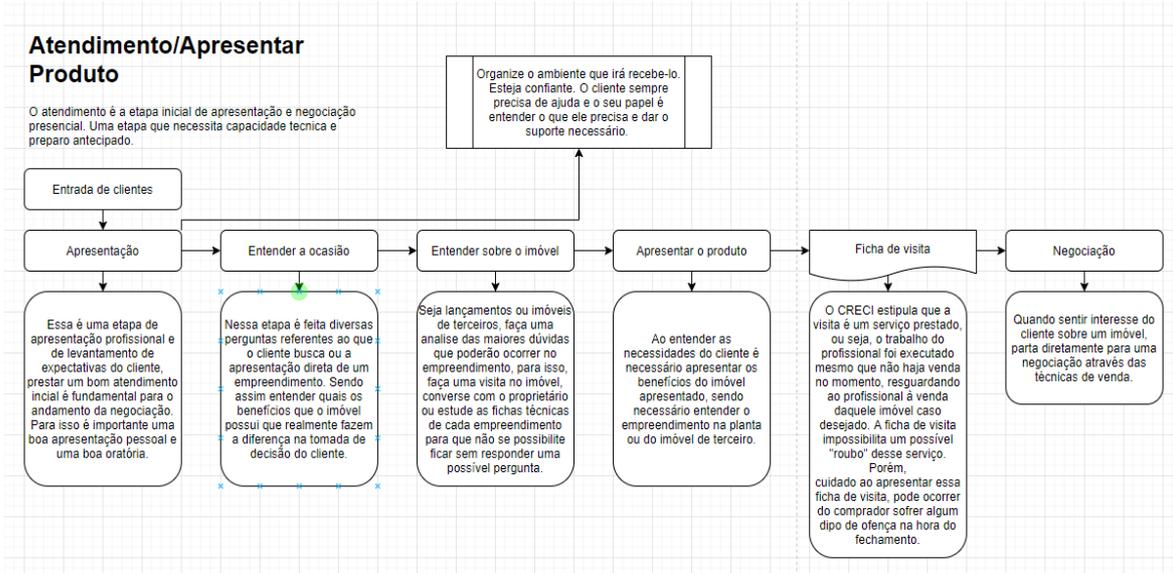
Figura 8 – Exemplo do processo de captação de imóveis



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Esses subprocessos são a explicação de um “processo principal”. Nesse exemplo foi utilizado o processo de “captação de imóveis” onde foi detalhado o que deve ser feito na execução da tarefa. O detalhamento de um processo, poderia facilitar na execução e no controle das tarefas da empresa, o que poderia significar uma economia de tempo e de recursos.

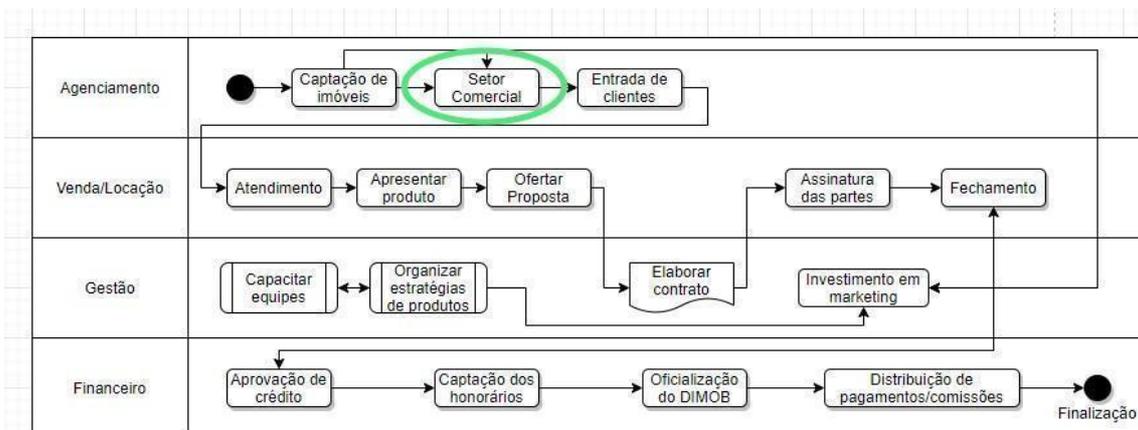
Figura 9 - Exemplo do processo de Atendimento e Apresentação.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

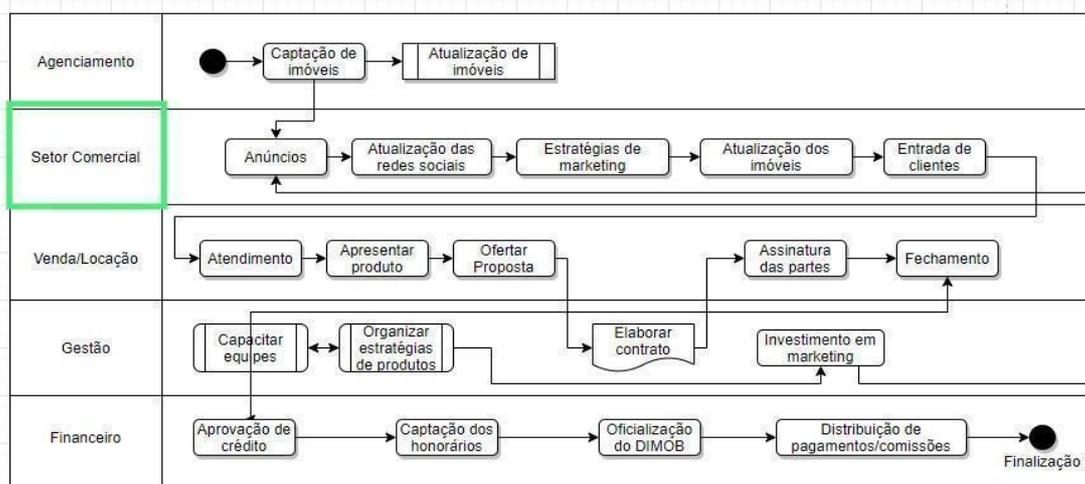
A partir da sequência de desenvolvimento da ferramenta, concluiu-se que o diagrama de processos revelou diversos gargalos estruturais que deveriam ser analisados e atualizados. Na utilização da ferramenta, foi possível perceber a necessidade de apresentar um novo, o setor comercial, que é relevante para a empresa, e que antes era elaborado de maneira isolada pelos colaboradores. Afinal, ao mapear os processos da empresa, visualizou-se que o setor comercial desenvolve um papel fundamental na parte estratégica da empresa. Estas informações são demonstradas nas Figuras 10 e 11.

Figura 10 – Como estavam localizadas as tarefas do setor comercial.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Figura 11 – Como o setor comercial foi organizado.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Para maior compreensão dos processos executados pelo negócio, torna-se essencial compreender a visão dos subprocessos. Assim, objetiva-se mapear cada etapa do setor designado e cada processo que ele executa, ou seja, etapas simples e explicativas de cada processo da empresa, visando sempre a agilidade e a personalização de cada uma. Sendo assim, o fluxograma de processos se torna uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da gestão empresarial.

4. Principais resultados para o negócio

Este estudo buscou demonstrar como o mapeamento de processos pode agilizar o entendimento das empresas. Após a organização pelo mapeamento de processos, foi percebido maior agilidade e entendimento nas operações da empresa, aumento de resposta de problemas e construção de uma rotina com maior agilidade e responsabilidade. Notou-se também, a importância da ferramenta na gestão empresarial, sendo possível personalizar e testar diversas “combinações criativas” que possibilitam alternativas no “modo de fazer” que a empresa possui. Como exemplo, a readaptação de um setor comercial que visa retirar os gargalos presentes no setor de agenciamento (captação de imóveis) e da gerência, possibilitando maiores oportunidades estratégicas para cada setor. Visto que, não haveria tempo perdido com subtarefas importantes, mas sim, fazendo com que cada setor desenvolvesse seu papel no contexto da empresa de forma dinâmica e objetiva.

Ademais, a utilização de ferramentas gerenciais possibilitou que o gerenciamento da empresa percebesse as possibilidades e oportunidades que a operação poderia oferecer, tanto para os colaboradores quanto para clientes, com o objetivo de melhorar continuamente a estrutura empresarial.

5. Referências

ABPMP. BPM. **CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. ABPMP BPM CBOK V3 – 1. ed. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013

ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos**: da Teoria à Prática. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHLOSSER, A. L. C. Mapeamento e Gestão de Processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria. 2014. 160 p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: Acesso em: 10 set. 2020.



Diagrama de Ishikawa: Proposta para identificação de causas de evasão.

Dieni Cristine Priebe¹

Resumo: A evasão é um assunto bastante discutido nas Instituições de Ensino, com o intuito de entendê-la e tentar reduzi-la. Desde o início da pandemia, os números vêm crescendo gradualmente em todo o Brasil. Analisando as pesquisas realizadas referente ao ensino superior, verifica-se um aumento exponencial nos anos de 2020 e 2021. Deixar de cursar uma graduação impacta além do ensino, toda a economia e o desenvolvimento da sociedade. Com o objetivo de criar uma proposta para identificação dos principais motivos de evasão, o presente projeto descreve passo a passo a aplicação do Diagrama de Ishikawa, uma ferramenta que possibilita analisar as causas que, em conjunto, resultam no problema final.

Palavras-chave: Evasão; Diagrama de Ishikawa; Ensino Superior.

Ishikawa diagram: Proposal to identify causes of evasion.

Abstract: Dropout is a subject much discussed in educational institutions, in order to understand it and try to reduce it. Since the beginning of the pandemic, the numbers have been growing gradually throughout Brazil. Analyzing the research carried out regarding higher education, there is an exponential increase in the years 2020 and 2021. Failing to attend a degree impacts beyond teaching, the whole economy and the development of society. In order to create a proposal to identify the main reasons for evasion, this project describes step by step the application of the Ishikawa Diagram, a tool that makes it possible to analyze the causes that, together, result in the final problem.

Keywords: Evasion; Ishikawa diagram; Higher Education.

Diagrama de Ishikawa: Propuesta para identificar causas de evasión.

Resumen: La evasión es un tema bastante discutido en las Instituciones de Enseñanza, con el objetivo de entenderla e intentar reducirla. Desde el inicio de la pandemia, los números han ido creciendo gradualmente en todo Brasil. Analizando las investigaciones realizadas referente a la educación superior, se verifica un aumento exponencial en los años 2020 y 2021. Dejar de cursar una graduación impacta más allá de la enseñanza, toda la economía y el desarrollo de la sociedad. Con el objetivo de crear una propuesta para identificar los principales motivos de elusión, el presente proyecto describe paso a paso la aplicación del Diagrama de Ishikawa, una herramienta que posibilita analizar las causas que, en conjunto, resultan en el problema final.

Palabras clave: Evasión; Diagrama de Ishikawa; Enseñanza Superior.

¹ diepriebe2002@gmail.com

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

Apesar do aumento das políticas de inclusão, o Ensino Superior brasileiro ainda tem seu acesso restrito apenas a uma pequena parcela da população. Dados coletados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), no ano de 2019, trouxeram informações de que somente cerca de 20% da população entre 25 e 34 anos possui diploma de Ensino Superior no país (JORNAL DA USP, 2020).

A partir dos anos 1990, após um estudo realizado pela Comissão Especial de Estudos, esse tema ganhou relevância, dando início a uma série de pesquisas buscando compreender o porquê dos estudantes abandonarem a graduação antes da conclusão (NAGAI; CARDOSOS, 2017). Segundo MEC (1996, p. 22), “a evasão de estudantes é fenômeno complexo, comum às instituições universitárias no mundo contemporâneo”.

De acordo com Silva Filho, et.al (2007), poucas Instituições de Ensino Superior (IES) criam e utilizam programas institucionais de combate à evasão através de planejamento, ações e acompanhamento de alunos. Outro ponto trazido pelos mesmos autores são os motivos apresentados para a saída. Tanto as IES quanto os estudantes apontam as questões financeiras como principal justificativa, porém essa afirmação mascara uma série de outros fatores que levaram ao desinteresse pelo curso.

Frente ao contexto exposto, o objetivo geral deste trabalho consiste em criar uma proposta detalhada para investigação dos motivos que levam os estudantes a deixarem o curso de ensino superior. Para tanto, optou-se por aplicar o Diagrama de Ishikawa, possibilitando levantar as origens do fenômeno em análise. Desse modo, as seções seguintes tratarão da conceituação da ferramenta, bem como da importância de sua aplicação para a gestão.

2. Conceituação da ferramenta

O Diagrama de Ishikawa – também conhecido como Espinha de Peixe ou de Causa e Efeito – é uma ferramenta da qualidade visando identificar causas que dão origem a um efeito, analisando diversos fatores envolvidos no processo. Sua criação remete ao Japão, por volta da década de 1960, pelo engenheiro Kaoru Ishikawa.

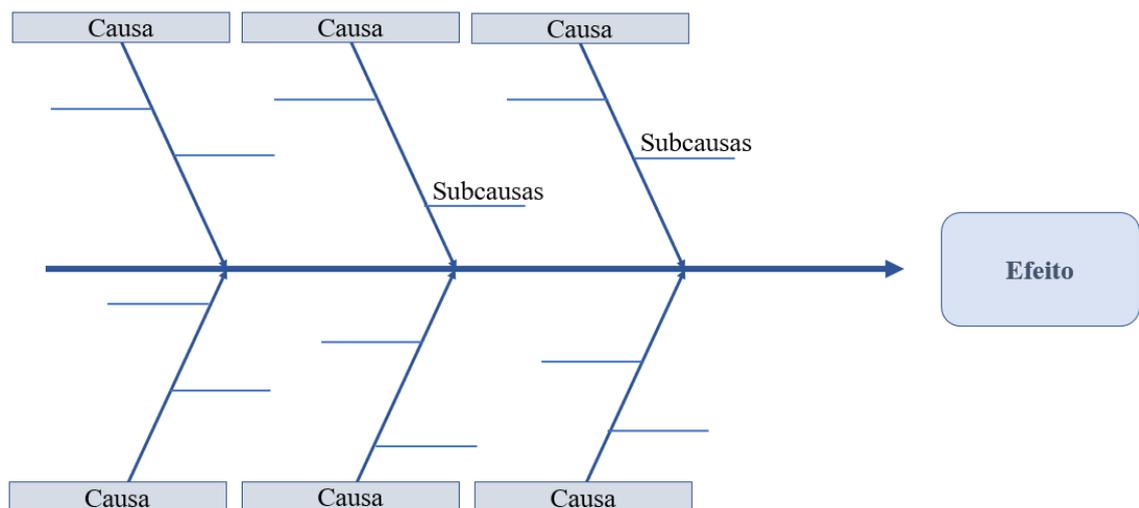
Quanto aos benefícios, a aplicação adequada permite melhor visibilidade dos problemas e motivos, a partir disso, pode-se analisar isoladamente os elementos relacionados ao problema,

identificando as principais raízes da questão. Assim, a empresa terá a informação e conseguirá agir assertivamente, melhorando processos e/ou setores.

De acordo com Meneghetti (2013, p. 303), “[...] possuir ou ter o máximo controle dessa relação requer a capacidade de buscar e identificar as causas que levam a um efeito”. Para o mesmo autor, frequentemente esses elementos são confundidos, analisando-se diretamente consequência, enquanto se deveria analisar os fatores geradores de determinado resultado.

Assim, conforme Meneghetti (2013, p. 302), “[...] aplicando esse mecanismo mental de relação causa/efeito, colocamos sobre novas bases a nossa abordagem ao trabalho: tudo é centrado sobre as causas e não sobre os efeitos”. Para ilustrar o diagrama e tornar mais fácil a compreensão do modo como as informações serão organizadas, elaborou-se a representação, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A figura anterior demonstra como as informações serão organizadas na seção resultados. O retângulo da extremidade direita representa o “problema” da situação analisada. Cada um dos eixos ligados ao principal representam os grupos de possíveis causas. As lacunas dentro de cada grupo serão preenchidas com as subcausas (possíveis motivos que originam o problema final).

3. Importância da ferramenta para a gestão

A aplicação dessa ferramenta no âmbito de evasão poderá auxiliar a gestão identificar as causas de evasão, aprofundando o entendimento que facilitará agir sobre o principal ponto de melhoria. Frequentemente os efeitos são confundidos com as causas, pois são mais evidentes, desse modo, quando não se aprofunda a raiz do problema, se trata de forma superficial (MENEGETTI, 2013).

Nesse contexto, o Diagrama de Ishikawa é simples e visual, trazendo praticidade na aplicação e na análise. Sua aplicação permite compreender como determinado problema foi gerado e assim definir as causas e o grau de importância para cada uma delas (NOMUS, 2021). Assim, torna-se possível para o negócio agir nos pontos falhos a partir de uma hierarquia de relevância, diminuindo os reflexos indesejados.

Nesse sentido, outros efeitos manifestados nas organizações, diante dos mais diversos setores integrantes do negócio, podem ser analisados a partir da mesma sistemática. Desse modo, problemas nas áreas de gestão de pessoas, marketing, financeiro e operação podem ser estudados e solucionados sob a visão do Diagrama de Ishikawa.

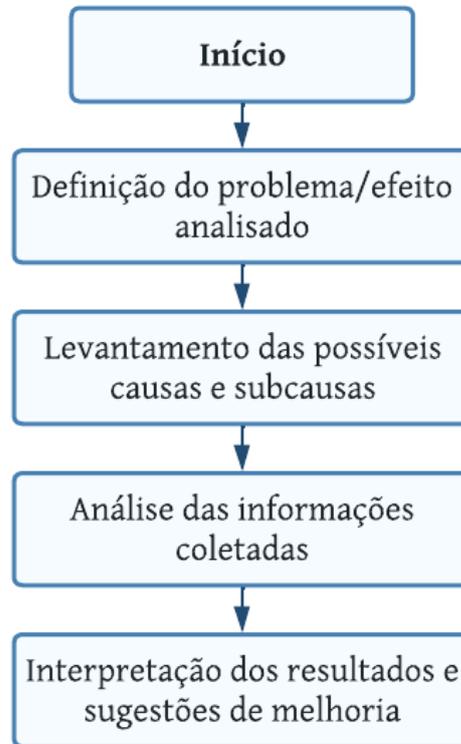
Instituições de Ensino utilizam as ferramentas de qualidade, incluindo o Diagrama de causa-efeito para analisar diferentes problemas. Exemplificando a afirmação anterior, Noda et.al (2020) realizaram um estudo aplicando as ferramentas para interpretação das avaliações institucionais. No presente estudo, objetiva-se detalhar a aplicação do diagrama em questão para identificação da principal ocorrência da evasão. Na próxima seção especifica-se o percurso desenvolvido para a aplicação.

4. Operacionalização da ferramenta

A operacionalização exige o cumprimento de algumas etapas, como: i) definição do problema analisado; ii) levantamento das possíveis causas e subcausas; iii) análise das informações coletadas; iv) interpretação dos resultados e sugestões de melhoria. A Figura 2 ilustra esse passo a passo.

Para a obtenção dos dados necessários à análise, a coleta pode ser feita no momento que o aluno solicita o cancelamento/trancamento da matrícula. Algumas instituições possuem departamentos destinados a conversar com o aluno após a manifestação de interesse de saída da IES e tentar reverter o pedido. O motivo do trancamento, bem como possíveis indícios manifestados pelo estudante como influência sobre a sua decisão em deixar a IES, serão os principais dados coletados.

Figura 2 - Etapas da operacionalização da ferramenta



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A aplicação do diagrama se dá partindo dos passos apresentados acima, na Figura 2. Cada uma das etapas acima, serão descritas abaixo:

4.1 Passo 1: Definição do problema/efeito analisado

Nesta etapa define-se o problema que será analisado, ou seja, a evasão dos estudantes. Pode-se especificar o efeito, caso precise analisar um período em específico ou área. A ferramenta pode ser aplicada em diversos setores, podendo ser utilizada para identificar problemas nos processos, algum produto/serviço em específico, entre outros.

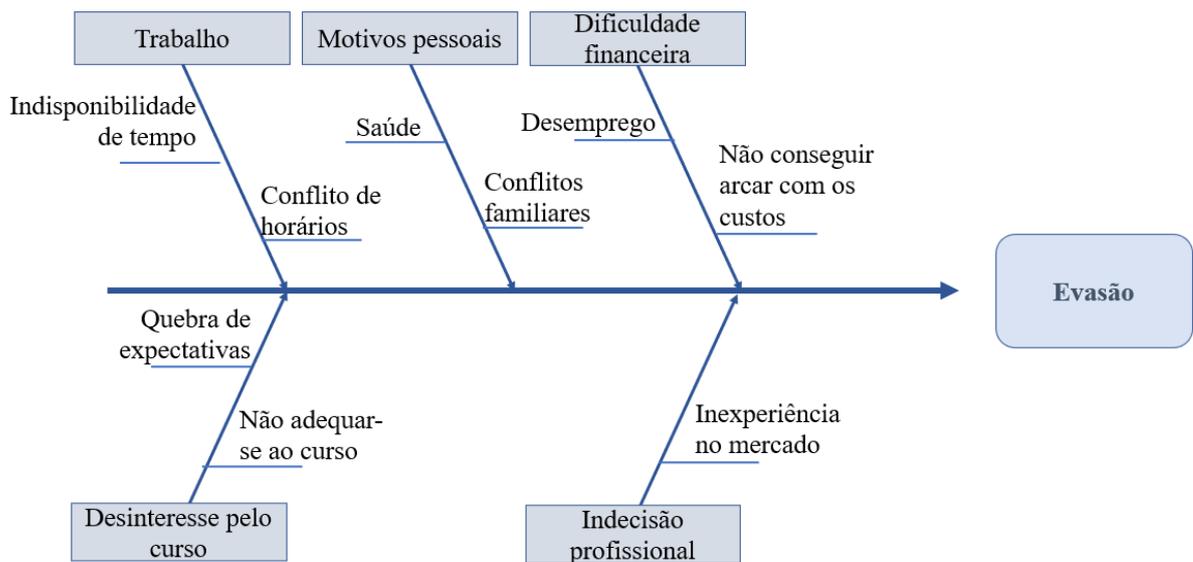
4.2 Passo 2: Levantamento das possíveis causas e subcausas

A segunda etapa consiste na coleta de dados e montagem do diagrama. Suponhamos que a análise seja para identificar as causas de evasão do primeiro semestre de 2022. Nesse caso, deve-se reunir todos os pedidos de saída desse período e agrupá-los de acordo com o

motivo. A partir disso, serão criados os grandes grupos de causas. A criação dos grandes grupos de causas, baseou-se na matéria publicada por CRM Educacional (2020), a partir dessas informações estrutura-se o diagrama.

Os principais grupos elencados são: i) trabalho; ii) motivos pessoais; iii) dificuldade financeira; iv) desinteresse pelo curso; v) indecisão profissional.

Figura 3 - Ilustração do Diagrama



Fonte: elaborado pela autora (2022) com base nas informações de CRM (2020).

4.3 Passo 3: Análises das causas e subcausas

A análise de informações leva em consideração o retorno dado pelo aluno ao pedir desligamento da IES. As justificativas são analisadas e a frequência com que se repetem será um dos fatores analisados para concluir quais são os principais motivos de evasão.

4.4 Passo 4: Interpretação dos resultados e sugestões de melhoria

A partir das análises, chega-se à conclusão de quais os principais motivos que levam à evasão dos estudantes. Com essa informação, busca-se o ponto de melhoria e elaboram-se estratégias para minimizar os impactos dessa causa, diminuindo a evasão.

5. Principais resultados para o negócio

O diagrama permite visualizar os motivos por trás de cada pedido de desligamento e aprofundar cada uma das áreas. Por fim, as ações pensadas podem ser aplicadas e controladas a partir de outra ferramenta de qualidade denominada 5W2H. Esta permite à empresa definir o que será feito (What), por que será feito (Why), onde será feito (Where), quando será feito (When), por quem será feito (Who), como será feito (How) e quanto vai custar (How much).

Uma instituição oferece um serviço aos seus clientes (alunos) e assim como qualquer outro existem aspectos que podem ser melhorados. Ao identificar essas informações, a gestão poderá elaborar estratégias que visem a solução ou minimização dos impactos dessas causas sobre o efeito final.

6. Referências

Bastiani, Jeison Arenhart De. **Diagrama de Ishikawa**. Blog da Qualidade, 2018. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-ishikawa-2/> Acesso em: 14/01/2022.

Diagrama de Ishikawa. Thiago Leão. Nomus. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/diagrama-de-ishikawa-cao-e-efeito-espinha-de-peixe/> . Acesso dia 29/01/22.

Evasão universitária. IMED. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/3198/2214> Acesso em: 14/01/2022.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019 [recurso eletrônico]**. – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021.

Jornal da USP. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/formacao-na-educacao-superior-nao-pode-prescindir-de-politica-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao/>. Acesso em: 07/02/2022.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. FOIL, 2013.

Ministério da Educação. **Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas**. Brasília, 1996.

Noda, Marcos Rogério Yoshiaki. et,al. **Aplicação de sistemas de gestão de qualidade a partir da análise avaliativa em uma instituição de ensino superior**. Revista Eletrônica Funvic, 2020. Disponível em: <https://www.revistaeletronicafunvic.org/index.php/c14ffd12/article/viewFile/209/192>. Acessado em: 08/05/2022.

Roberto L. **Lobo e Silva Filho**, **Paulo Roberto Motejunas**, Oscar Hipólito e Maria Beatriz de C. M. Lobo. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 641-659, set./dez. 2007

Rodrigues, Viviane. **Diagrama de Ishikawa**, Siteware, 2021. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso em: 14/01/2022.



Como diminuir a inadimplência dos clientes? Proposta de processo para o controle de contas a receber em uma organização.

Maicon Boeck Pfeifer¹

Resumo: Este estudo visa abordar a importância do relatório de controle de inadimplentes, além de explicitar o conceito e como ele pode ser desenvolvido em uma organização de forma simples, fazendo uso de uma ferramenta para desenvolvimento do controle. Esse estudo e sua aplicação foram desenvolvidos em uma organização, no município de São João do Polêsine (RS), na qual se mostraram muitos resultados positivos, trazendo à tona uma relação de quantos reais por mês em projetos estava em aberto; porcentagem de aumento ou diminuição em cada mês e projeto; relação dos clientes inadimplentes por projeto e o seu montante total de débito com a organização. Possibilitou-se, assim, evidenciar as ações a serem tomadas e também facilitar as cobranças.

Palavras-Chave: Gestão Financeira; Inadimplência; Controle Financeiro.

How to reduce customer default? Process proposal for the control of accounts receivable in an organization.

Abstract: This study aims to address the importance of the delinquent control report, in addition to explaining the concept and how it can be developed in an organization in a simple way, making use of a tool for developing control. This study and its application were developed in an organization, in the municipality of São João do Polêsine (RS), in which many positive results were shown, bringing to light a list of how many reais per month in projects were open; percentage increase or decrease for each month and project; list of delinquent customers per project and their total amount owed to the organization. This made it possible to highlight the actions to be taken and also facilitate collections.

Keywords: Financial Management; default; Financial control.

¿Cómo reducir la morosidad de los clientes? Propuesta de proceso para el control de cuentas por cobrar en una organización.

Resumen: Este estudio pretende abordar la importancia del reporte de control de morosos, además de explicar el concepto y cómo se puede desarrollar en una organización de manera sencilla, haciendo uso de una herramienta para el desarrollo del control. Este estudio y su aplicación fueron desarrollados en una organización, en el municipio de São João do Polêsine (RS), en la que se mostraron muchos resultados positivos, revelando una lista de cuántos reales por mes en proyectos estaban abiertos; porcentaje de aumento o disminución para cada mes y proyecto; lista de clientes morosos por proyecto y su monto total adeudado a la organización. Esto permitió destacar las acciones a realizar y también facilitar los cobros.

Palabras clave: Gestión Financiera; defecto; Control financiero.

¹ maiconboeckpfeiferr@gmail.com

1. Introdução

O setor financeiro de uma organização é um dos mais importantes, pois a partir dele se tem em dados numéricos os parâmetros de como está a situação empresarial. Através dele avalia-se se é possível fazer novos investimentos ou se deve haver um novo planejamento para melhorar determinado ponto. Segundo Oliveira (2009, p. 46),

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Muitas empresas de pequeno porte e microempresas do Brasil não se preocupam em ter um bom planejamento financeiro. Entretanto, hoje, através de programas de incentivos empresariais e muito estudo, esse cenário está mudando por meio da contratação de profissionais para a criação de um setor financeiro bem alinhado com o escopo daquele negócio. Isso se dá devido à compreensão da importância de ter todo alinhamento e registro adequado das informações, sabendo onde agir a qualquer momento.

Segundo Gitman (2004), a gestão financeira é uma ferramenta para controlar, da forma mais eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento e análise de investimentos de empresas, visando o desenvolvimento organizacional e evitando gastos desnecessários. Para Machado (2008, p. 13), a finalidade do planejamento financeiro pode ser entendida como

Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação.

Frente ao contexto apresentado, tomando como base o ponto de registro adequado das informações e a necessidade do negócio ter um relatório completo e atualizado semanalmente para trabalho de atuação do setor de cobranças, o presente relato objetivou desenvolver uma planilha de controle. Essa, feita a partir de um relatório extraído do sistema da empresa, constituído pelos boletos registrados e do demonstrativo contábil, o balancete.

Para Gitman (2004), ter um plano de gestão financeira estruturado estipula as medidas planejadas da empresa e o impacto desta medida é esperado para períodos de dois a dez anos. Já os planos de gestão financeira de curto prazo determinam as providências financeiras a serem realizadas em ciclos menores.

Como contribuição para o contexto organizacional em investigação, a partir desses dois relatórios, pode-se ter um panorama geral da situação de inadimplência, podendo até se saber qual a porcentagem de risco daquele mês, os clientes inadimplentes e a perda de entradas no período. Visando compreender em maior profundidade a temática, as próximas seções trarão a conceituação e a importância da ferramenta escolhida.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

A inadimplência acontece quando uma pessoa ou empresa deixa de pagar uma dívida na data determinada. Seus motivos são os mais variáveis: esquecimento, falta de organização, de dinheiro, por conta de alguma eventualidade ou emergência, ou mesmo a perda do emprego. Muitos motivos levam à falta de pagamento, criando a necessidade de um controle bem estruturado de modo a evitá-la. De acordo com Baratto (2021, p.12),

Controlar as finanças é uma tarefa desafiadora, mas, ao mesmo tempo, pode ser uma ferramenta que facilita a gestão financeira quando se adota uma postura de controle, ou seja, quando se pratica o contínuo monitoramento das entradas de recursos e suas aplicações, não deixando para depois aquelas anotações referente aos gastos.

Já para Marchetto (2012, p.33), “inadimplência é o ato de não cumprir com a obrigação de pagamento mediante acordo por duas ou mais partes envolvidas após a data acordada”.

Existem diversos tipos de inadimplência, como: Bancária, programas de financiamento estudantil, condomínios e empresas. Popularmente conhecida como “nome sujo”, a inadimplência vem sendo cada vez mais recorrente, por diversas razões, que cabe a cada um identificar. A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação, geralmente financeira, quando o indivíduo acaba não efetuando o pagamento até a data prevista de vencimento.

As pessoas nesta situação, em caso de não pagamento até a data prevista ou após a realização das ações de cobranças, mesmo assim, não efetuarem o pagamento, acabam sendo impossibilitadas de realizar novas compras, pois não possuirão crédito em razão da restrição.

Segundo reportagem do Nexo Jornal, em maio de 2022, foi postado uma matéria que retrata a situação do Brasil em questão de inadimplência, onde explanam: “Mais de 28% das famílias brasileiras estavam inadimplentes em abril de 2022. É o maior nível desde janeiro de 2010, primeiro mês de realização da pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo”.

Esse controle é uma ferramenta importante para o não comprometimento do fluxo de caixa da empresa. É essencial para a empresa realizar um controle das vendas ou serviços prestados de forma a possibilitar uma análise do histórico dos clientes e a identificação daqueles os quais oferecem mais risco de inadimplência.

O controle contínuo dos devedores permite uma redução das perdas, possibilitando prever um conjunto de ações a serem implementadas quando se verifica um atraso. Para clientes com histórico problemático, consultar o CPF ou CNPJ em órgãos como SPC e Serasa pode ser uma forma de proteção contra possíveis inadimplências.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

O relatório de inadimplência é o resultado de uma demonstração de apuração dos dados do repositório da empresa. Contudo, independentemente da fonte dos dados, ele embasa decisões gerenciais para a concessão de crédito e como será possível investir a longo prazo. A partir dele, a organização pode criar uma política mais eficiente, diversificando os créditos para cada consumidor. Além disso, o documento oferece uma relação dos pontos fracos da empresa.

Analisando esses dados, a organização tem um panorama de previsibilidade quanto à capacidade de pagamento da própria organização. Portanto, o relatório permite analisar com mais efetividade o fluxo de caixa e a tomada de decisão para investimento e financiamento a longo prazo.

3. Operacionalização da ferramenta

A constituição da ferramenta se deu a partir da necessidade da organização de possuir um controle dos boletos a vencer e da importância em se ter uma pessoa realizando as cobranças após o vencimento das faturas. Desse modo, iniciou-se uma reflexão sobre o

procedimento ideal para execução daquelas referentes a clientes inadimplentes com a empresa.

Em um primeiro momento, precisou-se alinhar os setores financeiro e comercial. Em comum acordo foram definidas quatro datas para o vencimento dos boletos, sendo elas os dias 07, 14, 21 e 28. Assim, facilitou-se a organização do colaborador responsável através de uma ação de cobrança dois dias após o vencimento estimado para os boletos ativos, nas datas de 09, 16, 23 e 30 de cada mês.

Adicionalmente, estipulou-se que, nestes dias, devem ser extraídos do sistema de dados e controle financeiro um relatório com a listagem contendo os nomes dos clientes em situação de inadimplência. Após essa primeira conferência, são preenchidas e atualizadas as informações dos relatórios e planilhas construídas a partir do software *Microsoft Excel*, com a finalidade de acompanhar o processo continuamente e detalhadamente. Desse modo, possibilita-se controle das informações de maneira compartilhada com os demais setores de interesse, enquanto se auxilia o colaborador responsável pelas cobranças. Na sequência será demonstrado em detalhes a operacionalização da ferramenta.

3.1 Levantamento das Informações

As informações são extraídas de um sistema de controle financeiro, o qual também emite notas fiscais, boletos e frente de caixa. Nos dias 09, 16, 23 e 30 é produzido um arquivo com os nomes dos clientes inadimplentes, contendo o seguinte detalhamento de informações: data da competência, data de vencimento, nome, projeto relacionado e valor da negociação.

A partir do relatório, procede-se ao preenchimento da planilha de Controle Geral, desenvolvida no software *Microsoft Excel*. Para ordenação da lista, os dados são sistematizados por ordem alfabética dos nomes dos clientes inadimplentes. A Tabela 1 detalha esse primeiro passo.

Tabela 1 - Demonstração da planilha de Controle Geral de inadimplência.

Data da competência	Data de vencimento	Nome do cliente	Projeto	Valor da negociação

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Em seguida, realiza-se a soma dos projetos com o montante dos valores totais em aberto, isto é, o cálculo total acumulado ao longo dos meses analisados. Por exemplo: no mês de janeiro de 2021, havia um acumulado de R\$80,00 de valores em aberto para o Projeto 1. Já em fevereiro de 2021, o valor foi de R\$89,90, tendo crescimento de R\$9,90 na inadimplência do, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Demonstração da planilha de controle de inadimplência PROJETO 1.

Projetos	Janeiro/21	Fevereiro/21
Projeto 1	R\$ 80,00	R\$ 89,90

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Com base no exposto na Tabela 2, entende-se ser possível recuperar valores, sendo R\$80,00 no mês de janeiro/21 e R\$89,90 em fevereiro/21. Porém, destaca-se o primeiro total consistindo na soma dos clientes A, B e C, ou seja, eles possuíam as inadimplências de R\$10,00, R \$50,00 e R\$20,00, respectivamente. O cliente B, após a ação de cobrança, pagou os R\$50,00, logo, o valor foi recuperado, restando R\$30,00 em aberto. Porém, no mês seguinte, o cliente D ficou devendo R\$59,90, totalizando uma inadimplência de R \$89,90 para o Projeto 1.

3.2 Análise das Informações

Na Tabela 3, a seguir, demonstra-se como foi feito o controle com um panorama geral da inadimplência por projeto. Após, na parte inferior da mesma, desenvolveu-se um controle semanal do valor em reais acumulado no período, bem como o quanto foi renegociado para o próximo mês.

Tabela 3 - Controle geral dos valores acumulados de inadimplência.

	2020	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
PROJETO 1	784.94	670.16	749.54	828.92	939.55	939.55	1,132.05	1,183.88	1,385.65	1,385.65
PROJETO 2	121.25	67.89	103.14	151.14	199.14	437.28	437.28	437.28	437.28	437.28
PROJETO 3	94.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PROJETO 4	0.00	64.78	0.00	87.50	175.00	350.00	437.50	525.00	612.50	612.50
PROJETO 5	97.00	0.00	0.00	0.00	0.00	299.99	0.00	0.00	0.00	0.00
PROJETO 6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	570.00	0.00	0.00	0.00	0.00

PROJETO 7	896.41	547.35	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75
PROJETO 8	658.29	321.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PROJETO 9	20.40	149.40	149.90	149.90	169.70	214.40	455.10	455.10	616.60	616.60
	2,672.29	1,821.56	1,729.33	1,944.21	2,210.14	3,537.97	3,188.68	3,328.01	3,778.78	3,778.78
SEMANA 1		2,672.29								
SEMANA 2		3,654,32								
SEMANA 3		2,679,20								
SEMANA 4	2,672.29	1,821.56								
RECUPERADO	60.879,64	1,987.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RENEGOCIADO	4.574,90	574,36								

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Na tabela anterior, nomeiam-se os projetos e seus respectivos valores acumulados mensalmente. Abaixo, os mesmos são discriminados por semana, recuperado dentro do mês e renegociado para os próximos. Desse modo, tal ferramenta possibilita ao gestor acompanhar o montante total de inadimplência, bem como o valor resgatado dos clientes nesta situação.

Uma outra forma de avaliar e tomar decisões é a partir dos demonstrativos gráficos. A partir dos dados coletados, da tabela acima, foi desenvolvido um gráfico construído automaticamente nos dados numéricos. Com base nesses neles, é possível identificar de maneira visual os projetos com mais ou menos clientes em situação de inadimplência, além de pontuar as oscilações nas tentativas de cobrança efetivadas em cada um.

Gráfico 1 - Gráfico de controle de inadimplência



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim como a planilha, o gráfico demonstra os nove projetos e suas inadimplências, conforme legenda dos meses. Dentro do mesmo sistema de controle, existe a lista com os nomes e valores devidos. Esse controle também serve para a equipe comercial, impedindo novas vendas para clientes com altos índices de inadimplência.

Tabela 4 - Controle de inadimplência acumulada por cliente.

Projeto	Nome	Valor
PROJETO 1	CLIENTE 1	149,90
PROJETO 5	CLIENTE 2	84,00
PROJETO 5	CLIENTE 3	98,00
PROJETO 7	CLIENTE 4	124,57
PROJETO 2	CLIENTE 5	365,69
PROJETO 2	CLIENTE 6	987,00
PROJETO 3	CLIENTE 7	1260,00
PROJETO 4	CLIENTE 8	89,90
PROJETO 6	CLIENTE 9	54,00
PROJETO 8	CLIENTE 10	269,96
PROJETO 8	CLIENTE 11	582,54
PROJETO 9	CLIENTE 12	265,90

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Na tabela anterior, é possível identificar o valor acumulado por cliente e em qual projeto está atrelado esse valor em aberto. Assim, facilitando para que se tenha um cuidado mais atento ao valor acumulado por cliente e para as próximas vendas.

3.3 Ações de Cobrança

Com as informações disponíveis e analisadas, parte-se para as ações de cobranças. Nelas, cada cliente possui um atendimento individualizado, no qual é enviada uma imagem informando o valor em aberto e, após isso, há variadas formas de prosseguir, entendendo caso a caso, dando a baixa do valor após o pagamento ou mesmo negociando-o.

Os contatos com os clientes, são sempre feitos por *WhatsApp* ou e-mail, seguindo um padrão de ética e conduta com cada cliente. Buscamos sempre atender os clientes de maneira com que ele não se sinta invadido, nas realizações das cobranças, buscando ajudá-lo, compreender qual é a sua situação e dessa forma encontrando uma solução para ambos, este é o sentido da negociação.

3.4 Atualização dos Relatórios

Após a realização das ações de cobranças, a atualização das informações nos relatórios e planilhas deve ser feita de forma precisa e instantânea. Conforme o pagamento ou renegociação, os valores são ajustados no mesmo momento, sem que se percam as informações.

4. Resultados e considerações finais

A realização de um plano de controle de inadimplência exige que o profissional de cobranças da organização mantenha sempre os dados atualizados e de certa forma se tenha um conhecimento prévio do seu público, que faça com que se tenha para além de dados numéricos e gráficos uma forma intuitiva de realizar as cobranças. Assim, evitam-se os percentuais de inadimplência.

Além de manter um plano organizado, o responsável deve possuir uma capacidade de entender a necessidade do cliente, possibilitando a negociação. Desse modo, garante-se o retorno do comprador.

Cuidar os prazos e datas de vencimentos dos produtos ou serviços é outro ponto importante. Deve-se oferecer prazos alinhados aos planejamentos da empresa, permitindo um fluxo de entrada qualificado com as demandas de saídas.

Trazendo para dados numéricos de perspectiva de melhoria implantando esta ferramenta de controle, chega-se a 87% das inadimplências são recuperadas dentro do mesmo mês. Observou-se uma grande melhoria no processo após a implantação, pois antes mais 50% ficava em inadimplência para negociação nos meses decorrentes.

Falando sobre conhecimento do seu público, dos seus clientes, uma grande chave é possuir um certo tipo de observação de conhecimento de comportamento. Para Martin (1997), observar o comportamento individual do comprador dentro do estabelecimento, ou seja, as atitudes que podem despertar suspeitas de estar-se diante de um golpista e/ou inadimplente. Ainda, segundo o autor, pode-se enumerar algumas práticas suspeitas, as quais aumentam a chance de futuras preocupações:

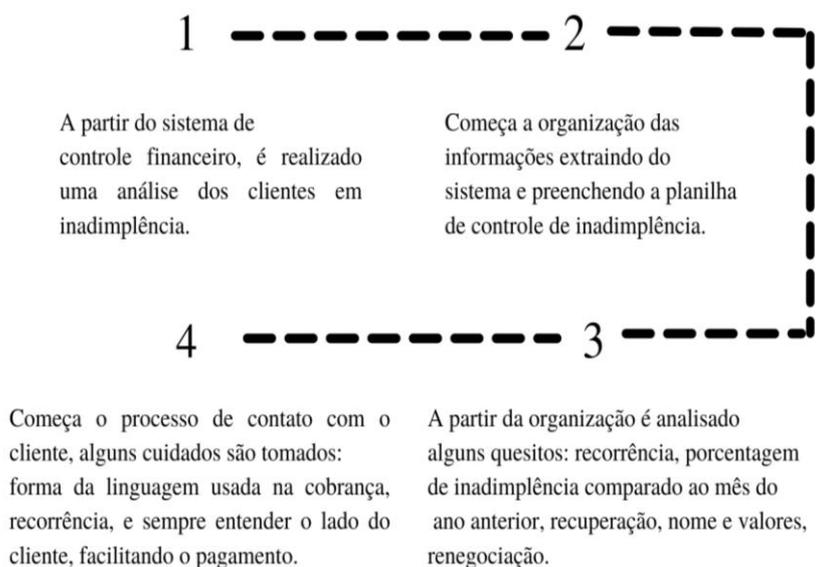
- a) grande compra de cliente desconhecido;
- b) pouca preocupação do comprador em conhecer detalhes da mercadoria que está comprando;

- c) nervosismo visível na hora de pagar;
- d) exagero de acessórios para tentar disfarçar a aparência real, para evitar futura identificação;
- e) cheque previamente preenchido e assinado na hora da compra;
- f) pressa excessiva do cliente para ir embora;
- g) pouca disposição para conversar com os vendedores.

Portanto, possuir um plano de organização de controle das inadimplências ajuda a constituir o controle, possibilitando planejar com mais tranquilidade os novos passos da empresa, a qual possuía anteriormente um controle manual e intuitivo de cobranças. Hoje, o setor passa semanalmente por esse processo, evitando que haja inadimplentes por períodos longos.

A seguir, demonstra-se como acontece, passo a passo, o processo de cobrança e organização das informações do setor financeiro:

Figura 1 - Passo a passo do processo de cobranças



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Em suma, é de extrema importância manter um controle financeiro e de inadimplência através de planejamentos e estratégias variando de acordo com cada empresa.

5. Referências

BARATTO, Andressa de Castro. **Gestão financeira como instrumento de desenvolvimento das empresas de Restinga Seca/RS.** Orientadora: Dra. Vonja Engel. 2021. 66 f. TCC - Bacharelado em administração. Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Seca/RS. Disponível em: http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/746/TCC_ADM_ANDRESSA_DE_CASTRO_AMF_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 de abril de 2022.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

MARCHETTO, Roberta. **Perfil e principais características das pessoas físicas inadimplentes junto a uma instituição financeira.** Orientador: Elias Milton Denicol. Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1615>. Acesso em: 30 de abril de 2022.

MARTIN, Célio Luiz Muller. **Recuperação de Créditos: estratégias e soluções para a inadimplência.** São Paulo: Érica, 1997.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Introdução à administração: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

ROUBICEK, Marcelo. **Por que o endividamento das famílias brasileiras só aumenta.** Nexo. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2022/05/03/Por-que-o-endividamento-das-fam%C3%ADlias-brasileiras-s%C3%B3-aumenta#:~:text=Mais%20de%2028%25%20das%20fam%C3%ADlias,realiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20pesquisa%20da%20CNC>. Acesso em: 30 de maio de 2022.



Como conectar as necessidades do cliente com a entrega do negócio? uma proposta de ferramenta para construção da proposta de valor do negócio.

Gabriel Marin Militz¹

Resumo: A maior dificuldade de uma gestão é fazer com que seu produto ou serviço chegue em sintonia com o mercado alvo, diante disso, o canvas da proposta de valor é uma ferramenta que auxilia a gestão a compreender as informações do modelo de negócio conforme o segmento de mercado, analisando situações de necessidade e perspectivas de dores e ganhos nesse meio. Baseando-se nisso, é possível definir novos rumos e até mesmo constituir novas técnicas para o negócio. A partir de uma reconstrução da original, foi proposta uma nova ferramenta a ser usada juntamente ao *Microsoft Excel*, a qual será demonstrado através de uma instituição financeira fictícia. A nova adaptação além de abordar seus recursos primários e originários, traz funções vantajosas, de análise e perspectiva para o usuário. Dentre as vantagens elencadas figura a segmentação de dados para compatibilizar as informações de forma condizente por meio do *Fit* entre os serviços oferecidos pela empresa e as necessidades constantes do mercado.

Palavras-chave: Proposta de valor; *Microsoft Excel*; Modelo de negócio; Ferramentas de Gestão.

How to connect customer needs with business delivery? a tool proposal for building the business value proposition.

Abstract: The biggest difficulty of a management is to make your product or service arrive in tune with the target market, before that, the canvas of the value proposition is a tool that helps the management to understand the information of the business model according to the market segment, analyzing situations of need and perspectives of pain and gains in this environment. Based on this, it is possible to define new directions and even establish new techniques for the business. From a reconstruction of the original, a new tool was proposed to be used together with Microsoft Excel, which will be demonstrated through a fictitious financial institution. The new adaptation, in addition to addressing its primary and original resources, brings advantageous functions, analysis and perspective to the user. Among the advantages listed is data segmentation to match information in a consistent way through Fit between the services offered by the company and the constant needs of the market.

Keywords: Value proposition; Microsoft Excel; Business model; Management tools.

¿Cómo conectar las necesidades del cliente con la entrega comercial? una propuesta de herramienta para la construcción de la propuesta de valor empresarial.

Resumen: La mayor dificultad de una gerencia es lograr que su producto o servicio llegue en sintonía con el mercado objetivo, ante eso, el lienzo de la propuesta de valor es una

¹ gabrielmarinmilitz@gmail.com

herramienta que ayuda a la gerencia a entender la información del modelo de negocio de acuerdo a los segmento de mercado, analizando situaciones de necesidad y perspectivas de dolor y ganancias en este entorno. En base a esto, es posible definir nuevos rumbos e incluso establecer nuevas técnicas para el negocio. A partir de una reconstrucción del original, se propuso una nueva herramienta para ser utilizada en conjunto con Microsoft Excel, la cual será demostrada a través de una institución financiera ficticia. La nueva adaptación, además de abordar sus recursos primarios y originales, trae funciones ventajosas, análisis y perspectiva para el usuario. Entre las ventajas enumeradas se encuentra la segmentación de datos para hacer coincidir la información de manera consistente a través de Fit entre los servicios que ofrece la empresa y las necesidades constantes del mercado.

Palabras clave: Propuesta de valor; Microsoft Excel; Modelo de negocio; Herramientas administrativas.

1. Introdução

O presente relato tem como propósito retratar a reconstrução do modelo da ferramenta Canvas da Proposta de Valor, criada pelo consultor teórico e administrador Alexander Osterwalder. Assim, pretende-se conduzir uma cadeia de modificações em sua estrutura basilar, assim como uma reconstrução das figuras originais e dos dados através de planilhas no Excel, visando explorar ilimitadamente os seus recursos da. Tal proposta foi conduzida sem perder a essência do seu projeto elementar, ou seja, condicionar o usuário a entender da melhor maneira a conexão entre a sua proposta de valor e as expectativas do mercado.

O Canvas da Proposta de Valor é uma ferramenta interessante para os modelos de negócios integrarem-se às necessidades constantes do mercado e, da mesma forma, dominarem os elementos fundamentais os quais posicionam sua organização no mercado. Portanto, ao utilizá-lo se estará mais consciente das mudanças, pois as necessidades reais não são perpetuadas, mas mutáveis e influenciadas por ambientes micro e macro, logo, a ferramenta possibilita deixar o alinhamento estratégico do negócio em dia.

Este estudo tem como foco principal atingir modelos de negócios já vigentes no mercado, bem como aqueles que não saíram da projeção. Portanto, foi criada uma ferramenta de fácil uso, passível de aplicação em qualquer modelo. A praticidade e os recursos oferecidos pelo Microsoft Excel, combinados com a proposta original do Canvas da Proposta de Valor, oferecem ao empreendedor a análise, compreensão e aplicação de novas táticas para lidar com a estratégia de posicionamento necessária para a empresa.

A ferramenta reconstruída pelo autor atenta-se a minimizar e facilitar a compressão dos produtos e serviços oferecidos de forma lógica, de modo que se comportem de acordo

com seu alvo. Além disso, utilizam-se inúmeros recursos do Microsoft Excel como: segmentação de dados para realizar análise combinatória entre as informações, validação de dados, cores, estruturas, tabelas, filtros e formatação condicional para oferecer ao usuário as informações de forma organizada e facilitando a compreensão do todo.

2. Conceituação da ferramenta Canvas da Proposta de valor

A ferramenta tem como função auxiliar a gestão a encontrar a sintonia entre a empresa e os clientes, de forma que, a comunicação se torne limpa, contudo, a proposta oferecida deve estar de acordo com as necessidades do destinatário final. Para isso, ela objetiva intermediar a relação entre o produto ou serviço e o público-alvo. A proposta de valor utiliza-se do *fit* ou “encaixe”, o qual consiste em uma análise conjunta de ambos para refletir sobre as práticas já elaboradas e ajudar os gestores a compreenderem melhor sua estratégia e o modelo de negócio diante do atual segmento de mercado.

Nas palavras do mesmo autor,

O Canvas da Proposta De Valor tem dois lados. Com o perfil do cliente, clarifica a sua compreensão. Com o mapa de valor que você descreve hoje você consegue criar valor para aquele cliente. Você consegue clarificar um ajuste para os dois lados, quando um encontra o outro (OSTERWALDER et al., 2015, tradução nossa).

A definição mais simples possível da ferramenta é como uma observação dos anseios de determinado nicho, bem como qual seu comportamento e como os produtos oferecidos por uma organização podem afetá-lo. No caso de uma fabricante de cadeiras de rodas com função de massagem em seu assento, por exemplo, o produto é a necessidade do cadeirante, pois ele precisa do auxílio da cadeira para locomover-se. Contudo, a função de massagem não mudará a funcionalidade do produto, logo, para outros cadeirantes a funcionalidade do produto é apenas o esperado, portanto estes estão dispostos a pagar um preço mais alto por ganhos maiores.

Observa-se, então, que nem todos produtos e serviços podem satisfazer todos clientes, portanto é coerente entender a relevância e grau de importância dos mesmos. O valor é a essência elementar e funcional de uma organização, sendo formado pela proposta e posicionamento de mercado, a serem entregues ao segmento. Em contrapartida, quando estes não condizem com as perspectivas, deve-se repensar a proposta de valor.

2.1 Estrutura da Ferramenta

A composição da ferramenta abrange os seguintes tópicos: produtos e serviços, criadores de ganhos e remediadores, contemplando a proposta de valor do negócio. Por outro lado, há a forma como o segmento de mercado se comporta, detalhado em tarefas dos clientes, suas dores e seus ganhos. Desse modo, tem-se o comparativo entre aquilo oferecido pela empresa e o desejado pelo mercado. Na sequência, observa-se os referidos pontos contidos na estrutura elementar da ferramenta.

2.1.1 Proposta de valor

a) Produtos e serviços:

Os produtos e serviços são aqueles oferecidos pela empresa ou organização, o meio pelo qual o negócio oferece valor ao mercado. Conforme Osterwalder et al (2015), “Isto é simplesmente uma lista do que você oferece. Pense nisso como todos os itens que seus clientes podem ver em sua vitrine” (tradução nossa).

De acordo com o autor, há diferentes tipos de produtos e serviços que podem ser classificados com sua tipologia, sendo eles tangíveis, como celulares e computadores, bem como intangíveis, configurados como direitos autorais ou propriedade intelectual. Além disso, o produto pode ser financeiro, como um fundo de investimento, ou digital a exemplo de produtos e plataformas, bem como de *downloads* de filmes e livros. Para o autor, entender essas categorias é um processo importante, pois através desse conhecimento é possível estabelecer qual segmento de mercado se deseja alcançar, mesmo quando nem todos os produtos são expectativas de um mercado.

b) Criadores de ganhos:

A criação de ganhos é responsável por demonstrar como os produtos e serviços poderão produzir benefícios para seus clientes, os quais podem ser de diferentes tipos: sociais, emocionais, econômicos, funcionais, auxiliares. Os ganhos sociais tratam da expectativa do cliente em relação à sociedade e à imagem, como alcançar status e poder através do ato de consumir, frequentar ou comprar algo.

Os ganhos funcionais dizem respeito à capacidade do produto de suprir a necessidade do cliente, seja ela primária como uma cadeira de rodas ou um o qual ofereça outras funções e diferenciações em sua relação. Em contrapartida, os auxiliares são uma forma de facilitar, melhorar ou modificar uma forma existente. Esses visam o que já se acha no mercado e pode ser aperfeiçoado.

Os ganhos econômicos são limitados à precificação do produto e geralmente à sua funcionalidade, segmento de mercado o qual espera preços baixos e opções de pagamentos abrangentes. Contudo, esses não se limitam unicamente ao gasto, mas também à qualidade do produto, mesmo que ela não influencie quando o preço for acessível.

c) Remediadores:

O apaziguador de dores demonstra os efeitos e também como se destina cada produto, atendendo às necessidades do mercado. Os remediadores filtram os efeitos de cada produto ou serviço e através disso, é possível analisar suplementarmente se eles condizem com as dores da realidade do mercado alvo. Dados os principais componentes da proposta de valor da empresa, no item seguinte serão observados os componentes do segmento de mercado.

2.1.2 Perfil dos clientes

a) Tarefas dos clientes

O primeiro momento do ciclo de tarefas do cliente é representando pelas ações do mercado em relação à empresa influenciando na compra, no consumo e até mesmo no possível retorno, podendo ser entendidas em três etapas. A primeira delas é denominada de *Buyer of Value*, na qual ocorrem as tarefas comuns como a comparação de preços, pesquisa de referência e qualidade do serviço. Muitas vezes estas buscas são feitas pela internet, sendo finalizadas com a realização da compra ou contratação do serviço.

O segundo instante é denominado pelo autor de *Cocreator of Value* ou cocriação de valor, na qual ocorre a entrega do produto ou contratação do serviço. Tal etapa possibilita ao cliente realizar atividades positivas ou negativas a respeito, seja através de um comentário nas redes sociais, responder uma pesquisa de satisfação através de um e-mail ou *WhatsApp*, elogiar e indicar a marcar para conhecidos.

Assim sendo, a última parte do ciclo de tarefas denomina-se *Transferrer of Value*, caracterizado pelo fim do ciclo de vida com a empresa. Esse pode ser representado por consumir o produto, descartar ou cancelar assinatura ou contratação de um serviço sem possibilidade de retorno.

Segundo Osterwalder (2015), no contexto de tarefa dos clientes, é preciso observar seu tipo, quando em hipótese, esse está buscando ganhos de status social, funcionabilidade ou apenas conforto. Entendendo a tipologia do cliente para quem se oferece o produto ou serviço se deve também compreender que posteriormente ele oferece uma série de tarefas observando sequencialmente um ciclo desde a necessidade, intencionado e movido pela busca pelo produto, e conseqüentemente, a compra e o descarte.

b) Dores:

As dores representam as necessidades de um determinado segmento. Osterwalder (2015) transcreve-as em quatro seguintes pontos de importância: social, funcional e auxiliar e econômica. Ressalta-se que esses já foram abordados no tópico dos remediadores, na classificação anterior, pois os apaziguadores são responsáveis diretamente pela solução das dores dos clientes.

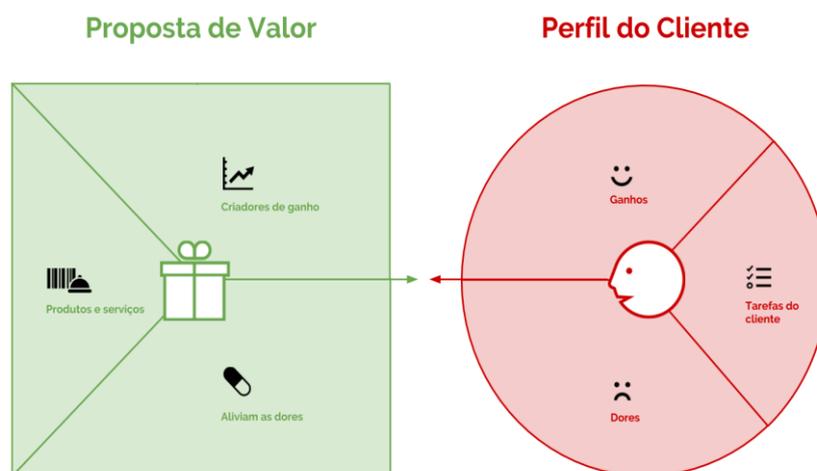
c) Ganhos:

Os ganhos representam as expectativas e desejos de um determinado nicho ou grupo de interesse, e podem ser de vários tipos como: esperados, ou seja, aqueles que os clientes já esperar ter como mínimos e, ainda, os necessários e indispensáveis. Por exemplo, um celular deve cumprir sua função básica – fazer ligações. Adicionalmente, o ganho pode diversificar-se também em inesperado, podendo-se utilizar o mesmo exemplo do telefone, quando este oferece para o mercado algo diferente o ganho se torna inesperado, logo os clientes são surpreendidos por uma nova função e está acaba tornando-se essencial.

2.2 Modelo Original da Ferramenta

A Figura 1, exposta a seguir, demonstra os elementos para compreensão da ferramenta em seu formato original.

Figura 1 - Elementos do Canvas da Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder (2015).

A imagem é retratada por duas proporções sendo elas a de um quadrado, sendo em seu ponto médio a representação de um presente simbolizando a proposta de valor, seguidamente, duas setas se cruzam, no tempo que do outro lado uma figura representando o segmento de mercado. Entre os espaços pertencem os elementos da proposta de valor como já exposto.

3. Canvas da Proposta de Valor Versão Excel

A ferramenta reconstruída pelo autor teve como propósito reconciliar os objetivos da proposta de valor e a do segmento de mercado, enquanto outras funções eram testadas para possibilitar um melhor desempenho à mesma. Apesar do Microsoft Excel possuir diversos recursos, muito limitou-se, pois nenhuma das abas possuía caracteres numéricos, apenas textos, delimitando a escolha de recursos.

Desse modo, após realocar as funcionalidades primárias da ferramenta original, assim como realizar o preenchimento dos elementos da proposta de valor e do segmento de mercado, foi possível trabalhar com as funções de validação de dados os critérios de relevância e o uso das cores para facilitar a compreensão do usuário diante do nível de importância de cada elemento presente. Vale ressaltar que, diferentemente do feito na original, a coloração limitou-se apenas aos critérios de relevância, geralmente na cor vermelha, para os não essenciais, e verde, para os essenciais.

Dessa forma, outro critério de relevância estabeleceu-se através da classificação: importante para os de cor verde e amarelo para os insignificantes. Todos os critérios de

relevância foram englobados pela utilização da função de validação de dados, facilitando ao usuário a economia de tempo, uma vez que ele não precisará digitar na maioria das células.

Além disso, através da reconstrução da nova ferramenta foi possível adicionar uma classificação extra para os remediadores, de tempo através da qual é possível ao usuário delimitar quando ocorrerão os efeitos da função do produto. Essa classificação observa os seguintes indicadores:

- Curto Prazo: efeitos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa imediatos, bem como a compra de um produto alimentício.
- Médio Prazo: efeitos em tempo moderado, podendo haver necessidade de assinatura, contratação ou repetição para atingir determinado resultado.
- Longo Prazo: efeitos em tempo, como a contratação de determinado serviço, com necessidade de acompanhamento e repetição.

De modo a facilitar a percepção e a combinação das informações foi utilizada a segmentação de dados. No capítulo seguinte, será apontado o passo-a-passo detalhado da construção da ferramenta, com objetivo final de combinar por meio de filtros os critérios de relevância adotados. Portanto, quando o usuário selecionar na tela, a informação será filtrada automaticamente.

4. Importância da ferramenta para a gestão

Aplicar a ferramenta da proposta de valor em um modelo de negócio possibilita visualizar o contexto geral da empresa em um cenário do qual o mercado também faz parte. Esse último é movido por constantes mudanças e nem sempre uma proposta é eficaz. Logo, compreender sua voz possibilita à gestão reinventar-se a todo tempo. Segundo Osterwalder et al (2015), “É difícil aprender o que os clientes realmente querem. Nas informações e dados que você recebe de (potenciais) clientes é esmagadora e você não sabe como melhor organizá-lo” (tradução nossa).

Conforme o autor, através da análise aprofundada do mercado no qual se está inserido, é possível entender adequadamente suas dores, necessidades e como o negócio pode oferecer conforto e suprir a necessidade do mercado, sendo possível alinhar-se ao nicho. Segundo Mintzberg (2006), “Seja feita por uma pessoa, seja como parte de um procedimento de revisão organizacional, a avaliação da estratégia constitui um passo essencial no processo de orientação de uma empresa”, logo, a análise da proposta de valor

possibilita ao gestor uma análise comparativa da sua estratégia de valor atual e como ela impacta desde a fundação até a entrega dos produtos e serviços no mercado, possibilitando também alterações caso o resultado da empresa não seja o esperado.

5. Operacionalização da ferramenta

A construção da ferramenta será representada em quatro etapas, contemplando as planilhas desenvolvidas no *Microsoft Excel* a serem apresentadas de acordo com a lógica de procedimento para a aplicação do Canvas da Proposta de Valor, proposta pela presente produção. Devido à extensão necessária para explicação do passo a passo para a construção da planilha, desenvolveu-se um material complementar. O referido material contempla em imagens e descrições a construção da ferramenta e o elemento Segmento de Clientes em conjunta análise - disponível por meio do QRcode a seguir, onde o leitor poderá ter acesso à construção na íntegra.

Figura 1 - QRcode para acesso do material complementar



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

No decorrer da leitura deste trabalho, será dado um exemplo prático em um contexto empresarial. A empresa utilizada será fictícia inventada pelo autor, para demonstrar a aplicação da ferramenta e suas possibilidades de uso para o usuário final. É importante destacar que a ferramenta pode ser aplicada em diferentes modelos de negócios, especificamente no exemplo desenvolvido trabalha-se com o setor financeiro.

5.1 Exemplo prático de aplicação da ferramenta

A empresa fictícia utilizada para demonstração prática é um banco múltiplo de investimento chamado BPSB ou Banco do Profissional da Saúde Brasileiro S.A., o qual possui uma carteira comercial e também de investimento, localizada em Santa Maria - RS. Ele oferece serviços de empréstimo, investimentos, conta corrente e produtos voltados para profissionais da saúde de alta renda.

5.1.1 Preenchendo a Planilha 1 “Empresa”

Em um primeiro momento, complementam-se os dados referentes à empresa e, logo após, os do segmento de mercado. Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são:

- a) Conta Corrente
- b) Conta de investimento
- c) Empréstimo pessoal
- d) Crédito premium
- e) Produtos de renda fixa
- f) Produtos de renda variável
- g) Fundos de Investimentos

Tendo listado todos os produtos e serviços da instituição financeira, o usuário deve preencher a coluna A, da planilha da empresa, referente a “Produtos e Serviços”, seguidamente, deve classificar os produtos e serviços em suas espécies, referentes a coluna B “Tipos”, as classificações disponíveis são: tangíveis, intangíveis, digital e financeiro. Por se tratar de um banco múltiplo com diversificação de carteiras, todos os produtos oferecidos devem ser classificados como “Financeiro”.

Após realizada a classificação da espécie dos serviços, deve-se classificar a relevância dos mesmos para empresa em relação ao segmento de mercado, localizado na coluna C, “Relevância”. Assim, os produtos e serviços são elencados como “Essencial” e “Não Essencial”, conforme expõe o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Classificação dos produtos/serviços oferecidos

Conta Corrente	Essencial
Conta de Investimento	Essencial
Empréstimo Pessoal	Não Essencial

Produtos de Renda Variável	Essencial
Produtos de Renda Fixa	Essencial
Crédito Premium	Essencial
Fundos de Investimento	Essencial

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A primeira etapa da planilha da empresa estando completa, segue-se para coluna D, “Remediadores”. Em primeiro momento, devem-se listar todos os remediadores capazes de suprir as dores do mercado-alvo, pode-se preencher a coluna E, “Tempo”, para identificar o momento em que o produto obterá resultado, de acordo com o observado no exemplo a seguir.

Quadro 2 - Operacionalização dos “Remediadores”

CDB	Longo Prazo
Produtos de investimentos para todos os perfis	Longo Prazo
Juros baixos em empréstimo pela seguridade da renda dos clientes	Longo Prazo
Aplicativo rápido e de fácil uso	Curto Prazo
Atendimento rápido	Curto Prazo

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Completados os prazos para finalizar a seção dos remediadores, segue-se para coluna F, “Relevância”. Nela, classificam-se os critérios de relevância de cada solucionador, conforme apresenta o Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Definição da “Relevância”

CDB	Longo Prazo	Essencial
-----	-------------	-----------

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Para finalizar a planilha da empresa, na coluna G, “Criador de Ganhos”, listam-se todos os ganhos oferecidos ao segmento de mercado. Em contraponto, na coluna H, indica-se a solução dos ganhos oferecidos, conforme observa-se no exemplo a seguir.

Quadro 4 - Classificação dos “Criadores de ganhos”

Sala de Análises para investidores	Auxiliar
------------------------------------	----------

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

No exemplo, a “Sala de Análise” foi classificada como criadora de ganhos para o investidor. Logo, sabe-se que é um serviço “Auxiliar” para ajudar os investidores na análise

dos produtos e na tomada de decisões. Por último, o gestor deve classificar a importância desse ganho oferecido na coluna I.

Quadro 5 - Análise da importância do "Ganho"

Sala de Análises	Auxiliar	Essencial
------------------	----------	-----------

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A Sala de Análises foi elencada como ganho “Essencial”, pois ela fortalece a confiança do investidor na tomada de decisões. Desse modo, ela também ajuda o banco na promoção de conteúdo via canais digitais, através de plataformas como Youtube e Instagram.

5.1.2 Preenchendo a Planilha 2, “Segmento de clientes”

Inicialmente, preenche-se a coluna A, “Tarefas dos Clientes”, listando as interações entre cliente e empresa, os quais podem variar desde a pesquisa de preço até a contratação do serviço. Em seguida, preenche-se a coluna B, “Suporte”, indicando quando as ações do primeiro afetaram a última direta ou indiretamente, como observado no exemplo a seguir.

Quadro 6 - Definição das "Tarefas do cliente"

Ser da área da saúde e identificar-se com os serviços oferecidos pelo banco	Comprador de Valor
Indicar Colega de profissão	Cocriador de Valor
Encerrar conta	Transferidor de Valor

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Cada tarefa indica um momento diferente no ciclo de passagem do cliente pela empresa. Após realizado o preenchimento das colunas acima, listam-se os itens da coluna C, “Relevância”, conforme o exemplo apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Verificação da "Relevância"

Ser da área da saúde e identificar-se com os serviços oferecidos pelo Banco	Comprador De Valor	Importante
Indicar Colega de Profissão	Cocriador De Valor	Importante

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Realizado o preenchimento da coluna de relevância, logo, avança-se para a D, “Ganhos”, listado quais os ganhos esperados pelo segmento. Posteriormente, na coluna E, “Tipo”, indica-se o ganho previsto pelo mercado em relação ao produto oferecido.

Quadro 8 - Classificação dos "Ganhos" e "Tipos"

Diversificação de Produtos e limite alto	Ganho Esperado
Segurança	Ganho Necessário

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Por último, a coluna F, “Relevância”, determina a importância de cada ganho. No exemplo da página anterior, as três últimas colunas da tabela do segmento de mercado indicaram suas dores e diagnósticos, sendo necessário preencher detalhadamente as informações diretamente na G, “Dores”, indicando suas necessidades, conforme o exemplo do Quadro 9.

Quadro 9 - Definição das "Dores"

Agilidade no atendimento
Um banco que se identifique com o estilo de vida (Profissão)
Mais funções

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Na coluna H, “Relevância”, classificam-se as dores do mercado em essenciais ou não em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Logo, na coluna I, “Diagnóstico”, indica-se a dor real, possibilitando assim ao usuário refletir sobre a sua proposta de valor e avaliar se os produtos oferecidos são capazes de satisfazer as necessidades do mercado.

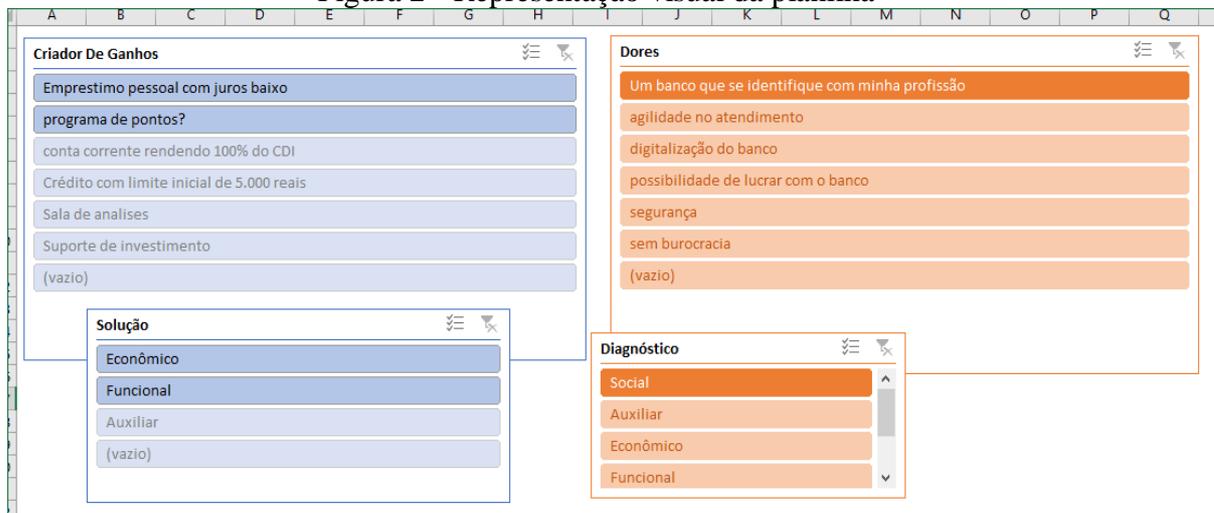
Quadro 10 - Classificação das "Dores"

Agilidade no atendimento	Essencial	Auxiliar
--------------------------	-----------	----------

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Cada dor listada na coluna G receberá um diagnóstico na I, enquanto as G, “Criador de ganhos”, e H, “Tipo”, da planilha “Minha Empresa” receberão os dados acerca das necessidades do segmento. Assim, ao utilizar a função segmento de dados é possível reunir todas as informações em formato de filtro para uma melhor análise em uma única tela, conforme a Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Representação visual da planilha



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

6. Resultados e considerações finais

Através da reconstrução modelo da proposta de valor através da ferramenta *Microsoft Excel*, é possível compreender as informações da empresa e do segmento de mercado de forma mais lógica e dedutiva. Uma vez que elas estão organizadas em colunas e linhas, diferentemente da original, na qual parte das informações são apenas jogadas dentro do elemento referencial, sem a possibilidade de uma organização lógica.

Observando-se o seguinte ponto é um préstimo até então maior para os empreendedores que ainda não tem seus negócios afastado do papel, ou antes mesmo disso. Ao utilizar a ferramenta original em um negócio estruturado, é possível visualizar cada etapa e processo, pois o mesmo já é concreto, mas para aqueles aventurando-se no empreendedorismo, o processo de funcionamento é limitado. Através da nova proposta, é possível organizar as informações do projeto e essa facilitará a dedução e a compreensão de cada conjunto, dada a visão ampla decorrente da conexão dos itens expostos.

Destarte, outro aspecto vantajoso para nova proposta é a possibilidade de classificar a relevância de cada informação, antes feita separadamente, em outro processo. Isso abre possibilidades para adição de outros indicadores de importância como: diagnosticar a dor do mercado alvo pelo seu tipo e classificar seus produtos e serviços de forma a possibilitar a visão da eficácia e eficiência dos produtos como remediadores para as dores dos seus clientes, o que segundo Chiavenato (2004), “a eficácia de uma empresa refere-se a sua

capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entrada e saída”.

O preenchimento de todas informações na nova ferramenta, salienta-se, levará um tempo maior em decorrência do detalhamento e classificação dos dados. Diferentemente da proposta de Osterwalder (2015), ao preencher os novos requisitos o usuário poderá analisar de forma mais aprofundada os elementos da proposta de valor e do segmento de mercado. Por fim, salienta-se que através da análise oferecida pela construção da planilha é possível comparar e averiguar da melhor forma todos os componentes presentes desde a base até o topo de um negócio. A organização das informações possibilita que o usuário encontre o Fit entre seu produto e o mercado-alvo podendo questionar e levantar todos os dados presentes, e também alterar sua proposta de valor quando não eficiente.

7. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral Da Administração**. 7.Ed. Rio De Janeiro: Campus, 2004.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**. Conceito, contexto e casos selecionados. Editora Bookman. Porto Alegre-RS. 2006.

OSTERWALDER, Alexander. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. Nova Jersey:Wiley, 2015. 320p.



Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes? Uma proposta de aplicação da metodologia *Objectives and Key Results (OKR)*

Eliana Michelon¹

Resumo: O presente estudo surgiu com a finalidade de criar objetivos e resultados-chaves adequados para o alcance das metas estabelecidas pela empresa em seu planejamento de introdução no mercado. Para atingir tal objetivo, buscou-se uma ferramenta de simples aplicabilidade para negócios de diferentes portes e segmentos de atuação e foi encontrada a metodologia OKR, do inglês *Objectives and Key Results*. Assim, a partir da metodologia OKR, aplicada neste relato em uma pequena empresa do setor alimentício, mais precisamente em uma confeitaria, evidenciou-se a importante contribuição da ferramenta para a consolidação do negócio em estágio inicial de desenvolvimento. Desse modo, entende-se que a aplicação executada na presente produção pode servir de base para outros gestores que pretendam fixar os objetivos de maneira assertiva e acompanhar constantemente os resultados do seu negócio.

Palavras-Chave: *Objectives and Key Results*; Planejamento; Confeitaria; Objetivos de negócio; Metas de negócio.

How to set assertive objectives and obtain consistent results? A proposal to apply the *Objectives and Key Results (OKR)* methodology

Abstract: The present study emerged with the purpose of creating objectives and key results suitable for achieving the goals established by the company in its marketing planning. To achieve this goal, we sought a tool of simple applicability for businesses of different sizes and segments of operation and we found the OKR methodology, Objectives and Key Results. Thus, from the OKR methodology, applied in this report in a small company in the food sector, more precisely in a confectionery, it was evidenced the important contribution of the tool to the consolidation of the business at an early stage of development. Thus, it is understood that the application performed in this production can serve as a basis for other managers who want to set objectives assertively and constantly monitor the results of their business.

Keywords: Objectives and Key Results; Planning; Confectionery; Business objectives; Business goals.

¿Cómo fijar objetivos asertivos y obtener resultados consistentes? Una propuesta de aplicación de la metodología *Objectives and Key Results (OKR)*

Resumen: El presente estudio surgió con la finalidad de crear objetivos y resultados claves adecuados para el alcance de las metas establecidas por la empresa en su planificación de introducción en el mercado. Para alcanzar tal objetivo, se buscó una herramienta de simple aplicabilidad para negocios de diferentes tamaños y segmentos de actuación y se encontró la metodología OKR, del inglés *Objectives and Key Results*. Así, a partir de la metodología OKR, aplicada en este relato en una pequeña empresa del sector alimenticio, más precisamente en una confitería, se evidenció la importante contribución de la herramienta para la consolidación del negocio en etapa inicial de desarrollo. De este modo, se entiende

¹ eliana07michelon@gmail.com

que la aplicación ejecutada en la presente producción puede servir de base para otros gestores que pretendan fijar los objetivos de manera asertiva y acompañar constantemente los resultados de su negocio.

Palabras clave: *Objectives and Key Results*; Planificación; Confeitería; Objetivos de negocio; Metas de negocio.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

Atualmente, as empresas têm uma visão diferente a respeito de ferramentas que organizam sua gestão. Diante desse cenário, compreende-se pertinente a implementação dos *Objectives and Key Results (OKR)*, no português, “objetivos e resultados principais”, uma das metodologias de gestão que auxilia o gestor a traçar objetivos e monitorar os principais resultados obtidos. Desse modo, a OKR foi elaborada com o intuito de simplificar os objetivos principais de uma empresa. Criada pelo ex-CEO da Intel, Andrew Grove, é uma ferramenta de gestão muito eficaz e já usada no Google desde 1999.

A mesma tem a importância de otimizar os recursos e de criar um senso de pertencimento dos colaboradores, isto é, ela cria um laço entre o colaborador e a empresa, assim, gera um impacto dentro da organização e viabiliza um aumento na demanda. Segundo o Blog ROADS, (5 VANTAGENS DE SE UTILIZAR OKR EM SUA EMPRESA), tendo em vista a realidade organizacional, observa-se que as empresas deveriam utilizar a ferramenta OKR, pois através da mesma a empresa tem transparência para obter o melhor planejamento estratégico e também o ciclo curto do *feedback*.

Sob essa perspectiva, o presente relato versará sobre o contexto de negócio da Empresa X. Tal empreendimento começou a se tornar realidade após utilizar essa ferramenta. Este negócio tem por finalidade a produção de doces, tais como: trufas recheadas, cones trufados, docinho nos espetinhos, entre outros. Eles são produzidos artesanalmente cujo objetivo é manter a qualidade elevada.

Em virtude da empresa em questão estar em seu estágio inicial de operações e divulgações, torna-se necessário e ideal a criação de um planejamento detalhado baseado em metodologia do OKR para poder mensurar os resultados obtidos no ano de 2022, bem como a implementação de melhorias necessárias. Para tanto, este relato demonstrará a implementação da metodologia OKR para a área de Marketing da Empresa X, pois é importante trabalhar com objetividade e clareza. Desse modo, a empresa tende a atingir suas metas e alcançar seu sucesso.

Frente à área e à ferramenta escolhida, esta aplicação irá considerar os quatro trimestres de 2022, especificando sua adesão mensal no negócio. Conforme a metodologia OKR propõe,

deve-se ter objetivos qualitativos, bem como resultados quantitativos desejados. Além disso, deve-se ter o nível de mensuração para realizar o objetivo e indicadores e, por fim, o modo como a empresa irá trabalhar para resolver possíveis problemas. Assim, as sessões subsequentes tratam da conceituação da ferramenta escolhida e de sua importância. Ainda, será abordado o procedimento de operacionalização da técnica e os resultados projetados para a organização.

2. Conceituação da ferramenta

A taxa de sobrevivência de micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul, com até dois anos de atividade, é de 82%. Muitas vezes isso ocorre devido à má gestão e também à ausência de medidores de desempenho. Por isso, será adotada a ferramenta *Objective Key Result*, tendo como sigla OKR, a qual consiste em uma metodologia utilizada para orientar as empresas em direção aos seus objetivos cruciais mensuráveis e, assim, possibilitando-as a alcançarem um crescimento sustentável para o seu negócio.

No ano de 1999, surgiu a metodologia OKR, a qual auxilia as empresas a realizarem suas metas, com um resultado chave mensurável, juntamente com os colaboradores, auxiliando na medição de desempenho e tomada de decisão. Nesse sentido, vale ressaltar que a grande diferença em utilizar o OKR é a frequente medição e avaliação dos objetivos no decorrer do trimestre, possibilitando o acompanhamento constante do andamento da gestão.

Os colaboradores e demais pessoas da empresa poderão ter a plena consciência e clareza da atual situação da empresa e quais os objetivos para os próximos trimestre. Dessa forma, os indicadores e planos estratégicos serão refeitos diante das necessidades manifestadas pela organização.

Nesse sentido, entende-se que o planejamento estratégico é uma prática de extrema importância para o negócio, consistindo na base de informações e direcionamento para a construção do OKR. Além disso, a referida prática de gestão pode ser facilmente aplicada em pequenas e grandes empresas, podendo ser dividida em curto, médio e/ou longo prazo, com a finalidade de manter a empresa competitiva no mercado no decorrer de sua trajetória.

Para ter um planejamento estratégico diferenciado, é recomendado seguir um conjunto de rituais. Ele define o que será feito de forma disciplinada para reforçar o posicionamento e a vantagem competitiva do negócio. É interessante ter uma visão macro de suas etapas para não comprometer o fluxo do processo e, conseqüentemente, obter bons resultados em sua aplicação. Todo esse processo de construção do planejamento estratégico tem quatro fases: 1) Avaliação

de ambiente, 2) Elaboração de estratégia, 3) Desenvolvimento do plano de execução, e 4) Envolvimento de pessoas.

Segundo Muller (2003), um sistema de indicadores possui um papel fundamental dentro da empresa, porque é um desdobramento de metas, e é essencial para chegar em um resultado de desempenho. É importante também para a visualização e entendimento da missão do empreendimento, pois os indicadores são os que traduzem as estratégias realizadas, indicando ou não o sucesso desejado.

No aspecto de construção de objetivos e seus respectivos desdobramentos em metas e indicadores, a OKR apoia o processo de planejamento estratégico. Esse método nada mais é que uma ferramenta, que tem como finalidade orientar e executar a estratégia de uma organização. A empresa define objetivos e *key-results* (resultados-chave) para si, para os diferentes setores/departamentos dentro da corporação e, dependendo, para os próprios colaboradores. Conforme for o tamanho do desafio e o tamanho da empresa, aumenta-se os objetivos e os indicadores.

Tal procedimento pode ocorrer tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, em relação aos níveis hierárquicos de cada empresa. Isto é feito a partir de diversas reuniões de alinhamento entre estes níveis para definir mais corretamente e justamente os objetivos a serem alcançados. Em diversos aspectos, pode-se encontrar pontos em comum com outros métodos, porém as diferenças que se encontram no OKR fazem dele mais eficaz para os desafios dos negócios da empresa e para os colaboradores da era em que vivemos. A Figura 1, a seguir, apresenta a trajetória de aplicação da ferramenta.

Figura 1 - Ciclo do OKR



Fonte: Souza (2018).

Na imagem anterior, trata-se dos procedimentos para a utilização do OKR, vale ressaltar que, o resultado-chave (Key Results) é uma declaração que mede a realização de algum objetivo. Se o objetivo é perguntar: "O que queremos fazer?" O resultado chave pergunta: "Como saberemos se nosso objetivo foi atingido?". Os OKRs são eficazes, específicos, quantitativos, agressivos, mas realistas, sempre são mensuráveis e verificáveis (TOLEDO, 2017). Eles devem ser públicos, pois assim todos os colaboradores caminham em direção às mesmas metas e saibam que seus colegas estão determinados.

Os OKRs, incidem de três a cinco objetivos de alto nível. Dentro de cada objetivo devem haver de três a cinco resultados-chave, já o nível de mensuração pode ser medido de zero a cem por cento, ou de zero a um, nesse caso foi medido de zero a cem por cento, dependendo do nível de dificuldade para realizar tal meta. Essa metodologia é mais utilizada em planejamentos trimestrais, podendo assim gerar grandes benefícios em produtividade, foco e uma cultura empresarial.

3. Importância da ferramenta para a gestão

Entende-se que, por meio da ferramenta apresentada, empresas de diferentes segmentos terão a gestão dos objetivos e resultados facilitada. Dentre os principais benefícios, estão que a metodologia OKR:

1. Incentiva o alinhamento estratégico entre os times por possuir um organograma colaborativo que tenha objetivos/metapas, mostrando que todos estão envolvidos no desenvolvimento do negócio.
2. Funciona como um mapa de comunicação, assim todos têm acesso e torna-se uma grande e poderosa ferramenta de comunicação.
3. Mostra a interdependência entre os OKRs, pois todos os colaboradores podem observar e influenciar nos objetivos, indicando as melhores formas de realizar aquele determinado objetivo.
4. Facilita a identificação dos *gaps* de performance, já que através dessa ferramenta se consegue visualizar a forma mais rápida e quais são as maiores dificuldades para ser alcançadas.
5. Simplifica o processo de tomada de decisão e possibilita um plano de ação mais preciso.
6. Promove a transparência dos resultados, além de ser possível ter um *overview* da empresa, isto é, todos podem ter uma visão clara e concisa dos resultados da organização.
7. Favorece o surgimento de equipes multifuncionais por ser bastante transparente e os colaboradores têm acesso aos OKRs, o que possibilita um claro entendimento da atuação de cada área.
8. Possibilita a percepção de progresso e se pode ver o progresso das metas conforme as prioridades, desde o nível individual até o organizacional.

Além disso, ela ajuda a definir e monitorar metas e objetivos mantendo todos os envolvidos engajados na mesma direção. Algumas empresas utilizam essa ferramenta, como: Google, Amazon, Adobe, LinkedIn, Microsoft, Twitter, Zynga, entre outras. Essas empresas usam os OKRs para criar um senso de urgência. Por meio dessa metodologia, a organização consegue se concentrar no que é mais importante no trimestre. Os OKRs são utilizados também para realizar reuniões.

Ao utilizar essa ferramenta, os colaboradores/gestores conseguem entender claramente os objetivos e percebem o impacto das ações, definindo assim o prazo e acompanhamento do progresso. Sendo assim, ela não é apenas uma ferramenta para otimizar o trabalho, mas também melhora o desempenho dos resultados dentro da empresa.

Os objetivos devem ser inspiradores para conseguir fazer com que os colaboradores sintam-se motivados, engajados e estimulados para darem o seu melhor. Dito isso, os objetivos devem ser sempre qualitativos para gerar energia em todas as áreas dentro do empreendedorismo. Assim, vale citar alguns exemplos na Superlógica Tecnologia, uma

plataforma financeira e de tecnologia para o mercado condominial e imobiliário, uma empresa de software. Ela garante segurança jurídica para todos os parceiros PJ Bank; detona na redução de falhas; salva os nossos clientes que estão em riscos; etc.

Para o melhoramento de sua empresa, sugerimos a utilização do OKR, pois o mesmo atua:

1. **Abordagem ágil:** nesse sistema é baseado uma cultura ágil de trabalho, para que, as empresas conseguem notar falhas e responder às mudanças por meio da adaptação.
2. **Processos mais simples:** a abordagem é simples, as metas traçadas são simples e o resultado pode ser facilmente entendido.
3. **Visibilidade e transparência para toda a empresa:** Todos da empresa devem ter entendimento da meta central.
4. **Cadências estratégicas, táticas e operacionais:**
 - A **cadência estratégica** aposta em OKR de longo prazo e de alto nível.
 - A cadência tática utiliza *OKR* curto prazo para as equipes;
 - A cadência operacional, acompanha resultados em prazos ainda mais curtos, como semanais.
5. **Bottom-up e top-down: Definição bidirecional de metas,** utilizando os conceitos de *bottom-up* e *top-down*, ou seja, “debaixo para cima” e “de cima para baixo”, considerando-se a pirâmide hierárquica da empresa.
6. **Metas desafiadoras:** Se a sua empresa não tem dificuldades para alcançar 100% das metas, provavelmente elas podem ser melhor elaboradas.

4. Operacionalização da ferramenta

4.1 Passo 1: alinhamento estratégico das áreas e objetivos

Sobre a ferramenta, utilizou-se a Empresa X. O primeiro passo para iniciar a aplicação da ferramenta foi escolher uma área estratégica, a mesma será a área de Marketing. Em seguida, o período de análise foi escolhido, estabelecendo-se portanto que o estudo versará sobre os quatro trimestres de 2022. Para cada trimestre, os objetivos foram fixados. Assim, com a metodologia OKR, pretende-se alcançar o resultado-chave almejado pela empresa, isto é, por meio desse objetivo foi estabelecido o que a empresa ‘ganha’. Com base nesse objetivo, parte-

se para o estabelecimento do nível de mensuração, que significa a porcentagem que se pretende atingir, e os indicadores são formas de como atingir o objetivo.

4.2 Passo 2: definição dos objetivos específicos, resultado-chave e nível de mensuração para cada período

No primeiro trimestre, os objetivos principais da empresa são a criação de uma página no Instagram. Conforme proposto pela metodologia OKR, o Quadro 1, a seguir, detalha os objetivos específicos, o resultado-chave esperado, bem como o nível de mensuração desejado para cada período fixado no alinhamento estratégico inicial.

Quadro 1 - Implementação da metodologia OKR para o 1º trimestre de 2022

Mês de Janeiro	Mês de Fevereiro	Mês de Março
Objetivo: Criar uma página no Instagram;	Objetivo: Aumentar o número de publicação semanal;	Objetivo: Mostrar os bastidores da empresa;
Resultado chave: Ter 50 seguidores;	Resultado chave: Ter 100 seguidores;	Resultado chave: Aumento de clientes;
Nível de Mensuração: 80%	Nível de Mensuração: 90%	Nível de Mensuração: 90%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir do quadro, visualiza-se como resultado-chave para os objetivos específicos obter 100 seguidores e um aumento de clientes, tendo em vista o nível de mensuração de 90% de cada finalidade. Assim, para o negócio atingir o nível desejado deverá passar pela criação de um logotipo e um cadastro nas redes sociais. Adicionalmente, pretende-se criar logotipo com sabores, imagens e valores para compartilhar com clientes e fazer uma gravação mostrando como a empresa é, pois os doces são produzidos à mão, com dedicação e amor.

No segundo trimestre, o objetivo da empresa será o lançamento das campanhas de páscoa e dia das mães, projetando um aumento na demanda para esse período. Nossos resultados-chaves são a disponibilidade de novos produtos e recheios e ter 250 seguidores na nossa página no Instagram. Vale ressaltar que o nível de mensuração é de 95%. Já os indicadores utilizados para atender os objetivos consistiram em criar campanhas e divulgar nas redes sociais, disponibilizando ainda mais os produtos e monitorando a página para ter novos clientes para aumentar a demanda da produtividade.

Quadro 2 - Implementação da metodologia OKR para o 2º trimestre de 2022

Mês de Abril	Mês de Maio	Mês de Junho
Objetivo: Campanha para a Páscoa;	Objetivo: Campanha para o dia das mães;	Objetivo: Aumento da demanda;
Resultado chave: Mais disponibilidade de catálogos;	Resultado chave: Novidade de produtos e recheios;	Resultado Chave: Ter 250 seguidores;
Nível de Mensuração: 95%	Nível de Mensuração: 95%	Nível de Mensuração: 95%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No terceiro trimestre, os objetivos serão ainda maiores, pois será o lançamento de três campanhas: do dia dos namorados, dia dos pais e a do dia do gaúcho. Como recurso chave, iremos disponibilizar kits e cestas, além do lançamento de outros produtos e/ou recheios e, ainda, personalizar os mesmos de acordo com a campanha e o pedido dos clientes. O nível de mensuração é de 90%. Tendo como indicadores, para realizar nossos objetivos, a criação de campanhas com um número ainda maior de clientes visa um lançamento de novos produtos e também novos recheios.

Quadro 3 - Implementação da metodologia OKR para o 3º trimestre de 2022

Mês de Julho	Mês de Agosto	Mês de Setembro
Objetivo: Campanha para o dia dos namorados;	Objetivo: Campanha para o dia dos pais;	Objetivo: Campanha para o dia do gaúcho;
Resultado chave: Disponibilidade de Kits e cestas;	Resultado Chave: Lançamento de produtos e recheios;	Resultado chave: Personalizar doces conforme nossa tradição;
Nível de mensuração: 90%	Nível de mensuração: 90%	Nível de Mensuração: 90%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No quarto semestre, novos objetivos foram programados, como a campanha do Dia Das Crianças, comemoração de Um Ano Da Empresa e também a Campanha De Natal, tendo em vista nossos recursos chave como o aumento da decoração nos produtos e as divulgações que ocorreram em todos os trimestres. O nível de mensuração é de 95%. Para atingirmos a meta, é necessário criar campanhas, logotipos e produtos especiais, além de um feedback rápido mostrando toda a transformação que a mesma teve.

Quadro 4 - Implementação da metodologia OKR para o 4º trimestre de 2022

Mês de Outubro	Mês de Novembro	Mês de Dezembro
----------------	-----------------	-----------------

Objetivo: Campanha dia das crianças;	Objetivo: Comemoração de um ano da empresa;	Objetivo: Campanha para o Natal;
Resultado chave: Aumentar a decoração;	Resultado chave: Divulgação sobre nossa passagem;	Resultado chave: Personalizar os produtos;
Nível de mensuração: 95%	Nível de mensuração:95%	Nível de mensuração: 95%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5. Resultados e considerações finais

Através dessa ferramenta, a Empresa X conseguiu planejar todo o ano e já coloca em prática, como podemos citar: No quarto trimestre as campanhas de Dia das Crianças, Comemoração de Um Ano da Empresa e também Natal, tendo em vista o número de mensuração de 95%. Com o OKR, os riscos são menores e quando eles aparecem, a empresa pode agir imediatamente para que seja resolvido sem ou pouco prejuízo.

Essa metodologia está associada com inovação na empresa e ajuda aquelas que estão iniciando, independente se é pequena, média ou grande, pois os resultados costumam ser consistentes e a aplicação é simples e auxilia em todas as áreas que o empreendedor desejar. Essa ferramenta nos proporcionou um desenvolvimento muito grande, pois sabemos quais são as nossas metas e desafios a realizar. Ela nos mantém organizada em todos os setores e faz com que todos trabalhem juntos.

6. Referências

5 vantagens de se utilizar okr na sua empresa. disponível em: <<https://www.roads.run/blog/5-vantagens-de-se-utilizar-okr-na-sua-empresa>>. acessado em: 10.01.2022.

10 benefícios do organograma de OKRs. disponível em: <<https://coblu.com.br/blog/organograma-okrs/>>. acessado em: 22.01.2022.

ANDRÉ ARCAS: metodologia OKR. disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tju-38rtjfg>>. acessado em 03.02.2022.

CINTHIA BRONZATI: o que é okr e porque você deve implementar na sua empresa agora mesmo. disponível em: <<https://blog.superlogica.com/recorrencia/o-que-e-okr-e-porque-implementar-na-sua-empresa-agora/>>. acessado em 03.02.2022.

Guia do iniciante para OKR. disponível em: <https://felipecastro.com/resource/guia_do_iniciante_para_okr.pdf>. acessado em 20.01.2022.

JACKSON ROVINA: Quais são as etapas do planejamento estratégico. disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/10/etapas-do-planejamento-estrategico/>>. acessado em 22.01.2022.

SITWARE: empresas que usam okr: 7 exemplos bem sucedidos para se inspirar. disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/empresas-que-usam-okr/#:~:text=a%20empresa%20usa%20os%20okrs,utilizados%20tamb%c3%a9m%20para%20realizar%20reuni%c3%b5es>>. acessado em 03.02.2022.

MARCELO TOLEDO descubra por que você deve utilizar a metodologia OKR. **blog marcelotoledo**, 2017. disponível em: <http://marcelotoledo.com/por-que-utilizar-metodologiaokr/#:~:text=trabalha%20com%20ciclos%20curtos,e%20na%20execu%c3%a7%c3%a3o%20das%20tarefas> acesso em: 15 set. 2020.

OKR e a sua importância nas empresas. disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/okr#_ft_refl>. acessado em: 12.01.2022

SEBRAE, 2021: Sobrevivência das empresas no rio grande do sul. disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas-no-rio-grande-do-sul/>>. acessado em: 13.01.2022.

RAPHAEL PIRES. disponível em:< <https://rockcontent.com/br/blog/okr-objectives-and-key-results/>> acesso em: 22/04/22

blog squadra digital. disponível em: <https://www.squadra.com.br/blog/okrs/> acesso em: 22/04/22.



Como agilizar o atendimento ao cliente? Aplicação do fluxograma de processos nas ações de atendimento de uma loja on-line.

Alerhandra Cunha Pentiado¹

Resumo: No atual contexto em que os negócios on-line se desenvolvem, percebe-se a necessidade de um atendimento ágil e estruturado. Frente a essa demanda, as empresas que pretendem permanecer por uma longa trajetória oferecendo seus produtos no ambiente virtual precisam organizar os seus processos de trabalho, visando ajustá-los à necessidade do seu público de interesse. Assim, surge o problema a ser discutido neste estudo: diante do contexto vivenciado por negócios on-line, como aprimorar o atendimento ao cliente? Para tanto, selecionou-se como objeto de estudo a Empresa A, que trabalha com design gráfico e artigos personalizados, uma loja on-line que busca entregar uma experiência personalizada ao cliente, levando consigo algo com qualidade. Desse modo, com o intuito de aprimorar o processo de atendimento da empresa, sistematizou-se o processo de atendimento por etapas, que inicia na compreensão da necessidade do cliente e como direcioná-lo ao produto desejado, levando o consumidor a um atendimento personalizado, rápido e eficaz, o conduzindo a um banco de dados que lhe apresentará o conteúdo necessário para efetuar seu pedido. Por fim, expõem-se os resultados alcançados com a aplicação da ferramenta, a partir do desenvolvimento do fluxograma do processo, passou-se a existir a busca contínua pelo aprimoramento com a finalidade de padronizar o atendimento, otimizar as tarefas, facilitando a identificação de fragilidades do negócio. Dessa forma, contribui-se na fidelização de clientes ao tornar o atendimento mais eficiente, com grandes avanços, como a rápida entrega e satisfação, levando a empresa a ter grandes chances de ser indicada e recomendada pela qualidade e personalização de atendimento.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente; Fluxograma; Loja on-line.

How to streamline customer service? Application of the process flowchart in the service actions of an online store.

Abstract: In the current context in which online businesses develop, there is a need for an agile and structured service. Faced with this demand, companies that intend to remain for a long time offering their products in the virtual environment need to organize their work processes, aiming to adjust them to the needs of their public of interest. Thus, the problem to be discussed in this study arises: given the context experienced by online businesses, how to improve customer service? Therefore, Company A was selected as the object of study, which works with graphic design and personalized items, an online store that seeks to deliver a personalized experience to the customer, taking with it something with quality. Thus, in order to improve the company's service process, the service process was systematized in stages, which begins with understanding the customer's needs and how to direct them to the desired product, leading the consumer to a personalized service, quickly and efficiently, leading you to a database that will provide you with the content needed to place your order. Finally, the results achieved with the application of the tool are exposed, from the development of the process flowchart, there was a continuous search for improvement with the purpose of standardizing the service, optimizing the tasks, facilitating the identification of business weaknesses. In this way, customer loyalty is contributed by making the service more efficient, with great advances, such as fast delivery and satisfaction, leading the company to have great chances of being indicated and recommended for the quality and personalization of service.

Keywords: Customer service; Flowchart; Online store.

¹ alerhandrapentiado@gmail.com

¿Cómo agilizar el servicio al cliente? Aplicación del diagrama de flujo de procesos en las acciones de servicio de una tienda online.

Resumen: En el contexto actual en el que se desarrollan los negocios online, existe la necesidad de un servicio ágil y estructurado. Ante esta demanda, las empresas que pretenden permanecer por mucho tiempo ofreciendo sus productos en el ambiente virtual necesitan organizar sus procesos de trabajo, buscando ajustarlos a las necesidades de su público de interés. Surge así el problema a tratar en este estudio: dado el contexto que viven los negocios online, ¿cómo mejorar la atención al cliente? Por lo tanto, se seleccionó como objeto de estudio la Empresa A, que trabaja con diseño gráfico y artículos personalizados, una tienda en línea que busca entregar una experiencia personalizada al cliente, llevándose consigo algo con calidad. Así, con el fin de mejorar el proceso de atención de la empresa, se sistematizó el proceso de atención por etapas, el cual inicia con entender las necesidades del cliente y cómo encaminarlo hacia el producto deseado, llevando al consumidor a una atención personalizada, rápida y eficiente, llevándolo a una base de datos que le proporcionará el contenido necesario para realizar su pedido. Finalmente, se exponen los resultados alcanzados con la aplicación de la herramienta, a partir del desarrollo del diagrama de flujo de procesos, se realizó una búsqueda continua de mejora con el propósito de estandarizar el servicio, optimizar las tareas, facilitando la identificación de las debilidades del negocio. De esta forma, se contribuye a la fidelización de los clientes haciendo más eficiente el servicio, con grandes avances, como la rapidez en la entrega y la satisfacción, llevando a la empresa a tener grandes posibilidades de ser indicada y recomendada por la calidad y personalización del servicio.

Palabras clave: Atención al cliente; diagrama de flujo; Tienda online.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

As empresas on-line vêm avançando muito nos últimos anos, principalmente no setor de varejo e compras on-line. A principal característica dessas empresas é que não demandam deslocamento à loja física para escolha do produto. Diante dessa facilidade, o acesso aos itens de consumo via internet permitiu a variedade e a opção por marcas, além da avaliação por comentários a respeito dos produtos e da venda em tempo real (PREMEBIDA, 2021).

Frente a esse contexto, é possível destacar que o crescimento da empresa objeto desta produção, deu-se por conta do avanço do setor de vendas on-line mencionado. A empresa foi inaugurada em 24 de maio de 2020, e sua atividade principal era o artesanato e a partir de Setembro do mesmo ano, percebeu-se que seu público buscava novidades, como o serviço personalizado a pessoas físicas e a pequenas empresas.

Com isso, no ano de 2021, iniciou-se a abordagem por meio do design gráfico e artigos personalizados, como impressões, cartões de visita, adesivos, convites, lembranças, canecas, chaveiros, artigos para festas e polaroids. Esse foi um nicho de negócio que obteve grande reconhecimento, pois com o avanço de pequenas e grandes empresas, o serviço personalizado cresceu cada vez mais.

Desta maneira, destaca-se que o artesanato desenvolvido na empresa, por causa da queda de vendas, comparado às novas atividades foi suspenso do segmento. O negócio passou a se destacar fortemente no mercado, e por não demandar de um local físico, passou a contar com entregas na residência do cliente, o qual favoreceu as vendas e progressão da organização.

Como Lacerda (2020) cita, o público-alvo é o segmento do mercado que a sua marca quer atingir e as estratégias e campanhas não são mais criadas para atingir todo mundo, mas sim, um grupo de consumidores com perfil comportamental e psicográfico semelhante. Além disso, definir um público-alvo é algo comum nas estratégias de marketing e publicidade, pois auxilia na criação de estratégias e soluções específicas para eles. Assim, torna-se essencial compreender as características do público de interesse da empresa para delinear a estratégia mais adequada.

Para tanto, faz-se necessário analisar o comportamento do consumidor, o qual é influenciado por diversos fatores, como culturais, pessoais ou sociais. Nesse sentido, o cliente pode ser definido como a pessoa que toma uma decisão de compra, tendo em vista o processo de consulta e influência envolvendo diversas pessoas. Assim, a definição mais ampla possível seria: “[...] o cliente é a pessoa com quem você está tratando no momento e a quem você está tentando ajudar, tendo assim grande disponibilidade a ele, com um atendimento personalizado e suprindo tudo que lhe é necessário” (ASSIS, 2011, p.12).

O público atingido na empresa, são pessoas de 16 a 60 anos, em geral de pequenas e grandes empresas e a maioria delas é da cidade de São Sepé, onde o maior fluxo de clientes é encontrado. Os hábitos dos consumidores se baseiam em produtos personalizados e únicos, com diferencial, e desta maneira encontram na empresa, como produtos com seus nomes e suas características pessoais. Ademais, é plausível destacar que o comportamento do público a frente aos produtos é essencial para determinar quais são direcionados a cada pessoa, como por exemplo, identificando quais fatores influenciam as vendas, e como o comportamento das demais pessoas influenciam o cliente a efetuar a compra.

No que diz respeito ao atendimento, no momento anterior à aplicação da ferramenta, a empresa tinha um contato bastante informal com o cliente. Nesse sentido, pontos de destaque são a falta de horários específicos, bem como a demora ao responder dúvidas e agendar encomendas. Como prática abordada, todo o atendimento era captado pelas plataformas do *Instagram* e *Facebook*, as quais direcionavam o cliente ao *Whatsapp* da proprietária do negócio. Desse modo, ocorrendo um grande fluxo de pessoas gerando grande desorganização.

Diante do panorama apresentado, surge o seguinte questionamento: Como aprimorar o atendimento do negócio? Com o intuito de resolver a lacuna encontrada na atividade de atendimento do negócio em investigação, desenvolveu-se a proposta de aplicação da ferramenta *fluxograma* para compor o novo processo de atendimento ao cliente. Assim, espera-se que ela auxilie no contato inicial com o cliente, provendo agilidade no primeiro contato e organização das demais fases do processo. Objetivando aprofundar a compreensão sobre a ferramenta adotada, as seções seguintes irão tratar da conceituação e da importância da técnica para a gestão.

2. Conceituação da ferramenta

Com o intuito de trazer um conhecimento teórico sobre a ferramenta aplicada, inicialmente é apresentado o conceito do *Fluxograma* e também quais passos devem ser seguidos para sua construção de acordo com as etapas para o mapeamento. No segundo tópico, será relatado como o *Fluxograma* de atendimento deve ser estruturado mediante o contato com o cliente.

2.1 Fluxograma

O *fluxograma* é uma representação gráfica de etapas de um processo, cuja análise de limites e fronteiras fornece uma visão geral por onde se passa o produto. É estruturado por símbolos geométricos que simbolizam quais são os materiais, serviços ou recursos envolvidos nos processos e quais são as direções a serem seguidas para que o resultado seja atingido. Com isso, torna-se uma ferramenta de suma importância, pois para melhorar um processo é necessário medir e, para isso, é necessário mapear, sendo essa a principal função do fluxograma (COUTINHO, 2020).

De acordo com Coutinho (2020), para aplicar o *Fluxograma* no atendimento ao cliente, os passos são: i) decidir qual processo ou família de produtos será mapeado. ii) definir o início e fim do projeto e qual o nível de detalhamento requerido. iii) definir quais atividades estão ocorrendo durante o processo e organizá-las da maneira mais adequada possível. iv) desenhar de forma correta os símbolos, para que fique claro todo o processo, pois existem símbolos padrões para cada tipo de informação.

O tipo de *Fluxograma* utilizado é o de processos simples. Ele enfatiza os pontos de decisão para ser claro e objetivo e não ficar exposto ou cumprir requisitos. Desse modo, há facilidades de

futuras mudanças do processo, criação de etapas e auxílio em futuros projetos baseados no processo atual.

2.2 Fluxograma de atendimento ao cliente

A ferramenta tem como objetivo automatizar o processo de atendimento ao cliente, ajudando a organizar e gerenciar e-mails, contatos telefônicos e chats e fornece diretrizes para a pessoa responsável aprender como proceder com as solicitações.

Como ressalta Schemes (2021), seja via chat, e-mail, telefone, formulário de contato ou consultas em bases de conhecimento, o importante é proporcionar ao cliente uma ferramenta eficiente de comunicação. Com isso, ela visa simplificar a rotina, minimizando erros e fidelizando clientes através de um atendimento de excelência.

Segundo Frankenthal (2018), saber como deve ser o atendimento ao cliente tem sido um dos maiores desafios organizacionais. Pois, a maneira como a empresa atende o seu público é reflexo dos valores que ela cultiva, e um bom atendimento é também uma maneira de agregar valor ao produto ou serviço. Por isso, criar uma cultura de excelência no atendimento é essencial.

Ter um processo bem estruturado de atendimento ao cliente é um diferencial competitivo e pode ajudar a empresa a impulsionar a geração de receita e garantir a satisfação dos clientes. Nesse sentido, a elaboração de um *fluxograma* para o processo de atendimento ao cliente pode ser bastante útil para automatizar esse processo. Isso porque tem como tendência se antecipar às necessidades do cliente (FRANKENTHAL, 2018).

3. Importância da ferramenta para a gestão

A ferramenta serve para otimizar o tempo com o cliente, já que assim há mais tempo para buscar o que o cliente procura. Com o uso, será possível ampliar o número de clientes e também atendê-los da melhor forma possível, fazendo com que tenha grande impacto na empresa.

Para Reis (2006), o planejamento ajuda a reduzir os riscos e prever resultados. Esta falta de planejamento implica o aumento do stress, trazendo problemas como a ocorrência de urgências em maior quantidade. Ademais, visualizando o que deve ser feito e como será feito, economizando tempo na realização de metas e no trabalho diário.

O fluxograma ajuda a garantir qualidade na gestão de empresas e tem sido usado para este fim desde sua criação em 1921, pelo engenheiro industrial e especialista em eficiência Frank Gilbreth. Sendo assim, traz uma série de benefícios para organizações, como: padronização do processo, possibilita oportunidades contínuas de melhorias em diversas áreas da empresa e auxilia na compreensão do impacto das atividades no objetivo final (WERNECK, 2021).

Segundo Azevedo (2016), a concepção mais frequente ao fluxograma em uma determinada organização é a de que o processo acontece entre uma entrada e uma saída, ou seja: transformação. A entrada é abastecida de recursos e a saída é o produto em si abordado, seja tangível ou não, mas com objetivos bem estabelecidos, pois não existe produto sem um processo.

4. Operacionalização da ferramenta

O *fluxograma* é uma ferramenta importante para o mapeamento de tarefas e atividades dentro de um contexto empresarial. Isso porque se trata de uma ferramenta totalmente visual e apresenta de forma esquemática um fluxo operacional, o qual é utilizado para documentar, de forma esquemática e ilustrativa, as etapas que fazem parte de procedimentos, sejam eles operacionais ou intelectuais. (SILVA, 2021).

Como Silva (2011) cita, o *fluxograma* de processos tem inúmeras utilizações dentro de uma empresa, servindo como auxiliar em várias frentes. Por esse motivo, é considerada uma ferramenta excelente, tanto na fase de busca pela certificação quanto na de manutenção dos certificados. Todavia, para operacionalizar a ferramenta aplicada nesta produção foram seguidos os passos contemplados na Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Procedimento de aplicação da ferramenta



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir da Figura 1, o processo de aplicação do *fluxograma de atendimento ao cliente* será sistematizado nas seguintes etapas: i) fazer uma lista dos tipos de solicitações do cliente, ii) organizar os canais de atendimento ao cliente, iii) criar um banco de dados, iv) estabelecer critérios e definir atitudes do profissional de atendimento, e v) fixar as ações no momento pós-atendimento.

4.1 Passo 1: Fazer uma lista dos tipos de solicitação de atendimento que a empresa pode receber

O ponto de partida para o início da sistematização do processo de atendimento consiste em levantar quais os tipos de solicitação que a empresa recebe e como melhorá-los para serem

conduzidos devidamente. Dessa maneira, segue a seguir a tabela com as solicitações feitas pelos clientes.

Tabela 1 – *Check list* de informações do pedido

PRODUTO	TIPOS DE SOLICITAÇÕES		
	VALOR	TEMPO PARA ENTREGA	DURABILIDADE DO PRODUTO
Arte Digital	●	●	
Impressões	●	●	
Cartão de visita	●	●	●
Adesivos	●	●	●
Convites	●	●	
Lembranças	●	●	
Canecas	●	●	●
Chaveiros	●	●	
Artigos p/festas	●	●	●
Polaroids	●	●	●

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Com a tabela, é possível ver quais são os tipos de solicitações mais recorrentes em relação a cada produto vendido na loja online e, assim, poder organizar e otimizar o tempo para poder atender da melhor maneira cada cliente. Esses pontos serão utilizados no próximo passo, em que o *Whatsapp Business* iniciará o protagonismo no atendimento.

4.2 Passo 2: Organizar os canais de atendimento ao cliente

Neste tópico, será abordado a organização dos canais de atendimento que serão utilizados conforme a ordem de utilização e quais passos seguir no percurso, de acordo com a Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Fluxo de atendimento do negócio

Atendimento personalizado no Whatsapp Business, e depois será encaminhado para a listagem de pedidos.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Após a organização dos passos a seguir durante o percurso, é mais fácil compreender o que o cliente busca e como direcioná-lo ao produto desejado. Assim, o consumidor tem um atendimento personalizado, rápido e eficaz, direcionando-o a um banco de dados, com tudo que lhe é necessário para efetuar seu pedido, como será visto no próximo tópico.

4.3 Passo 3: Criar um banco de dados

Neste passo, todas requisições feitas pelos clientes foram organizadas e criou-se um banco de dados com todas as solicitações possíveis feitas. Desse modo, o processo foi automatizado para tornar-se mais ágil. Com o auxílio do *Whatsapp Business*, o qual possui a opção de Mensagens

rápidas, o banco é automatizado e com apenas uma palavra-chave, o cliente já encontra o que procura. Segue, a seguir, a Figura 3 com o banco de dados otimizado para respostas aos clientes.

Figura 3 – Banco de dados relacionado aos pedidos

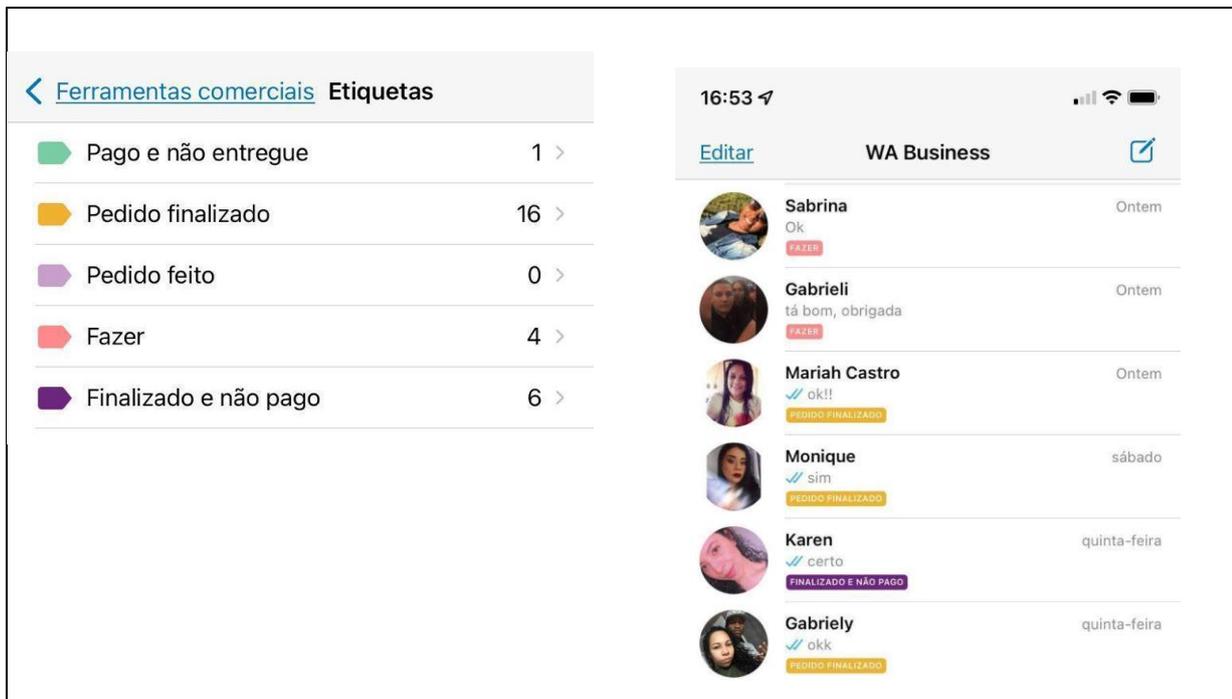
Arte Digital <p>Nossas artes tem um valor fixo de R\$ 30,00. Você nos encaminha o modelo conforme deseja, paleta de cores e formato. Após isso, lhe encaminhamos em cerca de 1 dia útil um modelo, o qual podemos ir modificando conforme achar melhor.</p>	Impressões <p>Folha ofício: R\$ 0,50 (preto e branco) Folha ofício: R\$ 1,00 (colorido) Papel cartão: R\$ 5,00 Papel fotográfico: R\$ 6,00 Papel adesivo: R\$ 7,00 Papel laminado: R\$ 9,00 (1 lado) Papel laminado: R\$ 10,00 (frente e verso)</p>
Cartão de visita <p>Os valores são por unidade: Fosco: um lado: R\$ 0,50 a unid dois lados: R\$ 0,80 a unid Brilhoso (dois lados brilhosos) dois lados: R\$ 1,00 a unid Brilhoso (um lado brilhoso) um lado: R\$ 0,60 a unid dois lados: R\$ 0,90 a unid Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>	Adesivos <p>Os valores são conforme o tamanho: tamanho 3x3 - R\$ 0,30 a unidade tamanho 4x4 - R\$ 0,40 a unidade tamanho 5x5 - R\$ 0,50 a unidade tamanho 6x6 - R\$ 0,60 a unidade tamanho 7x7 - R\$ 0,70 a unidade tamanho 8x8 - R\$ 0,80 a unidade tamanho 9x9 - R\$ 0,90 a unidade tamanho 10x10 - R\$ 1,00 a unidade Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>
Convites <p>Os nossos convites são feitos por tamanhos e materiais específicos: Papel brilhoso (envelopado) 8x8 = R\$ 0,80 a unidade 10x10 = R\$ 1,00 a unidade 10x15 = R\$ 1,20 a unidade Papel fosco: 8x8 = R\$ 0,60 a unidade 10x10 = R\$ 0,80 a unidade 10x15 = R\$ 1,00 a unidade Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>	Lembranças <p>Nossas lembranças tem o valor conforme o modelo desejado, seja em papel cartão, papel fotográfico, fotos, imãs, entre outros. O cliente encaminha o modelo desejado, montamos um modelo aproximado, sem custo algum, e após alinhado o que é pedido, lhe encaminhamos o orçamento conforme o valor do produto. Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>
Chaveiros <p>Os Chaveiros personalizados requerem que você nos encaminhe uma foto, arte ou frase que deseja. Após escolhido, lhe encaminhamos como desejado e lhe entregamos dentro do prazo de entrega. Valor de R\$ 5,00 a unidade. Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>	Canecas <p>As Canecas Acrílicas personalizadas, são feitas com personagens, nomes e fotos. O valor é de R\$ 15,00 a unidade - Você nos encaminha o que deseja, em até um dia útil lhe encaminhamos a arte. Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>
Artigos para festas Topper de bolo <p>Topper de bolo: Cartela: R\$ 6,00 (já cortada) Palitos: R\$ 0,35 cada Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>	Polaroids <p>Abaixo seguem os valores, conforme o tamanho: 7,5 x 9 (com legenda) = R\$ 1,30 7,5 x 9 (borda colorida) = R\$ 1,50 7,5 x 9 (padrão) = R\$ 1,00 8,5 x 5 = R\$ 0,90 8 x 6,5 = R\$ 0,90 5 x 6,5 (mini polaroid) = R\$ 0,80 Ressaltando que a data de entrega, é até três dias úteis após o pedido efetuado.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.4 Passo 4: Estabelecer critérios e definir atitudes do profissional de atendimento

No tópico abordado serão descritas as atitudes que o profissional irá utilizar no método de atendimento, tendo como base o *Whatsapp Business*. Primeiramente, de acordo com o tópico 4.3, deverá atender-se os clientes conforme o banco de dados e com mensagens rápidas. Logo após, será feita a separação, como os *prints* referentes a tela de separação dos pedidos, conforme o status do atendimento, conforme expõe a Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Ferramenta de separação dos pedidos



Fonte: *Whatsapp Business* da Empresa A (2021).

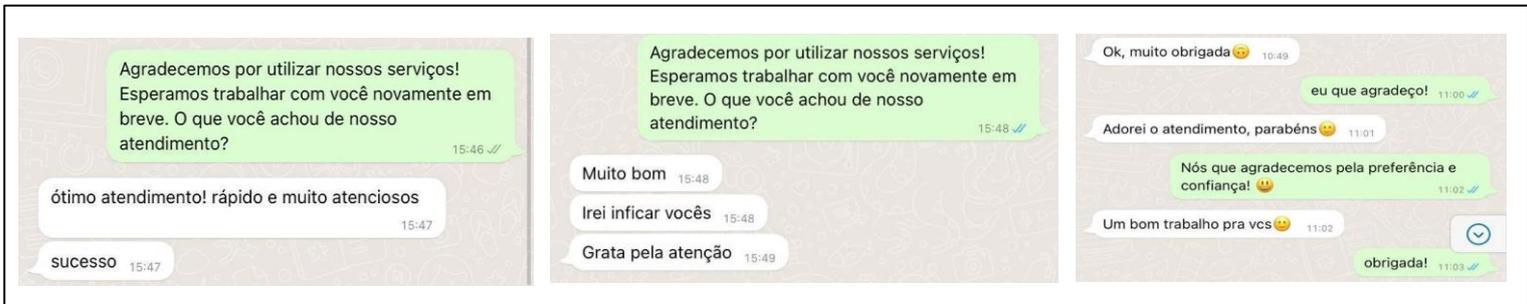
Desse modo, com o auxílio da ferramenta, pode-se ver o grande avanço referente ao atendimento. Sendo de forma rápida, prática e com excelência.

4.5 Passo 5: Fixar as ações no momento pós-atendimento

Após a finalização da compra, sempre é pedido ao cliente uma avaliação do atendimento, além da postagem de um *feedback* em seu *Instagram* marcando a página da empresa. Dessa maneira, com o novo processo de organização, a empresa obteve elogios e grande crescimento. Exemplo disso é o alcance de vendas para além da cidade de São Sepé após as divulgações de rapidez no atendimento. Assim, começou-se a trabalhar com os Correios para encaminhar os produtos para várias cidades do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, segue abaixo a mensagem enviada após o atendimento: “*Agradecemos por utilizar nossos serviços! Esperamos trabalhar com você novamente em breve. O que você achou do nosso atendimento?*”. Com base nas respostas, a Figura 5 apresenta alguns *feedbacks* após aplicação da ferramenta.

Figura 5 – *Feedbacks* dos clientes



Fonte: *Whatsapp Business* da Empresa A (2021).

5. Resultados e considerações finais

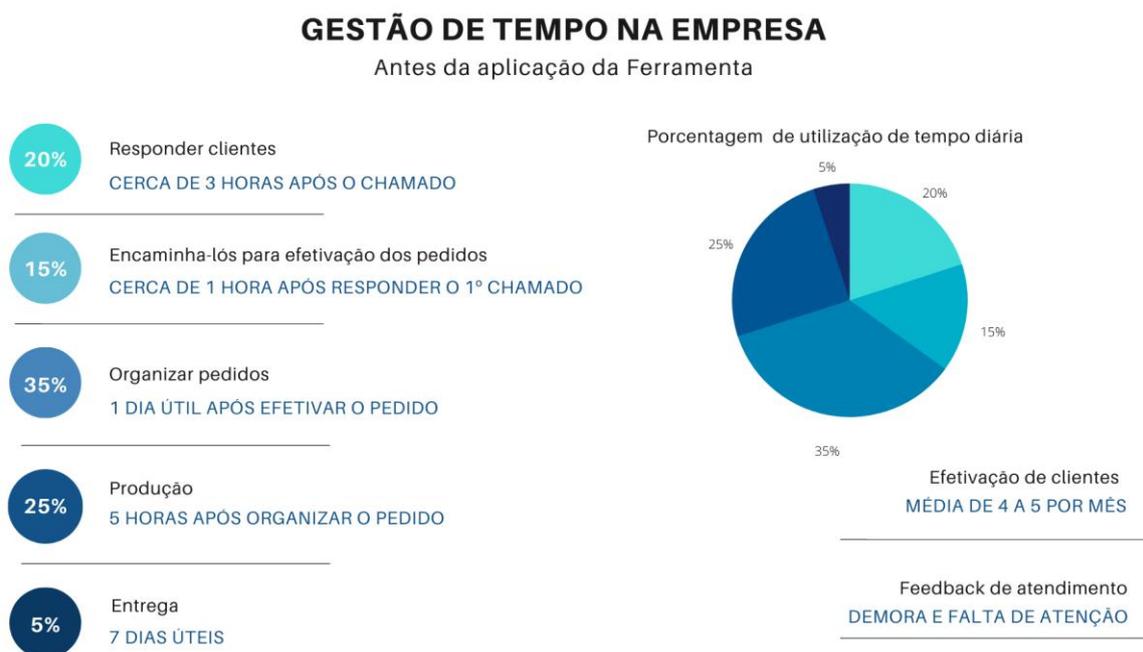
Considera-se que a ferramenta auxiliou no crescimento da empresa, a partir do grande desenvolvimento obtido pela mesma. Em relação ao público-alvo, esse foi reestruturado de maneira separada e foi dividido por pessoas e tipos de atendimento personalizado a cada uma delas. Sendo: Cliente 1 - Pessoas de 15 a 45 anos que buscam *Polaroids*, ou seja, fotos personalizadas; Cliente 2 - Pessoas de 18 a 60 anos, que buscam decorações rápidas para festas

de aniversário. Ademais, empresas fixas nesse ramo de festas, em que semanalmente fazem suas encomendas; Cliente 3 - Pessoas de 18 a 60 anos que buscam artigos, como convites e lembranças; Cliente 4 - Pequenas empresas e pessoas físicas que iniciaram no mercado e buscam artes digitais, cartões de visita e adesivos personalizados para seu negócio.

Como citam Melo e Farias (2016), a utilização correta do tempo e o estabelecimento de uma rotina de trabalho adequada são fatores que podem influenciar no desempenho final de uma organização. O excesso de tarefas demanda organização a mais por parte do empregado. Nesse sentido, planejar o tempo para a execução das tarefas é importante para orientar o desempenho dos profissionais nas empresas.

Portanto, pode-se observar como era a gestão antes da aplicação da ferramenta na empresa Creative: não havia nenhum meio de organização referente ao tempo para cada uma das tarefas abordadas durante o dia. Assim, tem-se um percentual referente ao tempo dedicado a cada uma das obrigações diárias, conforme expõe a Figura 6.

Figura 6 – Gestão do tempo antes da aplicação da ferramenta



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

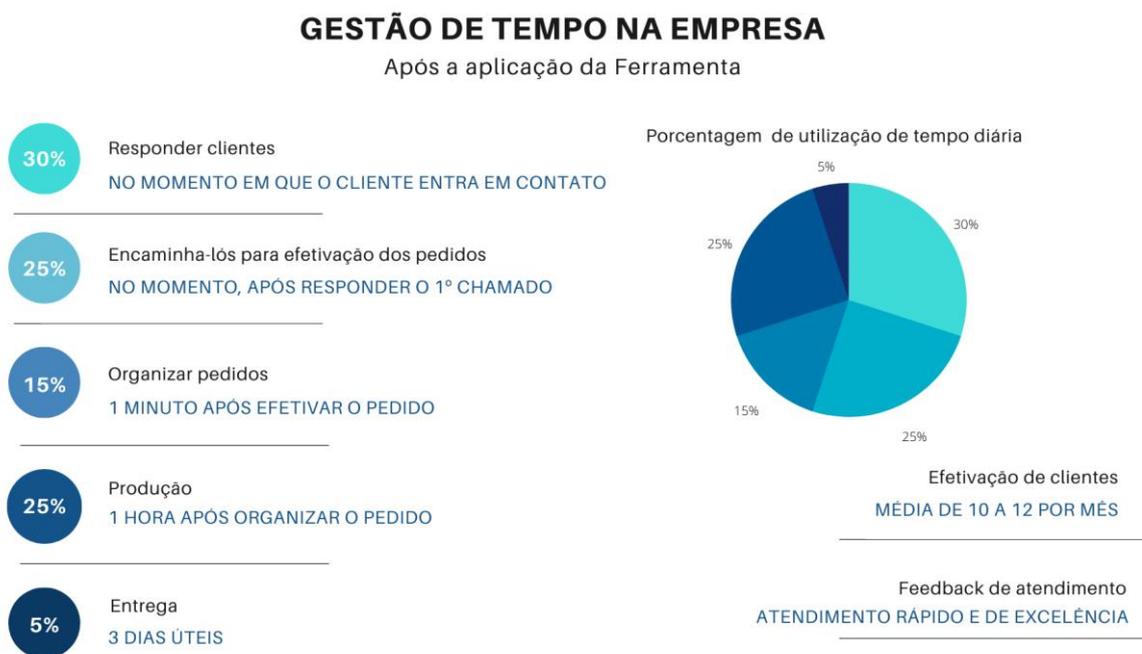
A eficiência das empresas está ligada diretamente aos seus processos, de forma que seu aperfeiçoamento é um dos objetivos fundamentais (SOUZA, 2014). O gerenciamento do tempo se torna ainda mais importante, uma vez que o objetivo é atender as demandas diárias da melhor

maneira possível e dentro do prazo. A organização impacta diretamente no desenvolvimento positivo do trabalho e, conseqüentemente, maximiza a produtividade. Dessa maneira, é necessário expandir projetos, inovar, ser criativo, aplicar em capacitação, desenvolver trabalhos em equipe para crescer profissionalmente e pessoalmente, inicialmente, o passo fundamental é planejar as atividades (MARQUES, 2018).

De acordo com Tavares (2017), a falta de planejamento diário é um fator negativo que pode trazer a empresa grandes problemas como acumulação de tarefas e a falta de execução das prioritárias, o mais importante é identificar quais os fatores de satisfação e como gerir o tempo de forma eficiente.

Contudo, após a aplicação da ferramenta, a diferença na gestão de tempo é notável e é por meio da organização e flexibilidade com base no fluxograma, que se pode ter um resultado de excelência na empresa, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 - Gestão do tempo após a aplicação da ferramenta

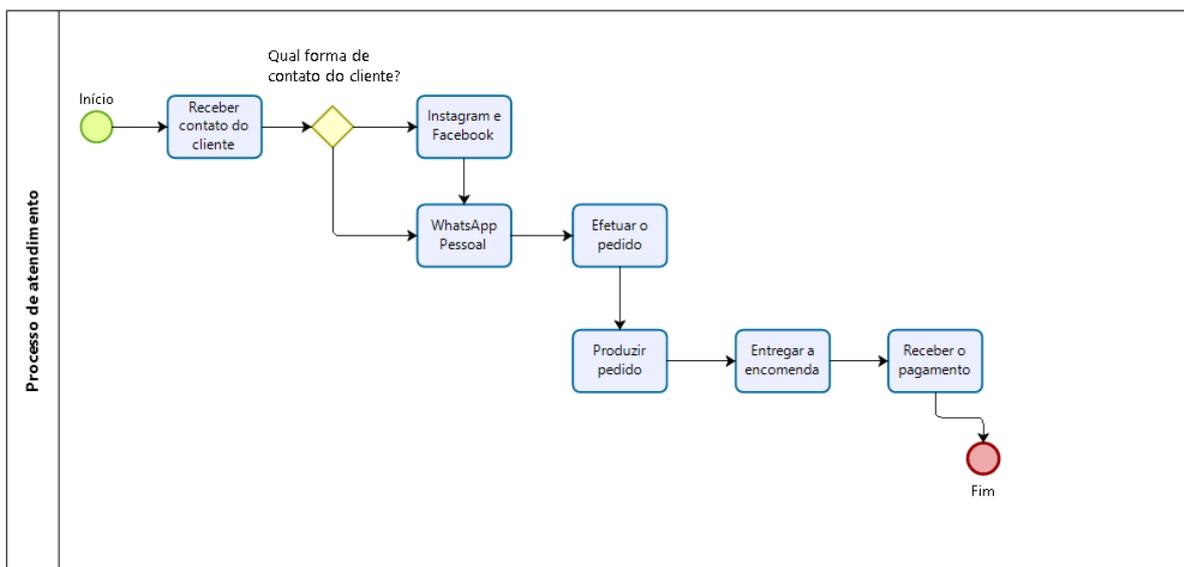


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Em adição, pode-se destacar o antigo modelo de *fluxograma* utilizado na empresa, o qual era desorganizado e não resultava em um bom desempenho a ela. Devido à falta de estruturação de tempo, banco de dados e método correto de atendimento, não eram realizados muitos pedidos e também havia perda de clientes.

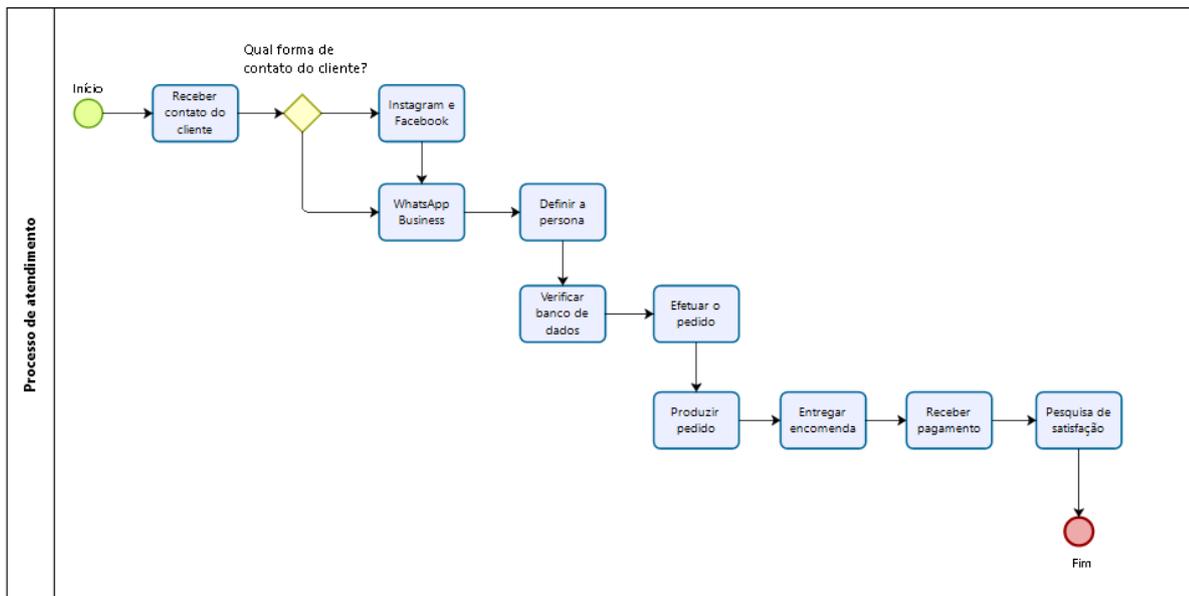
Para Azevedo (2016), o mapeamento de processos permite desenhar o momento e documentar todos os elementos que compõem um processo, através de diversas técnicas que podem ser aplicadas individualmente ou em conjunto. Para fazer este mapeamento é necessário um conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais e de apoio de determinada organização. Ressalta ainda, que uma empresa que não conhece seus processos ou que os aborda de forma desalinhada, está mais sujeita a falhas, retrabalhos, desperdício de tempo e de recursos. Assim, os fluxogramas, expostos a seguir, demonstram a evolução do antes e depois.

Figura 8 – Processo de atendimento da empresa antes da aplicação da ferramenta



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Figura 9 - Processo de atendimento da empresa após da aplicação da ferramenta



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Conseqüentemente, após a aplicação do método de *Fluxograma de atendimento ao cliente* adequado à empresa, houve grande avanço, o qual trouxe indicadores positivos a ela. Portanto, frisa-se que um bom atendimento, sendo ele personalizado, dividido por *personas* e seus tipos de pedidos, levados ao banco de dados, além da rápida entrega e satisfação dos clientes, faz com que a empresa tenha maiores chances de ser indicada e recomendada pela qualidade e desenvolvimento.

6. Referências

ASSIS. **Comportamento do consumidor**. Londrina, 2011. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/0000043D.pdf>. Acesso em dezembro/2021.

AZEVEDO. **Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção**. Congresso Nacional de excelência em gestão. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf. Acesso em maio/2022.

COUTINHO. **Como fazer fluxogramas para melhorar seus processos e otimizar seu negócio**. Blog Voitto, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>. Acesso em dezembro/2021.

FRANKENTHAL. **Fluxograma para processo de atendimento ao cliente**. Blog Mind Miners, 2018. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/processo-atendimento-ao-cliente-fluxograma>. Acesso em dezembro/2021.

LACERDA. **Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa!** Rockcontent blog, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/publico-alvo/> Acesso em: abril/2022.

MARQUES. **A importância da boa gestão do tempo no trabalho.** IBC, Instituto Brasileiro de Coaching, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-boa-gestao-tempo-trabalho/> Acesso em dezembro/2021.

MELO e FARIAS. **Gerenciamento do tempo e da rotina de trabalho: Um estudo de caso numa agência do Banco Bradesco S/A,** 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_503.pdf. Acesso em dezembro/2021.

PREMEBIDA. **E-commerce em 2020, um cenário de oportunidades em meio a pandemia,** 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/12984-Article-169463-1-10-20210228.pdf>. Acesso em dezembro/2021.

REIS. **Gestão do tempo e qualidade de vida como fatores de produtividade no trabalho.** Brasília/DF, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/857/2/20300778.pdf>. Acesso em dezembro/2021.

SCHEMES. **O que é fluxograma de processo de atendimento ao cliente? Como ele pode melhorar seu negócio?** Blog Movidesk, 2021. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/fluxograma-de-processo-de-atendimento-ao-cliente/> Acesso em dezembro/2021.

SILVA. **Fluxograma de processos: o que é, para que serve e 8 dicas para elaborar um.** Checklistfácil blog, 2021. Disponível em: <https://blog-pt.checklistfacil.com/fluxograma-de-processos/> Acesso em dezembro/2021.

SOUZA. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos.** Porto Alegre/RS, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequenc>. Acesso em dezembro/2021.

TAVARES. **Gestão do tempo: fator de produtividade laboral e qualidade de vida.** Universidade Federal da Paraíba, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11278/1/NCMT21082018.pdf>. Acesso em maio/2022.

WERNECK. **Fluxograma de processo: o que é, importância e como montar.** Blog Moki, 2021. Disponível em: <https://site.moki.com.br/fluxograma-de-processo/>. Acesso em dezembro/2021.