

# TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

FAAG - FACULDADE DE AGUDOS  
ADMINISTRAÇÃO



2019

# TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA FAAG – FACULDADE DE AGUDOS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2019

## ÍNDICE

EMPRENDEDORISMO E BMG CANVAS: ESTUDO DA MODELAGEM DE NEGÓCIO DE UM SALÃO DE EVENTOS NA CIDADE DE AGUDOS/SP.....	03
EMPRENDEDORISMO FEMININO: O QUE LEVA AS MULHERES A EMPREENDER.....	64
FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SANEIO.....	82
IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NOS MEIOS DE ATENDIMENTOS DIGITAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	120
MARKETING DIGITAL: A PUBLICIZAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA DA CIDADE DE AGUDOS ATRAVÉS DE UMA FERRAMENTA DA MÍDIA SOCIAL.....	138
PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR E SUA IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL.....	160

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**SILVIA REGINA BERTO**

**EMPREENDEDORISMO E BMG CANVAS: ESTUDO DA MODELAGEM DE  
NEGÓCIO DE UM SALÃO DE EVENTOS NA CIDADE DE AGUDOS/SP**

**AGUDOS-SP**

**2019**

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**SILVIA REGINA BERTO**

**EMPREENDEDORISMO E BMG CANVAS: ESTUDO DA MODELAGEM DE  
NEGÓCIO DE UM SALÃO DE EVENTOS NA CIDADE DE AGUDOS/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Administração, Faculdade de Agudos, sob orientação do Prof.Me. Peterson de Santis Silva.

**AGUDOS-SP**

**2019**

**SILVIA REGINA BERTO**

**EMPREENDEDORISMO E BMG CANVAS: ESTUDO DA MODELAGEM DE  
NEGÓCIO DE UM SALÃO DE EVENTOS NA CIDADE DE AGUDOS/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora do  
Curso de Administração, Faculdade de  
Agudos - FAAG, sob orientação do Prof.  
Me. Peterson de Santis Silva.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador: Me. Peterson de Santis Silva

---

Prof. Me. Fernanda Serotini Gordoni

---

Prof.Esp. Milene Satin

Agudos, 11 de Dezembro de 2019.

Dedico este trabalho de conclusão de curso às minhas filhas, Joyce Berto e Maria Clara Berto pelo apoio e incentivo desde o início desta jornada. Dos conselhos de Joyce para minha adaptação acadêmica e pela paciência de Maria Clara que apenas com 10 aninhos por muitas vezes foi e é meu porto seguro e minha grande amiga nos momentos difíceis. A minhas filhas queridas: o meu amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pela força que me sustentou nos meus dias de angústia e cansaço, obrigada pelo dia seguinte que me mostrou ser possível a mudança e a evolução de minha pessoa.

Aos meus familiares pelo apoio e pelas palavras de ânimo nos meus dias de desabafo, mas principalmente por terem cuidado de minha filha Maria Clara para que eu pudesse cumprir esta jornada e realizar este sonho.

A minha irmã Simone e a minha filha Joyce que me ajudaram com seus conselhos que foram essenciais para concretizar muitas atividades acadêmicas.

Aos meus amigos e amigas que oraram e torceram por mim para obter perseverança nesta etapa da minha vida.

Ao meu orientador Peterson de Santis Silva que com muito carinho acompanhou minha trajetória acadêmica, com seu olhar profissional e com grande competência me transmitiu e compartilhou os conhecimentos de forma brilhante e inesquecível, por sua dedicação e confiança depositada a minha pessoa, minha gratidão eterna.

Aos professores que fizeram parte dessa jornada, que transmitiram saberes e dividiram suas experiências sobre todos os assuntos, e que auxiliaram a minha transformação pessoal e profissional, muito obrigada pela paciência ao ensinar e principalmente pela amizade que construímos juntos nesta caminhada.

E a todos que direta e indiretamente contribuíram com a minha formação acadêmica, expresso minha gratidão e carinho.

“Formar pessoas para a autonomia exige que elas desenvolvam a sensibilidade, a capacidade de acumulação de conhecimentos e informações, a habilidade de apropriar-se desse conhecimento e dar aplicabilidade.”

Mario Sergio Cortella, 2016



## RESUMO

O presente estudo aborda o tema do empreendedorismo, sob a ótica da utilização da metodologia BMG Canvas, para a modelagem de negócios. A pesquisa teórico-prática apresenta o modelo de negócio de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP, por meio da metodologia BMG Canvas. A modelagem de negócio é uma atividade empreendedora necessária, pois fornece dados importantes aos empreendedores de forma a ajudá-los a visualizar seu empreendimento e a montar estratégias que permitem a concretização do negócio mais adiante. Por meio de uma metodologia que combina pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, a metodologia BMG Canvas foi desenvolvida e submetida a uma pesquisa qualitativa, coletada mediante um instrumento de pesquisa, que contou com a opinião técnica de especialistas (acadêmicos e profissionais da área). Com base nesse estudo foi possível entender que a metodologia BMG Canvas colabora para que um empreendedor tenha uma visão holística e de possível potencial de um salão de eventos para a cidade de Agudos/SP.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo. BMG Canvas. Modelagem de negócio.

## **ABSTRACT**

This study is about the theme of entrepreneurship, from the perspective of using the BMG Canvas methodology for business modeling. The theoretical-practical research presents the model business of an event hall company in the city of Agudos / SP, through the BMG Canvas methodology. Business modeling is a necessary entrepreneurial activity because it provides entrepreneurs with important data to help them visualize their venture and to build strategies that enable them to realize their business later. Through a methodology that combines exploratory, bibliographical and documentary research, the BMG Canvas methodology was developed and submitted to a qualitative research, collected through a research instrument, which had the technical opinion of experts (academics and professionals). Based on this study it was possible to understand that the BMG Canvas methodology contributes to an entrepreneur to have a holistic view and potential potential of an event hall for the city of Agudos / SP.

**Keywords:** Entrepreneurship. BMG Canvas. Business modeling.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Esquema com nove componentes para o quadro BMG Canvas.....	22
Figura 2	Quadro BMG Canvas.....	25
Figura 3	Quadro Canvas do Salão de Eventos Bertolo.....	28

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Problema .....	13
1.2 Hipótese .....	13
1.3 Justificativa .....	13
1.4 Objetivos .....	14
1.4.1 <i>Objetivo geral</i> .....	14
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.5 Metodologia .....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Empreendedorismo .....	18
2.2 Modelagem de negócio .....	21
3 CENÁRIO E PROPOSTA DO NEGÓCIO – SALÃO DE EVENTOS BERTOLO.....	26
4 QUADRO CANVAS E DESCRIÇÃO DO QUADRO CANVAS DO NEGÓCIO – SALÃO DE EVENTOS BERTOLO .....	29
4.1 Proposta de valor .....	31
4.2 Segmentos de clientes .....	31
4.3 Relacionamento com clientes.....	31
4.4 Canais .....	33
4.5 Parceiros-chave .....	34
4.6 Atividades-chave .....	38
4.7 Recursos-chave .....	39
4.8 Fontes de Receita .....	40
4.9 Estrutura de Custo .....	40
5 PESQUISA .....	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo tem um papel importante no mundo dos negócios, seja ele para iniciar de uma empresa ou no crescimento de uma já existente. Empreender significa analisar as dificuldades e identificar o melhor método a seguir.

Para Chiavenato (2012), o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio negócio, ou inovar apenas no começo e uma única vez, ele deve saber gerir, manter e sustentar seu negócio em um ciclo de vida prolongado e dinâmico, obtendo retornos significativos de seus investimentos.

Empreender possui um processo de quatro etapas: identificar e avaliar a oportunidade, construir uma modelagem de negócio - técnica BMG Canvas, desenvolver um Plano de Negócios, determinar e captar recursos necessários e gerenciar a empresa criada.

A modelagem de negócio é uma técnica eficiente para avaliar uma ideia, oportunidade ou empreendimento, antes de colocá-lo em prática; consiste basicamente em um esquema que representa a ideia geral de um empreendimento, o que é diferente de um plano de negócios, que descreve pontualmente cada uma das variáveis de um empreendimento.

Estudos realizados com mais de 2,7 mil empresas indicam que o segmento de eventos cresce no país, este estudo foi realizado pelo SEBRAE Nacional e Associação Brasileira de eventos (ABEOC) e publicado em 2018 pela revista Exame, da editora Abril, publicada em 12 de Janeiro de 2018, por Dino (Blog Dino divulgador de notícias). Contudo, a cidade de Agudos tem opções limitadas de locais de eventos para casamentos, formatura e festas em geral, criando assim uma espaço de oportunidade para geração de empreendimento na área.

Com o crescimento da população e da região, abre-se portanto uma oportunidade de negócio, que é o primeiro processo para empreender. Para Dornellas (2005), a oportunidade de negócio é o princípio básico do empreendedorismo.

A modelagem permite que se chegue perto da realidade do negócio de forma visual, antes de colocá-lo em prática; quanto melhor for o detalhamento da modelagem de negócio, maiores são as informações para a visualização do empreendimento de maneira holística e estratégica, transformando a ideia e oportunidade em um negócio de sucesso.

## 1.1 Problema

Em meio a um momento que empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando, renovando conceitos econômicos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade, a modelagem de negócio, por meio da metodologia BMG Canvas, colabora para que um empreendedor tenha uma visão holística e de possível potencial de um salão de eventos para a cidade de Agudos?

## 1.2 Hipótese

Um dos fatores que mais influência o índice de mortalidade empresarial é a falta de planejamento prévio(ou seja, a falta de uma modelagem de negócio e de um plano de negócios) com estudo das variáveis internas e externas de um empreendimento. Segundo pesquisa recente do SEBRAE – Sebrae São Paulo publicada em 30 de Novembro de 2017, cerca de 24,4% das empresas fecham suas portas com menos de dois anos de atividade, sendo um dos motivos a falta de um planejamento prévio.

O quadro BMG Canvas – *Business Model Generation*, em tradução livre “geração ou criação de um modelo de negócio”, é uma metodologia para modelagem de negócio. Quando bem detalhado, ele apresenta uma visão holística e de potencial do empreendimento, trazendo o mais próximo da realidade.

Assim, entende-se que a metodologia BMG Canvas colabora sim para que um empreendedor tenha uma visão holística e de possível potencial de um salão de eventos para a cidade de Agudos/SP.

## 1.3 Justificativa

O BMG Canvas é uma técnica de modelagem de negócio que fornece uma visão holística e de possível potencial de um empreendimento, sua atividade, proposta de valor, parcerias, estrutura de custos, entre outros.

No processo empreendedor, a modelagem de negócio – BMG Canvas é considerado uma ferramenta necessária e que antecede o Plano de Negócios, pois é

fundamental obter informações que minimizem riscos e proporcionem uma visão realista do empreendimento.

Assim, esse estudo se justifica em face do crescimento de empreendedores de diversas áreas e segmentos que utilizam essa metodologia para geração de um modelo de negócio. Neste estudo em especial, será modelado um salão de eventos na cidade de Agudos/SP que servirá também como modelo aplicado dos conceitos propostos pela metodologia BMG Canvas.

A relevância da temática se dá também pela necessidade de se demonstrar as etapas como se usa a modelagem de negócio, por meio da metodologia BMG Canvas, e como se dá o seu processo de validação de uma maneira prática, ou seja, por meio da modelagem de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP.

Por fim, este trabalho enriquece a produção intelectual aplicada da área de administração, em especial da área de empreendedorismo, por se caracterizar como um ensaio teórico-prático dos conceitos da metodologia BMG Canvas.

## **1.4 Objetivos**

### *1.4.1 Objetivo geral*

Apresentar o modelo de negócio de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP, por meio da metodologia BMG Canvas, para obtenção de uma visão holística e de possível potencial do empreendimento.

### *1.4.2 Objetivos específicos*

- Conceituar empreendedorismo e modelagem de negócio mediante a metodologia BMG Canvas;
- Descrever os processos utilizados na modelagem de negócio, por meio da metodologia BMG Canvas;
- Modelar, com base na metodologia BMG Canvas, um salão de eventos na cidade de Agudos/SP;
- Verificar com especialistas o entendimento acadêmico e técnico a respeito do BMG Canvas como uma metodologia que colabora para que um empreendedor

tenha uma visão holística e de possível potencial de um salão de eventos para a cidade de Agudos;

- Submeter o modelo de negócio de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP à especialistas que colaborem com o processo de validação do mesmo;
- Analisar as contribuições propostas pelos especialistas sob o modelo de negócio de salão de eventos na cidade de Agudos/SP;
- Mostrar as contribuições da metodologia BMG Canvas para a modelagem de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP.

## 1.5 Metodologia

Neste trabalho foi utilizado um composto de métodos e técnicas de pesquisa, que envolvem:

- **Pesquisa Exploratória** é um tipo de pesquisa usada para levantar informações sobre o tema ou objeto de pesquisa; envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento por meio de análise (método), busca constatar e familiarizar um determinado fenômeno de modo que o próximo passo da pesquisa seja mais bem compreendida e com maior precisão.

A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. (SEVERINO, 2007, p.123).

- **Pesquisa Bibliográfica:** é uma técnica realizada através de registros disponíveis de pesquisas anteriores em documentos impressos como: livros, artigos e outros. Esta técnica expõe de forma científica o objeto estudado e o caminho executado pelo autor para alcançar o objetivo de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p.122).



- **Pesquisa Documental:** apesar de ser parecida com a bibliográfica, é uma técnica com sua diferença na natureza das fontes, sendo elas de sentido amplo, como: fotos, jornais, revistas, filmes, documentos legais, blogs, internet e outros, não tendo um tratamento analítico, ou seja, método.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32)

- **BMG Canvas – Business Model Generation:** é uma técnica desenvolvida que criou uma revolução na maneira como empreendedores e empresas passaram a pensar em novos negócios ou novos produtos, para Osterwalder (2011), esta nova versão de modelagem de negócio é algo que incentiva a inovação, a prototipação e co-criação (criação colaborativa), em sua tela Canvas separada em nove blocos essenciais para visão dinâmica do empreendimento.
- **Pesquisa qualitativa coletada mediante opinião de especialistas:** de acordo com a Survey Monkey<sup>1</sup>, “há diferentes métodos que podem ser usados para realizar uma pesquisa qualitativa que resultará em informações detalhadas sobre o tema de interesse”. Dentre as diversas possibilidades, de acordo com a companhia de desenvolvimento de pesquisa online, um dos métodos para se obter dados qualitativos é a pesquisa de opiniões de especialistas. De acordo com a Survey Monkey, este método procura obter “informações de alta qualidade de fontes bem-informadas.”

Neste trabalho de conclusão de curso, a pesquisa exploratória foi utilizada para coletar informações sobre o tema e também para a validação de um modelo de negócio no segmento de eventos na cidade de Agudos/SP, com base em pesquisa aplicada junto à especialistas acadêmicos e técnicos da área eventos.

---

1 Companhia norte americana baseada em nuvem de desenvolvimento de pesquisas online fundada em 1999 por Ryan Finley. Conta atualmente com mais de 700 funcionários na América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>>. Acesso em: 30 out. 2019.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, contribuiu com o desenvolvimento do estudo do referencial teórico, com informações técnicas e analíticas, fundamentando o tema objeto de estudo; a partir deste método, foi possível obter uma base literária de autores da área que mostraram o caminho para desenvolver um modelo de negócio no segmento de salão de eventos na cidade de Agudos.

A pesquisa documental foi utilizada para colaborar com a fundamentação teórica e com a elaboração de dados para a construção de uma modelagem de negócio para o empreendimento modelado. Por meio de consultas a diversos repositórios com informações destinadas ao empreendedor e empreendimento, foi possível obter uma visão holística dos elementos necessários para este estudo.

A metodologia BMG Canvas foi utilizada para modelagem de um negócio de salão de eventos na cidade de Agudos/SP.

A pesquisa de opinião com especialistas, por fim, promoveu o entendimento a respeito do BMG Canvas como um método que colabora para a modelagem de um salão de eventos na cidade de Agudos, e também auxiliou no processo de validação do negócio modelado. Os especialistas participantes da pesquisa foram escolhidos de maneira intencional, levando em consideração os seus conhecimentos (acadêmicos ou técnicos da área de eventos) e currículo profissional e acadêmico. À eles foi submetido o Canvas do salão de eventos modelado para avaliação e considerações técnicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é um termo que explica uma nova e revolucionária criação de um produto, serviço ou negócio, o que justifica seu uso crescente na atualidade num mundo globalizado que tem uma economia impulsionada pela geração de novas empresas, produtos e ou serviços.

Portanto o sucesso do empreendimento é determinado pelo foco no negócio que está surgindo, e saber detalhadamente a realidade sobre o seu negócio de sua empresa. Para Chiavenato (2005), negócio é definido como um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e/ou serviços, para fins de venda em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira.

Para Dornelas (2005), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades. Já a figura do empreendedor, o autor define da seguinte maneira:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (DORNELAS, 2005, p. 29).

O empreendedor, portanto, é aquela figura que transforma uma ideia em oportunidade de negócio que tenha potencial de obtenção de geração de valor econômico e/ou social, capaz de transformar a economia e também a sociedade.

Os empreendedores não são natos, não nasceram empreendedores, mas sim acumulam experiências e habilidades relevantes no processo de empreender; eles aprimoram a cada dia a visão de oportunidades, pois as ideias sozinhas não possuem valor algum.

O empreendedor se diferencia do administrador comum por obter experiência do seu empreendimento – sabe fazer, possui habilidade, conhecimento e atitude constante do seu negócio.

Para Dornelas (2016, p. 26), “o que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o constante planejamento a partir de uma visão de futuro. Nesse caso, o empreendedor seria um administrador completo, que incorpora as

várias abordagens existentes, sem se restringir a apenas uma, e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões”.

Portanto todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo administrador é um empreendedor.

Um empreendedor sempre é um administrador, pois assume riscos calculáveis; e de acordo com Dornelas (2012) normalmente são ótimos líderes, criam equipes e desenvolvem excelentes relacionamentos com os *stakeholders*<sup>2</sup>.

Dornelas (2012) recomenda que o perfil do empreendedor de sucesso possa ser potencializado para os desafios futuros como: desenvolver habilidades de liderança e conhecimento do mundo, enfatizando a educação empreendedora, ampliando o uso de tecnologias para aprendizagem e criação de materiais didáticos inovadores e interativos.

Ainda para o autor acima, muitos empreendedores estão ligados a organizações já existentes e consolidadas;estes são conceito é chamado de empreendedorismo corporativo, que é o ato de empreender dentro de empresas já constituídas.Na conjuntura atual, as empresas buscam esses empreendedores para se manterem em vantagem competitiva.

Outro termo, também de acordo com Dornelas (2012), é o empreendedorismo de negócio próprio, que é aquele que cria do zero uma empresa, negócio, produto e/ou serviço,por meio de uma ideia inovadora transformada em oportunidade, e que rompe o atual modelo e agrega valor e vantagens competitivas no mercado empresarial e globalizado.

Os mitos que circundam o empreendedor, de acordo com Dornelas (2012), é que eles nascem criadores e inovadores; o que na verdade eles possuem é uma extensa bagagem de experiência. Outro mito é que eles assumem erros incalculáveis; na verdade, o empreendedor de sucesso tem visão calculada todos os riscos do seu negócio, e só assume aqueles que estão dentro do escopo possível para seu negócio.Um mito muito falado também no meio empresarial é que eles são lobos

---

<sup>2</sup>*Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles, alguns exemplos de *stakeholder* de uma empresa podem ser os seus funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

solitários, mas na verdade trabalham em equipe e formam equipes, pois vislumbram seus negócios quando possuem uma equipe capaz de sonhar e realizar os objetivos em prol do sucesso do seu negócio.

Segundo Dornelas (2012), o termo empreendedorismo surgiu na França da palavra *entrepreneur*, que significa “aquele que assume riscos e começa algo novo”, o que nos remete claramente a descrição do empreendedor disposta neste texto.

O primeiro exemplo de definição de empreendedorismo foi creditado ao comerciante Marco Polo, que estabeleceu uma rota comercial para o Oriente que era considerada bastante ousada para aquela época.

Já na Idade Média, segundo Dornelas (2012), o termo foi usado para definir a pessoa que gerenciava grandes projetos de construção.

No século XVII segundo estudos de Dornelas (2012) o termo empreendedorismo foi usado pela primeira vez pelo economista Richard Cantillon, que dizia que *entrepreneur* é um indivíduo que assume riscos. Ele é considerado por muitos um dos criadores do termo empreendedorismo como se conhece hoje, sendo o primeiro a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos) do capitalista (aquele que fornece o capital).

No Brasil na década de 1990, começou a tomar forma o movimento do empreendedorismo. Isso devido ao fato da criação de entidades como o SEBRAE, a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) e o programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, que capacitou mais de seis milhões de empreendedores em todo país entre 1999 até 2002, destinando também recursos financeiros com mais de cinco milhões de operações de créditos.

Outro programa de capacitação foi o Empretec, que é um seminário utilizado para formação de empresários em início de carreira ou aqueles que desejam se tornar um empreendedor, sua metodologia foi criada pela ONU (Organização das Nações Unidas), promovida em cerca de 40 países e no Brasil o curso é aplicado pelo Sebrae, e seus principais serviços são destinados a oferecer maior segurança na tomada de decisões empresariais, bem como ampliar a visão de mercado oferecendo novas oportunidades para o mercado empreendedor e o Jovem Empreendedor, variedades de cursos ministrados pelo Sebrae, que tem muito procura pelos empreendedores.

Além da criação de entidades e programas, no Brasil ocorreu também a evolução da legislação em prol das micro e pequenas empresas. Paralelo a isso, conta-nos Dornelas (2012) que diversos cursos e programas também foram criados

nas universidades para ensino do empreendedorismo, demonstrando assim a ênfase do Governo Federal em atrair o interesse de investidores internacionais e de fundos de capital de risco. Tudo isso acabou por comprovar à época, e até os dias atuais, que o empreendedorismo já é uma prática consolidada em todo o país e também para além das fronteiras do Brasil, neste mundo globalizado do século XXI.

## 2.2 Modelagem de negócio

O empreendedor de sucesso utiliza-se de ferramentas e modelos para atingir o sucesso de seu negócio. Ao estar diante de uma ideia inovadora, ele a transforma em uma oportunidade de negócio e a partir deste ponto ele desenha seu negócio ou cria um esboço fiel e informal do seu negócio, que recebe a nomenclatura de modelagem de negócio.

A modelagem de negócio tem por objetivo avaliar um empreendimento antes de colocá-lo em prática. Essa atividade permite a aproximação real do seu empreendimento e ainda a visão de situações e acontecimentos do mercado que não são possíveis de ter experiência direta.

A modelagem de negócio é representada por um esquema estático, sem movimento, porém com um composto visual enriquecedor ao empreendimento, e que permita movimentações sobre este esquema. Ou seja, as informações e dados que preenchem esse esquema podem ser dinâmicos, de acordo com a estratégia abordada pelo empreendedor, ou as informações obtidas para alimentar essa modelagem.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam o BMG Canvas (Business Model Generation) como modelagem de negócio, uma metodologia que usa um quadro que permite que o empreendedor, através de anotações em *post-it*<sup>3</sup> por exemplo, levante dados e informações relevantes ao seu empreendimento, de forma que obtenha uma visão realista do seu negócio; e por ser um modelo, não se corre o risco de perdas financeiras.

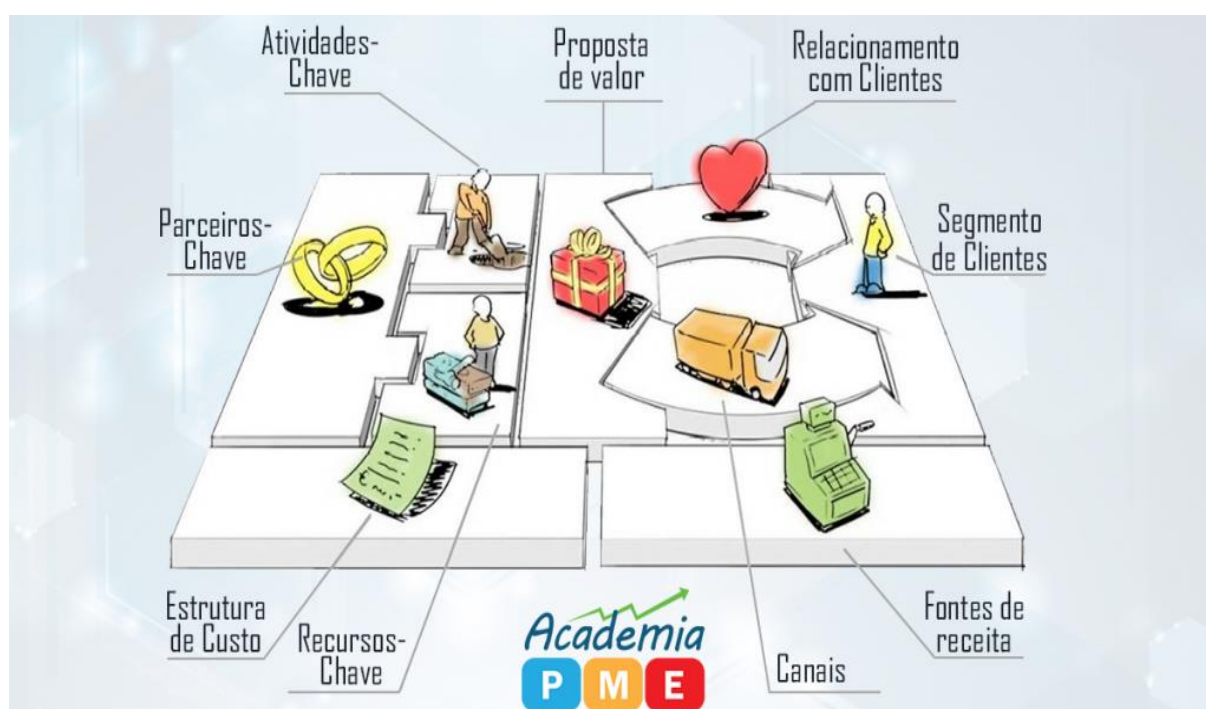
---

<sup>3</sup> **Post-it.** é uma marca registrada da 3M Company que identifica um tipo de bloco de notas composto por pequenas folhas de papel adesivo, de várias dimensões, formas e cores.

Este quadro, popularmente conhecido como quadro Canvas, permite o fluxo dinâmico das informações e dos dados acerca do empreendimento, de forma que auxilie a criar estratégias que irão viabilizar o empreendimento, inovando com sucesso e gerando valor.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) a modelagem de negócio é melhor descrita em um esquema identificado por nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Esquema com nove componentes para o quadro BMG Canvas



Fonte: Academia PME<sup>4</sup>

Esse esquema abrange as principais áreas para se desenvolver um negócio que são: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, componentes que formam a base para a metodologia Canvas de modelagem de negócios.

Ao entender esses nove componentes, Osterwalder e Pigneur (2011) afirma que se torna mais fácil e possível progredir com a construção e concretização de um empreendimento.

<sup>4</sup> Academia PME é uma plataforma de ensino com aulas com empreendedores e com resumo de livros best-sellers de negócios (2019) – Araraquara/SP.

O quadro Canvas promove uma visão holística do negócio para percepção e elaboração de vantagens competitivas estratégicas para o mercado em que se irá atuar, o que maximiza as possibilidades de sucesso.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os nove componentes do quadro Canvas são: segmentação de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

No 1º componente, segmentação de clientes, articula-se os dados que nos fornecem informações relevantes no conhecimento de quem são os clientes e quais os seus desejos, pois eles são a parte central do empreendimento. Toda empresa ou negócio é criada para atender uma necessidade do cliente e/ou a ausência de atendimento de um desejo do cliente.

O componente segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20).

Há diferentes tipos de segmentos de clientes: mercado de massa, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado e mercados multilaterais.

No 2º componente, proposta de valor, articula-se o entendimento real do valor do produto ou serviço e o que vai agregar valor ao produto. É o termômetro de vendas do produto ou serviço, e comumente dizemos que é “o que move o cliente a comprar”. A proposta de valor é o real sentido gerado ao cliente por ter seu desejo atendido.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor é a oferta que o empreendimento pretende expor no mercado e/ou a seus clientes; é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes e o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra.

Osterwalder e Pigneur (2011) citam onze maneiras de se obter uma proposta de valor: novidade, desempenho, personalização, fazendo o que deve ser feito, design, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade e conveniência/usabilidade.

No 3º componente, canais, articula-se como a comunicação entre a empresa e o cliente ocorre, sua distribuição e suas vendas. É a forma como a empresa se interagem com seus *stakeholders*.



Para Osterwalder e Pigneur (2011) os canais devem ser entendidos como a ligação física ou lógica entre a empresa e os clientes para a entrega de uma proposta de valor. São compostos por cinco fases distintas: conhecimento divulgação, avaliação dos clientes, compra, entrega e pós-vendas. Ainda para os autores, a mistura certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma proposta de valor ao mercado.

No 4º componente, relacionamento com cliente, articula-se um ponto crucial, que é o estabelecimento do vínculo com o cliente. Concretizar um relacionamento claro e atuante com o cliente proporciona a fidelidade do mesmo para com o empreendimento.

Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que o relacionamento com o cliente influencia profundamente a experiência geral de cada um destes. Os autores estabelecem que esse tipo de relação que o empreendimento tem com os clientes pode ser motivada por: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas.

No 5º componente, fontes de receita, articula-se o valor que cada segmento de cliente está disposta a pagar pelo produto e/ou serviço. Ter essa informação ajuda a montar estratégias para gerar fontes de receita, tais como: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinaturas, empréstimos, alugueis, leasing, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

No 6º componente, recursos principais, articula-se os recursos mais importantes para a construção desse empreendimento, que podem ser categorizados como: físico, intelectual, humano e financeiro. Eles podem ser da própria empresa ou adquiridos de parcerias-chave.

No 7º componente, atividades-chave, articula-se as ações mais importantes que a empresa deverá realizar para que seu empreendimento funcione, seja ele produto e/ou serviço.

No 8º componente, parcerias principais, articula-se a rede de fornecedores e os parceiros que colocaram o modelo de negócio para funcionar. Essas parcerias podem surgir de motivações como: otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisições de recursos e atividades particulares.

No 9º componente, estrutura de custo, articula-se todos os desprendimentos do processo de construção de um empreendimento. A estrutura de custo tem

características como: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Após o entendimento desses nove componentes, passamos ao preenchimento do quadro Canvas, que deverá estar pré formatada com os nove blocos referentes aos nove componentes e que permitirá criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes, conforme demonstrado na Figura 2.

O Canvas é uma ferramenta de grande importância e fácil de usar, pois mostra visualmente o empreendimento de forma holística. Para Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas é uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussões, criatividade e análise.

Figura 2 – Quadro BMG Canvas



Fonte: MULLER, 2014 - OFICINA DA NET<sup>5</sup>

Este quadro exprime facilmente os componentes do Canvas e a ideia das cores são quatro perguntas básicas de um empreendimento: O que? Para quem? Como? Quanto?

- Vermelho: O que? O que vou fazer? Qual é o valor que ofereço com meu negócio?

<sup>5</sup> Site OFICINA DA NET, blog de resumos de artigos de negócios.

- Verde: Para quem? Para quem estou fazendo este negócio?
- Azul: Como? Como que vou fazer?
- Laranja: Quanto? Quanto vou ganhar? Quanto vou gastar?

O Canvas, portanto, se constitui como uma metodologia eficiente para a modelagem de negócios e que auxilia o empreendedor a obter uma visão holística do empreendimento, com informações inerentes ao seu negócio e com custo reduzido. É um quadro dinâmico e com possibilidades reais para articular dados que permite o empreendedor estruturar e criar estratégias seguras para o empreendimento.

Observando a cidade de Agudos, notou-se a oportunidade de se criar um novo negócio na área de eventos. Sendo assim, para poder estruturar essa ideia e mais tarde viabilizar esse empreendimento e um plano de negócio, uma das primeiras etapas é a modelagem de negócio.

Para realizar a modelagem deste negócio, neste trabalho de conclusão optou-se pela utilização da metodologia BMG Canvas.

A ideia é, portanto, modelar um salão de eventos e toda concepção dele dentro de uma metodologia previamente delineada e que foi discutida na bibliografia e revista no capítulo anterior.

O empreendimento se chamará Salão de Eventos Bertolo, e será localizado na cidade de Agudos/SP, situado a Av. Marginal, Rua Celso Morato Leite, s/n, tendo como segmento em eventos festas de casamento, debutante, formaturas e aniversários.

Os clientes desse empreendimento são noivos, estudantes do ensino fundamental, médio e universitários e aniversariantes de todas as idades.

O montante do capital a ser investido neste empreendimento é de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), distribuídos em estrutura física, estrutura de mobília, decoração e utensílios, estrutura de pessoal e estrutura de parcerias.

A projeção do faturamento mensal desse empreendimento é de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), adquirido por meio de contratos de eventos completos e renda extras. O lucro mensal estimado é de 30% do faturamento mensal (R\$ 24.000,00) e um retorno do capital investido em 60 meses.

Este empreendimento tem uma única proprietária, Silvia Regina Berto, residente na cidade de Agudos, sito à Rua Rita Cândida Vilas Boas Franco n. 36 no Jardim Europa, graduada em Administração pela FAAG – Faculdade Agudos, técnica em logística e gestão de pessoas. Possui experiência em gestão de patrimônio e sua atuação no empreendimento será de administradora empresarial e gestão de pessoas.

O Salão de Eventos Bertolo será registrado na forma jurídica com CNPJ, sob a sigla de ME – microempresa, com enquadramento tributário simples.

A Missão do Salão de Eventos Bertolo é realizar sonhos e levar ao cliente a credibilidade de que seu sonho possa ser realizado, tornando a vida mais interessante e inesquecível.

O capital social será adquirido por fontes de recurso de empréstimo bancário e investidor anjo.

A proposta de valor central é realizar o sonho das pessoas por meio de uma série de atividades estratégicas, que irá contar com algumas parcerias importantes e alguns serviços especializados, com foco no cliente.

Essa ideia será apresentada no próximo capítulo num quadro Canvas e com um descritivo do detalhamento dos seus nove componentes de forma sumária, que será o elemento base necessário para a realização da pesquisa com os especialistas acadêmicos e técnicos da área.

#### 4 QUADRO CANVAS E DESCRIÇÃO DO QUADRO CANVAS DO NEGÓCIO – SALÃO DE EVENTOS BERTOLO

Parceiros	Atividades Chaves	Proposta de Valor	Relacionamentos	Segmentos de Clientes
Fornecedores de produtos alimentícios; Fornecedores de flores; Decorador; Fornecedores de bebidas; Bartherder's; Fornecedor de produtos de higiene; Equipe de som, iluminação, imagem e DJ; Escritório Contábil e RH; Escritório advocatício; Fornecedor de doçaria e confeitaria.	Montagem virtual do evento por web site; Degustação com presença de Chef em gastronomia; Portfólio personalizado; Orçamento personalizado; Representação do evento.	Realização de sonhos.	Redes sociais; Web site; Panfletagem; Lojas parceiras; Mídias: Jornais, revistas, TV e rádio; Físico.	Noivos; Debutantes; Festas de Aniversários - Público infantil e adulto; Formandos do ensino infantil, fundamental, médio e universitários.
	<b>Recursos Chaves</b>		<b>Canais</b>	
	Investidores Angel; Sistema bancário.		Simulação pelo web site; Portfólio personalizado; Pré evento; Evento; Pós evento.	
<b>Estrutura de Custo</b>		<b>Fontes de Receita</b>		

<p>Local, veículos, móveis, equipamentos de decoração e utensílios.  Equipe de mão de obra e promoters;  Matéria prima;  Despesas fixas (luz, água e telefonia);  Marketing e propaganda.</p>	<p>Revistas mensais;  Consultoria de eventos;  Locações do local, utensílios, equipe buffet, som, iluminação,  imagens, moveis e decoração (conjugado ou separado).  Jantares Dançantes.</p>
---	--

Figura 3 – Quadro Canvas do São de Eventos Bertolo

Fonte: próprio autor.

#### **4.1 Proposta de valor**

O foco da proposta de valor é entender o desejo do cliente e se importar realmente com ele e ajudar o seu sonho a se realizar, e isso será feito mediante seguintes atividades:

- Quando o cliente acessa o web site e se cadastra, ele começa a criar o seu evento.
- Na sequência o seu evento começará a tomar forma, onde o cliente passo a passo começa a concretizar seu sonho na escolha de mesas, cadeiras, toalhas, vasos, flores, decorações, cardápio e etc.
- Esse processo fornece ao cliente um projeto com valores personalizados.
- O acesso ao web site oferece a liberdade de escolha do cliente e com isto aflorar suas emoções nesse processo de criação, fornecendo visualmente a construção do seu evento.

#### **4.2 Segmentos de clientes**

Para este empreendimento a proposta é trabalhar com os seguintes públicos:

- Noivos: os casais na sua maioria planejam no enlace matrimonial um eventos/festa, para celebrar em família e amigos uma nova etapa na vida a dois.
- Debutantes: são jovens que sonham em celebrar de forma glamorosa com um evento/festa essa fase de suas vidas.
- Formandos universitários: e um público que celebra essa conquista em sua vida através de um grande evento/ festa.
- Aniversariantes: é um público diversificado, que engloba desde a pequena infância até a fase anciã da vida, muito celebrada entre as famílias que buscam marcar na memória essas fases através de eventos/festa.

#### **4.3 Relacionamento com clientes**



O foco deste tópico é criar e manter um laços de contato com o cliente, é divulgar o empreendimento e para isto será usada as seguintes ferramentas:

- Redes Sociais: é uma ferramenta poderosa para marketing do empreendimento que será vinculado através do facebook, whatsapp, menssenger e you tube, dados abaixo coletados do NEILPATEL<sup>6</sup>:
  - Facebook: com uma *fanpage* com recursos interessantes para empresa na categoria Local Business que otimiza sites posicionando o empreendimento nas páginas de sites de busca, o Google por exemplo vincula as palavras chaves do seu site com URL pessoal – no Brasil se tem 127 milhões de usuários ativos sendo que 76% deles checam diariamente sua plataforma.
  - WhatsApp: com 120 milhões de usuários ativos, com o lançamento do WhatsApp Business novas oportunidades de marketing como divulgação, atendimento e vendas por uma conta comercial.
  - Menssenger: que possui um engajamento 154% maior que o Facebook comum, é uma ferramenta adere um forte marketing digital.
  - YouTube: pesquisas indicam que 100 milhões de usuários colocam o YouTube na lista das redes sociais mais usadas no país, onde 64% dos consumidores confirmarem uma compra ou serviço depois de assistirem um vídeo em rede social.
- Website: é uma página acessível na internet através de um determinado endereço eletrônico, sendo na forma dinâmica e interativa para montagem de eventos, tendo como modelo o programa do SBT – Fábrica de Casamentos.
- Panfletagem: é a melhor estratégia de marketing em massa para divulgação do empreendimento, que atrai novos clientes e lembra os antigos.
- Estabelecimentos parceiros: são empresas fornecedoras de materiais e equipamentos com um vínculo de marketing publicitário de ambas as partes, tanto fisicamente como nas redes sociais dos parceiros.

---

<sup>6</sup> NEILPATEL é um blog de mídia social fundado por Neil Patel, co-fundador da NP Digital, influenciador na web, considerado entre os 10 melhores profissionais de marketing, criou uma das 100 empresas mais brilhantes do mercado, é autor do bet-seller do New York Times.

- Mídias publicitárias: essas mídias são importantes para divulgação do empreendimento tanto na cidade como na região, e para concretizar essa publicidade usaremos:
  - Jornal: vinculado semanalmente com folders informativos sobre o empreendimento em jornal de grande tiragem na região.
  - Revistas: com tiragem mensal possui o objetivo de apresentar ao público cultura e tradição com seções preparadas para oferecer ao leitor qualidade e informações sobre ramo do empreendimento, dicas para novos, parceiros e fornecedores no ramo do empreendimento, depoimentos de clientes, entre outros.
  - Rádio: nesta mídia a divulgação será vinculada em duas rádios da região de grande influência (94FM e 96FM), intercalando o mês e em dois horários diários (às 7H30 e às 18H30) com chamada de divulgação do empreendimento e promoção de inauguração que será um convite de visita ao empreendimento com direito à acompanhante e degustação e com divulgação de eventos de receitas marginais (festa temática, jantares dançantes, etc.).
- Físico: escritório no local do empreendimento, com imagens de eventos e amostra de um mini evento para visita, criar com este relacionamento uma proximidade maior com o cliente, num contato pessoal que exige a demonstração visual e presencial do produto.

#### 4.4 Canais

Neste tópico entende-se como a empresa entrega a proposta de valor – produto / serviço, e para isto o empreendimento utiliza as seguintes ferramentas:

- Simulação do evento via web site: o cliente ao acessar a página tem disponível ferramentas de montagem do evento, onde o cliente cria o seu evento de acordo com seu estilo e gosto, com valores que favorecem o cliente adequar seu gosto a sua capacidade financeira.
- Portfólio Personalizado: através do desejo do cliente e da simulação no web site em conjunto com o seu poder de aquisição, a empresa projeta e orienta com dicas personalizadas para que esse desejo seja atendido.

- Pré-evento: após assinatura de contrato entre cliente e empresa, é programado um pré Evento com parcial montagem do evento contratado, onde o cliente tem a visão real do seu sonho.
- Evento: Este é o momento alto do empreendimento, onde ocorre a entrega da proposta de valor ao cliente (recepção, decoração, buffet, bebidas, iluminação, som, imagem, DJ, barthender, estacionamento, segurança, monitores e mobília – evento completo de acordo com o contratado).
- Pós evento: este tópico é importante para o empreendimento, pois esse contato com o cliente pós evento garante um feedback do evento, os pontos fortes e fracos do evento, é o momento onde a empresa se coloca a disposição do cliente também para retificação de pontos fracos, para a continuidade do empreendimento com qualidade.

#### 4.5 Parceiros-chave

Neste tópico é descrito todos os parceiros e fornecedores do empreendimento, que juntos colaboram para a entrega de valor ao cliente.

- Fornecedores de produtos alimentícios - A empresa optou pelo mercado fornecedor de alimentos a cidade de Bauru, pela diversidade de produtos e variedade de preços. Os grandes atacadistas como Makro e Tenda por possuírem mercadorias de grande volume o que reduz o preço de custo. A rede confiança por fornecer variedades de produtos e marcas e por fim o Ceagesp por fornecer produtos frescos com um valor reduzido do mercado tradicional.

- Makro Atacadista: Rod. Marechal Rondon km 338 – Jardim Contorno – Bauru/SP – (14) 3103-8700 - [www.makro.br/todosprodutos](http://www.makro.br/todosprodutos).
- Tenda Atacadista: Av. Nuno de Assis Q. 19 n.100 – Centro – Bauru/SP – (14) 3235-2020 – [tenda.atacado.com.br](http://tenda.atacado.com.br).
- Rede Confiança: Loja Confiança Flex - Av. Nações Unidas Q.36 n. 36 – Jardim Contorno – Bauru/SP 0 (14) 2107-3636 - [confianca.com.br](http://confianca.com.br).

- Ceagesp: Av. Nações Unidas Q. 50 n. 98 – Nucleo Hab. Pres. Geisel – Bauru/SP – (14) 3203-2000 – ceagesp.gov.br.
  
- Fornecedores de flores - A opção da empresa em buscar na cidade de Holambra fornecedores de flores pelas variedades de espécies e valores, em grande quantidade a um custo reduzido e certeza no fornecimento. A empresa optou pelos fornecedores de flores do Ceagesp por estar próxima a cidade de Agudos com valores inferiores das floriculturas tradicionais, variedade de flores e valores e com facilidade de encomenda de espécies de florais e arbustos valores acessíveis.
  - Gardencenter Cidade das Flores: Rodovia SP 107 km 29,9 s/n – (19) 3802-9636 – [www.gardencidadedasflores.com.br](http://www.gardencidadedasflores.com.br).
  - Parque Expoflora: Alameda Mauricio de Nassau 249 – (19) 98115-12944.
  - Ceagesp: Av. Nações Unidas Q. 50 n. 98 – Nucleo Hab. Pres. Geisel – Bauru/SP – (14) 3203-2000 – ceagesp.gov.br.
  
- Decoração - parceiros necessários para execução do evento e fornecimento de material de decoração:
  - Tok Final Decoração de Eventos: Rua 13 de Maio Q.16 n.6 - (14) 3241-0580 – Bauru/SP;
  - Marcia Michelin Decorações: Rua Gustavo Maciel 25A – Jardim Narsalla – (14) 99777-7343 – Bauru/SP;
  - Decoração Denise Finishi: Rua Prof. José Francisco Simões dos Santos n. 452 - Vila Honorina – (14) 98132-2313 – Agudos/SP ;
  - Eduardo Silva Decorações: Jardim Terra Branca– (14) 98152-6953 – Bauru/SP e
  - Herbet Bueno Decorações: Rua Capitão Gomes Duarte Q.23 n.48, Vila Nova Cidade Universitária– (14) 99628-5877 – Bauru/SP.

- Fornecedores de bebidas – são parceiros necessários no fornecimento de cervejas, refrigerantes, sucos, gelo e águas para realização dos eventos, por obterem melhores valores o que reduz o custo do empreendimento, que estão listados abaixo:

- Distribuidora de Bebidas Fernandes Ltda.: Rua Araujo Leite Q.14 n.60 - Centro – (14) 3232-4542 - Bauru/SP;
- Riobel Rio Joanes Distribuidora Bebidas: Rua Gustavo Maciel Q.17 n.46 - (14) 3104-8300 – Bauru/SP;
- Casa da Cerveja: Rua Sete de Setembro n. 1951 – (14) 3261-7137 – Agudos/SP
- Ambev - Cia. Cervejaria Brahma Filial Agudos: Rod. Marechal Rondon Km 317 – 0800 887 1111 – Agudos/SP.

- Fornecedores de produtos de higiene - esses parceiros são essenciais para o empreendimento no fornecimento de materiais de higiene e produtos anticépticos, que garante aos clientes do empreendimento proteção antibacterianas e atende as exigências da Vigilância sanitária, esses parceiros são:

- Moysés & Loyolla Distribuidora de produtos de higiene Ltda.: Av. Rodrigues Alves Q.37 n. 38 – Centro – (14) 3231-2483 – Bauru/SP;
- Casa da Limpeza – Materiais e produtos de limpeza: Rua Araujo Leite Q.7 n. 51 – Centro – (14) 3232-3504 – Bauru/SP;
- DG Clean Produtos de limpeza e higiene: Rua Joao Unrias Batista 329 – Jardim Jandira – (14) 3018-7052 – Bauru/SP e
- Brumax produtos de limpeza e higiene loja 2: Rua Virgílio Malta Q.3. n. 10 – Centro – (14) 3313-7335 – Bauru/SP.

- Equipe de som, iluminação, imagem e DJ – esses parceiros fazem parte do projeto do evento, são importante e essenciais para concretização do sonho do cliente, neste caso o contrato com esses parceiros depende do portfólio do cliente, e estão aqui relacionados:

- DJ Bruno Andriato: Rua Alta Acre Q.7 n. 40 – Jardim Bela Vista – (14) 3010-4148 – Bauru/SP;
- Grupo Eddy Show: Rua Célio Palaro 2 – Jardim Olimpico – (14) 3203-5429 – Bauru/SP;
- DJ Denis Martineli: Av. Gabriel Rabelio de Andrade Q.6 n.106 – Jaragua – (14) 99715-2543 – Bauru/SP e
- DJ Caio Eventos: Rua Gabriel de Almeida Senger, 1 – Conjunto Hab. Eng. Otavio Rasi – (14) 99697-1537 – Bauru/SP.

- Escritório contábil e RH – a escolha deste parceiro é necessária para acompanhamento das finanças e dos tributos, para gestão de RH da equipe do empreendimento. Este parceiro foi escolhido por possuir atuação nas duas áreas (contábil e RH), o escritório é:

- Síbia Soluções Fiscais: Av. Rui Barbosa n. 384 – Centro – Agudos/SP – (14) 3261-2262.

- Escritório advocatício – este parceiro tem grande importância para o empreendimento, ele é responsável pela construção de cada contrato da empresa com o cliente, visto que por ser um projeto personalizado o mesmo ocorre com o contrato de serviço, para isto o escritório de atuação é:

- Advocacia e Consultoria Jurídica – Matheus Piotto e Isabel Viotto: Rua Paulo Nelli n. 275 – Vila Andreotti – Agudos/SP – (14) 99748-2689.

- Fornecedor de doçaria e confeitaria – este fornecedor é responsável em executar para o empreendimento os doces, sobremesas e bolo do evento, para isto o empreendimento optou por vários parceiros para que a demanda seja atendida, os parceiros são:

- Fina Arte Bolos e Doces: Rua Caetano Cariani 9 – Parque União – (14) 3021-0316 – Bauru/SP;

- Docepan: Av. Rodrigues Alves Q.21 n.111 – Vila Cardia – (14) 3234-5100 – Bauru/SP e
- Deluxe Doces Finos: Rua Gustavo Maciel Q.21 n.80 – sala 23 – Jardim Narsalla – Bauru/SP.

#### **4.6 Atividades-chave**

Este tópico descreve as atividades essenciais do empreendimento para que a proposta de valor ocorra devidamente e seja entregue com qualidade para o cliente, portanto as atividades são:

- Montagem virtual do evento por web site: é um programa com ferramentas que dispõe ao cliente a montagem de sua festa/ evento de acordo com seu gosto e perfil, com apresentação de valores nas peças escolhida, fornecendo ao cliente a visão do seu evento o que proporciona o vislumbrar do seu sonho em projeção imediata, criando nesta construção uma relação emocional com o seu sonho (ferramenta essa utilizada pelo programa do SBT – Fábrica de Casamento);
- Portfólio personalizado: após o cliente ter criado e visualizado o seu perfil de festa, nossa empresa executa um portfólio personalizado, com orientação profissional garante a escolha e atendimento da expectativa do cliente;
- Orçamento personalizado: este processo ocorre com análise da capacidade financeira e escolha do portfólio do cliente, a empresa, portanto planeja um orçamento que se ajuste a esta capacidade financeira sem frustrar a expectativa do cliente, adequando a sua escolha no web site com os valores dos produtos e serviços do evento propondo ao cliente adequações cabíveis no seu orçamento e na sua expectativa;.
- Degustação com presença de Chef em gastronomia: este processo ocorre após assinatura do contrato com a empresa e o cliente, agenda-se uma data para degustação do menu escolhido pelo cliente, onde ele receberá algumas sugestão do Chef em Gastronomia se necessário for;
- Representação do Evento: a empresa concede ao cliente uma amostra do evento com 30 dias de antecedência a data efetiva do evento, com este

procedimento o empreendimento tem o intuito de concretizar a fidelidade de nossos serviços e garantir a satisfação do cliente, e se for o caso receber feedback do cliente para possíveis ajustes no evento de forma a realizar o sonho do cliente;

- Evento: neste momento ocorre a realização concreta do sonho do cliente, o ponto alto do evento com decoração completa, buffet, equipe copa e cozinha,seguranças, manobristas, recepção e com o apoio dos parceiros entrega de iluminação e som equipe, de barthender, fotografo, cabine de fotos, tudo o que estiver contido no contrato de serviço.

#### **4.7 Recursos-chave**

São fontes de recurso que o empreendimento necessita para a concretização e estruturação do negócio:

- Prédio próprio com 1.000m<sup>2</sup>, contendo piso porcelanato, teto alto com detalhes em gesso decorado, janelas e portas de pé alto;
- Um espaço ao ar livre com um jardim composto com pequeno lago artificial com ponte decorativa para cenários de fotos, uma fonte com esculturas e iluminação em pingos;
- Um estacionamento com vagas para 100 carros;
- Móveis: cadeiras, mesas, aparadores decorativo, estofado estilo antigo com tecido, colunas decorativas e etc;
- Utensílios: louças variadas, talheres variados, taças, copos, jarras, toalhas, cobre toalha, cobre cadeiras, panelas, travessas, etc;
- Decoração: vasos de cristais, lustres, candelabros, cortinas, arranjos florais artificiais, espelho decorativos, painéis temáticos, etc.

Para este empreendimento optou-se por duas fontes de investimentos para obter os recursos-chave:

- Investidores Angel – o projeto deste empreendimento com sua proposta de valor que é única na região, o que torna o empreendimento atrativo ao investidor Angel.



- Sistema bancário – por ser um investimento de grande monta é necessário buscar uma parte deste recurso financeiro em um banco – o empreendedor deste negócio optou pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que fornece linhas de crédito através do canal do desenvolvimento MPME por meio de bancos e cooperativas credenciadas.

#### **4.8 Fontes de Receita**

As fontes de receita são necessárias para que ocorra a continuidade do empreendimento, sendo assim o empreendedor analisou a utilização das seguintes receitas:

- Receita Principal: é o evento em si, a receita robusta do empreendimento.
- Receitas Marginais (constante): revistas mensais com 5000 exemplares com distribuição em bancas, lojas parceiras e assinantes, publicidade de parceiros e outras organizações nos exemplares de revistas, consultoria profissional, publicidade do web site e redes sociais (Facebook) e locação em geral (local, utensílios, decoração, moveis e peças decorativas, equipe buffet e gastronomia).
- Receitas Extras (transitória): Bailes temáticos, festas corporativas, jantares dançantes e bailes da Terceira Idade.

#### **4.9 Estrutura de Custo**

A estrutura de custo são itens necessários para a estruturação do empreendimento, são os bens patrimoniais que concretizam o negócio, eles estão relacionados em custos fixos, custos variáveis e despesas/investimentos:

- Custos fixos: folha de pagamento, custos de marketing, tributos com pessoal, telefonia, assessoria contábil e RH, assessoria jurídica, energia e água;

- Custos variáveis: matéria prima de alimentação, bebidas, matéria prima de decoração, material de higiene e contratos com parceiros iluminação e som, DJ, Barthender, Fotografo, fornecedores e outros;
- Despesas/investimentos: financiamento do terreno e construção do prédio, aquisição de equipamentos de cozinha, equipamentos de utensílios, equipamentos e materiais de decoração, aquisição de veículos e tributação de abertura.

Para esta pesquisa foram selecionados seis profissionais especialistas. Um grupo desses profissionais são especialistas de natureza acadêmica e professores universitários; outro grupo, são especialistas técnicos no segmento de eventos, que são proprietários e/ou trabalham em empresas do ramo – buffets do mesmo segmento apresentado no BMG Canvas Salão de Eventos Bertolo, objeto deste estudo. A escolha desses profissionais, conforme a metodologia anteriormente apresentada, se deu de maneira intencional, levando em consideração seus currículos, conhecimentos e experiências (pessoais e profissionais).

A coleta de dados se deu por meio de um instrumento de pesquisa que se encontra disponível no apêndice A, e que foi enviado por correio eletrônico para cada um dos seis profissionais. O instrumento de pesquisa foi enviado na data de 15 de novembro de 2019, com prazo estabelecido para as respostas previsto para o dia 19 de novembro de 2019. Dentre os seis profissionais escolhidos, cinco enviaram suas devolutivas da pesquisa.

O contato ocorreu por correio eletrônico para coleta de dados para a pesquisa e contou com dois arquivos digitais:

1. Quadro Canvas e detalhamento exatamente conforme apresentado no capítulo 4 deste trabalho de conclusão de curso;
2. Instrumento de pesquisa.

Neste capítulo, apresentamos as perguntas, respostas e análises das duas perguntas do questionário e do parecer técnico de cada profissional. Esta apresentação se dá mediante um quadro para cada uma das perguntas, que contará na sequência, dentro das mesmas perspectivas, com resposta de cada um dos especialistas. Por fim, é feita uma breve análise por parte do pesquisador acerca das respostas. Ao término desse esquema para análise dos dados coletados, foram feitas algumas reflexões e considerações sobre os resultados obtidos.

Assim, uma vez estabelecidos e esclarecidos os critérios adotados neste trabalho e conclusão de curso para a análise dos dados coletados, na sequência apresentamos um mini currículo de cada um dos especialistas que colaboraram com a pesquisa. O intuito dessa apresentação é garantir que suas formações, experiências e conhecimentos estão em conformidade com a metodologia proposta. Os dados a seguir foram fornecidos pelos próprios especialistas que colaboraram com a pesquisa, e foram coletados por meio do instrumento de pesquisa utilizado.

Gislaine B. Zaneti<sup>7</sup> é mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista, especialista em Gestão Financeira e Controladoria, graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas de Bauru, atualmente é professora titular da Faculdade de Agudos – FAAG. Possui experiência na área de Gerencia Administrativa e Financeira. Tem como linha de pesquisa temas relacionados à administração geral, rede de empresas, controladoria, sistemas de informação e eficiência energética.

Roberto Augusto dos Santos<sup>8</sup> é mestre em Educação Profissional e processo de ensino, gestão e inovação na UNIARA, graduado em Filosofia na Faculdade Claretianos, pós-graduado em Metodologia e Didática no Ensino Superior na Anhanguera Educacional, pós graduado em Gestão Empresarial na Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP e graduado em Ciências Econômicas na Instituição Toledo de Ensino – ITE. Possui experiências profissionais como consultor a analista de novos negócios no SEBRAE, coordenador de projetos da agência de inovação “Inova Paula Souza” com ênfase em empreendedorismo, novos negócios, modelagem de negócios e aceleração de startups, facilitador CEFE (Competência Econômica na formação do empresário) promovido pelo GTZ – Cooperação Governo Alemão em parceria com Centro Cape/BH, cursos de Jogos de empresas, o ciclo de aprendizagem vivencial e *Best Game*, ambos repassados pelo Centro Cape/BH. Atualmente é professor universitário na Faculdade de Tecnologia de Jahu (FATEC) com experiências acadêmicas concentradas nas áreas: administração geral (teoria da administração); empreendedorismo, desenvolvimento de novos negócios, inovação e marketing, atuou na FATEC como multiplicador de metodologias de ensino voltadas a implementação da educação empreendedora nas escolas de ensino médio e fundamental e é empresário sócio de uma loja de confecções desde 2006.

Felipe Bertolo<sup>9</sup> é graduado em Administração de empresas e pós graduado e Especialista em Gestão Empresarial e Negócios Internacionais. Possui experiência profissional em Indústria grande porte, Logística, Inventário, Auditorias e gestão de equipes. Atualmente é Empresário no ramo de festas, proprietário do Kinhão Buffet Kids de Agudos; e no ramo de varejo e-commerce (UD, decoração e presentes),

---

<sup>7</sup>E-mail: gislaine.zaneti@faag.com.br

<sup>8</sup>E-mail: gutoblv@gmail.com

<sup>9</sup>E-mail: felipe.bertolo@faag.com.br

Lelica's Store e loja física Úteis e Fúteis e professor Universitário na Faculdade de Agudos - FAAG.

Mariana Marcelino Florenzano<sup>10</sup> é graduada em Relações Internacionais pela Universidade do Sagrado Coração – USC de Bauru. Possui experiência profissional em administração, finanças e atendimento ao público. Atualmente é assistente em exportação na Avocado Jaguacy Brasil.

Marcos Antonio Bonifácio<sup>11</sup> é Doutor em Ciências Ambientais pela UNESP de Sorocaba; Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela UNIARA de Araraquara, especialista em Engenharia de Produção pela UNESP de Bauru e Bacharel em Administração pela UNIARA de Araraquara. Na área acadêmica desde 2003, é Avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis); possui experiência como Coordenador de curso de graduação e pós-graduação, já tendo coordenado o Programa de pós-graduação em Gestão e o MBA Internacional em Angola ambos pela FAAG, e também o curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas pela FATEC-JAHU. Atualmente desempenha a função de Vice-Diretor na FATEC de Jahu. Na iniciativa privada, por ter atuado sempre em áreas industriais, possui grande afinidade com os temas gerenciais. Com experiência profissional de mais de 25 anos atuando na área de Produção e Manutenção Industrial em empresas de grande porte, sendo a maior parte destes diretamente com planejamento, projetos e gestão industrial. Participou da seleção e implantação de softwares de gestão de manutenção para todo o grupo Citrosuco Paulista S/A no Brasil (Matão, Limeira, Santos e Videira) e Estados Unidos (Lake Wales - Flórida); com experiência também em certificação de Qualidade (padrão ISO-9000), tendo atuado em auditorias Internas e Externas, inclusive como Auditor Líder credenciado pelo ANSI-RAB americano.

Quadro 1 – Pergunta 1 do questionário de pesquisa, respostas dos entrevistados e análise das respostas.

<b>Pergunta 1</b>
-------------------

---

<sup>10</sup>E-mail: florenzanomariana@gmail.com.br

<sup>11</sup>E-mail: marcos.bonifacio@faag.com.br

Com o Canvas apresentado do Salão de Eventos Bertolo, na cidade de Agudos, é possível se ter uma visão holística do negócio proposto? Justifique sua resposta.

**Resposta de Gislaíne B. Zaneti**

Sim, é possível ter uma visão holística do negócio proposto se for observado o quadro e sua descrição. A visualização apenas do quadro, faz com a visão de negócio se torne simplista, apresentando um tipo de negócio pequeno e simples, mas a visualização do quadro com sua descrição expressa de forma resumida a complexidade do tipo de negócio e apresenta de forma resumida como as principais áreas funcionais de uma organização precisam interagir para que a proposta se concretize.

**Resposta de Roberto Augusto dos Santos**

Sim! Consegui compreender o negócio de maneira abrangente, ou seja, as diferentes variáveis analisadas nessa ferramenta dão condições para uma maior compreensão acerca da proposta, ou modelo, que o empreendedor pretende desenvolver. Isso não quer dizer essa ampla visão não esteja equivocada em alguns aspectos do negócio, por isso é necessário validar inúmeras vezes o modelo para que se construa uma proposta sólida, viável.

**Resposta de Felipe Bertolo**

Sim, é possível obter uma visão holística do negócio através do Canvas proposto. Ele nos mostra claramente a necessidade da empresa e as ferramentas necessárias para mantê-la. Ele pontua, também, as atividades-chaves de forma abrangente, porém dentro do *core* da empresa, a fim de limitar o negócio para que não perca o foco e conseqüentemente não se sustente.

**Resposta de Mariana Florenzano**

O Canvas apresenta de uma forma clara e objetiva o que é proposto pelo Salão de Eventos Bertolo e o que o mesmo quer oferecer para os clientes, o que terá como fontes de renda, propaganda, tornando fácil a compreensão e uma boa forma de estruturar o negócio. Assim, podemos afirmar que o Canvas é um método rápido e nos dá uma ideia geral da leitura do projeto.

**Resposta de Marcos Bonifácio**

Sim! Ficou bem detalhado em função da proposta, mas alguns aspectos devem ser verificados e melhorados, como por exemplo, algumas possibilidades de parcerias, locações entre outras.

### **Análise das Respostas**

Os cinco profissionais concordam com a visão holística do negócio proposto e entendem que o Canvas apresentado do Salão de Eventos Bertolo ficou bem detalhado. No entanto, todos também afirmam que existem aspectos a serem melhorados no quadro.

O quadro Canvas, que conforme sua metodologia é um método dinâmico, permite a possibilidade de alterações. Assim, a análise de profissionais externos ao negócios pode ajudar muito o empreendedor a tornar o modelo de negócio ainda melhor.

A Gislaine destaca que todo empreendimento com suas principais áreas funcionais precisam interagir para que a proposta se concretize.

O Roberto Augusto frisa que é necessário validar inúmeras vezes o modelo para somente depois obter uma proposta sólida e viável do empreendimento.

O Felipe Bertolo pontua que abordar as atividades chave de forma abrangente é importante no quadro Canvas, porém devem estar dentro do *core* (ponto forte e estratégico da atuação da empresa) para que não se perca o foco e consequentemente não se sustente.

O Marcos Bonifácio, por fim, frisa que alguns aspectos devem ser verificados necessidade de melhoramento de parcerias, locações e entre outras.

Fonte: próprio autor.

Quadro 2 – Pergunta 2 do questionário de pesquisa, respostas dos entrevistados e análise das respostas.

### **Pergunta 2**

Na sua opinião, a ferramenta BMG Canvas auxilia o empreendedor a ter uma visão melhor do potencial da ideia de negócio do Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP? Justifique sua resposta.

### **Resposta de Gislaine B. Zaneti**

Sim. Visualizar conceitos e ideias de formas dinâmicas é mais fácil para o nosso cérebro assimilar a informação. Ainda acredito que seja necessário visualizar algumas informações de forma linear, como as informações que precisam ser minuciosamente detalhadas, mas a apresentação dinâmica, como os blocos do Canvas, ajudam a assimilar a informação de forma mais rápida e resumida. No caso do Salão de Eventos, isso pode ser demonstrado.

**Resposta de Roberto Augusto dos Santos**

Melhor visão do potencial sim, mas precisa de outras análises para compreender melhor o potencial do negócio, principalmente voltadas ao potencial de mercado: tamanho de mercado, nível de participação dos concorrentes, dinheiro disponível para gastar com novos produtos e ou serviços. Outra análise essencial é sobre o grau de inovação/diferenciação, até porque os novos negócios têm mais chances de prosperar quando possuem atrativos nesse sentido. Para isso, é preciso analisar com intensidade as estratégias dos concorrentes.

**Resposta de Felipe Bertolo**

Sim, com certeza. Através dele conseguimos analisar o modelo de negócio, tornando mais fácil identificar os pontos fortes e fracos, identificar onde é necessário ter mais atenção assim como onde é preciso desenvolver e o que falta para que o negócio tome forma. O Canvas proporciona uma assimilação imediata e uma comparação das relações entre os blocos, permitindo dar sentido ao negócio e empregar complementos necessários que muitas vezes não enxergamos.

**Resposta de Mariana Florenzano**

O método Canvas deve ser mais aprofundado e detalhado para obter dados suficientes para uma hora ser apresentado para um investidor anjo, que pode querer mais garantias e análises de riscos. Mas para o empreendedor o maior ponto positivo, ao meu ver, é a forma ampla, descomplicada, clara e geral que ele apresenta o que é desenvolvido. Com a visão total do quadro é possível se complementar ideias e acrescentar novos fatores de uma forma rápida e dinâmica.

**Resposta de Marcos Bonifácio**

Sim! A ferramenta como um todo tem esta finalidade e a ideia de detalhar as atividades necessárias (como proposto pelo CANVAS) permite que o Empreendedor tenha o máximo de detalhamentos (sem se estender) das ações necessárias para implementar o negócio.

**Análise das Respostas**

Os cinco profissionais concordam que o BMG Canvas proporciona uma visão melhor do empreendimento proposto para o Salão de Eventos Bertolo. O quadro Canvas, por ser dinâmico e organizado em “blocos”, ajuda o empreendedor a assimilar as informações de maneira rápida e objetiva. Essa forma dinâmica do



Canvas proporciona ao empreendedor dados e informações que favorecem melhorias para seu empreendimento.

A Gislaíne comenta que visualizar conceitos e ideias de formas dinâmicas é mais fácil para o nosso cérebro assimilar as informações.

O Roberto Augusto pontua que o empreendimento precisa de outras análises para melhor obter o potencial do negócio, como: tamanho de mercado, nível de participação dos concorrentes e dinheiro disponível para novos produtos/ serviços. Outra análise essencial é o grau de inovação; para obter essa informação, é preciso analisar intensamente as estratégias dos concorrentes.

O Felipe Bertolo afirma que a modelagem de negócio torna mais fácil identificar os pontos fortes e fracos, e assim desenvolver o que falta para o negócio tomar forma, e empregar complementos necessários que muitas vezes não se é observado logo no início do projeto do empreendimento.

A Mariana complementa que o quadro Canvas dá a possibilidade de acrescentar novos fatores de forma rápida e dinâmica.

Fonte: próprio autor.

Quadro 3 – Parecer técnico do questionário de pesquisa, respostas dos entrevistados e análise das respostas.

### **Parecer Técnico 3**

Com base nos seus conhecimentos e nas suas experiências profissionais, avalie o Canvas do Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP, indicando os possíveis potenciais e limitadores da ideia de negócio modelada. Para isso, redija livremente seu parecer técnico, justificando a sua avaliação.

### **Resposta de Gislaíne B. Zaneti**

Particularmente, eu detalharia mais as informações no quadro e na sua descrição, para deixar mais atrativo ao empreendedor e principalmente aos possíveis investidores. Como é um investimento de valor monetário relativamente alto e o retorno desse investimento será em 5 anos, considerado de médio a longo prazo, se comparado a outros investimentos de mesmo porte, o tornaria mais atrativo por demonstrar as oportunidades que o negócio pode proporcionar, como por exemplo apresentar em tabelas as estimativas de faturamento, os possíveis valores que poderão ser cobrados para cada tipo de evento, os possíveis concorrentes na cidade de Agudos/SP e na região, o diferencial do Salão Bertolo em relação aos

concorrentes, e outros. Expondo o porquê o empreendedor deve investir neste e não em outro empreendimento.

### **Resposta de Roberto Augusto dos Santos**

**Proposta de valor** - Eu não tenho dúvidas a respeito da importância da realização dos sonhos para esse tipo de negócio, mas deixaria isso como missão da empresa e não como valores entregues. Os valores devem colaborar para o desenvolvimento da missão, portanto devem ser mais tangíveis >**porque comprar eventos dessa empresa e não de outras?** Tem outras ideias muito legais que podem se transformar em propostas de valor, como: crie seu próprio evento/personalização. Enfim, são ideias. Qual é a vantagem que o cliente tem pelo fato de organizar seu próprio evento? Precisa pensar nisso!!!

**Segmentos de clientes** - a tecnologia proposta permite às pessoas, de qualquer lugar, o desenvolvimento dos eventos desejados. Por outro lado, a entrega da empresa - a realização do evento – será feita em qualquer lugar do Brasil? Pergunto isso porque, se não for qualquer lugar, é preciso utilizar as bases geográficas de segmentação. Onde a empresa irá atuar? Na cidade? Na região? No estado? Outra base importante para segmentar esse mercado é a psicográfica, que relaciona-se aos estilos de vida > será que todos os clientes são capazes de organizar seus próprios eventos? Se são, será que querem? Será que isso é mais para clientes com perfis tecnológicos? Os nichos foram bem apresentados, mas precisa investigar um pouco mais essa questão.

**Relacionamentos** - Nessa seção é essencial identificar as estratégias de relacionamentos com clientes, e não a forma de divulgação da empresa, que faz parte das estratégias promocionais do marketing. Outra coisa importante, uma coisa é o canal, outra é a estratégia de relacionamento. Portanto, Facebook, WhatsApp, Messenger e YouTube são canais e não estratégias de relacionamentos. Os conteúdos oferecidos nesses canais podem ser estratégias de relacionamentos. Vamos lá! Você desenvolve conteúdos sobre dicas de como as noivas devem se organizar no dia do casamento – isso é aproximação/relacionamento. Aí disponibiliza isso por meio do canal YouTube.

**Canais** - Penso que as informações estão invertidas, pois simulação de evento via web, portfólio personalizado, Pré-evento, pós-evento são estratégias de relacionamentos, são serviços disponibilizados aos clientes.

**Fontes de receitas** - Fontes de receitas são maneiras de ganhar dinheiro! É melhor separar por tipos de receitas com descritivos de cada uma, porque ficou um pouco confusa essa ideia. Os tipos, percebidos por mim no texto são:

- ✓ Vendas de eventos
- ✓ Assinaturas/vendas de revistas
- ✓ Serviços de consultoria
- ✓ Locação de equipamentos
- ✓ Patrocínios/publicidade de terceiros.

Penso que é melhor separar assim do que por receitas principais, marginais e extras. Esse é um tipo de informação que vale para a empresa no sentido dela estimar o fluxo financeiro.

**Atividades-chave** - As atividades estão conectadas as estratégias de relacionamentos. Precisa ver, depois, se algo irá mudar – novas propostas de valores ou estratégias de relacionamentos. Se isso acontecer, terão novas atividades em função das mudanças.

**Recursos-chave** - Porque os recursos-chave estão de um jeito no texto e de outro na ferramenta Canvas? No Canvas estão as prováveis fontes de financiamentos, isso não é recurso-chave da empresa. Observação: Nos recursos chave(texto) vocês colocaram somente coisas materiais (prédio, moveis, utensílios etc.) Será que somente essas coisas são suficientes para realizar os sonhos das pessoas? É preciso pensar em outros tipos de recursos, principalmente relacionado aos tipos de profissionais que pretendem ter! A plataforma, por exemplo, é um dos principais recursos, porque não foi colocada? O chef de cozinha!!! É um chef, portanto não é qualquer recurso.

**Parceiros** - Nem todo fornecedor precisa, necessariamente, um parceiros. O MAKRO, por exemplo, é um fornecedor – ele tem produtos e vende! Se for só isso não precisa, necessariamente, ser um parceiro. Um parceiro é aquele que lhe garante algum tipo de vantagem competitiva: uma decoradora diferenciada; uma floricultura que oferece flores exclusivas para determinadas ocasiões, um DJ com produções diferenciadas. Enfim, tem que separar melhor isso. Isso não quer dizer que a empresa não precisa fazer sua lista de fornecedores, ok!

**Custos** - separar recursos de custos > um recurso gera um custo. Vamos lá!

Barthender (recurso) gera salários + encargos sociais (custo) se for funcionário, se for terceiro (um parceiro, ou não) gera pagamento de serviços de terceiros(custo); Veículos (Recurso) gera custos de combustíveis e lubrificantes; manutenção, depreciação, seguro e outros.

**Avaliação geral** - De modo geral é um tipo de negócio bastante promissor porque, além de ser um ramo bastante atrativo, esse setor passa por diferentes transformações na atualidade, principalmente relacionadas à maior profissionalização dos prestadores de serviços, bem como do uso da tecnologia para proporcionar facilidades e novas experiências aos clientes. A empresa em estudo tem uma proposta diferenciada por meio do uso da tecnologia, mas precisa – não sei se isso já foi feito – pivotar, ou seja, testar sua ideia no mercado, verificar os comportamentos dos prováveis clientes sobre o que pensam sobre a proposta do auto serviço no web site – fazer o seu próprio evento. Lembre-se! O que ele ganha com isso? Menor preço? mais rapidez? se sente importante? Com relação ao Canvas, de maneira geral precisa promover as seguintes mudanças:

- ✓ Rever a proposta de valor
- ✓ Segmentar melhor o mercado
- ✓ Trocar os conteúdos (canais/estratégias de relacionamentos)
- ✓ Reorganizar as fontes de receitas
- ✓ Incluir se necessário, outras atividades-chave caso mude algo.
- ✓ Repensar os recursos-chave e os parceiros.
- ✓ Fazer pequenas alterações nos tipos de custos.

### **Resposta de Felipe Bertolo**

O modelo Canvas desenvolvido está bem claro e pode contribuir no processo de adquirir as informações pertinentes para a projeção do empreendimento. A ferramenta atende as expectativas possibilitando uma análise clara e efetiva em todas as fases do projeto. Ela possibilitou, também, a identificação concisa das ferramentas necessárias, que sem ela só seria possível identificar após o término do projeto, tornando então, o Canvas, assertivo.

O bloco “Parceiros” está perfeito, porém eu faria uma adição de parceiros para logística reversa, levando em consideração a sustentabilidade e o meio ambiente.

EX.: descarte de óleo usado (o parceiro troca o óleo por outro novo ou detergente); descarte de lixos recicláveis – latas e descartáveis – (o parceiro

recolhe em troca de unidade monetária e a empresa colabora pelo descarte correto).

No bloco “Segmentos de Clientes” eu adicionaria empresas privadas e governamentais.

No bloco “Estrutura de Custo” eu adicionaria nos custos fixos, a internet (fixa e móvel)

No bloco “Fontes de Receita” eu adicionaria eventos comemorativos. Ex.: dia da mãe, dia dos namorados, natal etc.

Observação: alguns desses itens apontados não estão visíveis no Canvas, mas foram desbravados nos tópicos do trabalho.

### **Resposta de Mariana Florenzano**

Uma ferramenta muito importante para o comércio são as redes sociais e aplicativos especializados para casamentos e festas, porque dessa forma eles aproximam o sonho do cliente com o produto que temos a oferecer. Porque por mais que festa possa ser considerado supérfluo ela mexe com o sonho das pessoas, e os contratantes podem diminuir a proporção do “sonho” mas não deixam de realizar. Porém a internet também pode nos atrapalhar, porque parte dessa construção do sonho idealizado é quando a pessoa vem conhecer o seu espaço pessoalmente e ela se imagina realizando a festa no seu salão. Porque tudo o que ela começa a projetar/ pesquisar ela faz considerando o seu espaço e isso vai de decoração à uma coreografia mais elaborada.

### **Resposta de Marcos Bonifácio**

Houve uma preocupação com o detalhamento dos fornecedores o que acabou estendendo a descrição, o ideal é manter certa folga, como por exemplo, ao invés de detalhar alguns atacados da cidade de Bauru (sem deixar claro que se trata de uma metrópole regional), poder-se-ia apenas dizer que serão “atacados os fornecedores...”;

Muito embora o Canvas não recomende que se trabalhe os custos neste momento, o ideal é que seja pensado, até para a captação recursos e neste aspecto, a proposta poderia ser pensada em melhorar alguns de detalhamentos; pensar em parcerias de outros prestadores de serviços (como fotógrafos) que poderiam assumir contratos de risco; a ideia de constituir patrimônio próprio pode

aumentar de sobremaneira a necessidade de recursos, assim pensar em locações possa também ser uma opção;

Penso que calcular um *payback* para deixar mais claro o que se pensa de retorno de investimento, mesmo que nesta fase não se exija acuracidade dos números, já se pode ter um número “que se possa auditar”.

O cálculo de *payback*, sugerido anteriormente, pode dar base ao que se propôs no projeto de “60 meses” de retorno. Inclusive gostaria de sugerir que também refletisse sobre este tempo que geralmente, para este tipo de investimento, e alto, pois quanto maior o tempo mais sensível a instabilidades econômica.

### **Análise do Parecer Técnico**

Para Gislaine, a modelagem de negócio deveria ter mais detalhes nas informações do quadro Canvas e da sua descrição tornando o empreendimento mais atrativo aos investidores, como informações sobre os concorrentes, tabelas das estimativas dos faturamentos, possíveis valores que serão cobrados dos eventos entre outros.

O Roberto Augusto frisa que a realização dos sonhos deveria ser uma missão da empresa, sendo assim o valor entregue ao cliente poderia ser mais tangível – porque comprar eventos dessa empresa e não de outras? Se a criação do próprio evento realmente é vantagem para o cliente. Um fato importante observado pelo Roberto é o fator da entrega ser em qualquer lugar do Brasil porque o web site permite acesso de qualquer lugar, sendo assim ele frisa a necessidade de utilizar bases geográficas de segmentação onde fica definido a localidade de atuação do empreendimento.

O Felipe Bertolo pontua o bloco parceiros para que ocorra uma adição neste tópico com a presença de parceiros de logística reversa, visando a sustentabilidade e o meio ambiente, o que acarretaria retorno financeiro ao empreendimento com o descarte correto com produtos recicláveis. No segmento de clientes, Felipe alerta ao adcionamento de empresas privadas e governamentais aumentando assim o nicho de clientes e no bloco Fontes de Receitas acrescentaria eventos comemorativos como: dia das mães, dia dos namorados, natal e etc, visando também aumento de receitas.

Para Mariana a tecnologia vem a favor dos clientes atualmente pois minimiza tempos e serviços, porém para esse tipo de empreendimento ela frisa a necessidade de um acompanhamento pessoal para fidelizar o cliente.

Para Marcos Bonifácio a modelagem deste negocio poderia ter sido menos extensa no tópico fornecedores/ parceiros, podendo apenas frisa como atacados. E embora o canvas não se aprofunde nos custos há necessidade de melhorar alguns parceiros como exemplo adicionar fotógrafos, e outros. O uso do payback ajudaria a refletir sobre um menor tempo de investimento, pois 60 meses proposto no empreendimento é alto, e quanto maior o tempo mais sensível a instabilidade econômicas o empreendimento fica exposto.

No processo de validação do Canvas os especialistas fornecem seus pareceres técnicos para reflexão do empreendedor sobre o negócio, podendo o empreendedor adotar ou não as recomendações; por isso a importância de ocorrer várias validações com cruzamentos de pareceres técnicos, pois são essas investidas que ajudam a modelar robustamente o negócio, até que passe a ser um projeto sólido com bases suficientes para o passo seguinte: que é a elaboração do Plano de Negócios.

Fonte: próprio autor.

Com base nas informações e considerações apresentadas pelos especialistas participantes da pesquisa, é possível compreender que a modelagem de negócio por meio da metodologia BMG Canvas é muito útil ao empreendedor. No caso em especial do objeto de estudo, o Salão de Eventos Bertolo, o método se apresentou como útil e necessário para o empreendedor.

Ao utilizar essa ferramenta, o empreendedor consegue obter uma visão holística do negócio. No entanto, esse processo necessita de um tempo de maturação, de estudos e análises por parte do empreendedor, que passo a passo vai estruturando o negócio. Posteriormente, com entrevistas junto aos especialistas profissionais, o empreendedor deve buscar a validação do modelo, ampliando assim as possibilidades de se construir uma proposta de negócio sólida, viável e que se sustente no mercado.

A proposta do BMG Canvas é fornecer esta visão mais próxima e realista do negócio proposto, e que através do quadro Canvas o empreendedor obtenha dados robustos do empreendimento, seus riscos calculáveis, os pontos fortes e os pontos

frágeis do negócio, a serem melhorados para promover liderança diante dos concorrentes.

Por fim esse método fornece ao empreendedor informações do empreendimento que nem sempre são vistos de imediato, favorecendo o planejamento de uma boa base para o passo seguinte que é o plano de negócios. E neste contexto, o empreendedor se apropria da sua ideia como uma real oportunidade de negócio, de forma inovadora, lapidando este empreendimento até ele se tornar uma “jóia rara”.

A pesquisa executada e apresentada neste capítulo contribui de maneira teórico-prática para o entendimento do uso da técnica BMG Canvas para validação de um empreendimento, e neste caso o objeto de estudo é a modelagem de negócio do Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP.

Após a pesquisa teórica, o desenvolvimento prático do Canvas do Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP e análise das devolutivas dos especialistas, foi possível observar a complexidade para a modelagem de um empreendimento, e também perceber que uma ideia só se transformará em oportunidade de negócio quando o processo executado pelo empreendedor passar por modelagem, análises e validações do real potencial do negócio proposto.

Contudo, essa complexidade não deve desmotivar o empreendedor, pois o quadro Canvas fornece de forma dinâmica possibilidades de alterações que somam e agregam valor ao empreendimento, e com essa visão holística fornecida pela metodologia, o empreendedor poderá trabalhar com dedicação nas ações estratégicas à criação do seu negócio.



## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho de conclusão de curso proporcionou alcançar uma experiência de aplicação teórico-prática sobre o uso da metodologia BMG Canvas para apresentar um empreendimento (Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP), com vias de obter uma visão holística e de possível potencial do empreendimento.

Ao longo do trabalho, por meio da pesquisa bibliográfica e documental que fundamentaram as discussões, foi possível conceituar o empreendedorismo e a modelagem de negócio mediante a metodologia BMG Canvas, bem como descrever os processos utilizados na modelagem de negócio, por meio da metodologia BMG Canvas. E, uma vez estabelecidas as discussões teóricas, desenvolveu-se o quadro Canvas do Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP, que foi submetido a especialistas como processo de validação do mesmo.

Assim, o estudo alcançou os objetivos propostos, apresentando a importância do empreendedorismo no mundo dos negócios e as possibilidades que a metodologia

BMG Canvas traz para a modelagem de um empreendimento – Salão de Eventos na cidade de Agudos/SP.

As contribuições propostas pelos especialistas, sob o modelo de negócio de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP, indicaram que a metodologia BMG Canvas é um caminho possível e viável para a criação de um novo negócio. Logo, a hipótese de que a metodologia BMG Canvas colabora para que um empreendedor tenha uma visão holística e de possível potencial de um salão de eventos para a cidade de Agudos/SP se mostrou como válida.

O método BMG Canvas, conforme demonstrado na pesquisa, se constitui como uma importante metodologia no processo de modelagem e validação de um empreendimento; e isso se tornou possível também, em decorrência de um processo de validação mediante um instrumento de pesquisa, desenvolvido para acadêmicos profissionais especialistas no segmento do negócio, que contribuíram com recomendações e análises técnicas inerentes ao negócio proposto.

Os encaminhamentos futuros do presente trabalho de conclusão de curso são, em tese, as realizações das próximas etapas deste estudo. O empreendedor do salão de eventos em questão deverá trabalhar com base nas contribuições propostas pelos especialistas para obter melhorias no seu modelo de negócios, e investir na sequência de novas validações com especialistas na área/segmento; e, a posterior, desenvolver o plano de negócios do empreendimento. Todavia, este estudo limitou-se, conforme objetivos específicos, em apenas submeter o modelo de negócio de um salão de eventos na cidade de Agudos/SP à especialistas, analisar as contribuições propostas e mostrar as contribuições da metodologia BMG Canvas.

A pesquisa de aplicação teórico-prática forneceu uma ampla compreensão para a concepção do Salão de Eventos Bertolo, com informações que contribuem para aperfeiçoamento do empreendimento em questão, para torná-lo futuramente viável e sólido no mercado. Para o pesquisador, também empreendedor do negócio objeto de estudo desta pesquisa científica, o presente trabalho de conclusão de curso não só incrementa os conhecimentos da área de empreendedorismo e modelagem de negócios (e da Administração como um todo) e estabelece um estudo teórico-prático acerca da temática; mas também propicia ao pesquisador, e a quem interessar, uma possibilidade mais concreta de empreender um salão de eventos na cidade de Agudos/SP.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando Asas ao Espírito Empreendedor**, 4. ed. Barueri/SP, Manole LTDA, 2012.

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 2. ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

EXAME, editora Abril, publicado em 05 de junho de 2018, por Dino – DINO Divulgador de Notícias. **Setor de eventos cresce no país e desafia crise**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/setor-de-eventos-cresce-no-pais-e-desafia-crise/>>. Acesso em 25 out. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

KAMISNSKI, Paulo Carlos; ENACHEV, Bruno Tsunashima. **Introdução a Business Model Canvas.pdf**. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2468426/mod\\_resource/content/1/INTRODU%C3%87%C3%83O%20AO%20BUSINESS%20MODEL%20CANVAS.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2468426/mod_resource/content/1/INTRODU%C3%87%C3%83O%20AO%20BUSINESS%20MODEL%20CANVAS.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MULLER, Nicolas. **EMPREENDEDORISMO - Canvas: Business Model Generation – o modelo de negocio Canvas é uma ferramenta de criação de projetos. Permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes**. Portal Oficina da net, publicado em 09 set. 2014. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/1330-canvas-business-model-generation>>. Acesso em: 15 maio 2019.

BLOG MIDIA SOCIAL NEILPATEL. **As 10 Redes Sociais mais usadas no Brasil (e no mundo) em 2018 e 2019**. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/redes-sociais-mais-usadas/>> Acesso em: 25 out. 2019.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2011.

PEREIRA, Daniel. **O que é Business Model Canvas**. Disponível em: <<https://analistademodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

PORTAL INSTITUTO PHD. **Pesquisa de opinião: o que é? Como funciona?** Disponível em: <<https://www.institutophd.com.br/pesquisa-de-opiniao-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Metodologia Científica: tipos de pesquisa**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/metodologia-cientifica-tipos-de-esquisa/50264>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

PORTAL ACADEMIA PME. **Negócios Inovadores: business modelcanvas**. Disponível em:<<https://www.academiapme.com.br/blog/crie-negocios-inovadores-com-o-business-model-canvas/>>. Acesso em: 15 maio 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6 ed. São Paulo, Altas, 2006.

SEBRAE. **Como construir um modelo de negocio para sua empresa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipoconteudo/empreendedorisMo?codTema=2>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SEBRAE. **Pesquisa mortalidade empresarial no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas, b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em: 23 mar. 2019.

SEBRAE. **Empretec - capacitação ao empreendedorismo**. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/empretec-conheca-o-programa-de-capacitacao-do-sebrae/2>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

## APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa



### Instrumento de Pesquisa

#### Instruções

Prezado colaborador,

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo buscar respostas qualitativas acerca dos seus conhecimentos e opiniões a respeito da temática apresentada. Pedimos, gentilmente, que colabore com o maior detalhamento possível em cada uma das questões.

Todo o conteúdo será utilizado para o Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado para a obtenção do título de Bacharel em Administração na FAAG – Faculdade de Agudos. O teor das respostas será utilizado somente para fins acadêmicos.

#### Identificação e Autorização de Publicação

1. Você autoriza a sua identificação nos relatos da pesquisa deste TCC?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

2. Você autoriza a publicação dos seus relatos (parciais ou totais) coletados neste instrumento de pesquisa deste TCC?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

3. Por gentileza, apresente um breve currículo sobre a sua formação acadêmica e principais experiências profissionais.

#### Contextualização da Pesquisa

O BMG Canvas é uma ferramenta que auxilia o empreendedor a modelar sua ideia de negócio. Com o quadro Canvas é possível obter uma visão holística do negócio, uma vez que essa ferramenta auxiliar na organização de elementos importantes inerentes ao negócio

Esta pesquisa tem como o objeto a modelagem, à partir do quadro Canvas, de um Salão de Eventos na cidade de Agudos, e tem por objetivo verificar se esta ferramenta auxilia o empreendedor do negócio obter uma visão melhor do potencial do empreendimento.

Caso queira conhecer com mais detalhes o BMG Canvas, acesse o link a seguir e assista a um breve vídeo do SEBRAE que conceitua a ferramenta.

**Link:** <https://www.youtube.com/watch?v=WUAQBV52bNU>

### **Canvas – Salão de Eventos Bertolo**

Anexado neste instrumento de pesquisa, enviamos também o quadro Canvas e o detalhamento (explicação de todos os itens do quadro) da modelagem da ideia do seguinte negócio: Salão de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP.

Pedimos, gentilmente, que faça neste momento a leitura e análise da ideia de negócio modelada com a ferramenta Canvas do São de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP, e que na sequência retorne a este instrumento de pesquisa para dar sequência com as suas contribuições.

### **Pesquisa**

A partir da contextualização da pesquisa e do quadro Canvas (e seu detalhamento) do São de Eventos Bertolo na cidade de Agudos, apresentamos a seguir o questionário.

### **Questionário**

1. Com o Canvas apresentado do Salão de Eventos Bertolo, na cidade de Agudos, é possível se ter uma visão holística do negócio proposto? Justifique sua resposta.
2. Na sua opinião, a ferramenta BMG Canvas auxilia o empreendedor a ter uma visão melhor do potencial da ideia do negócio São de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP? Justifique sua resposta.
3. Com base nos seus conhecimentos e nas suas experiências profissionais, avalie o Canvas do São de Eventos Bertolo na cidade de Agudos/SP, indicando os possíveis potenciais e limitadores da ideia de negócio modelada. Para isso, rediga livremente seu parecer técnico, justificando a sua avaliação.

### **Agradecemos pela valiosa colaboração!**

Silvia Regina Berto<sup>12</sup>  
Peterson de Santis Silva<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Discente do Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Agudos (FAAG). Correio eletrônico: berto.silvia@hotmail.com.

<sup>13</sup> Orientador. Docente da Faculda de Agudos (FAAG). Mestre em Mídia e Tecnologia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). Correio eletrônico: peterson.silva@faag.com.br.



## **Empreendedorismo Feminino: O que leva as mulheres a empreender.**

Rosana Cristina dos Santos – FAAG

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Esp. Milene Cristina Satin - FAAG

### **RESUMO**

Com o direito a igualdade, o avanço tecnológico e a necessidade da mão de obra feminina, as mulheres começaram a se destacar e ocupar seu espaço no mundo dos negócios. Segundo dados recém-divulgados pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor) o número das mulheres empreendedoras, principalmente no Brasil vem se aproximando cada vez mais ao número dos homens empreendedores. O presente trabalho tem como objetivo investigar os motivos que levam as mulheres a empreender, se os fatores são por oportunidade, necessidade ou social, conhecer também o perfil das empreendedoras, quais as dificuldades e desafios encontrados ao desenvolver suas atividades. Moradoras da região centro oeste, elas atuam em diversos ramos de atividades que vão de acordo com a condição financeira e a pré-disposição para a elaboração do negócio.

**Palavra chave:** Empreendedorismo feminino, mulheres, empreender

### **ABSTRACT**

With the right to equality, technological advancement and the need for female labor, women began to stand out and occupy their place in the business world. According to data recently released by GEM (Global Entrepreneurship Monitor), the number of women entrepreneurs, especially in Brazil, is getting closer to the number of men entrepreneurs. This paper aims to investigate the reasons that lead women to undertake, whether the factors are due to opportunity, need or social, also know the profile of entrepreneurs, what are the difficulties and challenges encountered in developing their activities. Residents of the Midwest region, they operate in various fields of activities that are in accordance with the financial condition and the willingness to prepare the business.

**Keyword:** Female entrepreneurship, women, entrepreneurship



## 1 INTRODUÇÃO

Nascemos empreendedores ou nos tornamos empreendedores? Essa pergunta é muito ouvida e discutida atualmente. O trabalho nos mostra que podemos aprender a ser empreendedores, podemos estudar o empreendedorismo, praticar e se tornar empreendedor.

Para CHIAVENATO, (2012, P.8),

O empreendedor consegue fazer coisas acontecerem por ser dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, nem sempre claras e definidas. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade para o benefício próprio e para o benefício da sociedade e da comunidade

Ser uma empreendedora é ir em busca dos seus objetivos, dos seus sonhos, é estar intensamente comprometida com a sua causa individual, causa esta que vai gerar valor para o coletivo. Empreender é viver para construir história e se tornar a pessoa que sempre desejou, atendendo as necessidades da família, ajudando no movimento financeiro local, dando oportunidades há outras pessoas.

Nos dias atuais podemos ver muitas pessoas partindo para o ramo do empreendedorismo e as mulheres com sua força e facilidade de se desdobrar para realizar inúmeras atividades, vem conquistando um espaço considerável no mundo dos negócios. Mesmo com tantas dificuldades elas encontram motivação para dar o primeiro passo em busca do sucesso profissional, almejando sempre o conforto familiar e sua independência financeira. Há vários motivos que faz com que se vá ao encontro do sucesso e da realização pessoal. Uma pessoa motivada, faz algo decisivo: ela procura excelência. A expressão latina *excellens* significa “aquilo que ultrapassa”, “aquilo que vai além” (Cortela, 2016, p. 25).

Existem 6 tipos de motivações, que variam de acordo com a personalidade de cada um, medo, poder, crescimento, conquista, social e incentivo, todos esses fatores nos levam a agir diante das necessidades ou dificuldades. Cada entrevistada possui um motivo pessoal, uma posição social, situação econômica diferente, podemos constatar que muitas possuem um grau elevado de escolaridade, formadas em determinadas áreas, mas decidiram abandonar e seguir outros caminhos que as levassem a conquistar a satisfação pessoal e profissional, outras com menos conhecimentos mais com

o mesmo desejo e garra para pôr em prática suas ideias e alavancar através do empreendedorismo.

Para CORTELLA (2016, p.31),

Há momento na vida em que de fato, não há alternativa. Temos que fazer algo que nos garanta a sobrevivência. Todo organismo para ir além daquilo que se deseja precisa manter-se em estado de funcionamento. Em alguns momentos da nossa trajetória, foi necessário fazer coisas para garantir a sobrevivência naquela circunstância.

O ato de empreender age como luz na vida das pessoas, iluminando suas idéias para que possam, encontrar meios de solucionar problemas, transformar vidas ou mudar a realidade de uma comunidade.

## 2 MEDODOLOGIA

Para um melhor tratamento dos objetivos e melhor apreciação dessa pesquisa, observou-se que ela é classificada como exploratória, foi realizada uma pesquisa para saber com detalhes o que levam as mulheres a empreender, a utilização da pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema investigado.

Segundo Gil, (2008, p. 46)

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos anteriores

Foi elaborado um questionário utilizando o site <https://pt.surveymonkey.com>, o Survey constitui hoje um dos recursos mais difundidos de pesquisa social, econômica e mercadológica, já que possibilita atingir grande números de pessoas, construindo amostras representativas do ponto de vista estatístico dos diversos seguimentos de populações inteiras e a utilização de computação na análise dos dados possibilitou a obtenção de resultados em velocidade inimaginável até então.

Nele foi elabora um questionário com 10 perguntas abertas e fechadas enviadas através do facebook e WhatsApp, no período de 01 a 21 de novembro de 2019, foram enviados 45 e retornaram 21 respostas.

Houve também a necessidade da utilização da pesquisa bibliográfica no momento em que se fez uso de materiais já elaborados: livros, revistas, documentos eletrônicos, jornais, para se conhecer um pouco mais sobre o

empreendedorismo e o empreendedorismo feminino, correlacionando tal conhecimento com abordagens já trabalhadas por outros autores.

Habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso (GiL, 2008).

### **3 EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo tem se tornado um assunto de muita importância no meio econômico e empresarial, por ser uma nova opção de geração de renda, desenvolvimento pessoal e financeiro para aqueles que já possuem uma ideia ou habilidades para transformar um sonho em realidade.

Mais enfim qual é a melhor definição para empreendedorismo?

Para Chiavenato (2012, p. 5) “o empreendedorismo reflete a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes”.

Em outras palavras,

Quando relacionado com a criação de um novo negócio, o termo 'empreendedorismo' pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades (DORNELAS, 2016, p. 29)

Muitos nascem com o dom de criar e transformar suas ideias em negócios, enxergar as oportunidades, encontrar na necessidade uma solução para um problema, outros precisam aprender a desenvolver suas habilidades, estudar para obter conhecimento, mais qualquer pessoa pode ser um empreendedor ou empreendedora de sucesso.

Existe muitas oportunidades e meios de começar um empreendimento, como por exemplo, participação em feiras. O Jornal de Negócios SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) em sua 306 edição fez a seguinte publicação: Empreender? Sim você pode! Com o tema 'Empreender é para todos'. O evento que ocorreu de 5 a 8 de outubro em São Paulo, trouxe inúmeras oportunidades para quem tem ou quer ter um negócio, especialistas falaram sobre as tendências do setor de alimentação fora de casa, também citaram as MEIS como responsáveis pelo sustento de 1,7 milhões de famílias no Brasil e empreendedores se inspiraram no centro de referência para criar seus negócios.

Segundo Chiavenato (2012, ed, 4, p. 6)

O termo empreendedor (deriva da palavra francesa entrepreneur) foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que dizia ser entrepreneur, um indivíduo que assume riscos.

Em 1814, o economista francês Jean Baptiste Say (1767-1832) usou a palavra para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais elevado. (CHIAVENATO, 2012, ed 4, p. 6).

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. (DORNELAS, 2016).

De acordo com Schumpeter (1950, apud CHIAVENATO, 2012, ed. 4, P.6)

Um empreendedor é uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e sua principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá por intermediário da mudança, ou seja com a introdução de novos produtos ou serviços em substituição aos que eram utilizados”.

Para muitos o empreendedorismo é visto como ações de pessoas que, assume riscos, as vezes sem pensar ou calcular os prejuízos, também de pessoas que tentam por várias vezes alcançar seus objetivos, mudando o ramo de atividade, investindo, investigando onde há uma oportunidade para que ele possa aproveitar e montar seu negócio. Basicamente é assim mesmo que as coisas acontecem, ser empreendedor é acima de tudo ter coragem é ter visão, enxergar o que muitos não enxergam, ter disposição para agir e mudar tudo quantas vezes for necessário.

Nos dias atuais homens e mulheres vem se destacando nessa nova modalidade de negócios e aos poucos, o sexo frágil, ou seja, as mulheres vêm dominando e alcançando seu espaço dentro do empreendedorismo, elas conseguem ser sensíveis, organizadas, práticas, além de conseguir realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ela também visualiza o empreendedorismo não só pela parte financeira, mais também pelo social.

Na revista TODOS a vida é feita de histórias. Qual é a sua? Na reportagem “Por um propósito de vida” de Rafaela Carvalho, Fernanda Candeias, de 64 anos moradora do Rio de Janeiro, decidiu continuar

trabalhando com algo que fizesse a diferença na vida das pessoas. Ela sempre viu trabalhos artesanais como uma maneira de tornar o mundo mais belo. Foi por isso que criou, com as próprias mãos, um projeto inspirador que trouxe alegria para centenas de pessoas, com sua experiência em costura, tricô e choche ela passou a recolher sobras de tecidos para costurar cobertores para doar, restaurar roupas antigas com valor emocional para as famílias e também confeccionar bonecos de pano para crianças hospitalizadas. Usando sua criatividade, dedicação e boa vontade em 2014 ela criou o projeto bonecos de proposito, usando tecidos obtidos por meio de doações para confeccionar os bonecos, distribuídos gratuitamente em hospitais de São Paulo e Rio de Janeiro, que ajudam as crianças a compreender a própria situação de saúde de maneira lúdica.

O presente trabalho tem como objetivo, investigar os motivos que levam as mulheres a empreender, se os fatores são por oportunidade, necessidade ou social, conhecer também o perfil das empreendedoras, quais as dificuldades e desafios encontrados ao desenvolver suas atividades.

#### **4 EMPREENDEDORISMO FEMININO**

Desde de a criação do mundo até algum tempo atrás, as mulheres eram tidas como subi missas aos homens, realizavam somente os trabalhos domésticos, cuidavam dos filhos e do marido, sem poder tomar decisões ou trabalhar fora do lar. Com o passar dos anos, a situação foi mudando e devido a acontecimentos como, guerra mundial, mão de obra especializada intelectual, ou seja, atividades que só as mulheres conseguiam fazer com precisão, surge então a necessidade do trabalho feminino e aos poucos elas foram atuando no mercado de trabalho, muitas vezes se destacavam e ainda nos dias atuais se destacam mais que os homens, porém sem reconhecimento, sua remuneração salarial é menor em relação aos homens.

Esse padrão fez com que as mulheres estivessem sempre subordinadas a figura masculina tanto antes como depois do matrimônio.

Com o passar dos anos com o desenvolvimento de novas tecnologias que diminuiriam o esforço braçal, houve a necessidade de trabalho intelectual, criaram-se assim novas oportunidades para a inserção feminina nos mais

diferentes ramos de atividades. A partir daí damos início ao empreendedorismo feminino, que diz respeito a negócios que são criados e geridos por mulheres, porém vai muito além dessa definição. O empreendedorismo feminino chama a atenção para a liderança feminina, para a quebra das barreiras existentes entre as mulheres o mercado de trabalho e o meio social, ampliando o espaço aumentando a visibilidade.

É um assunto que vem ganhando cada vez mais atenção, graças ao seu potencial em fazer a mudança na vida das mulheres, promover o movimento financeiro local, ajudar na autoestima profissional, na geração de renda familiar, na comodidade de trabalhar junto dos filhos.

Ele surge como forma de enfrentamento ao empreendedorismo tradicional, onde somente os homens, conduziam os negócios, de acordo com suas regras e conceitos de sucesso. (FEMINÁRIA, 2019)

A participação feminina no mercado de trabalho cresceu significativamente, e é possível notar que as mulheres estão em todos os segmentos e classes empresariais. Como exemplo podemos citar o caso da empreendedora Roberta Khatib Trevisan, em uma matéria para o jornal de negócios SEBRAE, ela relata que se formou em Educação física e trabalhou na área durante 3 anos, até começar a fazer docinhos (*cupcakes*, pudins, ...) para o irmão vender em sua confeitaria, então ela se apaixonou pela área da confeitaria e procurou se profissionalizar, através o SEBRAE obteve indicações do que fazer, estudou o mercado, as tendências o que estava acontecendo e o que segurava o cliente antes de abrir as portas, Hoje ela se tornou proprietária da empresa Dona Baunilha confeitaria e cafeteria, que vem crescendo em público e em faturamento, era um sonho e tem dado muito certo e diz que “em breve abrirei uma filial em Nova York”, diz também que formatou Dona Baunilha para franquia e a primeira unidade foi vendida no mês de maio para Araraquara.

#### **4.1 Dificuldades**

Por serem consideradas o sexo frágil, e também por herdarem dos seus antepassados que, deviam ser submissas e nunca se igualar aos homens, acabam passando por diversas dificuldades. Quando se trata de criar um negócio e se tornar empreendedora, são diversos os motivos que levam às mulheres a desistir ou até mesmo fracassar e ter que começar tudo

novamente, problemas conjugais, filhos, tarefas domésticas, problemas emocionais, falta de apoio financeiro, falta de confiança de investidores e até daqueles que a cercam no dia a dia, pouco conhecimento na área também influência muito na hora de tomar a decisão de empreender, não ter visão de oportunidades pode levar tudo a perder!

No Jornal de negócios SEBRAE, (ed. 306, 2019), podemos conferir que: Na feira do empreendedor (2019) foi realizado o evento “MULHERES TEM ESPAÇO EXCLUSIVO” diz que: Neste ano as mulheres tiveram lugar exclusivo na feira do empreendedor. Trata-se da sala 1000 mulheres, um espaço que faz parte das salas de conhecimento. O local tem o mesmo nome do programa para mulheres lançado este ano pelo SEBRAE.

O programa 1000 mulheres teve o objetivo de promover a inclusão social e apresentar o empreendedorismo como opção de geração de trabalho e renda, transformando a vida daquelas que desejam ser protagonistas de sua própria história. O perfil das beneficiadas pelo programa eram mulheres vulneráveis: em situação de rua, idosas, imigrantes, indígenas, negras, pessoas com deficiência, reeducandas, refugiadas, transgênicos e vítimas de violência doméstica.

Infelizmente podemos citar também esses fatores como impedimento ou dificuldade para se tornar empreendedora, mas com esse programa o SEBRAE conseguiu superar sua meta de capacitação que era de mil mulheres, para 1,6 mil capacitadas e, ao todo, mais de 3 mil mulheres escritas.

## **4.2 Mercado de Trabalho**

Por muito tempo as mulheres não conheciam outra forma de trabalho a não ser os afazeres domésticos, não era permitido o trabalho fora de casa. Elas eram educadas e instruídas a serem protagonistas do lar, tinham que zelar pelo marido e filhos. A partir do século XIX essa ideia começou a ser combatida, com a revolução industrial, esse conceito começa a mudar, entretanto diferenças e desigualdades entre os sexos ainda eram evidentes, principalmente ao que diz respeito à educação e ao mercado de trabalho. Devido a segunda guerra mundial houve a necessidade de as mulheres assumirem as funções antes destinadas aos homens que estavam sendo

enviados ao combate, dessa forma a mão de obra feminina passou a fazer parte da produção fabril e posteriormente de outros setores do mercado.

Mais mesmo com a necessidade de mão de obra, o salário pago para o sexo feminino já era inferior. Segundo o IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) estima um rendimento médio mensal dos homens em R\$2.306,00 mensais e das mulheres cai para R\$ 1.764,00, mais como explicar essa diferença que vimos, já vem desde a inserção da mulher no mercado de trabalho?

São as diversas as desigualdades existentes na sociedade Brasileira, uma das mais evidentes refere-se às relações de gênero, menos relacionada a questão econômica e mais ao ponto de vista cultural e social.

Mary Kay uma líder visionária, após ter vivenciado uma insatisfação profissional e a falta de reconhecimentos, menciona em seu livro;

Eu tinha alcançado o sucesso, mas mesmo assim sentia que o trabalho que havia realizado e as minhas habilidades nunca tinham sido de fato reconhecidos, sabia que não tivera todas as oportunidades de satisfazer meu potencial simplesmente por ser mulher. (Ash, 2013, p. 24)

Mary Kay Ash, foi fundadora e presidente da Mary Kay Inc., uma das maiores e mais bem-sucedidas organizações de venda direta do mundo. Um estudo acadêmico da Baylor University referiu-se a ela como a maior empreendedora do sexo feminino da história dos Estados Unidos, e a Wharton School of Business considerou-a uma das líderes de negócios mais influentes da era moderna. Os motivos que a levaram a criar seu próprio negócio foram as diferenças e desigualdades perante o mercado de trabalho. Preocupada com o futuro das mulheres em 1963 ela criou a empresa dos seus sonhos, onde adotou os valores que deram forma ao seu negócio e nos últimos 45 anos, esses valores vêm mudando a vida de milhares de pessoas. Mary Kay Ash faleceu em 2001.

Na terceira edição do anuário das mulheres empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas, construída a partir de uma experiência exitosa entre DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) e o SEBRAE. A publicação enfoca as questões de gêneros e suas relações de acordo com a estrutura econômica das empresas.



A obra teve origem a partir da experiência das duas instituições na produção do Anuário do Trabalho na Micro e pequena Empresa, elaborado desde 2007.

O objetivo foi revelar as diferenças e desigualdades entre mulheres e homens em relação a inserção na estrutura econômica e no mercado de trabalho. Na pesquisa e sistematização dos indicadores sobre esta questão tão presente na sociedade brasileira foram reunidas diferentes fontes de informações com o propósito de disponibilizar aos interessados dados sobre o perfil e a importância das mulheres no segmento dos micros e pequenos empreendimentos do País.

De acordo com o Anuário das mulheres empreendedoras, 2015, a participação das mulheres como empregadoras é crescente e atingiu, em 2013, 31,1% do total dos 23,5 milhões de empreendedores existentes no País.

#### **4.4 Empoderamento**

Diz respeito ao empoderamento, toda a prática que consiste em conceder o poder da participação das mulheres em todo o campo social, político e econômico. Esse movimento terá um grande peso na decisão da mulher se tornar dona do seu próprio negócio.

Este foi um dos termos mais procurados no Brasil em 2016, segundo um estudo sobre tendências visuais divulgado pelo site *shutterstock*, o empoderamento não diz respeito ao feminismo, enquanto o feminismo resumidamente é um movimento que prega a ideologia da equidade social, política e econômica entre os gêneros, o empoderamento feminino é a consciência coletiva expressada por ações para fortalecer as mulheres e desenvolver a equidade de gênero. É consequência do movimento feminista e mesmo estando interligados são coisas diferentes.

### **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Foram entrevistadas 21 mulheres de diferentes cidades, entre elas encontramos profissionais de ramos diferentes algumas com ocupação melhor em relação a outras, mas porém, resolveram rumar novos horizontes em busca de satisfação profissional. E mesmo com a correria do dia a dia e se propuseram a responder as seguintes questões:

- Qual o seu nome?
- Em qual cidade você reside
- Qual seu estado civil?
- Qual o nível de escolaridade mais alto você completou?
- Qual profissão exercia antes de se tornar empreendedora?
- Qual foi a principal motivação para começar a empreender?
- Que tipo de apoio obteve para montar seu negócio?
- Em qual momento enxergou a oportunidade?
- Quais foram os desafios e dificuldades encontradas?
- O que já conquistou com o empreendedorismo?

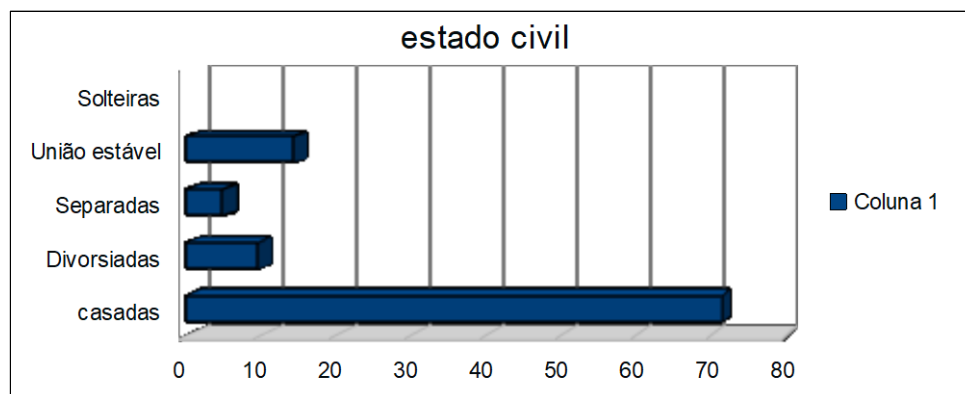
Quadro 1. Local onde residem e antiga ocupação das entrevistadas.

<b>Empreendedora</b>	<b>Cidade</b>	<b>Ocupação anterior</b>
1	Agudos	Dona de casa
2	Lençóis Paulista	Técnica de laboratório
3	Agudos	Recuperadora de crédito
4	Agudos	Assistente de locação
5	Agudos	Gerente de consignado BV Financeira
6	Agudos	Professora
7	Marília	Funcionária Pública
8	Magda	Técnico Agrícola
9	Agudos	Chefe de administrativo
10	Agudos	Técnica de enfermagem
11	Agudos	Auxiliar
12	Agudos	Vendedora
13	Agudos	Atendente
14	Agudos	Superintendente
15	Agudos	Administrativo

16	Agudos	Assistente administrativo
17	Agudos	Auxiliar Administrativo
18	Agudos	Professora
19	Bauru	Operador de Telemarketing
20	Bauru	Dona de casa
21	Lençóis Paulista	Auxiliar de produção

Fonte: Autoria Própria

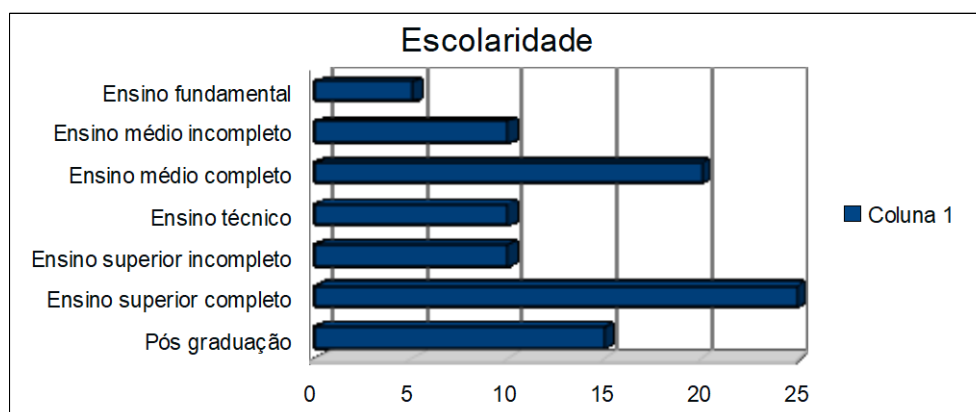
Gráfico 1: Estado civil



Fonte: própria autoria

O gráfico 1, nos mostra que 71% das empreendedoras são casadas e 14% vivem em regime de união estável, isso nos faz acreditar que existe uma grande necessidade de a mulher trabalhar para ajudar nas finanças do seu lar e com isso adquirir uma independência financeira ou seja não depender do marido financeiramente.

Gráfico 2. Escolaridade



Fonte: Própria autoria

Podemos constatar que a educação faz muita diferença no empreendedorismo a maioria das entrevistadas possui um grau de escolaridade elevado, o que faz com que elas consigam desenvolver melhor seu negócio, 25% concluíram o ensino superior, enquanto que 15% concluíram são pós-graduadas e 20% delas concluíram o ensino médio.

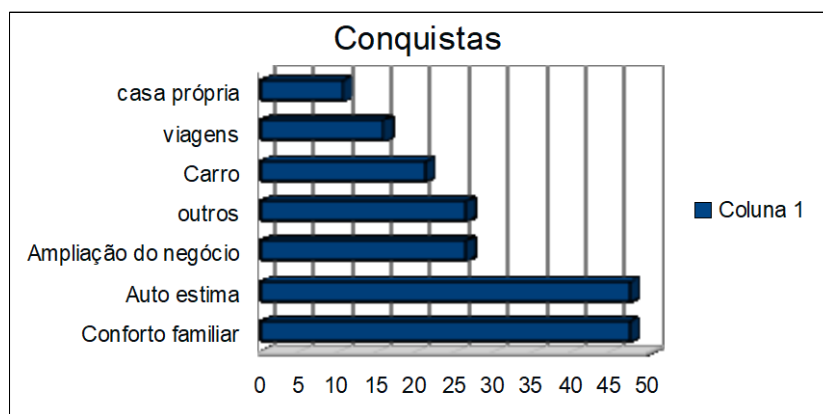
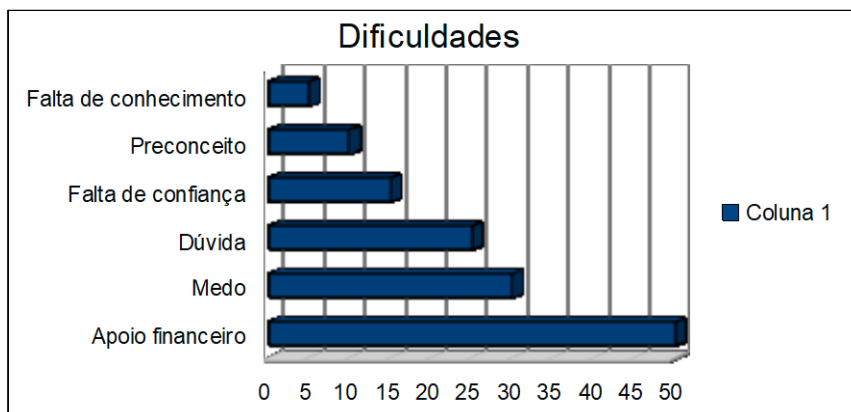


Gráfico 3. Conquistas

Fonte: Própria Autoria

O gráfico 3 nos mostra que é possível sim conquistar seus objetivos através do empreendedorismo feminino, uma de suas maiores conquistas é o conforto familiar e a autoestima.

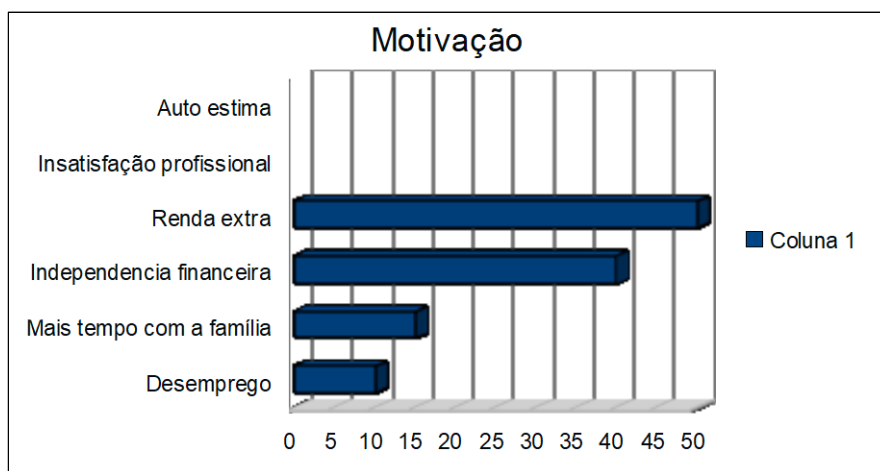
Gráfico 4. Dificuldades



Fonte: Própria autoria

Mesmo com os cursos de capacitação do SEBRAE, Banco do povo e algumas atividades prestadas pelas Prefeituras Municipais através da secretaria de assistência social, algumas mulheres ainda enfrentam dificuldades e a maior delas é a parte financeira, seguida do medo essa situação as vezes acaba trazendo frustração para a futura empreendedora.

Gráfico 5. Motivação



Fonte: Própria autoria

Para ter seu próprio negócio, é preciso apoio, seja financeiro, familiar, amigos ou até mesmo um apoio moral. Nos resultados da pesquisa podemos observar que algumas delas não tiveram nenhum apoio, poucas puderam contar com familiares. Na maioria das vezes o único apoio é a própria vontade de vencer e realizar seus sonhos.

Diante de certos acontecimentos, deparam-se com situações que as levam a buscar soluções, lidar com o fracasso e recomeçar.

Para as empreendedoras entrevistadas os fatores que fizeram com que enxergassem as oportunidades para empreender foram as dificuldades encontradas no desemprego Também pela necessidade, antes e depois do casamento, para ajudar financeiramente na elaboração da renda familiar, por problema de saúde, nascimento do filho. Já outras foram guiadas

pelo exemplo familiar, vendo suas mães, avós atuando como empreendedoras, decidiram seguir seus passos.

Em empreendedorismo, mais importante que ideias são as oportunidades. Elas podem ser definidas como ideias com potencial de retorno econômico, ou seja, são ideias que podem ser transformadas em produtos e/ ou serviços que alguém vai querer adquirir (um mercado em potencial interessado em comprar o produto /serviço decorrente da ideia. (DORNELAS, 2014, p. 62.)

As mulheres possuem uma grande capacidade para criar e aproveitar as oportunidades, são dinâmicas e objetivas, sabem aproveitar o tempo fazendo de tudo um pouco, podemos encontrar em uma mulher uma variedades de personalidades, que as levam a transformar pequenas coisas em grandes negócios.

### **Qual o Tipo de apoio você obteve para montar seu negócio?**

Das entrevistadas, 10(dez) não obtiveram nenhum apoio, 4 (quatro) tiveram apoio da família, 1 (uma) recebeu uma herança, 1(uma) apoio dos amigos, 1 (uma) apoio técnico e 4 (quatro) utilizaram a própria força de vontade.

### **Em qual momento enxergou a oportunidade para o empreendedorismo?**

Foram em vários momentos como: Nascimento do filho, desemprego, pesquisa de mercado, dificuldade financeira, antes do casamentos, na síndrome do pânico, na percepção da procura pelo produto, após casamento, após demissão, numa festa junina, através dos elogios recebidos, tinha em outra cidade, vendo e acompanhando os trabalhos da mãe e da vó.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sendo assim, o presente trabalho, mostra que, muitas mulheres buscam o empreendedorismo para um crescimento pessoal e independência financeira, buscam meios de conseguir verbas para auxiliar a renda familiar, resolver o problema do desemprego. Identificamos que a maioria delas são casadas ou vivem em situação de união estável.

Percebe-se que depois do casamento elas acabam tendo dificuldades em conciliar o trabalho com as tarefas domésticas, principalmente quando são obrigadas a cumprir horários.

Constatou-se também que algumas possuem qualificação profissional isso pode ajudar, dependendo da formação, mas muitas delas, buscam por realização e reconhecimento profissional. Para empreender busca-se fazer o que gosta, ou o que se tem habilidade (Dom).

Estamos vivendo momentos de muitas mudanças e transformações, principalmente no que diz respeito às mulheres, elas estão tendo mais oportunidade, mais liberdade. O surgimento de novas tecnologias, inovações do mercado, cursos de capacitação, a igualdade de direitos e as condições das mulheres na sociedade tem colaborado para que elas desenvolvam suas habilidades, que não são poucas! Mesmo enfrentando algumas dificuldades como, a falta de apoio da família, o apoio financeiro e a confiança, elas não desistem dos seus sonhos. Muitas delas começam trabalhando em casa, fazendo doces, bolos, salgados, outras são profissionais da beleza, também temos as costureiras, as artesãs, as que trabalham com o e-commerce, dentre muitas outras que estão espalhadas por aí.

Elas conquistam seu espaço no mundo dos negócios, alcançam seus objetivos, suprem as necessidades familiar, quebram barreiras e até mesmo encontram soluções para problemas de saúde com o empreendedorismo.

Analisando a pesquisa chega-se à conclusão que a necessidade é um dos maiores fatores que leva as mulheres a empreender.

## **REFERÊNCIAS**

ASH, Mary Kay. O estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas, tradução Juliana Lemos. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2013.

CAMARGO, Orson. "A mulher e o mercado de trabalho"; Brasil Escola. Disponível em. <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>> . Acesso em 18 de outubro de 2019.

CESTARI, Carolina, Empreendedorismo feminino: Do surgimento à ascensão, 24 de abril de 2018. Disponível em:

<<https://aempreendedor.com.br/empreendedorismo-feminino-do-surgimento-a-ascensao/>>. Acesso em 17 out. De 2019 e em 26 de nov. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri -SP: Monole, 2012.

CORTELLA, Mario Sergio. Porque fazemos o que fazemos: Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. - São Paulo: Planeta, 2016

COWORKING, impacthub Curitiba, Mais afinal o que é empoderamento feminino? 22 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<https://impacthubcuritiba.com/empoderamento-feminino/>>. Acesso em 25 de out. 2019

DORNELAS, José. Empreendedorismo para visionários: Desenvolvendo negócios para um mundo em transformação. 1.ed. - Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 6. ed. - São Paulo: Empreende/Atlas, 2016

FREITAS, Anderson; SANSONI, Juliana. Conte sua história: Um doce negócio. Jornal de negócios Sebrae. ed. 308, dezembro de 2019.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. MBA em gerência de projetos: TCC – Trabalho de conclusão de curso.

GIL, Antonio Carlos. Todas as técnicas de pesquisa social, 6. ed. - São Paulo, Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em 29 de nov. 2019.

GONZALEZ, Patricia. Feira do empreendedor 2019: Mulheres tem espaço exclusivo. Jornal de negócios Sebrae. ed. 306, outubro de 2019.

REVISTA, Todos. A vida é feita de histórias. Qual é a sua?, editora Mol, São Paulo, 23. ed. Ano. 4

SBCOACHING. Mulher no mercado de trabalho: Crescimento, importância e fatos. 21 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/mulher-mercado-trabalho/>>. Acesso em 21 de out. 2019.

SEBRAE, org. Anuário da mulheres empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas. 3. ed. - Brasília – DF : Dieese, 2015. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/\\$File/5861.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/$File/5861.pdf)>. Acesso em 21 de outubro 2019

SURVEYMONKEY. Disponível em <<https://pt.surveymonkey.com/dashboard/>>. Acesso em: 01 nov. 2019



UNIVERSIA. Conheça os 6 tipos de motivação. 22 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<https://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2017/02/22/1149475/conheca-6-tipos-motivacao.html>>. Acesso em 27 de nov. 2019

XERPA. Mulher no mercado de trabalho: Desafios e conquistas. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em 24 out. 2019

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**ARTHUR MANOEL DE OLIVEIRA MELO  
GABRIEL BARROS**

**FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SANEIO**

**AGUDOS- SP  
2019**

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**ARTHUR MANOEL DE OLIVEIRA MELO  
GABRIEL BARROS**

**FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SANEIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Administração, Faculdade de Agudos, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Ms. Priscila Amorim da Costa.

**AGUDOS- SP  
2019**

**ARTHUR MANOEL DE OLIVEIRA MELO  
GABRIEL BARROS**

**FLUXO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SANEIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Administração, Faculdade de Agudos - FAAG, sob orientação da Prof. Ms. Priscila Amorim da Costa.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador: Ms. Priscila Amorim da Costa.

---

Prof. **Titulação e Nome**

---

Prof. **Titulação e Nome**

Agudos, 30 de setembro de 2019.

Dedicamos este trabalho, primeiramente a Deus, por ser nosso guia, nossos familiares e todos os companheiros de curso, que nos ajudaram ao longo dessa longa jornada.

À Karla Martins e Daiene Camilo, nossas respectivas namoradas, que nos incentivaram, e apoiaram desde de o início dessa empreitada, atuando sempre como nosso porto seguro, dedicamos as duas, todas as nossas conquistas ao longo destes 4 anos de faculdade, e agradecemos por terem estado ao nosso lado em todos os momentos, bons e ruins.

À professora Priscila Amorim, pela paciência na orientação e incentivo, que tornou possível a conclusão desta monografia.

À professor e coordenador do curso, Peterson de Santis pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade.

"Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível."

*Charles Chaplin*



## RESUMO

O presente trabalho, nasceu com o intuito de evidenciar o quão importante o Fluxo de caixa se tornou hoje para o mercado e para as empresas que o compõem.

De modo a entender, como ele pode auxiliar na administração de uma organização, para o planejamento, de curto, e longo prazo, além de como seu uso de forma integrada com todos os setores da empresa, deve facilitar na manutenção da saúde financeira e logo ajudando também na tomada de decisão. Expondo suas variações e as suas respectivas aplicações, e claro, analisar como algumas empresas viveram ou vivem sem tal demonstrativo, e a consequências que tal comportamento pode desencadear.

Entretanto a implantação do fluxo de caixa, causa uma grande mudança organizacional, e afeta a cultura da empresa, e através de um case, será esclarecido como esse momento de transição funciona, suas dificuldades e um comparativo da situação anterior e posterior da empresa, em relação a aplicação deste demonstrativo.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa, Gestão empresarial, Ciclo financeiro.



## **ABSTRACT**

The present work was born to highlight how important cash flow is, today it has become for the market and the companies that make it up.

In order to understand, how it can assist in running an organization, for short and long term planning, as well as its use in an integrated manner with all sectors of the company

should facilitate the maintenance of financial health and thus also helping in decision making. Exposing your variations and their applications, of course, analyze how some companies lived or live without such a statement,

and the consequences that such behavior can trigger

However the deployment of FC, causes a big organizacional change, and affect company culture, and through a case, it will be clarified how this transitional moment works, difficulties and a comparison of the company's previous and subsequent situation, reading the application of this statement.

**Key-words:** Cash Flow, Business Management, Financial Cycle.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CF – Ciclo Financeiro

FC – Fluxo de Caixa

BP – Balanço Patrimonial

## **TABELAS**

Tabela 1 – Fluxo de caixa mensal

Tabela 2 – Fluxo de caixa diário

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização/ Apresentação .....	12
1.2 Problema .....	13
1.3 Hipótese .....	13
1.4. Justificativa .....	14
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 <i>Objetivo geral</i> .....	15
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	15
1.6 Metodologia .....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	17
2.1 Fluxo de Caixa – Conceitos, Considerações, Objetivos .....	20
2.3 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico .....	21
2.3.1 <i>Fluxo de caixa numa abordagem tática:</i> .....	21
2.3.2 <i>Fluxo de caixa numa abordagem estratégica:</i> .....	23
2.4 Fluxo de caixa como instrumento gerencial na empresa .....	24
2.5 O Fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório.....	24
2.6 Gestão Empresarial .....	25
2.6.1. <i>Alguns tipos de controle de gestão</i> .....	25
2.6.2 <i>Ciclo financeiro</i> .....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	28
3.1 Pesquisa de Campo .....	29
3.2 Análise dos Resultados .....	29
3.2.1 Questionário .....	29
5 CONCLUSÃO .....	34
REFERÊNCIAS .....	36
APÊNDICE .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
ANEXO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O Fluxo de caixa é uma ferramenta utilizada para a empresa identificar como está sua situação financeira, baseada nos dados passados ao gestor, tornando assim as tomadas de decisões mais assertivas, onde programando as entradas e saídas é possível verificar como está o caixa da empresa a curto e longo prazo.

Hoje o desafio das empresas no mercado, é conseguir através de ferramentas que estão ao seu alcance, planejar estratégias de sucesso, já que o mercado está cada vez mais competitivo. Dessa forma poder medir a importância de todas as receitas, despesas, custos e investimentos, para a otimização dos lucros e com isso aumentar a vida útil da empresa.

De acordo com publicação disponível no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, as micros e pequenas empresas são importantes para a economia local e regional, mas essas têm encontrado algumas dificuldades para continuar no mercado e alcançar um melhor desempenho econômico. Uma parte dessas dificuldades é a ferramenta do FC, que acaba fazendo com que os administradores das empresas não saibam como está o seu financeiro. Pois empresas mesmo tendo lucros, podem chegar a falência por falta de controle de caixa. Tem que ter cuidado ao analisar as informações, sendo que as mesmas devem sempre serem atualizadas, para assim ter agilidade e segurança no seu financeiro.

Assim será realizado um estudo de caso para ver se é relevante uma atividade diária usando tal método. A teoria destaca que o fluxo contínuo de informações permite ter estimativas a longo prazo da programação financeira da empresa.

### **1.1 Contextualização/ Apresentação**

Quando se observa a fama do financeiro das empresas, pode-se notar um mal julgamento que as pessoas fazem a respeito, como por exemplo o de que “o financeiro não serve para nada” e também como “o financeiro não traz resultado”.

O uso destes pensamentos não condiz com a realidade, levando em conta que esse departamento é o responsável pela gestão do capital da empresa na qual ele se encontra.

Atualmente com o crescente aumento de microempreendedores a questão de se fazer ou não uma gestão financeira que funcione é uma dúvida constante, basicamente hoje é visível a dificuldade que estes têm para controlar suas despesas e receitas.

Pode-se notar, por exemplo, na compra em um *food truck* que vende lanches, cujo pedido é um hambúrguer com cheddar e a resposta do atendente é que o cheddar está em falta no momento, logo se constata que houve um mau planejamento neste empreendimento, talvez por efetuar o pagamento a um fornecedor que não lhe atendeu no prazo combinado ou por falta de dinheiro no caixa para comprar suprimentos... Independente da causa a falta de gestão resultou na perda de uma venda e na insatisfação de um cliente.

Por conta disso é relevante entender que toda empresa em geral possui um CF que é o período de acontecimentos envolvendo as seguintes operações: vendas, compras e seus prazos.

Desta forma, é correto entender que o fluxo financeiro é como se fosse uma luz em meio às trevas que escondem caminhos diferentes para um mesmo destino.

## **1.2 Problema**

Em um cenário extremamente competitivo, as empresas devem possuir informações confiáveis e assertivas, para utilizar das ferramentas de gestão que vão auxiliar na tomada de decisões e assim determinar o rumo da organização. Sendo assim, será realizado um estudo de caso para saber, qual a real importância do FC em pequenas empresas como ferramenta de gestão?

## **1.3 Hipótese**

De acordo com o Sebrae algumas empresas fecham por falta de um acompanhamento rigoroso em receitas x despesas. O FC pode ser uma ferramenta de gestão importante e se bem utilizada consegue ainda trazer informações que mudam a direção em que a empresa está caminhando, pois permite por meio dele ter uma visão mais detalhada.

Assim será realizado um estudo de caso na empresa Saneio, para evidenciar que as pequenas empresas podem sofrer com essa falta de informação. As que afirmam, em dada situação, a presença ou ausência de certos fenômenos;

As que se referem à natureza ou características de dados fenômenos em uma situação específica;

As que apontam à existência ou não de determinadas relações entre fenômenos;

As que preveem variação concomitante, direta ou inversa, entre certos fenômenos.

#### **1.4. Justificativa**

É muito comum, em dias onde o mercado se encontra competitivamente acirrado, inovador e imprevisível, testemunhar a dificuldade que as micro e pequenas empresas passam para se manter nesse cenário.

Mas não é só o mercado que dificulta o estabelecimento dessas empresas em seus respectivos ramos; a dificuldade de se organizar, se preparar e adquirir respostas rápidas e consistentes da economia de sua empresa, podem contribuir para seu enfraquecimento e até falência.

No entanto o FC se destaca como uma ferramenta essencial podendo ser econômica, ágil e segura. Além disso, pode possibilitar ao proprietário obter um melhor controle financeiro da empresa, seja para visualizar seu desempenho (bom ou ruim), para manter-se competitivo e vivo no mercado ou para se preparar para o futuro. O FC também se mostra como a ferramenta que pode auxiliar grandemente o administrador nessa empreitada de estar à frente de uma empresa. Por se tratar de pequenas empresas os administradores das mesmas eventualmente podem não ter a mesma visão e acabam usando a ferramenta de forma ineficaz.

Com base neste cenário, este trabalho de conclusão de curso irá compreender e analisar as necessidades de duas empresas, compreendendo principalmente os reflexos antes e depois da implantação do FC, ferramenta que auxilia a resolução de gargalos financeiros.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 *Objetivo geral*

Evidenciar por meio de um estudo de caso, como uma consultoria financeira interpreta a importância/implantação de um FC em pequenas empresas.

### 1.5.2 *Objetivos específicos*

- Conhecer os processos utilizados na elaboração de FC;
- Apresentar uma visão geral sobre algumas características e necessidades das pequenas empresas;
- Destacar a importância do planejamento através do FC;
- Criticar e apontar as deficiências existentes no processo de elaboração de FC;
- Citar alguns tipos de FC para o controle econômico-financeiro.
- Desenvolver as considerações finais da pesquisa.



## 1.6 Metodologia

A metodologia explica qual foi o caminho seguido para atingir os objetivos propostos e é a descrição precisa do que será utilizado, conforme relata Roesch (2007).

Partindo da mesma visão Barreto e Honorato (1998, p. 21) afirmam:

A metodologia deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo de pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação.

O método que será utilizado é o estudo de caso, pois as informações serão colhidas a partir de fontes da própria organização estudada, assim serão realizadas entrevistas que servirão para coleta dos dados e que serão analisados.

O trabalho que será desenvolvido é um estudo de caso, porque de acordo com Roesch (2007), ao analisar uma determinada empresa, pretende-se criar com isso alternativas que possam melhorar o controle e planejamento do financeiro da mesma. Assim será realizado uma investigação para localizar a parte mais essencial da empresa e suas características.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este trabalho é baseado em um estudo de caso, que irá evidenciar as mudanças que ocorrem quando a empresa passa a usar o FC como uma ferramenta de gestão.

Ultimamente, com o surgimento de pequenos e novos empreendedores, esses acabam que se deparando com um ambiente desfavorável e com clientes extremamente exigentes, deixando assim a competitividade mais acirrada e com isso acaba dificultando o sucesso da empresa.

Uma empresa deve se planejar e se preparar para entrar no mercado, por ventura algumas dessas empresas podem não possuir as ferramentas necessárias para criar dados e análises que iram trazer as informações úteis, ao utilizar essa ferramenta corretamente pode-se vislumbrar uma tomada de decisão com posicionamento estratégico para traçar um rumo atingível (PUCCINI, 2000).

Segundo Assaf (1989, p. 21), "Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência gestão financeira de seus recursos, não cabendo em decisões sobre o que fazer com eles" (apud SILVA, 2012. p. 33)

Entende-se que o FC controla e movimenta as entradas e saídas de recursos financeiros das empresas em um período definido.

De acordo com Puccini, o FC é (2000, p. 1) "Denomina-se FC o conjunto de entradas e saídas de dinheiro (caixa) ao longo do tempo".

Contudo as atividades financeiras de uma empresa têm seu real valor reconhecido, quando esse setor começa a ser acompanhado de forma constante, visando o rendimento de suas informações para a tomada de decisões.

Já que o proposito básico de um departamento financeiro em uma companhia é encarregar-se de pagar as suas obrigações, mas visado sempre o crescimento da empresa.

Conforme Assaf (1989, p. 21) "É neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. Gerencialmente, é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras" (apud SILVA, 2012. p. 33)

A utilização da ferramenta do FC é para as empresas terem seu caixa alinhado, o que poderá indicar ou não a presença de saldo para liquidar as suas contas em seus respectivos vencimentos, com isso, evita-se o pagamento de juros para seus fornecedores e aumenta a sua credibilidade com os mesmos.

Quando uma empresa não tem caixa suficiente para lidar com suas obrigações ela começa a ter que enfrentar algumas restrições, logo pode perder vantagem competitiva, deste modo é possível reconhecer essas perdas como: financiamento de capital de giro, crédito para financiar um maquinário, conseqüentemente os prazos acabam ficando menores e por aí só diminui a chance de crescimento dela.

Sendo assim, o FC consegue prever essa possível falta de saldo e pode dar ao gestor que a utiliza, um tempo de reação a fim de criar uma estratégia e algumas ações antes que isso realmente venha acontecer (ASSAF, 1989).

Outro ponto a ser considerado é que uma compreensão do FC pode-se dar dentro de um sentido mais específico como no caso dele quando é proveniente das operações, que seria o resultado monetário, adquirido pelas ações da empresa, em um determinado período, conhecido como geração interna de caixa.

Mas, é comum que os resultados e situações que foram elaboradas pela contabilidade, possam não ser claros o bastante para indicar os elementos que por sua vez, vem a afetar o lucro líquido, porém, sem reduzirem o caixa da empresa. O outro lado da moeda é que se baseando nas operações que implicam no FC, dirigem-se também em sua realização plena, ou mais especificamente, a realização de todos os itens, situações ou ações que de alguma forma, fizeram parte do lucro.

Conforme Assaf (1989, p. 38), “Para uma conclusão mais correta sobre o comportamento dos fluxos de caixa das operações, é indispensável o conhecimento dessas informações adicionais” (apud SILVA, 2012. p. 38).

Agora, a análise do FC, para um usuário externo, deve sempre se considerar três grupos grandes, são eles: O fluxo das atividades de investimento, fluxo das atividades de financiamento e fluxo das atividades operacionais.

Entende-se que investimentos são atividades em longo prazo como, por exemplo: a compra de máquinas, veículos e terrenos.

Dessa forma compreende-se que esse FC se liga a movimentações que devem afetar constantemente o ativo da empresa. Basicamente, pode ser identificado

com um FC negativo, e representa desembolsos em forma de investimento feitos pela empresa, porém quando se encontra positivo, pode simbolizar, por exemplo, que a empresa está perdendo seu patrimônio imobilizado, isso pode levar a empresa a comprometer sua estabilidade e sua vida no futuro.

Já nas atividades de financiamento, vem das estruturas capitais escolhidas pela empresa, como pagamento de empréstimos pagamento de dividendos, dentre outras movimentações (ABREU, 2003).

Observa-se que quando a empresa faz grandes investimentos o caixa tende a ficar negativo, mas isso não é sinal de falência e sim de que seus valores investidos são maiores que seus recursos que em breve trará a receita dessa operação.

As atividades operacionais se destacam como um indicador de grande impacto na análise de FC, derivados dos resultados das empresas e assim ligados ao capital de giro.

Deve ressaltar que o FC é influenciado por diversas variáveis, dentre as quais, nota-se com maior relevância dentro da empresa em seu setor econômico, a criação de novos projetos de investimento, e também seu ciclo de vida.

Também vale citar dois parâmetros relevantes para a administração empresarial. A determinação do FC livre, que tem a função de levantar o FC de uma empresa.

Como explicado por Abreu et al. (2003, p. 47), “é a base principal para a sua avaliação e projeção adequadas. Uma importante fonte de dados, é o conjunto de contas dos balanços e demais demonstrações contábeis da empresa”, e a análise de capital de giro, que permite visualizar a saúde e a vida financeira da empresa, através de uma análise de demonstrações financeiras ou até mesmo do FC. São vários os métodos para efetuar essa análise, podendo dividi-las entre a análise financeira estática ou tradicional e a análise dinâmica ou moderna, ambas de suma importância para obter o diagnóstico desejado.

Nota-se o quão abrangente essa ferramenta pode ser, e como sua incorporação em meio ao processo e a gestão de um negócio, pode ser extremamente benéfico para a empresa.

Assim indica Assaf e Tibúrcio (2007, p. 39), “É neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. Gerencialmente, é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões de uma empresa”.

Tais indicadores mostram-se essenciais quando possibilitam que a empresa possa fazer uma comparação de seu desempenho ao decorrer de sua existência, e também poder se comparar com outras empresas do mesmo nicho de mercado ou do mesmo porte. Por isso mensurar os fluxos já indicados anteriormente e calcular os indicadores, se mostram tão necessários para se fazer a análise do FC, e assim colher as informações necessárias para uma tomada de decisão mais precisa e obter um controle maior sobre sua empresa e suas respectivas ações.

## **2.1 Fluxo de Caixa – Conceitos, Considerações, Objetivos**

Todas as empresas, carregam o compromisso de investir ou reinvestir em si mesma ou em aplicações que lhe possa trazer lucro, bem como também é seu dever arcar com suas obrigações financeiras, com tudo é necessário que ela possua a liquidez necessária para isso, para que dessa forma ela possa se perpetuar ou até mesmo destacar-se no mercado (ABREU, 2003).

Com tudo, o FC entra em ação, com a missão de expor de forma correta, pratica e real a situação da empresa, suas obrigações e seus investimentos e a situação deles, em um futuro próximo e ou também mais distante.

Com o uso correto desta ferramenta de gestão, é possível distinguir melhor o que vem a ser caixa e o que vem a ser lucro, pois dentro de uma organização, é possível que o resultado econômico ou lucro possa se distinguir do financeiro ou caixa. Como é ressaltado por Marion (2006, p. 110), “Todo mundo tem seu fluxo de caixa. Por mais simples que uma pessoa seja, ela tem de memória, quanto entrou de dinheiro no mês e quanto saiu, quanto foi gasto. Até uma criança que ganha mesada sabe seu fluxo de caixa”.

Em suma, o Fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para a administração e o planejamento de uma empresa na tomada de decisão, através de indicadores específicos que vão de acordo com a necessidade da empresa ou da situação que precisa ser analisada, registrando e controlando a movimentação financeira de

entradas e saídas da empresa que se sucederam em um certo período tempo (ASSAF,1989).

Com tudo, se pode compreender como essa ferramenta pode influenciar positivamente na saúde financeira de uma empresa, tudo através da transparência e precisão, e assim poder disponibilizar aos gestores, uma visão atual e a longo prazo das entradas e saídas, permitindo um planejamento, controle e registro de resultados, que podem e devem levar a empresa a prevalecer em seu ramo, mesmo com toda a competitividade e alta exigência encontrada no mercado atual.

Segue imagem abaixo com exemplo de um FC mensal:

Saldo Inicial de Caixa	R\$ 7.500,00	R\$ 92.810,00	R\$ 170.472,50	R\$ 228.102,50
<b>+ Entradas de Caixa</b>	<b>R\$ 640.070,00</b>	<b>R\$ 935.290,00</b>	<b>R\$ 984.800,00</b>	<b>R\$ 927.050,00</b>
Recebimento do 4º T - Xo	R\$ 50.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Recebimento do 1º T - X1	R\$ 590.070,00	R\$ 196.690,00	R\$ -	R\$ -
Recebimento do 2º T - X1	R\$ -	R\$ 738.600,00	R\$ 246.200,00	R\$ -
Recebimento do 3º T - X1	R\$ -	R\$ -	R\$ 738.600,00	R\$ 246.200,00
Recebimento do 4º T - X1	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 680.850,00
<b>+ Saídas de Caixa</b>	<b>R\$ 554.760,00</b>	<b>R\$ 857.627,50</b>	<b>R\$ 927.170,00</b>	<b>R\$ 1.008.207,40</b>
Fornecedores	R\$ 192.485,00	R\$ 230.025,00	R\$ 221.645,00	R\$ 210.345,00
Salários	R\$ 93.275,00	R\$ 113.912,50	R\$ 112.325,00	R\$ 104.387,00
Comissões	R\$ 208.000,00	R\$ 256.000,00	R\$ 256.000,00	R\$ 240.000,00
Marketing	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Seguros	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Viagens	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Tributos	R\$ -	R\$ 196.690,00	R\$ 246.200,00	R\$ 246.200,00
IRPJ e CSSL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Investimentos	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 186.275,40
<b>= Saldo Final</b>	<b>R\$92.810,00</b>	<b>R\$170.472,50</b>	<b>R\$228.102,50</b>	<b>R\$146.945,10</b>

Imagem criada por Jéssica Domingos

## 2.3 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico

### 2.3.1 Fluxo de caixa numa abordagem tática:

O FC como ferramenta de gestão pode ser usado por qualquer pessoa, desde o dono de uma padaria até o dono de uma igreja. Lembrando que o mesmo não aumenta seus lucros este apenas controla da melhor forma possível qualquer caixa

de uma empresa ou instituição, De acordo com Martins (2010, p 305) “Pode-se dizer que a empresa tem Controle dos seus Custos e Despesas quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios”.

Deve ter em mente que, se não souber desempenhá-lo, não será eficiente de forma que servirá apenas como histórico das operações realizadas, este deve antecipar saídas e entradas do caixa para conseguir analisar os períodos que o caixa irá minguar e outras que irão ter dinheiro com abundancia, dessa forma começa-se a ter uma ótica de um CF que vai nos mostrar mais à frente o quanto é importante o prazo negociado com os fornecedores e o prazo que é dado aos clientes que usufruírem o produto ou serviço de certa empresa (ASSAF,1989).

De imediato após o início da aplicação do FC deve-se entender que para obter uma ferramenta útil tem-se obrigação de colocar todas as operações financeiras da empresa sendo elas saídas ou entradas em seu período específico que já ocorreram ou irão ainda acontecer com o passar dos dias.

Assim como mostra a imagem abaixo:

RESULTADO POR DIA											
Dia	Receita	Despesa	Resultado do dia	Dia	Receita	Despesa	Resultado do dia	Dia	Receita	Despesa	Resultado do dia
1	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	-R\$ 1.000,00	12	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	23	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
2	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	13	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	24	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
3	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	14	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	25	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
4	R\$ 3.729,00	R\$ 0,00	R\$ 3.729,00	15	R\$ 0,00	R\$ 500,00	-R\$ 500,00	26	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
5	R\$ 0,00	R\$ 2.000,00	-R\$ 2.000,00	16	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	27	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
6	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	17	R\$ 2.280,00	R\$ 0,00	R\$ 2.280,00	28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
7	R\$ 100,00	R\$ 0,00	R\$ 100,00	18	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	29	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	19	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
9	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	20	R\$ 0,00	R\$ 450,00	-R\$ 450,00	31	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
10	R\$ 4.000,00	R\$ 0,00	R\$ 4.000,00	21	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Total	R\$ 10.109,00	R\$ 3.950,00	R\$ 6.159,00
11	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	22	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00				

Imagem criada por Rafael Ávila

É necessário a partir disto uma organização interna para analisar quais gastos estão sobrecarregando o caixa e se podem ser distribuídos em datas diferentes, dependendo da situação em que a empresa se encontra é localizado a necessidade de um capital de giro ou começar a procura por uma *factoring* que faça antecipações até se estabilizar. Contudo está ferramenta te dá os dados que irá precisar para monitorar o caixa de modo equilibrado.

### *2.3.2 Fluxo de caixa numa abordagem estratégica:*

Na precariedade de uma situação de liquidez escassa, várias empresas passam a adotar o FC como uma maneira de obter um diagnóstico preciso da sua situação. O ponto é que o FC pode evidenciar e apontar problemas que possam desestabilizar a empresa ainda mais, fazendo com que ela venha de fato a falir.

De acordo com Marion (2006, p. 110), “Entre as principais razões de falência ou insucesso de empresas, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou ausência total de fluxo de caixa e a previsão do fluxo de caixa (projetar as receitas e as despesas da empresa)”. Fato que se torna ainda mais complicado com relação as micro e pequenas empresas, que já possuem uma dificuldade maior em realmente conhecer sua situação financeira. Por isso existe a importância do detalhamento dos gestores e administradores da empresa, para que através desse detalhamento possa-se obter, um maior controle e assim, permitir a aplicação do demonstrativo de forma que ele possa de fato contribuir para o planejamento e exposição da saúde econômica da empresa.

Dessa maneira, pode se usar o demonstrativo com uma abordagem estratégica, promovendo uma visão futura e atual da empresa, permitindo assim a elaboração de metas e os caminhos que os gestores devem tomar, para se obter o resultado desejado, de forma estratégica e planejada, contingenciando e gerenciando problemas e potenciais obstáculos que a empresa possa vir a enfrentar, para dessa forma, dar a empresa uma postura diferenciada, arrojada e capaz de se adaptar a inconstância, rigidez e implacável concorrência do mercado.



## **2.4 Fluxo de caixa como instrumento gerencial na empresa**

Quando se utiliza o FC para benefício da empresa, ele traz de forma clara e objetiva para um gestor as necessidades ou excessos de capital que seu caixa irá passar em datas específicas, com isso, se tem análises sobre quais decisões são vantajosas ou não. Para Padoveze (23, 2015) fica claro que, em condições normais, o lucro gerado se transforma em caixa. Em linhas gerais, pode-se dizer que a geração de caixa acontece depois da geração de lucro. Essa administração financeira é fundamental, pois, se nesse espaço de tempo a empresa não tiver disponibilidade para fazer face a seus compromissos financeiros ela se verá em dificuldades.

Os gestores devem ter uma visão de futuro sobre o caixa com essa ferramenta, com isso eles não se limitam a pensar apenas no controle de caixa do presente e passam a ter uma visão macro e mais vantajosa de seu caixa no futuro.

Sabendo disso, vale observar quanta falta faz um parcelamento maior com seus fornecedores a uma taxa de juros negociável, pois no momento de compra tinha-se abundância no caixa e não havia uma noção das despesas que tinham ao longo prazo e que acabariam nós atrapalhando, caso a produção dos meses subsequentes não fosse tão alta quanto a do mês em que foi efetuada a compra, sendo este um período sazonal que se sabe que não dura para sempre em qualquer área de um empreendimento.

## **2.5 O Fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório.**

Tendo em vista o aumento da complexidade das empresas ao passar do tempo, tanto economicamente quanto gerencialmente, nasce a necessidade de uma maior compreensão, de forma imediata sobre a liquidez e sobre o amplo sistema financeiro empresarial. Porém não se torna possível obter tamanho embasamento sobre o sistema econômico financeiro da empresa, apenas com o uso de métodos clássicos como: Demonstração de Origem e Aplicação dos Recursos – DOAR, Balanço

Patrimonial - BP, Demonstração de Resultado do Exercício – DRE. Daí vem a necessidade de um demonstrativo que permita aos gestores obterem informações rápidas e precisas para que seja possível, a eles darem respostas imediatas, e também promover projeções futuras para o destino de sua organização. Conforme MARION (2006, p. 110), “ Sem o fluxo de caixa projetando a empresa não sabe antecipadamente quando precisará de um financiamento (e normalmente sai desesperada, quando seu caixa estoura, fazendo as piores operações que existe: cheque especial descontos de duplicidade...) ou quando terá, ainda que temporariamente, sobra de recursos para aplicar no mercado financeiro (ganhando juros, reduzindo custo do capital de terceiros emprestado. ”

Como uma aeronave que pode obter êxito em uma viagem, através de um plano de voo eficaz e previsão do tempo, e que sem planejamento ou gestão pode ficar à mercê de variáveis, ambientais, falta de combustível e ou possa acabar saindo da rota; Fatores que por ventura podem causar um pouso forçado ou até mesmo um acidente. Esse paralelo define como é necessária uma gestão eficiente de uma empresa, calcada com o uso constante do FC para obter o controle do caminho que a organização se dirige.

Mas além de direcionar para ou indicar caminhos para atingir o objetivo desejado, o planejamento financeiro, cria estratégias, que permitem a gestão poder conciliar diversos setores da empresa, de modo a prepara-la para combater possíveis eventos estranhos a administração, que de alguma forma possa comprometer objetivo desejado, seja a curto ou a longo prazo.

## **2.6 Gestão Empresarial**

### *2.6.1. Alguns tipos de controle de gestão*

Como peça chave em relação ao controle e gestão de uma organização, com um controle financeiro preciso e eficaz, mantendo e acompanhando o giro de dinheiro no caixa. O FC é essencial, porém não necessariamente constante, pois é usado conforme a demanda da empresa.

Por exemplo, uma fábrica de chocolate, tem um aumento atípico em datas com maior procura de seus produtos, como a pascoa. Com isso em mente, cabe a elas terem um controle de toda a empresa, e de suas entradas e saídas.

Através das etapas que compõem o FC, e as executando de maneira objetiva e aplicada, o sucesso que a empresa procura fica muito mais próximo.

Tais etapas são, respectivamente: gestão, pagamentos e por último, mais não menos importante, o controle de estoque.

Deve-se registrar cada movimentação, não importa a quão pequena ou insignificante seja, deve estar registrada, para descobrir o valor real do FC, para não haver nenhuma surpresa, que possa interferir no processo decisório ou interferir no indicador. Segundo Lopes (2010, p 48) " Inúmeros são os fenômenos que atingem o patrimônio e que não são provenientes de fonte administrativa, ou ainda, que estão fora do controle dos que governam uma empresa ou uma instituição."

Um ponto importante, que deve ser citado é que não necessariamente, um saldo baixo ou negativo do caixa, significa que a empresa está em fase ruim.

Outro ponto de extrema importância, é o uso de um controle estratégico, pois é de suma importância que haja a noção de que, o que está no estoque, deve ser visto como capital. Como capital, ele entra no demonstrativo, e se for bem organizado e registrado, disponibilizará ao administrador, saber se é a hora de aumentar ou não o estoque. Outro fator é que um estoque estagnado, representa basicamente dinheiro parado, por isso é recomendado, que o estoque tenha um giro rápido e frequente.

Um bom investimento para auxiliar na administração, é a aquisição de software de gestão. Por mais que esse procedimento geralmente possa ser realizado de forma manual, com o aumento da tecnologia, cada vez mais pode-se usa-la afim de conseguir uma resposta precisa, com mais agilidade e de forma simples. E a cada dia surgem mais e mais alternativas de softwares, dando a empresa a possibilidade de optar para aquele que mais se encaixa as suas necessidades de forma mais específicas.

Com tudo isso, o gestor terá as respostas necessárias para tomar a melhor decisão para o futuro e presente empresarial

### *2.6.2 Ciclo financeiro*

Entendendo-se que ao falar em empresa geralmente ela nasce para gerar lucros e com isso pretende aumentar seu ciclo produtivo. Visto que ao vender seus produtos ou serviços tem a entrada de capital e as saídas com despesas tais como matéria-prima, mão de obra e tributos.

Ao analisar como funciona um CF consegue-se notar que basicamente é o tempo necessário para converter o capital em produto, produto em venda, venda em capital. Mas quando se aprofundar essa análise, ira-se possuir um período entre a compra de material até o pagamento deste, do material até produto finalizado, produto finalizado até a venda do cliente, venda do cliente até data de recebimento deste dinheiro. Logo alcançar-se a visão estratégica de todo esse processo, que as saídas e entradas formam esse processo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo inicial será uma coleta dos dados obtidos nos documentos já existentes da empresa para se ter um histórico.

Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Este estudo usará a documentação direta e documentação indireta, para conseguir abranger, assimilar e logo demonstrar de forma teórica e prática a importância do objeto de estudo.

Abaixo segue alguns tipos de pesquisa:

- **Pesquisa bibliográfica:** Para obter uma maior base sobre o objeto de estudo, para que no nosso projeto possa se desenvolver de forma precisa e objetiva.
- **Pesquisa de campo:** Nos dar a chance de observar na prática o que foi acompanhado na teoria, e assim confirmá-la ou refutá-la.
- **Pesquisa documental:** Com isso espera-se conseguir ter uma visão mais abrangente sobre o assunto como um todo, e junto com os demais meios de pesquisa deverá-se analisar para gerar dados e tratar conforme o nosso objetivo.
- **Pesquisa qualitativa:** Para ter-se uma análise mais detalhada e profunda e conseguir assim uma coleta de dados para poder assim mensurar os resultados.

Para se atingir o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa usando o método qualitativo, pois com ele conseguir-se analisar de forma precisa os resultados alcançados dos relatórios e gráficos criados a partir dos dados coletados com a aplicação de questionários envolvendo o antes e depois das empresas estudadas neste caso.

Conforme (DESLAURIERS, 1991, p. 58). “Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações”.

Iniciara-se com a pesquisa bibliográfica em livros e sites para se ter uma base analítica do assunto abordado na pesquisa. Devendo-se utilizar a pesquisa de campo e também a documental para começar a analisar os dados por meio de documentos concedidos pelas empresas e entrevistas.

Para finalizar o estudo das empresas envolvidas no case, será realizado uma entrevista semiestruturada com perguntas fechadas para uma melhor absorção da experiência obtida.

### **3.1 Pesquisa de Campo**

Segundo Gil (2010, p. 57) a pesquisa de campo é compreendida em cenários onde “procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”.

### **3.2 Análise dos Resultados**

#### **3.2.1 Questionário**

##### **1. Qual seu nome, formação e idade (caso ele queira se identificar)?**

*“Meu Nome é Jean Pacheco, tenho 30 anos. Sou formado em Administração pela FAAG, possuo extensão em Gestão Empresarial pela Anhanguera e estou concluindo MBA em Gestão Financeira pela FAAG”.*

##### **2. Você atua no ramo de consultoria financeira há quanto tempo?**

*“Aproximadamente 2 anos”.*

### **3. Em sua opinião qual é o motivo determinante para a contratação de uma consultoria?**

*“Não existe um motivo determinante, mas vários. Posso citar 3: Problemas com a gestão no setor financeiro da empresa, Falta de (braço) mão-de-obra ou necessidade de evolução com controle”.*

Assim como foi visto ao decorrer desse trabalho, o motivo que leva a empresa a sentir necessidade da aplicação do FC, podem ser vários, específico ou ambos. O ponto importante é, a cada dia o FC se torna mais comum no mercado, e isso pressiona os administradores a abrir os olhos, para não acabar em desvantagem no mercado para com seus concorrentes.

### **4. Observando os dois últimos cases que trabalhou em que área atua estas empresas?**

*“Pet shop e Marcenaria”.*

Conforme autores citados neste trabalho, não importa o ramo em que está o foco e a produção da sua empresa, um FC sempre será viável pois te permite enxergar com clareza a saúde financeira da sua empresa e com isso pode entender que, um dos motivos das empresas começarem a dar atenção para essa área é que quando não é possível enxergar por inteiro o sistema de uma empresa, isso nos traz incertezas, dúvidas e por fim acabam atrasando a tomada de decisões.

### **5. Como era a situação financeira de ambas (antes da implantação)? Qual a maior dificuldade encontrada em relação ao controle de capital?**

*“As empresas rodavam sem saber se geravam lucro ou prejuízo, não havia controle de gastos, e, não existiam processos relacionados ao Contas a Pagar (não haver noção clara do impacto do pagamento, se após pagar determinada conta iria sobrar capital de giro)”.*

Há um exemplo prático, de como o FC faz falta para a gestão de uma empresa, podendo a longo prazo causar até mesmo sua falência. Uma gestão sem

controle minucioso do capital, é extremamente nociva. E o curioso é que mesmo com a aplicação do demonstrativo, muitas empresas acabam se deparando com um estrago maior de que o esperado, e acabam não se vendo em condições para lidar com os danos causados, por anos de negligência financeira, levando mais uma vez a falência.

**6. É possível explicar em que momento as empresas notaram que havia a necessidade de mudar os métodos utilizados para controle de seu fluxo de caixa?**

*“Geralmente quando o volume de movimentações financeiras da empresa cresce, variam os prazos de pagamento (ciclo financeiro) e o proprietário não consegue mais controlar sozinho em suas planilhas ou anotações”.*

Quando se observa que os prazos de pagamentos começam a variar entre seus fornecedores, identifica-se a diferença que um CF organizado traz.

Assim, consegue-se compreender o que acontece em algumas empresas, quando o seu FC demonstra alguns períodos negativos de caixa e outros positivos com abundância. Logo, nota-se que quando foi negociado com os fornecedores um prazo único, este deve ser após o recebimento dos maiores clientes.

**7. Cite quais foram as maiores dificuldades ao implantar o fluxo de caixa.**

*“Adaptação ao processo na disciplina de realizar todos os lançamentos de entradas e saídas”.*

O momento da aplicação do FC, é um momento complicado, pois afeta a cultura financeira da organização, e assim estabelecendo um controle integrado com o todos os setores, para permitir assim um olhar preciso e administrar de uma forma eficaz e correta as entradas e saídas. Portanto, esse processo pode ser tranquilo ou muito complicado, tudo vai depender do comportamento e da aceitação da organização e principalmente seus funcionários.

**8. Qual foi o feedback da empresa após a implantação do fluxo de caixa?**

**Ex: nos resultados e controle financeiro...**



*“Posso dizer que resultado do fluxo de caixa implantado é o mesmo que colocar um limpador de para-brisas em um veículo em um dia chuvoso : Se você começa a andar com o limpador novo, quando a chuva vier não terá problemas para olhar a direção, agora, se começar a andar sem o limpador, colocar ele durante a chuva pode ser tarde demais, ou você estava no caminho errado a muito tempo e não tem como desviar do buraco, ou você pode ter tido a sorte de não ter saído da pista e ainda ter tempo de desviar dos buracos. Por que falei isso? Porque o fluxo de caixa não traz resultado, mas sim visão! O Resultado virá com as decisões que o administrador tomar após usar as informações do fluxo de caixa”.*

Para entender de uma forma melhor o entrevistado usou uma metáfora que traz elementos já vistos neste trabalho de conclusão de curso, o FC trata-se de uma ferramenta para tomada de decisões, ele não apenas lhe garante um olhar de rendimentos, mas também um olhar a respeito das suas decisões que envolvem o caixa da empresa, tanto no presente quanto no futuro.

**9. Com a atuação/análise da consultoria junto ao fluxo de caixa das empresas, houve mudanças significativas de rotina, como por exemplo: prazo com fornecedores, prazo para pagamento de clientes, aumento ou queda de preço no produto ou serviço?**

*“Sim, posso citar alguns casos como não venderem mais fiado, aceitar cartões de crédito e boletos, e algumas negociações de prazos diferenciadas com clientes e fornecedores”.*

Dessa forma, é possível observar que, após o FC ser implantado, a gestão financeira da empresa ficou mais flexível e segura também, por que assim, ela pode negociar de forma diferente com os fornecedores, além de aceitar também cartões de créditos e boleto. Assim ela expande o seu poder de negociação com muito mais segurança, principalmente pelo banimento do costume de vender fiado, algo inadmissível para uma organização.

**10. No seu ponto de vista o porte da empresa implica no aumento da necessidade do Fluxo de Caixa?**

*“O Porte não implica em nada no aumento da necessidade. A Necessidade continua sendo a mesma de uma empresa quando começa suas atividades, o que muda é o RISCO, ou, a “altura do tombo” caso a empresa não utilize a visão fornecida pelo fluxo de caixa”.*

Nesta questão o entrevistado afirma que a necessidade é a mesma não importando o tamanho da empresa, isto é tratado no desenvolvimento deste trabalho.

Ao longo do case, é possível compreender a necessidade de qualquer empresa ter o seu FC, principalmente quando o objetivo inicial se trata de aumentar sua lucratividade com segurança e eficiência. As regras, necessidades, legislação, cálculos financeiros, entre outros fatores, sempre estarão presentes independente do porte da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso, atingiu o objetivo proposto e poderá ser utilizado para trabalhos futuros que visem compreender a importância e funcionalidade de um Fluxo de Caixa, através de um contraponto, entre informações bibliográficas e relatado de um consultor, que vivenciou o processo de transição e aplicação do FC em uma empresa. O demonstrativo possibilita melhorias na gestão empresarial, e sua eficiência exaltada nos livros e artigos utilizados neste trabalho encontra-se na prática de sua execução.

Conforme demonstrado ao longo deste trabalho, o FC se consolidou como um divisor de águas para a administração empresarial, pois foi possível constatar seu importante papel no dia-a-dia das empresas, que por sua vez precisavam de uma ferramenta, que permitissem a eles, obterem um maior e mais eficaz controle financeiro, ajudando-os assim em suas tomadas de decisões e permitindo também a possibilidade de agir de forma rápida, para pagar despesas a curto prazo e claro, contornar momentos de escassez monetária. Contudo Esse demonstrativo, muitas vezes aparece com uma espécie de “salva vidas”, salvando empresas que estão prestes a afundar.

Como foi mostrado, seu uso, já é algo comum para empresas de médio a grande porte, porém, com micro e pequenas empresas a coisa se complica. Ainda existe muita resistência por parte dessas empresas, em aceitar tal ferramenta. Algumas por receio, outras por falta de conhecimento a respeito e até pelo fato de algumas empresas ainda funcionarem com um sistema paternalista e ou serem empresas familiares, que em muitos casos só aceitam o FC, quando seus empreendimentos já estão em decadência. O interessante é que muitas vezes, o FC acaba sendo implantado em uma empresa tarde demais, pois ao evidenciar e esclarecer a situação em que a empresa se encontra, acaba complicando ainda mais a situação, pois muitas vezes o buraco é mais fundo do que o esperado, ou em certos casos a situação é irreversível. Portanto quanto mais rápido a empresa se abrir para introduzir em seu sistema o demonstrativo, maiores serão as chances de sucesso.

Ao longo das pesquisas na busca por conhecimento sobre esta ferramenta, os autores estudados sempre mantinham a importância do FC para gestão e de como ela pode aumentar os lucros. Somente a ferramenta em si não trará maiores ganhos

sem uma estratégia por trás do seu uso, logo é possível concluir que se a empresa usar apenas o FC sem nenhum preparo, este servirá apenas para um banco de histórico.

O estudo de caso e a pesquisa bibliográfica possibilitou a conclusão deste estudo conforme expectativas do início do trabalho. A busca por diferentes autores garantiu várias óticas sobre o tema, e possibilitou a compreensão de que o FC pode ser visto de várias formas diferentes, porém sua essência sempre será a mesma.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Rafael (Org.). Fluxo de Caixa: o que é e como fazer de forma simples? Disponível em: < <https://blog.luz.vc/como-fazer/fluxo-de-caixa/> >. Acesso em: 18 nov. 2019.
- ABREU FILHO, José Carlos de et al. **Financias Corporativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2007.
- BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro/RJ Objeto Direto, 1998.
- Bez, Roberto. FLUXO de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/fluxo-de-caixa-uma-decisao-de-planejamento-e-controle-financeiro-em-software-erp> >. Acesso em: 26 ago. 2019.
- BLB BRASIL (SÃO Paulo). Sebrae. **Empresa que dá lucro também quebra**. 2018. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/empresa-lucro-tambem-quebra/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- DESLAURIERS, Jean-pierre et al. **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. 58 p.
- DOMINGOS, Jéssica (Org.). O que é fluxo de caixa? Aprenda a calcular e mude a realidade da sua empresa. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-fluxo-de-caixa>>. Acesso em: 18 nov. 2019.
- EDRSON, João. **Falta de controle do caixa, quebra!** 2012. Disponível em: <<http://empresando.com.br/blog/falta-de-controle-do-caixa-quebra/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- ESTRATÉGIAS de controle de fluxo de caixa. 2018. Disponível em: < <https://www.jetecommerce.com.br/blog/estrategia-de-controle-de-fluxo-de-caixa/> >. Acesso em: 29 ago. 2019.
- Fleuriet, Michel. CICLO financeiro. Disponível em:< <http://www.modelo-fleuriet.com/conceitos-basico/ciclo-financeiro/>>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- FLUXO DE CAIXA - CONCEITO. Disponível em: <<https://www.empreendedorcurioso.com/planilha-fluxo-de-caixa/conceito-o-que-e-como-fazer-controle/>>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

MALHOTRA et al., **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. In: MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2010. Cap. 25, p. 305.

MARION, José Carlos. Demonstração do fluxo de caixa (DFC). In: MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2006. Cap. 8, p. 110

MEYER, Gabriel Gustavo. **A Gestão Financeira do seu Negócio**. Disponível em: <<http://esagjr.com.br/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-para-a-sua-gestao-financeira/>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

PADOVEZE, Clovis Luis. Fluxo financeiro ou de caixa. In: PADOVEZE, Clovis Luis. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Cap. 1, p. 6. Disponível em:

<[https://issuu.com/cengagebrasil/docs/introducao\\_a\\_adm\\_financeira\\_2ed](https://issuu.com/cengagebrasil/docs/introducao_a_adm_financeira_2ed)>. Acesso em: 04 set. 2019.

PAES, Milton. **SÃO PAULO Empresas fecham em 5 anos por falta de planejamento**. 2012. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/dci-sp/empresas-fecham-em-5-anos-por-falta-de-planejamento-1.386701>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

QUICKBOOKS.Sebrae. **Fluxo de caixa para revendedoras de cosméticos.2017**. Disponível em: <[https://quickbooks.intuit.com/br/blog/fluxo-caixa/fluxo-de-caixa-para-revendedoras-de-cosmeticos/?cid=ipar\\_em\\_qbzpbase\\_br\\_FY19\\_BR\\_QBZP\\_FY2019\\_OResp\\_Desbloqueio\\_27\\_B](https://quickbooks.intuit.com/br/blog/fluxo-caixa/fluxo-de-caixa-para-revendedoras-de-cosmeticos/?cid=ipar_em_qbzpbase_br_FY19_BR_QBZP_FY2019_OResp_Desbloqueio_27_B)>. Acesso em: 25 mar. 2019.

QUICKBOOKS.Sebrae. **Fluxo de caixa: o que é e como fazer.2017**. Disponível em: <[https://quickbooks.intuit.com/br/blog/fluxo-caixa/fluxo-de-caixa-para-revendedoras-de-cosmeticos/?cid=ipar\\_em\\_qbzpbase\\_br\\_FY19\\_BR\\_QBZP\\_FY2019\\_OResp\\_Desbloqueio\\_27\\_B](https://quickbooks.intuit.com/br/blog/fluxo-caixa/fluxo-de-caixa-para-revendedoras-de-cosmeticos/?cid=ipar_em_qbzpbase_br_FY19_BR_QBZP_FY2019_OResp_Desbloqueio_27_B)>. Acesso em: 25 mar. 2019.

QUICKBOOKS. **Gestão financeira online para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <[https://quickbooks.intuit.com/br/?cid=blog\\_menu topo\\_menu&utm\\_source=blog&utm\\_medium=menutopo&utm\\_campaign=menu](https://quickbooks.intuit.com/br/?cid=blog_menu topo_menu&utm_source=blog&utm_medium=menutopo&utm_campaign=menu)>. Acesso em: 25 mar. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração - Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo/SP, Atlas, 2007.

Rosa, Paulo Moreira; Silva, Almir Teles. FLUXO DE CAIXA: INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO E BASE DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO  
<<http://www.tomislav.com.br/fluxo-de-caixa-instrumento-de-planejamento-e-controle-financeiro-e-base-de-apoio-ao-processo-decisorio/>> Acesso em: 16 ago. 2019.

SEBRAE (São Paulo). Sebrae. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas: Descubra quais são os fatores de mortalidade e sobrevivência dos negócios.**

2017. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26> ->. Acesso em: 16 mar. 2019.

## **IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NOS MEIOS DE ATENDIMENTOS DIGITAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Lucas Giovanni dos Santos<sup>1</sup>  
Prof. Me. Peterson de Santis Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo aborda o tema da comunicação em meios de atendimentos digitais nas organizações, tendo em vista os canais digitais como chat, e-mail ou WhatsApp. A pesquisa teórica e prática foi realizada em uma empresa atuante no ramo de call center, especialista em telemarketing. A comunicação digital é um assunto que vem se tornando cada vez mais evidente, ainda mais quando olhamos para os meios de atendimento ao cliente, sendo assim, o trabalho obteve como seu objetivo principal apresentar os pontos positivos e negativos que essa nova ferramenta resultará na organização. Através da metodologia que contém o método de pesquisa bibliográfica e documental, foi desenvolvido uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e descritiva, utilizando a mesma para fundamentar os debates teóricos do trabalho, no qual foi elaborado um estudo de caso baseado em um instrumento de pesquisa direcionado para especialistas nos assuntos teóricos da pesquisa. Com base nesse estudo, foi possível compreender que a comunicação em meios de atendimentos digitais tem aumentado cada vez mais e um dos principais desafios no ramo é se adequar a esse crescimento e mudanças, buscando sempre manter uma boa satisfação de seu cliente e elevar seus resultados.

**Palavras-chave:** Comunicação. Atendimento ao cliente. *Telemarketing*.

### **ABSTRACT**

*The present study addresses the theme of communication in digital services in organizations, considering digital channels such as chat, email or WhatsApp. The theoretical and practical research was carried out in a call center company specialized in telemarketing. Digital communication is an issue that is becoming increasingly evident, especially when we look at the customer service, so the work had as its main objective to present the positive and negative points that this new tool will result in the organization. Through the methodology that contains the method of bibliographic and documentary research, an exploratory and descriptive bibliographic research was developed, using it to support the theoretical debates of the work, in which a case study based on a research instrument directed at the research was elaborated. for specialists in theoretical research subjects. Based on this study, it was possible to understand that communication in digital services has been increasing and one of the main challenges*

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela FAAG - Faculdade de Agudos.

<sup>2</sup> Professor orientador. Mestre em Mídia e Tecnologia pelo Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho. Bacharel em Administração pela FAAG – Faculdade de Agudos.



*in the field is to adapt to this growth and changes, always seeking to maintain good customer satisfaction and increase its results.*

**Keywords:** *Communication. Customer Service. Telemarketing.*

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje o grande desafio das organizações, quando nos referimos a um atendimento fornecido através de uma comunicação digital, por meios de comunicação como como *chat, e-mail ou WhatsApp*, não é apenas o fato de fornecer um atendimento em um meio digital, mas também como ele é compreendido através de uma tratativa de forma clara e objetiva.

As empresas de *call center* têm buscado cada vez mais melhorar a experiência do cliente mediante ao atendimento prestado através de um meio digital, como uma cobrança de determinado produto ou contrato, investindo cada vez mais em novos modos de atendimentos digitais, mas o maior desafio tem sido implantar essa nova cultura em seus colaboradores internos.

A comunicação assertiva é imprescindível nas organizações e principalmente nos meios digitais, ainda mais sabendo que a cada instante que se passa um novo meio de comunicação digital é criado, sendo assim, necessário um pronto atendimento.

Nesse novo meio de comunicação um dos principais desafios do colaborador interno da organização é interpretar a solicitação de um cliente através de uma mensagem e a maioria das pessoas acabam não sendo assertiva nas situações, ainda mais quando nos referimos ao atendimento digital.

Tendo em vista esse cenário qual o impacto que o novo modelo de atendimento digital - chats, e-mails e redes sociais - causam nas organizações que antes só se utilizavam de ferramentas como, por exemplo, telefone?

Os novos meios de atendimentos digitais oferecem um pronto atendimento que visam, além de suprir a solicitação de seus clientes, impactar numa boa experiência pelo modo de negociar e proporcionar uma ajuda rápida e assertiva. Outro impacto visível é que nem sempre os colaboradores internos estão aptos a oferecer essas experiências, para resolver situações entre empresa e cliente, quando nos referimos a canais de atendimento como *chat, e-mail, etc.*

Esse artigo tem por si o foco principal em apresentar como a comunicação digital em atendimentos ao cliente na área de telemarketing impacta de uma forma positiva ou negativa na satisfação do cliente e na qualidade dos resultados da empresa. Buscando apresentar uma visão geral sobre a comunicação nos atendimentos digitais e conhecer novos meios de interações entre as organizações e clientes externos, destacando pontos de melhoria em atendimentos, criticar e apontar os pontos negativos dos atendimentos digitais e por fim desenvolver as considerações finais da pesquisa.

Visto que nos dias de hoje há uma grande procura pela facilidade que um atendimento digital proporciona, nas quais as empresas buscam aprimorar seus meios de atendimentos. Devido a isso, os canais digitais só tendem a crescer, mas a preocupação é o impacto da qualidade fornecida através desses meios de atendimento.

Para um colaborador que não souber identificar e se comunicar com clareza de nada serve o pronto atendimento digital, outro ponto seria ter muita atenção na linguagem utilizada, pois independente do meio de comunicação, a formalidade empregada no diálogo nunca pode ser deixada de lado.

A metodologia do trabalho será desenvolvida em três momentos:

Primeiro o método de pesquisa bibliográfica e documental que foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e descritiva. Utilizando a mesma para fundamentar os debates teóricos do trabalho, sendo eles: Comunicação; Comunicação Digital; Meios de atendimento digitais; *Telemarketing*; Ferramentas de atendimentos digitais para o atendimento ao cliente e Qualidade no atendimento.

Segundo o estudo de caso – Sendo assim, serão utilizados os princípios para o desenvolvimento de Gil (2008, p. 6). Através de um instrumento de pesquisa direcionado para especialistas nos assuntos teóricos da pesquisa, em uma organização líder no ramo de *Telemarketing* do interior de São Paulo. A pesquisa foi realizada em dois momentos, sendo a primeira coleta de dados obtida através de um questionário objetivo e pessoal com quatro questões, direcionado para o gestor operacional e o gestor de qualidade.

Terceira análise de dados - Após a reunião de dados colhidos e confronto com a pesquisa bibliográfica, pretende-se interpretar informações levantadas de acordo

com os objetivos propostos na pesquisa, também utilizando os princípios de Gil (2008).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Comunicação**

Quando nos referimos à comunicação, podemos definir basicamente que é um termo que abrange tudo aquilo que o outro entendeu do que foi expresso, portanto quanto maior o entendimento mais eficiente será a comunicação constituída. É através da realização de se comunicar que os seres humanos podem emitir seus argumentos, opiniões, reflexões e assim se relacionar com o meio em que vivem. Comunicar é a competência que o ser humano exerce ao interagir com o outro por meio de sinais verbais ou não verbais para ser entendido.

Para que uma empresa funcione em termos operacionais, a comunicação é essencial, pois ela que vai assegurar que os atendimentos prestados aos clientes externos sejam ordenados e alinhados aos objetivos da empresa, resultando em crescimento e aperfeiçoamento contínuo.

Não há como desmembrar a forma de vida humana das práticas e formas do homem comunicar-se. Hoje, de forma mais ágil e tecnológica do que em outros tempos, os inventos humanos continuam a aperfeiçoar as maneiras de se comunicar, inclusive no ambiente interno das organizações, principalmente com as tecnologias de informação disponibilizadas (TORQUATO, 1986).

Segundo Nassar (2003), o modo eficaz de colocar em práticas novas tecnologias no processo da comunicação, é tendo como foco principal o cliente. Pois ele é o principal afetado quando algo não está sendo repassado de forma adequada.

Uma comunicação assertiva vai além de dar respostas imediatas e coerentes, mas sim, poder compartilhar de forma clara e objetiva tudo o que for necessário.

Gradativamente, as empresas tendem digitalizar suportes para complementar o atendimento aos seus clientes sendo uma forma perspicaz para resolver suas questões, sendo assim o relacionamento humanizado entre empresa e cliente não pode ser desprezado, pois o ponto forte para um atendimento é um contato humano tendo como base a gentileza, empatia e a interação entre as pessoas.

Corrado (1994) menciona que:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações (CORRADO. 1994, p.34).

Um dos principais pilares de grandes empresas é a comunicação, ela é uma ferramenta primordial, sempre através dela vai ser possível estabelecer uma boa satisfação de seus clientes internos e externos.

Segundo Las Casas (2011, p. 43):

Na prática comercial, é necessário estabelecer uma boa comunicação com os clientes. A partir de um entendimento específico de suas necessidades e seus desejos, a comunicação deve ser desenvolvida igualmente para a criação de valor, seja ele na formação de marca, na conscientização dos consumidores, ou mesmo na venda do produto.

Na primeira interação entre a empresa com o cliente, o primeiro passo é entender a solicitação ou necessidade dele, pois é a partir dali que vai surgir feedbacks positivos ou negativos referente a comunicação no atendimento prestado, conhecer fortemente seu público alvo e criar procedimentos de estratégias para o atendimento ser de excelência e qualidade.

## **2.2 Comunicação digital**

A comunicação digital se introduziu de forma rápida no meio da comunicação empresarial, sendo assim, gerando muitas oportunidades e inovações para as organizações. Seu sentido principal tem como foco alinhar a visão que a organização espera transmitir ao seu público.

Portanto a comunicação digital, não busca apenas ser utilizada como mais um acessório, e sim uma ferramenta que auxilia de forma direta as organizações, oferecendo mais oportunidades aos seus clientes.

## **2.3 Meios de atendimentos digitais**

Garantir uma dedicação ao atender um cliente é uma das razões mais contribuintes para a plena satisfação, gerando assim um resultado de conceder um bom serviço de atendimento ao cliente. É fácil visualizar a mudança principalmente quando nos referimos à comunicação, depois da consolidação da internet e meios digitais.

A digitalização e a popularização das tecnologias de informação e comunicação de uso personalizado tornaram mais complexo o ecossistema midiático, trazendo novas possibilidades de interação e fluxos comunicacionais. A tecnologia digital possibilita maior participação dos usuários, que passam a ter a oportunidade de produzir conteúdo e ocupar espaços que, no sistema midiático massivo, eram característicos do pólo emissor. A emergência de novos espaços de interação, especialmente nos suportes digitais, amplia as possibilidades de resposta e a interpretação dos interagentes. Mais que isso, as tecnologias digitais ampliam as possibilidades de proposição, pois não se trata apenas de um sujeito receptor, mas de um sujeito que tem condições de construir seus próprios espaços de atuação e, dessa forma, pôr em debate questões de seu interesse (BARRICHELLO, 2014, p. 42).

Na situação que vivemos hoje temos progressos e crescimentos tecnológicos constantes, dessa forma os clientes estão cada vez mais rígidos em relação ao atendimento, pois eles sabem o que querem e também tem ciência de seus direitos, gerando assim ainda mais expectativas para a solução de sua solicitação e problemas no atendimento.

Segundo afirma Bahia (1995, p.34):

[...] a empresa deve privilegiar, além do público específico, os setores difusos da sociedade, como consumidores e donas de casa em geral, escolas, trabalhadores, sindicatos, universidade, partidos políticos, igrejas, organizações governamentais e não governamentais, isto é, aqueles setores sociais de influência aos quais se dirigem as ações institucionais.

Por esse motivo sempre é necessário que a organização que deseja fornecer um atendimento digital procure saber quem vai ser seu público alvo, para que seu atendimento não seja só ágil e eficaz, mas também atenda mediante as dificuldades e limitações que cada cultura e estilos de pessoas diferentes necessitem. Assim com esses meios aplicados de boa forma podemos definir uma boa qualidade no atendimento prestado.

## **2.4 Telemarketing**

A primeira ideia, ou grande ação de marketing de massa, segundo Theodore Levitt (1985 apud DANTAS, 1997, p. 55) foi empreendida pela Ford Motor Company, em 1970, quando a empresa contratou cerca de 15.000 donas de casa para atuarem com chamadas telefônicas a potenciais cliente que pudessem adquirir novos automóveis. O sucesso foi bombástico.

No Brasil, o desenvolvimento do Telemarketing se deu por volta dos anos 80, presente apenas nas grandes empresas, pois estas detinham grande parte da tecnologia telefônica e informática. Em 1987, foi criada a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT1, fundada por pessoas e empresas pioneiras na área no país, sofrendo forte concorrência no começo da década de 90, quando então foram aprovadas as privatizações. Com isso, as pequenas empresas também puderam investir em tecnologia.

Em 1996, a associação criou e publicou o chamado Código de Conduta e Princípios Éticos para Telemarketing (ABT, 1996) revisado em 2003, que previa o contato com o cliente, a forma de abordá-lo até com lidar com menores de idade no atendimento. Sempre objetivando adquirir respeitabilidade perante o Código de Defesa do Consumidor, evitando qualquer tipo de impasse com as de proteção ao consumidor leis.

Habitualmente, o telemarketing é considerado, por muitas pessoas, como um método de vendas por telefone, mas esta não é a sua única função, por exemplo, podem ter registros de informações, reclamações e o atendimento ao cliente, que é primordial para este segmento. Além disso, realizam pesquisas de mercado e no auxílio a vendas.

A tecnologia está em constante inovação e se renova a todo o momento e essa inovação é implantada no mercado visando o conforto e a comodidade do cliente que, na sociedade moderna contemporânea, está cada vez mais sem tempo para procurar algo de que necessita.

O telemarketing é uma das formas que mais se expande atualmente, nos diferentes segmentos de mercado, já respondendo por 38% do total gasto com todos os veículos de marketing direto (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). O marketing é trabalhado de forma diferente, de dentro para fora, para vender a determinados consumidores e a outras empresas específicas; para receber pedidos provenientes de outros tipos de mídia: comerciais de televisão, rádio, mala-direta, catálogos etc. E

tudo isso de forma gratuita, através de canais de atendimento (0800), garantindo total comodidade aos futuros clientes.

O telemarketing tem como característica utilizar operadores de telefone para atrair e convencer novos clientes, manter contato com os atuais, aferir o nível de satisfação e receber os pedidos (KOTLER E KELLER, 2006).

Hoje, a maioria das centrais de atendimento prestadora do serviço de Telemarketing exerce a atividade através de um Ponto de Atendimento, conhecido como PA. Utiliza-se um headset que, aliado a um computador possibilita a comunicação no atendimento, sendo função do cliente interno consultar todo o material disponibilizado pela empresa e registrar as demandas dos seus clientes externos. Essa sequência deve ser obedecida seguindo um roteiro, conhecido com script, onde o operador está diretamente ligado, não podendo passar ao cliente qualquer tipo de informação que não esteja ali previsto.

## **2.5 Ferramentas de comunicação digital para atendimento ao cliente**

Hoje as mídias, as redes sociais entram no ramo de telemarketing de forma alucinante, moldando a elas conforme estas mídias vão evoluindo, principalmente na área de tecnologia. Era grande a preocupação da queda do telemarketing com a evolução da tecnologia e das mídias sociais, pois elas geram grande comodidade para os clientes, uma vez que, com a facilidade e acessibilidade de contatar as grandes centrais de atendimento ficou muito simples e prático, do ponto de vista da mobilidade, onde a pessoa não tem muito tempo para perder.

Mas não foi isso o que aconteceu! Através dos aplicativos de mensagens, plataformas digitais foram necessárias uma adequação e elevação do quadro de funcionários para atender a alta demanda de clientes.

Muitos são os meios de comunicação digital. O atendimento ao cliente pode ser realizado por e-mails, canais de atendimentos criados pela empresa ou até mesmo modelos famosos utilizados de forma comercial, por exemplo, o WhatsApp.

Através do atendimento digital, elevaram-se os quesitos da agilidade e comunicação estratégica por parte dos funcionários. Por ser um ramo onde muitas pessoas iniciam a sua carreira, muitos jovens recém-chegados ao mercado de trabalho, não há grande necessidade de uma comunicação direta com o cliente, mas requer conhecimento da língua portuguesa, orientações ortográficas e gramaticais,

pois o receptor vai receber a mensagem e deve entendê-la da forma mais fácil possível.

A tecnologia contribui muito para o atendimento com o cliente, prezando pela comodidade e praticidade, mas também é preciso que tenha uma confiabilidade alta, pois no atendimento ao cliente, é necessário que o mesmo se sinta seguro com tudo com todas as informações prestadas, na modalidade receptiva e é por isso que o conhecimento acerca da ortografia é de suma importância, pois é através dela que o atendente passará credibilidade ao cliente.

Já no acionamento ativo, onde as centrais de atendimento ou assessorias de cobranças entram em contato com o cliente, oferecendo ou cobrando por determinados produtos ou serviços, há uma necessidade de uma abordagem estratégica e de forma sigilosa, para que informações não sejam repassadas a terceiros sem a autorização do cliente à ser cobrado ou àqueles que serão oferecidos serviços ou produtos.

Neste momento, o operador deve ter conhecimento acerca da gramática e ortografia, bem como todas as informações prestadas, pois o cliente não fala com aquele com que o contactou, mas sim com a empresa na qual está prestando o serviço. Por isso, os diálogos devem ser perfeitos, pois é a imagem da empresa que está sendo passada ao cliente.

Um dos principais aspectos das ferramentas digitais para o atendimento ao cliente é a interatividade com o cliente. O foco não é mais o script de uma ligação, mas sim com a nova experiência de uma comunicação com o cliente; também, através dos atendimentos digitais, podemos identificar o perfil do cliente, podendo abordá-los de forma diferenciada, colocando em prática todas as melhorias possíveis.

Podemos ressaltar também o tempo da resposta para repassar ao cliente informações a respeito de produtos, serviços, cobranças etc. Pois o tempo para tomadas de decisões é maior, evitando assim constrangimentos ao cliente.

Além da praticidade, agilidade e diminuição nos erros de informações, podemos direcionar mais clientes para o atendimento, portanto as ferramentas digitais permitem com que o operador possa se comunicar com o maior número de pessoas possíveis, claro que com a maior atenção, pois qualquer informação equivocada repassada a outro cliente pode prejudicar a empresa e principalmente o cliente, consumidor final.



## 2.6 Qualidade no atendimento:

Não é possível imaginar um cliente externo feliz com o atendimento prestado sem pensar em qualidade, um dos principais significados da qualidade é em fazer o certo, buscando ter a satisfação do serviço prestado.

Para Lobos (1993, p. 38) “Qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”.

Quando uma empresa está apta a fornecer meios de atendimentos digitais ela também precisa estar capacitada para fornecer qualidade em seus meios, o cliente atual sempre busca por agilidade e praticidade, mas também em poder ter boas experiências. Isso ressalta a importância de um colaborador interno estar ligado e bem treinado ao novo formato da comunicação digital.

Segundo Maximiano (2000, p. 260):

O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo.

É fácil visualizar muitos pontos positivos na qualidade da comunicação dos meios de atendimentos digitais das organizações, mas não podemos deixar de lado seus pontos negativos que podem ser um colaborador interno não estar capacitado e apto para trabalhar em meios digitais, também a falta de ética e privacidade das empresas, pois nenhum cliente gosta ou quer ter sua dívida ou saúde financeira exposta para pessoas.

Segundo Las Casas (2011, p.36):

Um dos princípios básicos de um bom atendimento é que ele seja considerado parte integrada de um processo mais amplo, como uma boa estrutura organizacional e boa administração de relacionamento com todos que contatam uma empresa: fornecedores, concorrentes, sistema financeiro, jornalistas, entre outros. Além disso, deve-se ter um bom entendimento dos consumidores quanto ao que ele espera de determinado serviço, uma vez que a entrega deste deve estar diretamente relacionada com o atendimento de suas expectativas.

A qualidade de atendimento é um meio de determinar a experiência do cliente enquanto está sendo atendido ou até mesmo compartilhando com os colaboradores da empresa, ao cliente abrange uma expectativa para o desenvolvimento da empresa,

porque por meio do atendimento excelente é que as empresas contribuem para enaltecer sua imagem e atrair cliente.

### 3 PESQUISA

A pesquisa desse trabalho foi realizada conforme metodologia anteriormente apresentada, onde foi escolhida de modo intencional em uma organização que hoje atualmente é líder na recuperação de crédito no país, uma autonomia conquistada através de suas inovações e resultados satisfatórios entregues ao seu cliente, sabendo que a mesma prioriza serviços inovadores e um atendimento qualificado.

Para coleta de dados conforme metodologia estabelecida foi feito um instrumento de pesquisa, contendo quatro questões focadas nos assuntos abordados na fundamentação teórica da pesquisa, o mesmo foi realizado em dois momentos primeiro com o gestor de qualidade utilizando o questionário e uma entrevista, segundo com o gestor operacional também foi utilizado um questionário e uma entrevista. Para o questionário direcionado aos gestores as questões de números 3 e 4 são diferenciadas, pois foram produzidas focando em impactos que a comunicação gera no departamento em que atuam.

A seguir, apresento as tabelas com as perguntas, suas respectivas respostas e análises:

**Quadro 1** - Análise das respostas da pergunta 1 do questionário de pesquisa feito com o gestor operacional e gestor de qualidade.

<b>Pergunta 1</b> Quais características apontam a comunicação digital como uma nova oportunidade de negócio? Explique sua resposta.
<b>Resposta Gestor Operacional</b> Os meios de pagamentos, os novos Bancos digitais que não possuem agência Bancária, os aplicativos e novas empresas que atuam sem locais físicos para atendimento ao cliente, como a Uber, Airbnb, Bla Bla Car , são referências do quanto o mundo digital tem expandido na nossa economia e refletindo diretamente na forma de abordagem com os clientes. Grandes marcas estão se reposicionando e fundamentando suas novas metodologias afim de alcançar essas pessoas que

buscam consumir de maneira incessante e com agilidade serem atendidas em suas necessidades, a comunicação digital para as empresas de *call center* com foco em recuperação de crédito traz um nicho de mercado que é aderente com esse público que já está acostumado a com poucos cliques em seus smartphones resolverem seus problemas do dia a dia gerando novas oportunidades e aumentando chance de sucesso no negócio.

#### **Resposta Gestor de Qualidade**

Atendimento personalizado, Identificação com o público, praticidade, otimização de tempo e processo (cliente x atendente), conexão entre marca e cliente (experiência).

#### **Análise das respostas**

Os dois profissionais destacam que uma das características que aponta a comunicação digital como uma oportunidade de negócio, é a praticidade e as oportunidades que os aplicativos e acesso à internet tem diariamente se otimizado e buscando mais melhorias. Sendo assim, o ramo de *call center* também tem buscado se adequar e adentrar nesses meios visando aumentar ainda mais o resultado e a satisfação de seus clientes externos.

Assim como foi tratado na fundamentação teórica do trabalho, a comunicação digital está cada vez mais viva e eficaz dentro das empresas, ela tem sido uma das principais ferramentas em meios de atendimentos digitais.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

**Quadro 2** - Análise das respostas da pergunta 2 do questionário de pesquisa feito com o gestor operacional e gestor de qualidade.

#### **Pergunta 2**

Quais tem sido os principais desafios obtidos em atendimentos prestados aos clientes externos, em canais como chat, e-mail ou WhatsApp?

#### **Resposta Gestor Operacional**

Os principais desafios são capacitação do time envolvido no atendimento, identificar a forma correta de abordar esse cliente sem deixar que as informalidades de alguns desses meios de comunicação infrinjam as regras de bom atendimento ou exigências estabelecidas com os parceiros do negócio. Outra dificuldade encontrada é atuar de forma massificada com whats app uma vez que a plataforma para business é cara e demonstra menos eficiência que a utilizada pelos demais perfis.

**Resposta Gestor de Qualidade**

Personalização do atendimento utilizando diversos meios de comunicações digitais.  
Gestão do Omnichannel.

**Análise das respostas**

Com base nas respostas obtidas, para os dois gestores um dos principais desafios para a empresa é adequar os clientes internos envolvidos em prestar o atendimento digital adequado ao cliente externo.

Assim, com base nas respostas é possível verificar que o principal desafio vivenciado pela empresa, nem sempre é a falta de tecnologia e inovação, mas sim na questão de não obter todos seus funcionários preparados para fornecer tal atendimento.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

**Quadro 3** - Análise das respostas da pergunta 3 do questionário de pesquisa feito com o gestor operacional e gestor de qualidade.

**Pergunta 3**

Quais os impactos positivos acerca dos resultados da empresa mediante a um atendimento prestado em um meio digital?

**Resposta Gestor Operacional**

Os maiores impactos positivos são a percepção do cliente em relação a inovação no atendimento na empresa e a agilidade em resolução percebida pelo cliente final que tem mais opções para auxiliar. Reduz custos de outros meios atendimentos mais caros e menos eficazes.

**Análise da resposta**

Com base na resposta do Gestor Operacional, o principal impacto positivo acerca dos resultados da empresa mediante a um atendimento digital, é a percepção do cliente em relação a inovação disponível nos canais da empresa. Como mencionado os canais digitais tem auxiliado também o faturamento de forma positiva pois possuem um custo menor comparado aos antigos meios de comunicação no ramo de *telemarketing*.

**Pergunta 3**

Quais são os impactos positivos na satisfação do cliente mediante a um atendimento prestado em um meio digital?

**Resposta Gestor de Qualidade**

Fidelização. Formando clientes “advogados/defensores” da marca.

**Análise da resposta**

Com base na resposta do Gestor de Qualidade, mediante aos impactos positivos na satisfação do cliente ao atendimento digital, é a fidelização, sendo ela conquistada através dos meios digitais disponíveis e a qualidade prestada.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

**Quadro 4** - Análise das respostas da pergunta 4 do questionário de pesquisa feito com o gestor operacional e gestor de qualidade.

**Pergunta 4**

Quais os impactos negativos acerca dos resultados da empresa mediante a um atendimento prestado em um meio digital?

**Resposta Gestor Operacional**

O Cliente que adere a um meio digital para se comunicar tem perfil normalmente mais instruído e exigente, dessa forma é imprescindível que seja coerente, cumpra as normas evitando falhas de comunicação que podem gerar ações judiciais.

**Análise da resposta**

Com base na resposta do Gestor Operacional, o cliente que se comunica através de meio de atendimento digital, é aquele que possui mais instrução, sendo assim, exige ainda mais atenção do colaborador interno na comunicação digital utilizada, evitando falhas que possam gerar reclamações ou até mesmo ações judiciais.

**Pergunta 4**

Quais são os impactos negativos na satisfação do cliente mediante a um atendimento prestado em um meio digital?

**Resposta Gestor de Qualidade**

Alto índice de exigência com a marca e o atendimento. Aumenta as expectativas do cliente com toda experiência com a marca.

**Análise da resposta**

Com base na resposta do Gestor de Qualidade, um ponto negativo referente a satisfação cliente mediante ao atendimento digital também é o índice alto de exigência com a empresa, buscando sempre informações de uma forma mais rápida, objetiva, clara e verdadeira.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A partir da pesquisa acima apresentada e analisada, e com toda a fundamentação teórica estabelecida, foi possível constatar que o apontamento inicial referente ao impacto da comunicação nos meios de atendimentos digitais nas organizações, possuem pontos positivos e negativos.

Através das informações coletados, foi possível identificar que a comunicação em meios de atendimentos digitais é cada vez mais solicitadas pelos clientes. Como sabemos, diariamente surgem novos aplicativos e meios diferenciados que buscam facilitar e otimizar o processo de qualquer demanda. Sendo assim, um dos principais desafios no ramo do *Telemarketing* é se adequar a essas mudanças, visando a melhoria em seus resultados e a satisfação de seus clientes.

Com base nas respostas obtidas, para ambos gestores a menção feita como um dos principais desafios é a capacitação do colaborador interno responsável por fornecer e conduzir os atendimentos. Todavia, vale ressaltar os pontos positivos e negativos obtidos na pesquisa.

Para o gestor de qualidade o ponto positivo se trata da fidelização entre empresa e cliente quando o atendimento é prestado de uma forma coerente suprimindo as expectativas do cliente, já o ponto negativo é a exigência do cliente pois na maioria dos casos ele busca por um pronto atendimento, com uma forma clara, objetiva e transparente.

Para o gestor de operações um dos principais pontos positivos e a percepção do cliente mediante as inovações disponíveis na empresa e também por ajudar na redução de custos comparados aos gastos maiores que são gerados por outros meios de atendimentos, já o ponto negativo é que o cliente digital é instruído e possui exigências no pronto atendimento, sendo assim, exigindo muita atenção do colaborador responsável para evitar falhas que possam gerar reclamações ou até mesmo ações judiciais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho procurou discutir a respeito da comunicação digital e seus meios de atendimentos digitais. Visto que atualmente sua procura tem sido cada vez maior,

sendo assim, exigindo ainda mais a busca das empresas em aprimorar seus meios de atendimentos.

Conforme o problema de pesquisa levantado para esse trabalho, existe sim impactos quando nos referimos a uma comunicação em meios de atendimentos digitais nas empresas. Com bases em repostas obtidas através do estudo de caso, um ponto positivo ressaltado pelos entrevistados é a oportunidade de mostrar ao seu cliente externo a praticidade que um atendimento digital concede, já o negativo refere-se as exigências que esse próprio cliente busca nas empresas, sendo necessário muita atenção dos operadores de Telesserviços.

Portanto esse trabalho cumpre com seu objetivo, que é apresentar os impactos na comunicação digital em atendimentos digitais fornecidos pela empresa ao cliente. Através da pesquisa foi possível apresentar uma visão geral da comunicação nos atendimentos digitais, conhecendo os meios de interações entre as organizações e seus clientes externos e criticar e apontar seus pontos positivos e negativos.

Percebe-se que hoje a procura tem aumentado cada vez mais pela facilidade que o atendimento digital proporciona, sendo assim exigindo uma busca das empresas em investir nesses meios. Um dos principais desafio nesse momento é adaptar seu colaborador interno a prestar o atendimento digital de uma forma humana, ágil e eficaz suprimindo as expectativas de seu cliente.

## REFERÊNCIAS

ADDEN, Daniel Oscar Mac. **Marketing Direto para o Varejo**. 2ª Ed. Saraiva, 1996.  
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2006.

ASSIS, Fabio. Excelência no Atendimento ao Cliente. 2014. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/excelencia-atendimento-ao-cliente/> > Acesso em: 12 Maio 2019.

BAHIA, Benedito Juarez. Introdução à comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARRICHELLO, Eugenia Maria da Rocha. Mídiação e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). Contexto Organizacional Mídiatizado. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

Bueno, W. (2001). A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. Revista Comunicação & Sociedade, nº 32.P.12-28.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. Revista Imes - Comunicação, ano I, nº 1, jul/dez 2000

CORRADO, Frank M. A força da comunicação: quem não se comunica... São Paulo: Makron Books, 1994.

DUARTE, Tomás. **Expectativa do cliente: como alcançá-la para garantir a satisfação do consumidor.** 2015 disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/como-alinhar-a-expectativa-do-cliente-e-garantir-sua-satisfacao/>> Acesso em: 10 Maio. 2019

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACERDA, Idelma. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL:** O Estudo objetiva identificar os meios adequados de como o cliente deve ser tratado no meio empresarial, considerando que o atendimento ao cliente possui grande impacto no que diz respeito ao sucesso de uma organização. 2019. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-crescimento-empresarial.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (org.). Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M. Books, 2011.

LOBOS.J. **Encantando o Cliente externo e interno.** 7.ed., São Paulo: 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMINIANO. A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Nassar, P. (2003) Tudo é comunicação. São Paulo: Lazuli.

SILVA, Alisson Pereira da et al. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.** 2019. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0172.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

TEIXEIRA, Rafael. **Atendimento humanizado: qual a importância e como oferecer?** 2017. Disponível em: <https://blog.deskmanager.com.br/atendimento-humanizado/> Acesso em: 10 abril. 2019

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial. São Paulo: Summus, 1986

YIN, R. K. o: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial. São Paulo: Summus, 1986  
KREEPS, Gary L. La comunicación en las organizaciones. 2a. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pentice Hall, 2003.

DANTAS, Edmundo Brandão. Telemarketing: a chamada para o futuro. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.



**MARKETING DIGITAL: a publicização de uma microempresa da cidade de Agudos através de uma ferramenta da mídia social.**

Rafael Vinicius Caputti FAAG<sup>1</sup>  
Ramon Gica Garcia FAAG<sup>2</sup>  
Prof. Me. Peterson de Santis Silva FAAG<sup>3</sup>

**RESUMO**

Com o avanço tecnológico, as empresas se preocupam cada vez mais em como sua marca, seus produtos ou serviços chegarão até seus clientes em potenciais. A utilização da internet é um grande meio para que as empresas desenvolvam seu marketing de forma estratégica. Uma das formas disponibilizadas na internet são as mídias sociais, onde se concentra um grande número de usuários, oferecendo assim uma maior interação entre empresa e potenciais cliente de forma simplificada. As mídias sociais disponibilizam muitas ferramentas que contribuem no auxílio do marketing digital em relação a publicização das empresas. Uma dessas ferramentas disponibilizadas por elas é o Facebook. Portando, em meio a revisões bibliográficas, pesquisa documental e conversa informal com o proprietário da microempresa pesquisada, o trabalho tem como objetivo mostrar que o Facebook pode ser considerado como uma ferramenta adequada para ser utilizado na publicização de uma microempresa.

**Palavras-chave:** Facebook, Marketing Digital, Publicização.

**ABSTRACT**

*With the technological advancement, companies are increasingly concerned about how their brand, products or services will reach their customers in potential. The use of the Internet is a great way for companies to develop their marketing strategically. One of the forms available on the Internet are social media, where a large number of users are concentrated, thus offering greater interaction between the company and potential customers in a simplified way. Social media provide many tools that*

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração na Faculdade de Agudos.

<sup>2</sup> Graduando em Administração na Faculdade de Agudos.

<sup>3</sup> Professor orientador. Bacharel em Administração e especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Agudos -FAAG, especialista em Comunicação nas Organizações pela Universidade do Sagrado Coração -USC, especialista em Estratégias Competitivas e mestrando no programa de pós-graduação em Mídia e Tecnologia pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP.

*contribute to the aid of digital marketing in relation to the advertising of companies. One of these tools made available by them is Facebook. Therefore, amidst bibliographic reviews, documentary research and informal conversation with the owner of the microenterprise surveyed, the work aims to show that Facebook can be considered as an appropriate tool to be used in the advertising of a microenterprise.*

**Keywords:** Facebook, Digital Marketing, Advertising.

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, novas tecnologias estão sendo criadas a todo momento. Com esse avanço tecnológico, as empresas se preocupam cada vez mais em como sua marca, seus produtos ou serviços chegarão até seus clientes em potenciais.

A utilização da internet é um grande meio para que as empresas desenvolvam seu marketing de forma estratégica, visando a sua publicização. Uma das formas disponibilizadas na internet são as mídias sociais, em que há um número maior de potenciais clientes, oferecendo assim uma maior interação de empresa e cliente de forma simplificada.

Segundo uma pesquisa realizada em 2017 pela empresa *We Are Social* junto com a Hootsuite<sup>4</sup>, cerca de 40% da população mundial está na mídia social. Esse percentual equivale a aproximadamente 3 bilhões de pessoas.

A internet vem oferecendo muitas ferramentas que contribuem para a publicização das microempresas. Uma dessas ferramentas disponibilizadas por ela, dentro da mídia social é o Facebook.

O Facebook é uma ferramenta gratuita que, através de seu site e aplicativo, permite que usuários possam interagir entre si, permitindo a troca de mensagens, *uploads*<sup>5</sup> de fotos e vídeos, entre outras interações. A utilização desta ferramenta só é permitida após o usuário efetuar o preenchimento de um formulário, contendo dados pessoais como nome completo, idade, cidade etc. Mas, para além de uma simples rede de conexão de pessoas para lazer, entretenimento e relacionamento interpessoal, com o tempo o Facebook evoluiu para um espaço digital em que também as empresas acabaram se inserindo e sendo inseridas, criando assim um espaço

---

<sup>4</sup> Agências especializadas em mídias sociais.

<sup>5</sup> Ato de enviar uma informação, gerar um arquivo, para um computador remoto.

também repleto de “usuários-clientes” com foco em relações publicitárias e comerciais.

Assim sendo, esta pesquisa propõe-se a investigar o seguinte problema: o Facebook pode ser considerado uma ferramenta adequada para ser utilizado na publicização de uma microempresa?

Sim, o Facebook pode ser considerado como uma ferramenta adequada para ser utilizado na publicização de uma microempresa, pois ela poderá permitir a interação facilitada entre microempresa e cliente, possibilitando assim a troca de informações de modo mais acessível, sem a necessidade do cliente comparecer pessoalmente no estabelecimento.

Para que a microempresa utilize o Facebook de forma eficaz, ela poderá utilizar meios estratégicos de gerenciamento oferecidos por essa ferramenta. Isso poderá ampliar a carteira de clientes da microempresa, visto que suas publicações poderão abranger um maior percentual de clientes e também poderão atingir localidades mais distantes. Consequentemente, os meios também poderão ocasionar um maior destaque em sua publicização, a evidenciando de seus concorrentes e destacando também seus produtos e/ou serviços a serem distribuídos.

Assim, este trabalho tem por objetivo mostrar que o Facebook pode ser considerado como uma ferramenta adequada para ser utilizado na publicização de uma microempresa.

O que impulsionou a realização desse trabalho foi a percepção de que o avanço tecnológico dentro da sociedade está cada vez maior e que as empresas perceberam esse crescimento e começaram a utilizar a internet para investir em ferramentas que as mídias sociais disponibilizaram para fins de publicização.

Para este trabalho, serão utilizados três métodos de pesquisa, sendo eles Método de Pesquisa Estudo de Caso, no qual é um método de que permitirá uma maior interação com o tema, buscando dados a serem analisados. Também será utilizado os métodos de Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Documental.

O método de pesquisa bibliográfica, na qual serão reunidos dados limitados ao tema, possibilitando assim um melhor entendimento a respeito do tema que, segundo Lakatos (2015, p.43),

[...]a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

**Comentado [PS1]:** Inserir este trecho por minha conta para dar liga ao trecho seguinte do texto de vocês.

Já a pesquisa documental, que por sua vez fornecerá dados de documentos relacionados ao tema a ser pesquisado, auxiliando no alcance dos objetivos da pesquisa. Entende-se que,

No caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobre tudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria prima a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise. (Severino, 2007, p.122).

A pesquisa contará também com uma conversa informal com a direção da microempresa, efetuada pessoalmente no próprio estabelecimento, objetivando fornecer relatos de sua percepção nos impactos da publicização com ações tomadas através da ferramenta Facebook.

Assim, os documentos a serem consultados serão os dados fornecidos pela empresa na qual será o objeto de estudo de casos, sendo esses documentos infográficos como os de seguidores, de interações dos usuários, de alcance do público alvo e anotações de atendimentos ocasionados pela ferramenta Facebook.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MARKETING**

Na década de 1950, com o avanço industrial e a diversidade de produtos e serviços oferecidos, foi notório a necessidade que as empresas utilizassem, estrategicamente, meios nos quais visassem a atração de clientes, tendo em vista que essa diversidade de produtos e serviços proporcionariam uma vasta opção de escolha. O conceito de marketing está ligado diretamente a relação entre empresa e cliente.

Segundo Teixeira et al. (2012, p.19), “marketing é uma palavra de origem anglo-saxônica, derivada do termo latino *mercari*, que significa comércio, ato de mercar, comercializar ou transacionar.”

O marketing é o conjunto de ações utilizadas estrategicamente que permite exercer influência sobre o público em relação a determinada ideia, instituição, marca, pessoa, produto, serviço etc.

O seu objetivo é buscar a ligação entre o produto e o público alvo, visando compreender os principais motivos de se adquirir determinado produto ou serviço.

Segundo Kotler (2015), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”.

Algumas pessoas entendem marketing como apenas propaganda, já outras veem como pesquisa de mercado. Segundo Cobra (1986), alguns autores como Peter Drucker entendem o marketing como fórmula para tornar o ato de vender supérfluo. O objetivo é conhecer e entender muito bem o consumidor para que o produto ou serviço seja vendido por si só.

O autor também afirma que o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades, buscando assim produtos ou serviços através da troca. E a troca é entendida como o ato de obter um objeto desejado através do oferecimento de algo em retribuição. Cobra (1986, p.35)

Ele pode ser comparado como um campo de batalha, onde o concorrente é o inimigo e a conquista pelo cliente é a vitória. É através do marketing que empresas brigam entre si, buscando maior destaque em seu segmento.

Assim, Teixeira et al. (2012 p.21) afirma que, “diferentemente do que alguns imaginam, o marketing não cria necessidades. Ele utiliza técnicas no sentido de estimular o mercado a consumir.”

As decisões da área do marketing são realizadas através da análise de dois ambientes, o macroambiente e o microambiente. Cobra (1986) diz que o macroambiente é composto por partes demográficas e econômicas, tecnológicas e ecológicas, sociais e culturais, políticas e legais. E também o ambiente micro, composto por partes como concorrência, fornecedores, intermediários de marketing (canais de distribuição) e público.

As ações desse ambiente são decididas através dos 4Ps, ou como também é conhecido, mix de marketing. Esse, por sua vez, carrega o significado de Produto, Preço, Praça e Promoção.

Teixeira et al. (2012, p.25) explica que

Produto – algo oferecido ao mercado para aquisição, uso ou consumo e que satisfaça necessidades e desejos. [...]

Preço – a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que as empresas cobram por suas ofertas. [...]

Praça – os meios pelos quais os produtos e serviços são entregues aos mercados ou disponibilizados para intercâmbios. [...]

Promoção (comunicação) – como as empresas informam, estimulam e lembram os clientes sobre seus produtos e serviços[...].

A avaliação de cada um desses fatores é estritamente importante, pois é a partir deles que o marketing visará quais as estratégias que deverão ser tomadas para alavancar os resultados da empresa. Sendo assim, o mix de marketing cuidará do desenvolvimento do produto e/ou serviço, no qual seria o primeiro “P”; a precificação do produto, sendo essa etapa considerada o segundo “P”; a praça na qual seria a introdução do produto no mercado, considerada como o terceiro “P” e a promoção (comunicação), sendo essa considerada o quarto “P” e a que dá o retorno para a empresa, pois é através dessa etapa que a empresa se expõe para o cliente.

O processo de comunicação é um fator muito importante. É através dele que os clientes e *stackholders*<sup>6</sup> saberão que determinada empresa terá produtos e/ou serviços nos quais irão satisfazer suas necessidades.

Crocco (2013, p.172) diz que “diversos meios podem ser utilizados para comunicar as mensagens da empresa ao seu público-alvo, e esses meios serão escolhidos em função do planejamento estratégico de comunicação e de eventuais situações contingenciais. Pelas mensagens, a empresa pode comunicar as vantagens do produto, seu preço, posicionamento e onde compra-lo.

O processo de comunicação também visa mostrar os diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes, ou seja, a empresa irá demonstrar ao cliente o por que se deve adquirir o produto/serviço dela e não de seu concorrente, expondo fatores como qualidade, diferença de preços, formas de entregas, entre outras vantagens em comparação aos seus concorrentes.

De acordo com Al Ries e Jack Trout (1986), para ter sucesso hoje em dia, uma empresa precisa ser orientada para o concorrente. Deve procurar seus pontos fracos e lançar contra eles os seus ataques de marketing. Isto é ilustrado por muitas histórias recentes de sucesso em marketing.

Um dos exemplos de sucesso em marketing também citados por Al Ries e Jack Trout (1986), é da Digital Equipment<sup>7</sup>. Enquanto muitos estavam perdendo milhões com negócio de computadores, a Digital Equipment estava lucrando, explorando a fraqueza da IBM em computadores pequenos.

---

<sup>6</sup> Público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles, ou seja, partes interessadas.

<sup>7</sup> Digital Equipment Corporation foi a companhia pioneira na indústria de computadores.

## 2.2 MARKETING DIGITAL

Com a evolução e o surgimento de novas tecnologias, a utilização da internet vem crescendo absurdamente. Lavado (2019), publicou na Globo G1 que só no Brasil, houve um aumento de 67% para 70% em relação a população utiliza a internet regularmente, aumento significativo, onde mostra que existe um aumento contínuo do uso da rede.

Pode-se dizer que, com essa evolução, o marketing tradicional passou a ser conhecido também como marketing *off-line*, ocasionando assim o surgimento de um outro tipo de marketing voltado à internet. Esse novo tipo pode ser chamado de marketing digital, ou como alguns autores o chamam, *marketing online*.

O marketing digital são todas as estratégias de marketing aplicadas no meio digital. O objetivo é efetuar a promoção (comunicação) com o público alvo a respeito dos produtos/serviços oferecidos pela empresa e seus diferenciais entre seus concorrentes, porém com ferramentas do meio digital.

Segundo CROCCO (2013, p.174),

Marketing digital é o conjunto de mensagens que a empresa insere na internet, seja na forma de páginas da *worldwideweb*<sup>8</sup>, fóruns, jornais eletrônicos ou newsletters e outras. A internet, dessa forma, permite a venda direta ao consumidor, a utilização do marketing direto, como nos jornais eletrônicos, a propaganda, tais como os banners e intersticiais localizados nos grandes portais, e a publicidade, por meio da página da empresa.

O marketing digital é muito utilizado pelas empresas nos dias atuais pois é o que efetua ações de comunicação no meio digital, ou seja, através da internet, utilizando computadores, celulares, mídias sociais, entre outros meios digitais. Ele permite uma comunicação direta com potenciais clientes, de forma mais rápida e estratégica, visto que a acessibilidade do marketing digital é maior devido sua transmissão ser através da internet, ocasionando a exposição da empresa e de seus produtos e/ou serviços em celulares, computadores, notebooks, tablets e outros aparelhos com acesso à internet.

Assim, Kotler (2017, p.34) diz que

O que distingue esse novo tipo de consumidor de outros mercados que vimos antes é sua tendência à mobilidade. Eles se deslocam muito, com frequência trabalham longe de casa e vivem em ritmo acelerado. Tudo deve ser

---

<sup>8</sup> A World Wide Web designa um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet.



instantâneo e poupar tempo. Quando estão interessados em algo que veem na televisão, procuram em seus dispositivos móveis. Quando estão decidindo sobre uma compra em uma loja física, pesquisam preço e qualidade on-line. Sendo nativos digitais, podem tomar decisões de compra em qualquer lugar e a qualquer momento, envolvendo uma grande variedade de dispositivos.

Na área do marketing digital, a base de tomada de decisões estratégicas para o alcance do público-alvo são as mesmas que o marketing tradicional, ou seja, utiliza-se também os 4Ps, dando prioridade ao fator do último P, no qual seria a promoção (comunicação).

As empresas começaram a utilizar muito do marketing digital devido aos seus benefícios. Além do fator de alta acessibilidade que esse tipo de marketing proporciona, ele também tem um baixo custo, a possibilidade de mensurar, ou seja, determinar dimensões, a disponibilidade de segmentação e o ajuste no processo de campanhas quando não estão dando o retorno esperado.

Em relação aos benefícios desse marketing, a agência de marketing digital Tag2.Digital (2019) diz que,

Baixo custo – [...] Você pode definir as suas ações de acordo com o quanto você consegue investir, otimizando o seu orçamento.  
Possibilidade de mensurar – [...] possibilidades para que você obtenha os dados da sua campanha e mensure para entender se elas foram assertivas.  
Segmentação – [...] possibilidade de colocar as suas campanhas para um público segmentado, de acordo com os fatores escolhidos por você: idade, sexo, interesses, etc.  
Ajuste no processo – [...] você planejou uma campanha de marketing digital, mas ela não está dando o retorno esperado.

A cadeia de consumidores no meio digital vem aumentando cada vez mais devido ao acesso a bens e serviços serem muito mais práticos e rápidos. Através disso, a empresa pode ficar mais atenta as necessidades de seus clientes, visando futuras oportunidades disponibilizadas no mercado.

Kotler e Keller (2015) dizem que a internet disponibilizou uma explosão de pontos de feedbacks, como painéis de avaliação de consumidores, fóruns de discussão, salas de bate-papo e blogs. Esses pontos possibilitam a troca de feedbacks de um cliente para o outro e potenciais compradores, e é claro, permitindo também que empresas acompanhem sua concorrência.

Devido ao aumento desses consumidores, as empresas começaram a investir mais em seu marketing digital, visando se destacar entre seus concorrentes e aumentar a carteira de clientes.

A questão do cliente ter mais acessibilidade no contato com a empresa é muito importante, pois demonstra que a empresa está disposta a sempre ajudar o cliente,

seja em compras, em assistências ou até mesmo demonstrando o caráter e competência da empresa na web.

Segundo Kotler e Keller (2015), empresas (de produtos físicos) têm uma presença mais forte na Web do que tinham anteriormente. Elas devem garantir que oferecem também um serviço online adequado, se não superior.

Kotler e Keller (2015) ainda completam que, pesquisas elaboradas por Zeithami, Parasuraman e Malhotra, demonstram que a qualidade dos serviços online é medida através da confiabilidade e satisfação de uma boa representação do produtos no site ou nas redes, do design do site, visando informações detalhadas, da segurança e privacidade que o site ou a rede oferece e do atendimento ao cliente, visando a disposição da empresa em atender as necessidades do cliente.

Existem empresas também totalmente virtuais, nos quais podem ser conhecidas como sites de buscas, sites comerciais (empresas que vendem produtos físicos ou não, que não possuem estabelecimento físico), sites de transação, sites de conteúdos e sites capacitadores.

De acordo com a revista Exame (2018), uma pesquisa realizada pela IAB e ComScore, demonstrou que o investimento em marketing digital tem previsão de crescimento de 12% ao ano até 2021.

O marketing digital disponibiliza meios de comunicação na qual muitas empresas estão aderindo devido ao alto índice de potenciais clientes que fazem utilização do mesmo. Esses meios de comunicação são as mídias sociais.

### **2.3 MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS**

A internet pode proporcionar um vasto campo de informações poderosas para conhecer melhor os clientes em potenciais, sem se limitar aos materiais e coberturas de mídias tradicionais. No princípio, a internet era acessada apenas por comunidades científicas vinculadas a universidades. O seu objetivo era criar uma rede de plataformas para a troca de informações e fins de pesquisas. A década de 1990 foi marcada pela criação de portais de mídias de jornais, agências de notícias e posteriormente sites de relacionamento.

De acordo com o site da agência de marketing Blueberry (2018),

As mídias sociais são canais em que os seus usuários conversam e trocam sugestões, que ultimamente estão sendo descobertos pelas empresas e sendo muito utilizados. Todos os membros, a qualquer momento, podem

contribuir com publicações, sejam elas positivas ou negativas. Assim sendo, quem está ligado no mundo digital já está tirando proveito, incluindo e seu plano de marketing digital.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2017 pela empresa We Are Social junto com a Hootsuite, cerca de 40% da população mundial está na mídia social. Esse percentual equivale a aproximadamente 3 bilhões de pessoas.

Nos dias atuais, a presença de empresas nas mídias sociais podem causar grande impacto em seus resultados. A propagação da imagem da empresa e seus produtos/serviços na internet podem ser extremamente mais rápidas, mais diretas e mais eficientes.

O artigo exposto pela agência Blueberry (2018) também evidencia que, conforme uma pesquisa que foi feita no ano de 2017 pelo Relatório Social Media Marketing para a Indústria, aproximadamente 92% dos empresários declararam que as mídias sociais têm grande importância em seus investimentos.

Segundo a revista Exame (2018), um relatório divulgado também pelas empresas We are Social e Hootsuite, intitulado "Digital in 2018: The Americas", foi divulgado que 62% da população brasileira está ativa nas mídias sociais.

Por assim dizer, é importante que as empresas estejam engajadas nesse meio digital, evidenciando sua marca, seus produtos/serviços buscando assim maior visibilidade e interação com seus clientes.

Kotler e Keller (2015, p.512) explicam que comunicação de marketing em quase todos os meios e formas estão em alta, e alguns consumidores os consideram cada vez mais invasivos. Os profissionais de marketing devem ser cada vez mais criativos no uso da tecnologia, mas sem se intrometer na vida dos consumidores.

Existem diversos tipos de mídias sociais como,

Microblogs – esse tipo de mídia social tem como objetivo compartilhar conteúdos, de maneira eficaz e rápida [...] podemos citar: Tumblr, Pownce, Twitter, etc.

Redes Sociais de Conteúdo – [...] bem parecida com outras redes sociais já conhecidas, como o Facebook, mas elas possuem o seu objetivo a criação e consequente compartilhamento de informações. Como exemplos, temos: Flickr, SlideShare, Youtube, etc.;

Redes Sociais - esse tipo de mídia social tem como principal característica ter ferramentas de rápida divulgação[...]. Como exemplos, mencionaremos: Google+, Facebook, Orkut, etc.;

Blogs - esse tipo de mídia social é formada por pensamentos e ideias que são expostos em uma página na internet[...] (BLUEBERRY, 2018)

Dentre os diversos tipos de mídias sociais disponibilizadas na internet, as empresas utilizam mais as redes sociais, devido a concentração de pessoas ser muito maior do que em outras mídias.

Segundo a empresa COPEL Telecom<sup>9</sup> (2017), de acordo com o levantamento, realizado com 1.030 participantes de todo o país, 92,1% das empresas brasileiras estão presentes em alguma rede social e, 60,1% delas avaliam as redes sociais como muito importantes para os negócios. A COPEL Telecom ainda mostra que a rede social mais utilizada pelas empresas é o Facebook, tendo 97,6% das empresas nela.

A empresa QuestionPro<sup>10</sup> (2019) diz que a rede social utilizada de forma corporativa

É um espaço que surge para criar um ambiente de sociabilidade entre as pessoas e empresas. Para fazer novos contatos e, naturalmente: oferecer produtos ou serviços aos usuários. Agora, chegamos aos clientes através de um meio moderno e com possibilidades diferentes das dos métodos tradicionais.

Muitas empresas utilizam mais que uma rede social para melhorar sua publicização, porém a grande maioria está presente no Facebook pois é onde está concentrado o maior número de clientes em potenciais, evidenciando também a possibilidade em que o Facebook traz em permitir o desenvolvimento de uma “carta de apresentação” da empresa.

As principais vantagens que as redes sociais podem proporcionar para as empresas é a visibilidade online e a interação direta com o público, aumentando ainda mais a sua publicização. A COPEL Telecom ainda argumenta “Para nós, o relacionamento com os nossos clientes também é muito importante! Estamos sempre prontos para atender às suas necessidades, tirar suas dúvidas sobre a internet e resolver possíveis problemas. ”

## **2.4 FACEBOOK COMO FERRAMENTA DE PUBLICIZAÇÃO**

O Facebook é uma das ferramentas que a mídia social disponibiliza para que as empresas possam investir em seu marketing digital. Ele é uma rede que engloba todos os tipos de usuários, de diferentes gêneros e idades.

Segundo seu site,

---

<sup>9</sup> Empresa de telecomunicações

<sup>10</sup> Empresa estabelecida por comunidade científica que fornece materiais de pesquisas virtuais.

Nossa missão é proporcionar às pessoas o poder de criar comunidades e aproximar o mundo. Para ajudar a promover essa missão, fornecemos os Produtos e serviços descritos abaixo para você:  
Fornecer uma experiência personalizada para você [...]  
Conectar você com as pessoas e organizações com as quais se importa [...]  
Permitir que você se expresse e fale sobre o que é importante para você [...]  
Ajudar você a descobrir conteúdos, produtos e serviços que possam ser de seu interesse [...] (Facebook, 2018)

Ele permite que as pessoas possam interagir entre si, buscando desde de laços afetivos, como até mesmo laços profissionais. Muitas empresas utilizam dessa ferramenta para obter uma maior proximidade com o cliente evidenciando o aumento na sua publicização.

Segundo Santana (2019),

O Facebook, criado no dia 4 de fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, alunos da Universidade de Harvard, é uma rede social que desde o início tem o objetivo de configurar um espaço no qual as pessoas possam encontrar umas às outras, dividindo opiniões e fotografias. A diferença é que no começo a rede virtual era limitada ao corpo estudantil da Universidade de Harvard: aos poucos, porém, ela foi estendida ao Instituto de Tecnologia de Massachusetts, à Universidade de Boston, ao Boston College, incluindo também alunos de Stanford, Columbia e Yale. Nesta época ele ainda era conhecido como thefacebook.com.

Segundo o artigo de Thomé (2019), no terceiro trimestre de 2012, o Facebook atingiu o primeiro bilhão de usuários no mundo. Ao fim do terceiro trimestre de 2018, a rede social chegou a 2,27 bilhões de usuários – um crescimento expressivo de 127% em seis anos. Somente o Brasil representa 127 milhões desse exército de usuários, um dos cinco maiores mercados para a companhia.

O Facebook oferece ferramentas que auxiliam no marketing digital da empresa. Ele é capaz de separar as atividades sociais das profissionais, ou seja, separar um perfil social do perfil da sua empresa. Assim, a empresa passará mais credibilidade visto que em seu perfil só haverá conteúdos estritamente profissionais.

Diferentemente do perfil pessoal, em que é criado por usuários, com objetivos pessoais, o Facebook disponibiliza uma função voltado as empresas permitindo criarem perfis profissionais, conhecidos como páginas. Essas têm como objetivo, divulgar seus produtos e/ou serviços, sua marca, estabelecer vínculos com potenciais clientes e fornecedores, entre outras ações de interesses profissionais.

A função página disponibilizada pelo Facebook, oferece ações específicas para empresas, como por exemplo seleção de público para cada segmento, idade, sexo, entre outros critérios, além de oferecer feedback e infográficos em relação a visitas, curtidas e alcances das publicações.

Dentro dessa função página, o Facebook permite o alcance do público alvo de maneira orgânica (sem investir dinheiro) ou de maneira paga, também conhecido como impulsionamento.

As postagens com alcance de maneira orgânica são direcionadas de forma aleatória, somente para pessoas que já “curtiram” a página. Essa ação “curtir a página” nada mais é que uma espécie de assinatura, ou seja, a pessoa precisa entrar na página da empresa e “curti-la” para que assim o Facebook registre que você tem interesse em receber as postagens de determinada página.

Segundo Porto (2017),

O impulsionamento é um tipo de anúncio. Quando você impulsiona uma postagem na sua página no Facebook, você está destacando somente um conteúdo da página. Esse tipo de ação é uma forma de atrair a atenção de quem já compra de você ou de clientes em potencial e aumentar o alcance da sua postagem.

O interessante de se fazer um impulsionamento é o fato de que os amigos dos seus seguidores podem ver as curtidas e comentários da publicação. Isso dá mais credibilidade e confiança para seu negócio. Afinal de contas, se um amigo seu curte aquela página, isso é um indicativo de que a página é interessante.

Para aumentar a probabilidade de conquistar defensores da marca, os profissionais de marketing deveriam apostar nos JMN: jovens, mulheres e netizens ou cidadãos da internet. (Kotler, 2017)

O Facebook disponibiliza outras ações, assim como compartilhamento de postagens entre os usuários, curtidas nas postagens, simbolizando que o usuário achou determinada postagem interessante, opções de comentários, podendo proporcionar uma maior interação entre empresa e potenciais clientes.

Tais ações podem se tornar mais eficazes quando atreladas as estratégias de marketing digital. Para que haja uma grande conquista de seu público alvo, é necessário um bom entrosamento entre público e conteúdo. Deve-se compreender o que seu público está procurando, buscando assim um conteúdo no qual desperte atenção e curiosidade.

Segundo Porto (2015), engajamento deriva, em sua maioria, de um bom conteúdo. Entender o que é relevante para seu fã é a chave do sucesso.

### **3 ANÁLISE**

#### **3.1 A MICROEMPRESA**

A empresa Supermercado Garcia foi fundada há 35 anos por dois irmãos, Daniel Garcia e Darci Garcia. Ela está localizada na rua Dionízio Dalbeto, número 26, Parque Pampulha, na cidade de Agudos, no estado de São Paulo, na região Centro-Oeste paulista.

O propósito da fundação da empresa é levar produtos de qualidade, com preços justos para clientes de classe média baixa.

Durante sua trajetória, o sócio e irmão de Darci, Daniel Garcia, veio a pedir o afastamento da empresa por motivos pessoais, tornando assim Darci Garcia o único dono da empresa.

Com o passar do tempo, o senhor Darci veio a contratar seus filhos para auxiliarem na administração da empresa, tornando assim novamente uma empresa de administração familiar.

Há alguns anos, a empresa veio a ampliar seu estabelecimento (prédio), mas devido à pouca demanda, percebeu que ao voltar ao seu tamanho original e alugando a parte ampliada, a rentabilidade da empresa seria maior ainda do que com suas instalações ampliadas.

Há pouco tempo, a empresa decidiu utilizar de uma técnica de marketing muito conhecida. Ela resolveu efetuar a troca do seu logotipo, passando a ser representado como na figura 1. Essa estratégia foi tomada ao mesmo tempo em que a empresa retornou suas instalações para o tamanho original.

**Figura 1** - Logotipo Supermercado Garcia



A empresa Supermercado Garcia possui os seguintes departamentos: Departamento administrativo, sendo nele incluso todas as atividades administrativas dos setores envolvidos como Finanças, Recursos Humanos, Marketing, entre outros,

possibilitando uma organização e uma boa gestão da empresa. As atividades do departamento administrativo são executadas pelo próprio proprietário e seus familiares contratados.

A empresa também possui a área física de venda, na qual é dividida nos setores de mercearia, açougue, hortifrúti, padaria, operador de caixa, higiene e limpeza. Em cada um desses setores se encontram funcionários específicos para desenvolver seus trabalhos de acordo com o planejamento já estabelecido.

### **3.2 RELATO DA MICROEMPRESA**

Segundo a direção do Supermercado Garcia, a microempresa começou a perceber que diversas empresa estavam partindo para as mídias sociais e utilizando seu marketing digital para atrair potenciais clientes e estabelecer e fortalecer vínculos com fornecedores e partes interessadas.

Percebeu-se também, na visão da microempresa, que as organizações com maior força nas mídias sociais, ou seja, mais interações em suas redes, gerava uma maior credibilidade perante seus clientes, evidenciando assim uma maior publicização.

Por volta de Novembro de 2017, a microempresa então decide investir em seu marketing digital utilizando a ferramenta Facebook, porem por falta de recursos, decide encerrar suas atividades com essa ferramenta em Janeiro de 2018.

Com o decorrer dos meses, o Supermercado Garcia nota que a presença do marketing digital de empresas concorrentes e até mesmo de outros segmentos, ficou ainda mais forte. Assim, em 14 de Julho de 2018, o Supermercado Garcia decide voltar a investir no Facebook, já tendo assim recursos para manter tal investimento.

A microempresa trabalha com essa ferramenta até nos dias de hoje, em que a pesquisa foi elaborada. A direção informou que houve um notório impacto positivo na publicização da microempresa, visto que a empresa também trabalha visando o aspecto demográfico e intensificando o seu marketing digital na sua região.

Segundo a direção do Supermercado Garcia (2019), “pessoas mais distantes da microempresa, começaram a saber de sua existência, sua localização e o fluxo de pessoas no estabelecimento ampliou. No Facebook, com as estratégias de marketing digital, pode-se notar um aumento constante de interação com nossas postagens. ”



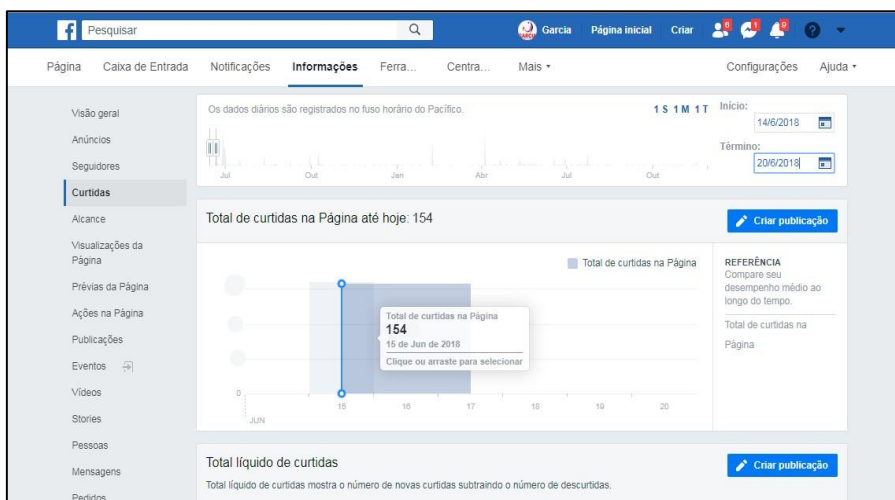
### 3.3 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

Com a autorização da microempresa, essa pesquisa reúne dados informativos para a exposição de resultados de sua publicização.

Os comparativos de dados fornecidos através da empresa, serão elaborados de forma semestral, tendo assim a data de início de 14 de Junho de 2018, data em que a empresa começou a utilização da ferramenta Facebook de forma efetiva. Foram utilizados os critérios de quantidade de curtidas na página e o alcance orgânico das publicações.

A princípio, nota-se que somente com a criação da página, a empresa já ganha 154 novas curtidas, tendo em vista que foi um período de 24 horas. Como é demonstrado na figura 2, com poucas ações e estratégias de marketing, a empresa já conseguiu ver resultados positivos com a utilização da ferramenta Facebook, no qual surtiu efeito direto em sua publicização.

Figura 2 - Infográfico do primeiro semestre

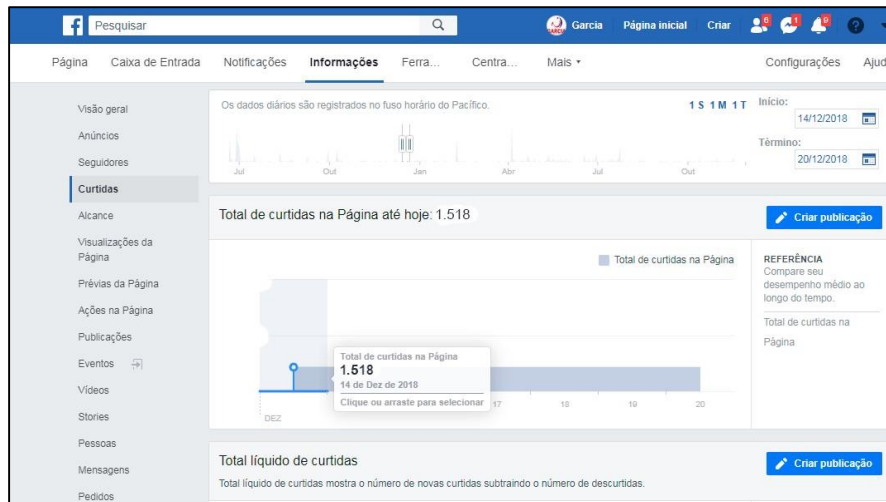


Fonte: <https://www.facebook.com/garciasupermercado/insights/>

No próximo período, como mostra a figura 3, houve uma notória elevação no número de curtidas da página, ocasionando consequentemente uma maior interação na mídia social entre a empresa e potenciais clientes, fornecedores e *stakeholders*. A

empresa por sua vez, intensificou suas estratégias de marketing digital e também fez uso de funções oferecidas pelo próprio Facebook.

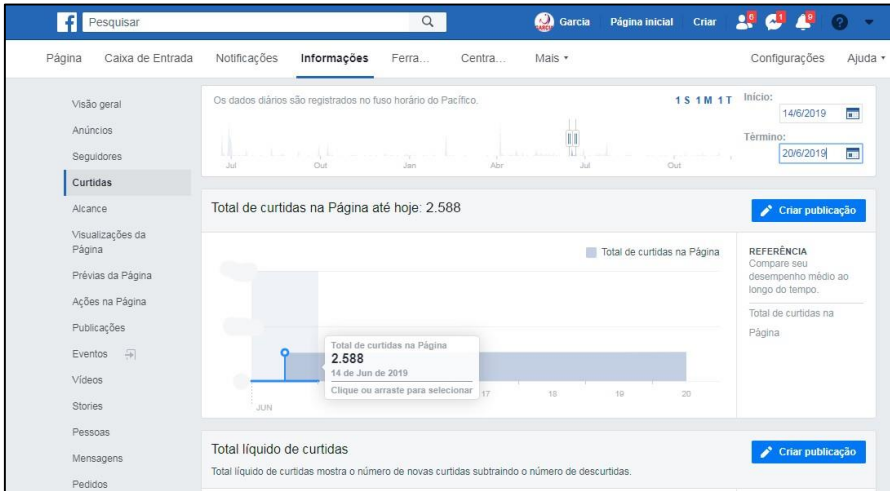
Figura 3 - Infográfico do segundo semestre



Fonte: <https://www.facebook.com/garciasupermercado/insights/>

No próximo período, com data de 14 de Junho de 2019, percebe-se ainda um notório aumento na publicização da microempresa. Segundo a figura 4, a página agora passa a ter 2.588 curtidas, evidenciando ainda um aumento de 170% na sua publicização, comparado ao número de curtidas exposto no gráfico anterior.

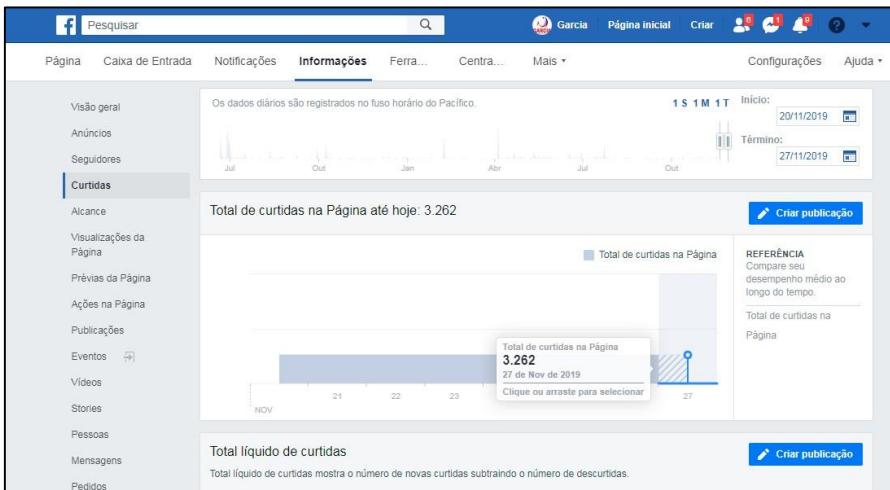
Figura 4 - Infográfico do terceiro semestre



Fonte: <https://www.facebook.com/garciasupermercad/insights/>

Em comparação com a data da última análise, a figura 5 apresenta um infográfico das curtidas na página dos dias atuais. É notório que essa ação da página continua apresentando crescimento.

Figura 5 - Infográfico dos dias atuais



Fonte: <https://www.facebook.com/garciasupermercad/insights/>

Até o dia em que essa pesquisa foi elaborada, o Supermercado Garcia contava com cerca de 3.262 curtidas em sua página no Facebook.

Outro fator, como já citado, a ser observado e analisado sobre a publicização da empresa, são os alcances das publicações, ou seja, significa a quantidade de pessoas que tiveram acesso a algum conteúdo da página da empresa. O Facebook efetua cálculos sobre a frequência, tráfego, reações e disponibiliza uma estimativa diária relacionada ao alcance das publicações.

Com base no período analisado nas figuras 2, 3, 4 e 5, o Facebook nos concedeu uma estimativa do seu alcance total ao decorrer do período. Conforme mostra a figura 6, o alcance total inicial teve estimativa de 256 pessoas que viram qualquer conteúdo da página da empresa ou sobre a página. Já nos dias atuais, essa estimativa chega a ser 1.677 pessoas.

**Figura 6** - Infográfico do alcance das publicações



Fonte: <https://www.facebook.com/garciasupermercado/insights/>

Contudo, pode-se dizer que a ferramenta Facebook é de grande ajuda na publicização da microempresa Supermercado Garcia, pois surtiu efeitos positivos ao iniciar seu marketing digital, demonstrando crescimento em sua publicização até o término dessa pesquisa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alinhado ao avanço tecnológico e com o cenário atual e competitivo nas mídias sociais, torna-se visível a presença de empresas de pequeno, médio e grande porte disputando, através de seu marketing digital, o espaço a ser conquistado para

levar suas marcas até as partes interessadas, sejam elas clientes, fornecedores e *stakeholders*.

Através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, reunião com partes integrantes do trabalho, assim como a direção da microempresa Supermercado Garcia, somado aos conhecimentos adquiridos ao longo do Curso Superior de Administração da Faculdade de Agudos - FAAG, e com a colaboração do orientador deste trabalho de conclusão de curso, verificamos que a ferramenta Facebook é apta a ser utilizada na publicização da microempresa Supermercado Garcia.

Portanto, esse trabalho atinge o seu objetivo e valida a hipótese inicialmente apresentada, pois com base neste estudo é possível afirmar que a utilização do Facebook como forma de ferramenta para a publicização da microempresa citada na pesquisa é de grande utilidade.

Ao longo da pesquisa, é possível observar que, o marketing digital tem como base o marketing tradicional, tendo eles muitas estratégias iguais. Também foi perceptível que o marketing digital é um assunto recente, no qual houve dificuldade em pesquisas bibliográficas e autores referenciados.

Em fase de coleta de dados, foi notório que a publicização no meio digital permite um amplo menu para que possam ser trilhados caminhos diferentes utilizando uma única ferramenta, no nosso caso o Facebook. Isso possibilitou uma facilidade na coleta de dados para serem analisados, pois permitiu a especificidade dos mesmos.

Concluimos esta pesquisa de maneira satisfatória, pois além de atingir os objetivos pretendidos no estudo, foi possível destacar pontos estratégicos nos quais profissionais de marketing devem se atentar e a exposição de dados que também comprovam o crescimento dessa vasta área digital.

## REFERÊNCIAS

- BLUEBERRY. **Você sabe o que são mídias sociais?**. 2018. Disponível em: < <https://bbmarketing.com.br/voce-sabe-o-que-sao-midias-sociais/>>. Acesso em: 24 out.2019.
- COBRA, M. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias, controle**. São Paulo: Atlas, 1986.
- CROCCO, L. *et al.* **Decisões de Marketing: os 4 Ps**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- COPEL TELECOM. **Quais são as seis redes sociais mais usadas pelas empresas?**. 2017. Disponível em: < <http://www.copeltelecom.com/site/blog/6-redes-sociais-mais-usadas-pelas-empresas/>>. Acesso em: 25 out.2019.
- DINO. **62% da população brasileira está ativa nas redes sociais**. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/62-da-populacao-brasileira-esta-ativa-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 12 abr.2019.
- DINO. **Investimento em marketing digital tem previsão de crescer 12% ao ano até 2021, segundo pesquisa**. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/investimento-em-marketing-digital-tem-previsao-de-crescer-12-ao-ano-ate-2021-segundo-pesquisa/>>. Acesso em: 12 abr.2019.
- FACEBOOK. **Termos de serviço**. 2019. Disponível em: <<https://www.facebook.com/legal/terms/update>>. Acesso em: 2 mar.2019.
- FACEBOOK. **Termos de serviço: Os serviços fornecidos**. 2018. Disponível em: <[https://pt-br.facebook.com/legal/terms/plain\\_text\\_terms](https://pt-br.facebook.com/legal/terms/plain_text_terms)>. Acesso em: 2 mar.2019.
- LAVADO, T. **Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada**. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>>. Acesso em: 16 out.2019.
- KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, P.; KEVIN, L. K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2015.
- PORTO, C. **Facebook marketing: engajamento para transformar fãs em clientes**.

PORTO, C. **Quais diferenças entre impulsionar e criar anúncio no gerenciador do Facebook?** 2017. Disponível em: <<https://www.camilaporto.com.br/diferencas-entre-impulsionar-e-criar-anuncio-no-gerenciador/>>. Acesso em: 11 nov.2019.

QUESTIONPRO. **Marketing Social: A importância das redes sociais para seu negócio.** 2019. Disponível em: <<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/redes-sociais-nos-negocios/>>. Acesso em 25 out.2019.

RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de guerra.** Nova Iorque, 1986.

SANTANA, A. L. **História do Facebook.** 2019. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/internet/historia-do-facebook/>>. Acesso em 6 nov.2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SIMON, K. **Number of social media users passes 3 billion with no signs of slowing.** 2019. Disponível em: <[https://thenextweb.com/contributors/2017/08/07/number-social-media-users-passes-3-billion-no-signs-slowing/#.tnw\\_CzcMScMP](https://thenextweb.com/contributors/2017/08/07/number-social-media-users-passes-3-billion-no-signs-slowing/#.tnw_CzcMScMP)>. Acesso em: 2 mar.2019.

TAG2.DIGITAL **Marketing Online x Marketing Offline – Entenda as principais diferenças.** 2019. Disponível em < <https://tag2.com.br/marketing-online-x-marketing-off-line-entenda-as-principais-diferencas/>>. Acesso em: 24 out. 2019.

TEIXEIRA R. F. *et al.* **Gestão e planejamento de marketing.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

THOMÉ, F. **21 estatísticas de redes sociais em 2018 no Brasil e no mundo** . São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.peepi.com.br/blog/estatisticas-redes-sociais-2018>>. Acesso em: 31 abr.2019.

# **Processo de sucessão familiar e sua importância para o sucesso organizacional**

Giovana Haysse Batista

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Fernanda Serotini Gordonno de Oliveira

## **RESUMO**

O presente trabalho procurou através de pesquisa bibliográfica mostrar a sucessão em empresas familiares e suas gerações, assunto este importante no mundo dos negócios, pois a maioria das empresas brasileiras ainda tem essa característica. Infelizmente, são poucas as empresas familiares que sobrevivem à geração seguinte sendo que cerca de 30% sobrevivem à segunda geração e menos de 15% à terceira geração. Um ponto a se destacar é que muitos administradores não querem realizar a sucessão de seus negócios e têm muita dificuldade quando irão realizar, quando o processo de sucessão está para acontecer muitas dificuldades são encontradas, principalmente em relação a alguns pontos familiares, onde o interesse da família com o da empresa se misturam, a pessoa escolhida pelo sucessor é um e o da família e empresa é outro, falta de interesse do que foi escolhido como sucessor, entre outros. Portanto o processo de sucessão deve ser bem planejado, a fim de evitar problemas futuros.

**Palavras-chave:** Sucessão, Empresa familiar e Gerações.

## **ABSTRACT**

The present work sought through bibliographic research to show the succession in family businesses and their generations, an important subject in the business world, since most Brazilian companies still have this feature. Unfortunately, few family businesses survive the next generation, with about 30% surviving the second generation and less than 15% surviving the third generation. A point to note is that many managers do not want to carry out the succession of their business and have a hard time when they will, when the succession process is about to happen many difficulties are encountered, especially in relation to some family points, where the interest of family and company are mixed, the person chosen by the successor is one and the family and company is another, lack of interest in what was chosen as successor, among others. Therefore the succession process should be well planned in order to avoid future problems.

**Keywords:** Succession, Family business and Generations



## 1. INTRODUÇÃO

A sucessão é um processo muito importante para as empresas familiares, assim esse processo precisa acontecer naturalmente para que não se afete a administração e consequentemente a cultura e clima organizacional.

No entendimento de Najjar (2011), as empresas familiares, no Brasil, representam mais do que a metade das organizações existentes e o que se nota em sua maioria é o seguinte quadro: a primeira geração constrói o patrimônio, a segunda se utiliza dele e a terceira o dilapida.

No contexto deste trabalho, vale destacar algumas das principais particularidades no processo de sucessão em empresas familiares ocorrem, por exemplo, quando existem conflitos entre a família, gerando uma possível competitividade para assumir o melhor cargo; quando o proprietário acredita ser algo hereditário, e com isso obriga os filhos a assumir o negócio, colocando pessoas eventualmente do seu núcleo familiar, que não necessariamente foram capacitadas ou estão aptas ao exercício da função. Além disso, podem ocorrer casos de dificuldade ou desconhecimento da necessidade das pessoas em separar o ambiente de trabalho do ambiente familiar, o que pode acarretar na falta de respeito a princípios hierárquicos; e por fim, em casos mais complexos, familiares que não acreditam no negócio assumirem postos importantes dentro da empresa.

Segundo dados de pesquisa da PwC (2016), 43% das empresas familiares no mundo não possuem um plano de sucesso estabelecido e apenas 15% chegam à terceira geração nas mãos de seus fundadores.

Estes dados dão mostras da importância do tema para os processos de gestão. As empresas familiares convivem diariamente com a dificuldade de manterem-se no mercado, cada vez mais competitivo, e se já bastasse esta pressão, deve manter o foco na necessidade do planejamento da sucessão de seus gestores.

Os gestores, principalmente, fundadores das empresas familiares, que geralmente estão à frente dos negócios, realizando as mais diversas tarefas, quando se trata de uma micro ou pequena empresa, deve se conscientizar que existem limitações físicas/intelectuais que os impedirão de ficar no comando de suas empresas, assim planejar o processo de sucessão é uma necessidade que deve ser enfrentada o quanto antes, a fim de evitar problemas futuros.

Muitas empresas não se preparam para as mudanças e acabam falindo. Segundo Melo (2016) cerca de 70% das empresas não sobrevive à segunda geração. Entre 13 e

15% passam para a terceira e as demais para a quarta geração, conforme pesquisa realizada pela Strategos Consultoria Empresarial.

Muitos administradores acreditam que a empresa deve ser administrada apenas pelos donos ou familiares e que o negócio se dá pela hereditariedade e não pela competência, mas mesmo sendo um ambiente familiar requer pessoas qualificadas, treinadas, que estejam realmente interessadas na manutenção do negócio no longo prazo e que possuam o mesmo espírito empreendedor de quem fundou a empresa.

Portanto, o objetivo do trabalho é mostrar o processo de sucessão em empresa familiar por meio de um estudo bibliográfico.

## **2. METODOLOGIA**

Para a realização desse trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Severino (2018), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dados temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 As Empresas Familiares**

Para Petry et al. (2007) a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

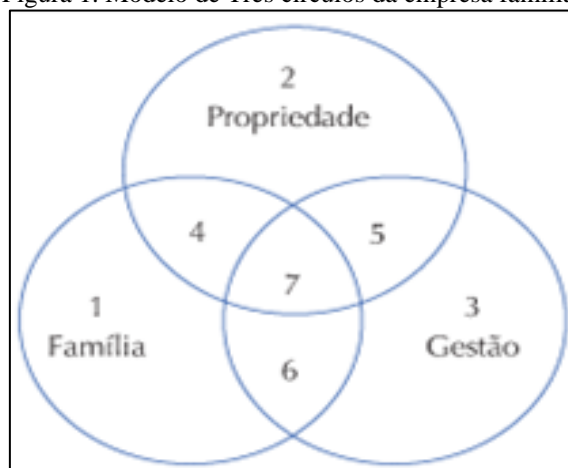
De acordo com Macedo (2009, p. 29):

A empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

Segundo Lisondo (2012) os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão e o autor

cita Gersick et al. (1997) que criaram o modelo de três círculos (Figura 1), segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superposto: gestão, família e propriedade.

Figura 1. Modelo de Três círculos da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Lisondo (2012)

Nesse modelo, identificam-se sete setores:

- Setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário;
- Setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário;
- Setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família;
- Setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa;
- Setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
- Setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário;
- Setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Para trabalhar em um ambiente familiar, é necessário separar o ambiente familiar do empresarial e respeitar a hierarquia da empresa, com isso pessoas da família não sentirão mais do que os outros colaboradores. Trabalhando assim e com o modelo dos três círculos, pode-se identificar onde cada membro se encaixa dentro da empresa, com isso será possível ver o grau de interesse segundo sua função.

Segundo Melo (2016), às vezes em uma empresa familiar, existe mais de um sucessor. Dependendo do ramo de atividade, os filhos irão suceder a empresa como “sócios”, mas em departamentos distintos e com a mesma hierarquia; em outros casos, apenas um poderá ficar a cargo da presidência. É aí que assistimos as infundáveis disputas e brigas entre irmãos pelo poder da organização.

Bornholdt (2014) considera a sucessão como um processo contínuo de transferência multigeracional, no qual se dá a transferência dos valores e da cultura da empresa. Em algumas empresas se mistura o patrimônio familiar com os da empresa, assim não tendo um fluxo de caixa, não sabendo quanto entrou e saiu no dia, o dono acaba suprindo suas necessidades com o dinheiro do negócio, sendo que poderia comprar uma mercadoria ou pagar boletos do mês. As pessoas têm que servir a empresa e não a empresa servir as pessoas, senão ela acaba falindo.

Existe também caso onde os filhos não têm interesse no negócio da família, e é obrigado a ficar por pressão psicológica e acabam fazendo as coisas de qualquer jeito e com isso, não chegando à terceira geração, ou quando os filhos acabam não mostrando interesse por já ter escolhido sua área e os donos acabam desiludindo do negócio e acabam fechando ou vendendo.

A formação, experiência de quem tornará um sucessor, deverá ser analisada pela família, e ao longo prazo. Realizando um treinamento intenso ao longo dos anos, já preparando a pessoa certa para tal cargo.

Para realizar uma sucessão é necessário ter um bom planejamento, objetivos claros, tendo uma seleção transparente e análise crítica de pessoas, para ver qual se encaixa no cargo.

Também a pessoa que ficará no cargo, seria importante ampliar as suas experiências, trabalhando antes em outro lugar. Com isso, o empreendimento ficará mais forte e competitivo e assim conseguirá obter capital intelectual para o futuro.

Portanto uma empresa familiar é necessária ter um plano claro, com estratégias, com isso a mesma ficará competitiva e alcançará seu sucesso.

O processo de sucessão não é tão fácil, muitas das vezes o fundador não aceita essa passagem e acaba criando empecilhos para a segunda geração, acreditando que só sua geração domina o empreendimento.

Conflitos nas organizações são inevitáveis, mas pode ser controlado, o importante é que as pessoas que irão passar pela sucessão tenham boa comunicação e definam o cargo de cada pessoa, além de capacitá-las para dar bons resultados. Portanto é necessário ter um planejamento sucessório para que tudo ocorra bem nas empresas e a mesma seja competitiva.

As Gerações sobre a sucessão recebem uma classificação, conforme Mezzari (2011), elas são classificadas, como demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1. Classificação das gerações

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Primeira Geração</b>	Normalmente é formada pelos fundadores do negócio, tende a caminhar bem até o momento em que os outros membros da família manifestem interesse em participar da empresa. No caso de mais de um fundador da empresa, todos devem respeitar regras para que se alcance o sucesso na administração. É imprescindível que regras sejam estabelecidas já nos critérios de contratação, pois a presidência será ocupada por um só membro e os demais ocuparão outros cargos. Então é fundamental que se fique estipulado: função a desempenhar, salários e benefícios, clareza quanto ao plano de carreira, qualificação exigida, habilidades e competências para ocupação de cargos, maneira como será realizada a sucessão. É preciso avaliar que, se os familiares que venham a desempenhar funções na empresa serão sempre cobrados como membros da família, e terão que exercer suas funções com muita dedicação e eficiência para serem reconhecidos como profissionais competentes. Os administradores, responsáveis e conscientes das dificuldades dos herdeiros devem investir na formação dos seus filhos, qualificando-os para desempenhar funções na empresa.
<b>Segunda Geração</b>	Dependerá do nível de relacionamento dos membros da primeira geração e, principalmente, que tenham estabelecido regras para participação de membros da família na empresa, com normas para administrar os conflitos que certamente devem ocorrer. Sempre que existem regras bem definidas do papel de cada pessoa no meio em que convivem, seja clube, empresa, etc., certamente o número de problemas será menor e a solução mais simples. Usualmente, na segunda geração o capital social é pulverizado pelos membros da família e conseqüentemente o processo de decisão também, com novas ideias, objetivos, ideologias, crenças, valores, etc. Outra grande dificuldade enfrentada na sucessão é a falta de interesse no segmento da empresa, neste momento, é importantíssimo estar aberto a negociação, como forma de contornar a situação. Se for viável investir em nova atividade, ou se for o caso um acordo para saída deste sucessor de forma amigável, possibilitando ao mesmo, investir seu capital naquilo que for do seu interesse. Em uma administração familiar sempre haverá conflitos para administrar e a solução dependerá da habilidade de negociação de seus membros e das regras pré-estabelecidas para tratar do assunto. Os projetos pessoais dos membros da família e agregados (filhos, noras, genros, primos etc.) podem não ser os mesmos dos fundadores.
<b>Terceira Geração e as Demais</b>	Difícilmente uma empresa passa pela terceira geração nas mãos da família se as regras de convivência entre família e empresa não forem implantadas. Quando a empresa chega à terceira geração sadia em seus resultados, e igualmente no relacionamento de seus membros societários, é sinal que seus antecessores se preocuparam com gerações futuras e administraram com sabedoria o processo de integração dos familiares na empresa, estabelecendo regras eficientes de relacionamento, pois neste momento da vida da empresa temos um crescimento exponencial dos membros da família e conseqüentemente, uma pulverização ainda maior do capital convivendo ainda mais com objetivos de vida diferentes. Neste momento é fundamental que a administração da empresa esteja estruturada profissionalmente, com métodos de trabalho e profissionais qualificados, sejam membros da família ou não.

Fonte: Adaptado de Mezzari (2011)

### **3.2 As Vantagens de uma Empresa Familiar**

Não se devem subestimar as relevantes vantagens que podem ser adquiridas pela organização que sabe aproveitar os bens assegurados por tal relacionamento.

As bases da empresa familiar, que são patrimônio, valores e história são mobilizadas por um sentimento comum de igualdade. Os dirigentes dessas empresas são movidos por sentimentos e laços afetivos, não só por interesses profissionais, pois o lado emocional acaba por induzir os familiares a vestir a camisa da empresa com maior interesse do que um profissional fora da família.

Pessoas que iniciam um empreendimento tendem a ficar entusiasmadas com o negócio, pois é sua criação, que para muitos desses empreendedores a empresa é sua vida. Albuquerque; Oliveira e Pereira (2012) citam algumas das vantagens de uma gestão familiar:

- Conviver diretamente com quem se conhece, pois na maioria das empresas são pessoas da mesma família que trabalham;
- Mais agilidade na tomada de decisão;
- Facilitação direta na comunicação;
- As metas e objetivos se compartilham mais facilmente;
- A sobrevivência do negócio é responsabilidade de todos.

Outra vantagem de uma empresa familiar é que elas têm um modo particular de fazer as coisas, esse diferencial geralmente está ligado ao fator tradição.

No negócio de controle familiar as decisões geralmente são rápidas e as responsabilidades de modo geral estão definidas e o processo de tomada de decisão está restrito a uma ou duas pessoas. Outro ponto positivo da organização familiar é que muitos clientes preferem fazer negócio com uma empresa mais antiga e tendem a se relacionar com uma administração que não esteja em constante mudança de políticas, cargos e regras (FRUGIS, 2007).

Albuquerque; Oliveira e Pereira (2012) comentam que existem vários fatores que demonstram a vantagem e a força da empresa sob administração familiar. Nem sempre ela consegue reunir todos os fatores ao mesmo tempo ou que alguns deles passam despercebidos, mas essa é a regra geral. Empenho, cultura estável, pensamento

em longo prazo, orgulho e demais fatores em geral, são efetivamente uma vantagem para essa empresa em relação às convencionais.

Bornholdt (2014) destaca algumas das forças da empresa familiar:

- a) Lealdade mais acentuada dos colaboradores;
- b) O nome da família pode ter grande reputação, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- c) Continuidade da administração, pois a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela empresa;
- d) União entre acionistas e dirigentes, facilitando a comunicação;
- e) Sistema de decisão mais rápido;
- f) Sensibilidade e política do grupo familiar dirigente;

Todas essas vantagens podem projetá-las para longevidade e continuidade, porém se mal administradas, podem levar a empresa ao fracasso.

### **3.3 Desafios do Processo Sucessório**

Albuquerque; Oliveira e Pereira (2012) refletem sobre um aspecto importante a ser analisado, é quando a sucessão envolve o próprio fundador da empresa, que devido suas próprias características pessoais (liderança, dedicação ao dia a dia do negócio, grande nível de participação em todas as decisões da empresa, etc.) geralmente, surgem dificuldades em organizar seus momentos de saídas da empresa e preparar seu sucessor.

Ao analisar as dificuldades que envolvem o processo sucessório nas empresas familiares Lisondo (2012) ressalta que três fatores são importantes no processo decisório e devem ser levadas em consideração:

- Quando o administrador principal se dá conta da necessidade da sua aposentadoria;
- O tipo de liderança que estão envolvidos na sucessão;
- Interesse do escolhido para assumir a sucessão empresarial.

No primeiro caso estaria envolvida a recusa à ideia da morte e medo da perda de poder, no segundo caso envolve o medo da represália do grupo entre a escolha de um sucessor e, o desejo de uma solução perfeita como sentimentos mais marcantes. No terceiro caso o sucessor escolhido pode não se dedicar da mesma maneira no gerenciamento da empresa, podendo aparecer sentimentos de desapego, não aceitação da realidade, ambos relacionados como ambiguidades próprias de um momento de mudanças, sendo o novo executivo o depositário das expectativas do grupo para resolver os problemas.

Mezzari (2011) menciona as dificuldades tradicionais com que lidam as empresas familiares e podem ser discutidas chamando-as de “pecados capitais” que se não forem bem administradas, podem colocar em risco a segurança da empresa, as quais seriam:

- Confundir os interesses da família com os da empresa, principalmente em relação a gastos;
- A pessoa escolhida pelo sucessor é um e o da família e empresa é outro;
- Falta de interesse do que foi escolhido como sucessor;
- Os objetivos empresariais do sucessor não são o mesmo de quem está fazendo a sucessão;
- A formação profissional do sucessor não condiz com os negócios da empresa, entre outras;

De acordo com Bornholdt (2014) o plano de sucessão familiar pode ser complicado pelas relações afetivas envolvidas, mas deve ser prioridade para modelos de negócio desse tipo. Nesse caso, nos primeiros estágios do processo de sucessão, algumas perguntas devem ser respondidas:

- Quem vai possuir e administrar o negócio?
- Quem irá administrar é da família ou será um profissional contratado para a função?
- Se a administração for para um membro da família, essa pessoa possui todas as competências necessárias?
- Como a propriedade e a administração serão transferidas para novos proprietários?
- A empresa será vendida?



A ideia é que com as respostas das perguntas, o conselho ou presidência possam realizar a transição do cargo de maneira suave e a gestão da empresa seja comandada pela pessoa mais preparada para o cargo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que as empresas familiares ocupam um lugar de destaque na economia brasileira. Por meio da literatura analisada, nota-se que a sucessão nas empresas familiares é uma das mais difíceis tarefas no desenvolvimento empresarial. São vários os fatores que interferem nesse processo: família, clientes, fornecedores, empregados, herdeiros e sucessores na gestão.

De fato, fica visível que há um aumento dos problemas de gestão quando a sucessão familiar alcança a terceira geração, pelo simples fato de que mais interesses passam a ser considerados.

Um dos motivos que adiam o processo sucessório está relacionado a disputas entre os sucessores, principalmente a identificação do sucessor com os negócios da empresa, pois nem sempre o preferido do patriarca é aquele que tem perfil para dar continuidade ao empreendimento.

Pode-se concluir também que uma das causas que dificulta o processo sucessório é a resistência que os dirigentes demonstram sobre a hipótese de transferir o comando da empresa para outra pessoa, constatando-se que o patriarca deixa para pensar nessa situação somente no momento em que não tiver mais condições de exercer suas atividades.

Enfim, para a sucessão ser bem-sucedida, é necessário ter uma boa comunicação entre todos os colaboradores da empresa e da própria família. Além de realizar um plano de sucessão e segui-lo a fundo, para que no final não ocorra um desentendimento entre a família e para a empresa continuar no caminho certo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.L.; OLIVEIRA, J.L; PEREIRA, R.D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa familiar. (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, abr. 2012. ISSN 1806- 4892. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/881/860>. Acesso em: 29. out. 2019.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FRUGIS, L. F. **As empresas familiares: e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: Fapesp, 2007.

LISONDO, V. C. D. **A continuidade das empresas familiares: governança, sucessão e desafios**. 2016. Disponível em: <http://www.institutolisondo.com.br/Docs/Empresas%20Familiares%20-%20Governan%C3%A7a%20Sucess%C3%A3o%20e%20Desafios.pdf>> Acesso em: 26. ago. 2019.

MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

MELO, L. **Revista Exame**. Os motivos porque tantas empresas familiares fracassam. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-motivos-porque-tantas-empresas-familiares-fracassam/>. Acesso em: 20. abr. 2019.

MEZZARI, L. **Empresa familiar: preparo e interesse são os segredos para uma boa sucessão**. 2011. Disponível em: <http://www.economiasc.com.br/index.php?cmd=financas-pessoais&id=5106>> Acesso em: 26. ago. 2019.

NAJJAR, E. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PwC. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2016**. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SEVERINO, J. A. **Metodologia do trabalho científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2018.