ISSN 1677-9525

Revista de Administração

BRANCA

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR E ADMINISTRAÇÃO ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Revista de Administração

Organização:
Alberto Freo
Marcos Hivan Petter Machado

ANO IV	N° 6	Primeiro Semestre de 2005

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Edição: Julho de 2005

© Copyright 2002 - URI

R 349 Revista de Administração / URI - Campus de Frederico Westphalen. - Vol. 4, n. 6, (jul 2005). Frederico Westphalen : URI, 2002 - .
v.: 23cm.

Semestral
ISSN 1677-9525

1. Administração - Periódico I. URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Frederico Westphalen

CDU - 65 (05)
65.01 (05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527
Revisão: Janete Deliberali Freo - Metodologia Cientifica
Cleonice Lucia Rizzatti - Língua Portuguesa
Ana Lucia Gutkoski - Língua Inglesa
Maria Eloisa Zanchet Sroczynski - Língua Inglesa
Organização: Alberto Freo - Marcos Hivan Petter Machado
Capa/Arte: Rafael Pavan adaptação Pluma Gráfica Editora
Projeto Gráfico e Impressão: Grafimax - Editora Gráfica

Revista disponível no endereço eletrônico: www.fw.uri.br/publicacao.htm

Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l'échange
Si richiede la scambio. We ask for exchange.
Wir bitten um Austausch

Toda a reprodução de artigo desta revista deve ter autorização por escrito de seu autor. Direitos Autorais desta revista cedidos à Editora da URI

Editora da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709
CEP 98400-000 - Telefax 55 3744-9200

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitoria
Reitora: Profª. Mara Regina Rösler
Pró-Reitor de Ensino: Prof. Cleo Joaquim Ortigara
Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação:
Profª. Lionira Maria G. Komosinski
Pró-Reitor de Administração: Prof. Bruno Ademar Mentges

Campus de Frederico Westphalen
Direção Geral: Prof. Lauro Paulo Mazzutti
Direção Acadêmica: Profª. Edite Maria Sudbrack
Direção Administrativa: Bel. Sérgio Luiz Zenatti

Conselho Editorial:
Membros:
Prof. Adelar Markoski – URI – UNOESC
Prof. Alexandre Marino Costa - UFSC
Prof. Antônio José Grison – UNIJUI – URI
Prof. Dieter Siedenberg – UNIJUI – UNISC
Prof. Edemar Girardi – URI
Prof. Ivone José Scapin – URI
Prof. Nestor Henrique De Cesaro – URI
Prof. Adroaldo Lazzarotto - UNISINOS
Prof. Milton Luis Wittmann - UFSM - UNISC

Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Prof. Nestor Henrique De Cesaro

Coordenação dos Cursos:
Administração: Prof. Alberto Freo
Administração Comércio Exterior: Prof. Clóvis Quadros Hempel
Administração Análise de Sistemas de Informação: Prof. Casemiro Roani

Organização:
Prof. Alberto Freo - Coordenador Geral
Prof. Marcos Hivan Petter Machado - Coordenador

BRANCA

PREFÁCIO

Novamente em destaque a URI – Campus de Frederico Westphalen pelo lançamento desta sexta edição da Revista de Administração. Mais ainda, de parabéns estão os editores que conseguiram realizar com êxito e continuidade uma publicação que traduz com grande pertinência os movimentos administrativos da região de atuação da Universidade.

Como nas edições anteriores, a Revista continua sendo um grande diferencial em termos de apresentação de conteúdo. Engloba estudos técnicos e acadêmicos que manifestam a interdisciplinaridade com que estão sendo realizados os seus cursos patronos.

O crescimento sustentado da região, fator que motiva índices é amplamente comentado nesta revista, demonstrando o afinamento dos setores e sua complementaridade para um amplo e complexo desenvolvimento regional. Mercê deste desenvolvimento também está o comprometimento da Universidade em interagir positivamente com as demais organizações dos mais variados setores, onde os acadêmicos demonstram seus conhecimentos e os vivenciam nas organizações, propiciando seu crescimento intelectual.

A apresentação da Revista se reflete em sua qualidade de conteúdo, pertinência e grande vivência empresarial. Isto demonstra que as empresas, assim como a academia, estão afinadas no enfrentamento da alta concorrência que o mundo globalizado exige das organizações.

A inserção do trabalho acadêmico no mundo contemporizado é realizada através de sua publicação, o que com êxito vem se observando nas publicações da Revista. Corrobora neste sentido o comprometimento da Universidade no aporte intelectual de seus pares e no desenvolvimento regional sustentado.

Jorge Gilberto Persson
Mestre em Agronegócios/UFRGS

BRANCA

APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação e entusiasmo que os cursos de Administração e Administração: Comércio Exterior da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Frederico Westphalen disponibilizam aos acadêmicos e profissionais voltados à gestão empresarial, bem como a toda comunidade acadêmica, a sexta edição da Revista de Administração, constituída de cinco artigos que abordam temas relevantes do contexto empresarial. Quatro artigos foram construídos através das experiências práticas de seus autores, vivenciadas no dia-a-dia de empresas reais, nas áreas de custos, mercadológica e logística. O outro artigo busca demonstrar, em um contexto amplo, de interesse coletivo, a esfera econômica do Brasil. Todos os textos estão plenamente justificados com a indispensável contribuição científica de escritores e pesquisadores de renome em suas respectivas áreas.

Percebe-se, na presente edição, a preocupação em deixar transparecer ao leitor a importância de se pensar e discutir de forma estratégica as ações de gestão, nas mais variadas áreas da esfera administrativa. Esta preocupação mostra-se importante quando se toma conhecimento da situação econômica do país, e dos rumos que a economia da nação está tomando, conduzida pelas mudanças oriundas da globalização e de políticas internas.

Quem vivencia e se depara cotidianamente com situações extremas, que exigem raciocínio e sensibilidade para tomar as melhores decisões dentro de uma organização, sabe que o controle de custos, logística e bom relacionamento com o mercado são fundamentais, devido a complexidade destes temas. Os artigos específicos que enriquecem a sexta edição da Revista de Administração intensificam essa idéia e demonstram àqueles que têm pouca ligação com a área de gestão que tais políticas são importantes para todos nós, que estamos inseridos e fazemos parte do ciclo econômico que movimenta nosso ambiente capitalista. Nossa vida, família, profissão e comunidade devem ser administradas, e nosso sucesso está condicionado a competência de administrar bem todas as nossas ações.

Por fim, é importante ressaltar a contribuição científica desta edição, a massificação do conhecimento, distribuição de saberes essenciais e experiências que enriquecem o intelecto e as ações práticas de quem as absorve. Esperamos que tais abordagens sejam de valia e contribuam para o crescimento pessoal e organizacional e, conseqüentemente, para o desenvolvimento contínuo de nossa sociedade.

FERNANDO PANNO
Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

SUMÁRIO

ANÁLISE DE CUSTOS PELO MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO 13
Aline Brites Hamerski
Arthur Verner Fries
Evaldir Tiburski

ENSAIOS SOBRE A ECONOMIA EXTERNA DA "EMPRESA CHAMADA BRASIL" 29
Roberto Vilmar Satur
Edivana Cadoná

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO: UM ESTUDO DA BAKOF INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FIBERGLASS LTDA 49
Carine Maria Senger
Andréa Zamin Saad
Igor Senger
Lurdes Marlene Seide Froemming

A SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL 75
Luciano Zamberlan
Graciela Klein

DIMENSÕES RELEVANTES DO SERVIÇO AO CLIENTE NA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VITROLA COMERCIAL FONOGRÁFICA LTDA 95
Ezequiel Baltazar Pegoraro
Ronaldo Lima dos Santos
Adelar Markoski

BRANCA

ANÁLISE DE CUSTOS PELO MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO

Aline Brites Hamerski[1]
Arthur Verner Fries[2]
Evaldir Tiburski[3]

RESUMO

Este trabalho é o resultado de um estudo realizado em uma metalúrgica de pequeno porte, cujo objetivo foi determinar e propor, com base no método de custeio variável, uma forma de averiguar os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis para a produção e comercialização de uma linha de produtos. Foram verificados os registros contábeis e gerenciais da empresa, e tais dados possibilitaram o desenvolvimento de um sistema de custos compatível às necessidades do negócio. Dentre as conclusões, foi possível detectar que nem sempre o preço final deve ser ajustado, muitas vezes, é necessário a revisão do nível de atividades da empresa para atingir o resultado almejado. O estudo viabilizou uma reflexão ao conceito de negócio e a importância da análise de custos, tanto no planejamento, como também na implementação

[1] Acadêmica do curso de Administração da URI, campus de Frederico Westphalen.
[2] Acadêmica do curso de Administração da URI, campus de Frederico Westphalen.
[3] Mestre em Administração na área de concentração Políticas e Gestão Institucional - UFSC. Professor do curso de Administração da URI - FW.

e expansão do empreendimento.

Palavras-chave: Custos, Custeio variável, Custos setor metalúrgico.

ABSTRACT

This work is the result of a study carried out in a steel mill small enterprise, whose objective was to determine and to consider, on the basis of the method of variable cost, a way to inquire the indirect, direct, fixed and variable costs for production and commercialization of a product line. The accounting and management of the company have been verified, which made possible the development of a system of costs compatible to the necessities of the business. Amongst the conclusions, it was possible to detect that not always the final price must be adjusted. Many times, in order to achieve the aimed results, it is necessary the revision of the level of the company activities. This study made possible a reflection on the concept of business and the importance of the cost analysis, as in the planning, as in the implementation and expansion of the enterprise.

Key words: Costs, Variable costing, metallurgist sector costs.

1 INTRODUÇÃO

No presente artigo, abordar-se-á a Análise de Custos pelo método de Custeio Variável. O estudo compreende o levantamento, classificação e análise dos custos de fabricação e revenda de produtos e serviços das empresas, projetando preços de venda, calculando margens de contribuição e demonstrando resultados.

Trata-se de um estudo de caso em uma empresa familiar que atua no ramo de metalurgia. É uma empresa de pequeno porte, cuja tradição já está consolidada junto ao mercado regional.

Até o ano de 2000, a empresa possuía oito colaboradores,

sendo quatro desses da própria família. A empresa voltava suas atividades ao mercado local, centrando sua produção em calhas, telhas, prestação de serviços de metalurgia e funilaria em geral. A partir do ano citado, a direção determinou a inclusão da produção em série. O resultado desta decisão foi o início da busca por novos mercados. Daí em diante, a empresa obteve aumentos significativos no seu faturamento e ampliação do quadro funcional.

A formação de preços de venda é um assunto estudado em demasia por diversos autores, ora por sua complexidade, ora pela importância no resultado das organizações. A necessidade de apurar-se corretamente o preço de venda é determinada pela concorrência acirrada a qual as empresas estão submetidas nos dias de hoje.

Dito tudo isso, afirma-se que nas últimas décadas, devido à globalização econômica, a sobrevivência das empresas é determinada principalmente pela racionalização e redução dos custos, através da administração eficaz e implementação tecnológica.

O objetivo geral deste estudo é determinar e propor uma forma de averiguar os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis dos produtos analisados com base no custeio variável, e ainda, sugerir o preço de venda para o mesmo, considerado o percentual de lucro líquido desejado pela empresa.

2 ANÁLISE DOS CUSTOS PELO CUSTEIO VARIÁVEL

O método de custeio variável representa uma alternativa ao método de custeio convencional, o custeio por absorção. Também conhecido como custeio direto, este método consiste no princípio de dividir os custos em variáveis e fixos.

"Devido aos problemas vistos com relação à dificuldade trazida pela apropriação dos custos fixos aos produtos e em função da grande utilidade do conhecimento do custo variável e da margem de contribuição, nasceu uma forma alternativa para o custeamento". (MARTINS, 2000, p. 214).

Os custos variáveis representam os custos diretamente

proporcionais ao volume de produção, ou seja, se o custo variável de fabricação de 10 unidades de um produto qualquer representar R$ 100,00, então, na fabricação de 20 unidades os custos variáveis representarão R$ 200,00, e ainda, se não houver produção no exercício não ocorrerãocustos variáveis.

Já os custos fixos não possuem nenhuma relação com os volumes de produção, pois, mesmo não havendo produção de uma unidade sequer, ainda assim haverá custo fixo. É o caso, por exemplo, de aluguéis, salários da diretoria, depreciação de máquinas e instalações, entre outros.

Segundo Crepaldi (2002, p. 149), "os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custo de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período".

O método de custeio variável é apontado como ferramenta de grande valia na área gerencial, sendo melhor eficaz na tomada de decisões e possibilitando a diminuição significativa nas distorções dos resultados, devido a este método não alocar custos fixos aos estoques. Algumas críticas surgem do ponto de vista que muitas vezes não é tão simples determinar o que efetivamente é custo fixo ou custo variável, pois, dependendo da situação, um custo que é fixo pode tornar-se semifixo, e um custo variável, semivariável. Ocorre também a não aceitação deste método para fins de cálculo de imposto de renda ou na divulgação de balanços e resultados.

2.1 Margem de contribuição

A margem de contribuição é nada mais que a margem ou valor excedente o qual o produto "contribui" para a absorção dos custos fixos no método de custeio variável.

Assim, determinamos a margem de contribuição como o preço de venda subtraído dos custos e despesas variáveis, representando:

Margem de Contribuição = Preço de venda – Custos Variáveis – Despesas Variáveis

"Pode-se entender margem de contribuição como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá, daí seu nome, para a absorção dos custos fixos e, ainda, para a formação do lucro". (PEREZ JUNIOR, 1999, p. 190).

Trata-se de uma ferramenta muito útil na tomada de decisões gerenciais, definição de políticas de preço, decisões de aumento e redução em linhas de produção, descontos e promoção de produtos.

2.2 Ponto de equilíbrio

O objetivo do cálculo do ponto de equilíbrio é evidenciar a quantidade e o valor que a empresa necessita produzir e comercializar para, pelos menos, cobrir todos os custos fixos e variáveis ocorridos no decorrer das suas atividades.

É importante mencionar que o cálculo do ponto de equilíbrio é possível somente após obtermos a margem de contribuição de cada produto.

3 METODOLOGIA

Este item objetiva apresentar os procedimentos metodológicos empregados na implementação do estudo e todas as suas fases. A seguir, estão dispostas as etapas, descrição e fundamentação dos métodos de pesquisa que foram utilizados na realização do trabalho.

3.1 Classificação do estudo

Após realizada a pesquisa bibliográfica sobre os temas abordados e a elaboração do diagnóstico empresarial, ocorreu a busca aos dados

para a realização do estudo através de entrevistas ao orientador interno da organização, análise de documentos e de relatórios da empresa.

Segundo Roesch (1999, p. 198), "o estudo de caso tem sido amplamente utilizado como uma estratégia de pesquisa para desenvolver conhecimento teórico na área de Administração".

Os métodos e procedimentos adotados para este trabalho, determinam ser uma pesquisa qualitativa, mais precisamente um estudo de caso.

3.2 Coleta de dados

Na pesquisa atual, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos diretamente na empresa através de entrevistas, análises de documentos e controles internos da administração. Já os dados secundários, obtidos através da bibliografia utilizada na fundamentação teórica.

Para Roesch (1999, p. 138), "população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo".

Quanto à população do presente trabalho compreende os colaboradores das áreas de produção, administração e comercialização da empresa Metalúrgica Linck Ltda. A amostra é extraída dos principais produtos fabricados, utilizando-se de informações da produção, da contabilidade e da administração da empresa.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta das informações, as mesmas foram organizadas em forma de tabelas e planilhas para possibilitar a formulação de relatórios que demonstrem a realidade organizacional e também as propostas de melhoria.

Segundo Roesch (1999, p. 128), "sugere-se que o aluno imagine

como fará a descrição e análise dos resultados de seu estágio". Deste modo, nosso plano para a análise e interpretação dos dados consistiu em apresentar, ao final do estudo, os resultados finais e propostas devidamente relatados.

3.4 Sistematização do estudo

Após a fase introdutória que consiste em determinar as áreas de estudo, justificativas e objetivos do trabalho, partiu-se para uma revisão da literatura recomendada sobre os assuntos propostos no estágio.

O próximo passo foi estabelecer os métodos e procedimentos para a realização do estudo, tais como planos de coleta, análise e interpretação dos dados e cronograma.

Por último, foram analisados e discutidos os resultados alcançados, permitindo determinar as conclusões e recomendações ao final do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Já nas primeiras visitas feitas à empresa, foi constatado que o empresário possui uma forma rudimentar, não muito eficiente, para controlar os custos e determinar o preço de venda de seus produtos. Entretanto, já existe uma preocupação e, possivelmente, uma idéia da composição dos custos envolvidos e das margens praticadas.

O diretor da empresa alega que um controle mais apurado dos custos e despesas não traria resultados ou vantagens competitivas e, ao contrário, serviria somente para criar maiores despesas administrativas.

Entretanto, fica o questionamento ao empresário no sentido de que a intenção de todos os sócios é ampliar o volume de produção e vendas da empresa, havendo inclusive planos para o aumento da área

fabril. Sendo assim, é imprescindível que a empresa seja plenamente consciente de todos os custos envolvidos e qual a melhor forma de calculá-los, evitando a incorreta alocação dos mesmos, buscando determinar adequadamente os preços dos produtos.

A proposta foi sugerir a criação de um sistema de custos e determinação de preço de venda adequado para o momento atual da empresa. Para isso, devemos considerar três aspectos básicos:

Eficácia: o sistema precisa ser eficaz, ou seja, deve realmente servir o seu propósito;

Aplicabilidade: é necessário que seja útil na empresa em estudo;

Flexibilidade: o sistema tem que possibilitar adaptações futuras, afinal, nenhuma empresa é plenamente estática.

4.1 Custos diretos de fabricação

A seguir abordaremos sobre o levantamento dos custos diretos de fabricação na empresa, os quais subdividem-se em custo da mão-de-obra direta e materiais diretos. Ou seja, são todos os custos cuja quantidade é facilmente mensurável em cada unidade produzida.

A empresa possui 8 (oito) colaboradores em seu departamento de produção, eles realizam as atividades de corte, usinagem, montagem, solda, pintura e embalagem dos produtos fabricados.

A tabela abaixo demonstra o custo mensal com folha de pagamento e encargos da empresa:

TABELA 1 – CUSTO MENSAL DE MÃO-DE-OBRA

Descrição		Valor
Salário direto (8 colaboradores)	R$	2.864,00
Adicional de insalubridade (8 colaboradores)	R$	416,00
Férias	R$	233,25
1/3 Constitucional sobre férias	R$	91,08
13.º Salário	R$	233,25
Fundo de Garantia (FGTS)	R$	306,88
Saúde ocupacional (PPRA, PCMSO, ASO, ...)	R$	48,00
TOTAL (FOLHA + ENCARGOS)	R$	4.192,46

Através de controles efetuados pela administração da empresa

no setor de produção, analisando a capacidade produtiva, o número de funcionários e as condições de trabalho, determinou-se uma média de 60 (sessenta) unidades produzidas ao mês.

Sendo, então, que a empresa possui 8 (oito) colaboradores, os mesmos perfazem uma carga horária de 220 (duzentos e vinte) horas mensais, descontando-se o descanso semanal remunerado, restam 176 (cento e setenta e seis) horas de produção mensal por colaborador. Abaixo, é demonstrado o cálculo do valor da hora trabalhada:

TABELA 2 - CÁLCULO DO CUSTO POR HORA TRABALHADA

	Descrição	Valor
A	Total horas contratadas (8 colaboradores)	1.760
B	Horas de descanso semanal remunerado	352
C	Efetivo de horas trabalhadas (= A– B)	1.408
D	Valor total da folha e encargos	R$ 4.192,46
E	Custo da hora trabalhada (= D / C)	2,98

A empresa produz quatro modelos do produto, os quais denominamos: A, B, C e D; cada qual possui características próprias havendo diferenciação quantitativa e qualitativa das matérias-primas utilizadas.

Abaixo está demonstrado o custo direto, isto é, a matéria-prima e a mão-de-obra estimadas para a produção de uma unidade do produto A:

TABELA 3 - CUSTOS DIRETOS PRODUTO A

Descrição	Kgs/quant.	Vlr.s/IPI	IPI	ICMs	Frete	ICM frete	Perda	Vlr.efetivo	Total
Chapas e Ferro	34	2,94	5%	17%	0%	0%	3%	2,67	90,69
Chapa zincada	7,5	3,32	5%	17%	0%	0%	1%	2,95	22,13
Porta de ferro fundido	1	35,00	10%	12%	3%	0%	0%	35,35	35,35
Vidro da porta	1	3,50	0%	17%	3%	0%	0%	3,01	3,01
Termômetro	1	14,00	0%	12%	2%	12%	0%	12,57	12,57
Grades ferro fundido	1,5	6,10	0%	12%	5%	12%	0%	5,64	8,45
Grades zincadas	2	5,00	0%	12%	5%	12%	0%	4,62	9,24
Pintura	1	13,80	10%	12%	0%	0%	10%	15,03	15,03
Solda	1	20,00	0%	17%	0%	0%	15%	19,53	19,53
Rodas	2	3,50	0%	17%	9%	0%	0%	3,22	6,44
Embalagem	2	1,50	10%	17%	0%	0%	10%	1,55	3,10
Demais materiais acessórios	1	7,00	0%	12%	5%	0%	5%	6,85	6,85
Mão-de-obra (horas trab.)	17	2,98	-	-	-	-	-	2,98	50,66
Total custos diretos									283,05

4.2 Gastos indiretos

A seguir, temos um resumo dos gastos mensais indiretos médios da empresa:

TABELA 4 - RELAÇÃO DE GASTOS INDIRETOS

TABELA 4 – RELAÇÃO DE GASTOS INDIRETOS

Descrição		
Energia elétrica		
Telefone		
Água		
Material de expediente		
Publicidade		
Pró-labore		1.
Alvará Municipal		
Despesas bancárias e CPMF		
Cobranças bancárias		
Depreciação média		

Mesmo não havendo produção em determinado exercício, a empresa possui despesas de manutenção e depreciação de seus equipamentos e ainda deve pagar o salário do gerente de produção.

Encontramos na empresa, os seguintes custos de produção fixos:

TABELA 5- CUSTOS DE PRODUÇÃO FIXOS

Descrição	Manutenção	de equipamentos	Valor
Energia elétrica da produção (90%)	Mão-de-obra indireta		308,91
Depreciação média	Outras despesas		400,00
Manutenção de equipamentos	Total gastos indiretos		390,00
Mão-de-obra indireta			1.000,00
Total			2.098,91

		1.
		4.

A empresa possui despesas administrativas mensais na ordem de R$2.526,00, conforme apresentado na tabela abaixo:

TABELA 6– DESPESAS ADMINISTRATIVAS FIXAS

Descrição	Valor
Energia elétrica administrativa (10%)	34,32
Telefone	206,54
Água	60,00
Material de expediente	100,00
Publicidade	300,00
Pró-labore	1260,00
Alvará municipal	4,16
Despesas bancárias e CPMF	150,00
Cobranças bancárias	111,00
Outras despesas	300,00
TOTAL	2526,02

Ao contrário dos custos diretos, as despesas indiretas não podem ser atribuídas diretamente a um determinado produto fabricado pela empresa. Elas devem ser rateadas entre os produtos conforme critérios preestabelecidos.

Considerando-se a média de produção dos modelos foi possível estabelecer a alocação das despesas indiretas (despesas fixas e custos de produção fixos) e realizar o rateio através do critério da quantidade de horas trabalhadas na produção de cada modelo de forno.

TABELA 7 - RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

Modelo	Produção	Horas de produção (base do rateio)	% Despesas Indiretas
PRODUTO A	9 und.	9 und. x 17hs = 153 hs	11,39%
PRODUTO B	16 und.	16 und. x 23hs = 368 hs	27,39%
PRODUTO C	30 und.	30 und. x 23hs = 690 hs	51,36%
PRODUTO D	5 und.	5 und. x 26,5hs = 132,5 hs	9,86%
Totais	60 und.	1343,50 hs	100%

Através da método de rateio proposto acima é possível apurar o valores unitários em reais dos gastos indiretos (despesas administrativas e custos fixos de fabricação) a cada modelo de produto conforme tabela abaixo:

TABELA 8 - ALOCAÇÃO DAS DESPESAS INDIRETAS

Modelo	Produção	Desp. Administrativas	Custos Fixos Prod.	Total
PRODUTO A	9 und.	31,97	26,56	526,77
PRODUTO B	16 und.	43,25	35,93	1.266,88
PRODUTO C	30 und.	43,25	35,93	2.375,40
PRODUTO D	5 und.	49,81	41,39	456,00
Totais	60 und.			4.624,93

Nota-se que, apesar do produto B possuir um custo direto de fabricação maior que o produto C, os gastos indiretos dos dois modelos são as mesmas. Isto ocorre porque a empresa determinou que a mão-de-obra, que é a base do rateio adotado, na fabricação de ambos os modelos são equivalentes.

4.3 Margem de contribuição

Na tabela abaixo é demonstrada a margem de contribuição de cada produto tomando-se como base o preço de venda praticado pela empresa, deduzindo-se os impostos devidos.

TABELA 9 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR PRODUTO FABRICADO

Descrição/Modelo	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Preço de venda	490,00	690,00	637,00	818,00
(-) ICMs (17%)	(83,30)	(117,30)	(108,29)	(139,06)
(-) Simples (5,9%)	(28,91)	(40,71)	(37,58)	(48,26)
(=) Receita líquida	377,79	531,99	491,13	630,68
(-) Custo variável	(283,05)	(434,25)	(387,79)	(518,17)
Margem de contribuição R$	94,74	97,74	103,34	112,51
Margem de contribuição %	19,33	14,16	16,22	13,75

Na prática, a margem de contribuição é a "sobra" que deverá cobrir os custos fixos, neste caso as despesas indiretas de fabricação e o resultado líquido.

4.4 Ponto de equilíbrio

Abaixo, está demonstrado o ponto de equilíbrio de cada um dos modelos produzidos pela empresa em estudo:

TABELA 10 - PONTO DE EQUÍLIBRIO POR PRODUTO

Descrição/modelo	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Custos fixos	526,78	1.266,77	2.375,36	456,02
Margem de contribuição R$	94,74	97,74	103,34	112,51
Ponto equilíbrio quantidade	5,5603 und.	12,9606 und.	22,9859 und.	4,0532 und.
Ponto equilíbrio R$	2.724,55	8.942,81	14.642,02	3.315,52

O ponto de equilíbrio em quantidade evidencia a produção e vendas mínimas que a empresa precisa para atingir um resultado onde não há lucro ou prejuízo, ou seja, somente com o aumento das vendas haverá lucro, em contrapartida, caso as quantidades sejam a menor, haverá prejuízo.

TABELA 11 - DEMONSTRAÇÃO PONTO DE EQUÍLIBRIO DOS PRODUTOS

Descrição/modelo	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Ponto de equilíbrio R$	2.724,55	8.942,81	14.642,02	3.315,52
(-) ICMS 17%	(463,17)	(1.520,28)	(2.489,14)	(563,64)
(-) Simples 5,9%	(160,65)	(527,63)	(863,88)	(195,62)
(-) Custos variáveis	(1.573,73)	(5.628,13)	(8.913,64)	(2.100,24)
(-) Custos fixos	(526,78)	(1.266,77)	(2.375,36)	(456,02)
Resultado	0,00	0,00	0,00	0,00

Conforme podemos acompanhar na tabela anterior, o resultado no ponto de equilíbrio é sempre igual a zero. Devemos observar que trata-se de uma situação simulada, pois na realidade é improvável que a empresa atinja um resultado igual a zero, principalmente porque o ponto de equilíbrio em quantidades apresenta valores que não são inteiros, a exemplo do forno mod. 1000, o qual o ponto de equilíbrio é de 5,5603 unidades.

4.5 Resultados projetados

A seguir foram realizadas algumas projeções para a receita e a simulação dos resultados da empresa através dos métodos de custeio variável e, também, o método de custeio por absorção.

Tomando como base a atual média de produção, foi possível projetar a receita conforme dados da tabela abaixo:

TABELA 12 - PROJEÇÃO DE RECEITA MENSAL DA EMPRESA ATRAVÉS DA MÉDIA ATUAL

Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Produto A	9 unid.	490,00	4.410,00
Produto B	16 unid.	690,00	11.040,00
Produto C	30 unid.	637,00	19.110,00
Produto D	5 unid.	818,00	4.090,00
Receita total	60 unid.	μ = 644,17	38.650,00

Considerando-se a média de produção atual da empresa, totalizando-se 60 unidades produzidas e comercializadas no valor médio de R$644,17, obtêm-se uma receita bruta de R$38.650,00.

A seguir, é demonstrada a projeção de receita para a comercialização de 100 unidades, o qual os diretores afirma ser a capacidade máxima instalada da empresa.

TABELA 13 - PROJEÇÃO DE RECEITA MENSAL DA EMPRESA (CAPACIDADE FABRIL TOTAL)

Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Produto A	15 unid.	490,00	7.350,00
Produto B	26 unid.	690,00	17.940,00
Produto C	50 unid.	637,00	31.850,00
Produto D	9 unid.	818,00	7.362,00
Receita total	100 unid.	μ = 645,02	64.502,00

É possível observar que o faturamento aumentou em 66,67%, de R$ 38.650,00 para R$ 64.502,00.

Na tabela a seguir, podemos observar o resultado da empresa pelo método do custeio variável:

TABELA 14 - PROJEÇÃO RESULTADO EXERCÍCIO MENSAL PELO CUSTEIO VARIÁVEL

Contas	%	R$
Receita bruta mensal	100,00	38.650,00
(-) ICMs	(17,00)	(6.570,50)
(-) Simples	(5,9)	(2.280,35)
Receita líquida	77,10	29.799,15
(-) Custos variáveis (matéria-prima e mão-de-obra)	(61,38)	(23.724,50)
Margem de contribuição	15,72	6.074,65
(-) Custos fixos de produção	(5,43)	(2.098,91)
(-) Despesas administrativas fixas	(6,54)	(2.526,02)
Resultado do período	3,75	1.451,07

A grande vantagem do método de custeio variável é no aspecto gerencial. Ele evidencia o valor que sobra para a empresa cobrir seus custos e despesas fixas, no caso da projeção acima, R$ 6.074,65.

Para reforçar esse entendimento foi projetado o resultado da empresa, na capacidade máxima possível em que não haja aumento nos custos e despesas fixas:

TABELA 15 - PROJEÇÃO RESULTADO EXERCÍCIO CAPACIDADE FABRIL TOTAL

Contas	%	R$
Receita bruta mensal	100,00	64.502,00
(-) ICMs	(17,00)	(10.965,34)
(-) Simples	(5,9)	(3.805,62)
Receita líquida	77,10	49.731,04
(-) Custos variáveis (matéria-prima e mão-de-obra)	(61,38)	(39.596,78)
Margem de contribuição	15,72	10.134,26
(-) Custos fixos de produção	(3,26)	(2.098,91)
(-) Despesas administrativas fixas	(3,92)	(2.526,02)
Resultado do período	8,54	5.509,33

Através da tabela anterior observa-se que se aumentarmos o faturamento em 66,67% é possível incrementar o lucro em 279,67%, de R$1.451,07 para R$ 5.509,33.

Podemos observar que as deduções, a receita líquida, os custos variáveis e a margem de contribuição não sofrem alterações nos seus percentuais, isto é, são contas que aumentam proporcionalmente a receita total.

Entretanto, os valores dos custos fixos de produção e das despesas administrativas fixas permanecem inalterados, fazendo com que a margem de contribuição seja suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos e, ainda, fazer sobrar um resultado satisfatório para futuros investimentos e a remuneração dos sócios.

5 CONCLUSÃO

Dentre as conclusões que puderam ser obtidas ao findar desta análise, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atingidos. Havia a necessidade de que na empresa já houvesse parte dos registros contábeis e gerenciais para a implementação do estudo, neste quesito, a administração forneceu todos os subsídios necessários para a realização do estágio, este aspecto foi muito importante para o bom andamento das atividades.

Foi possível considerar que a empresa pratica preços de venda compatíveis aos custos e despesas envolvidos. Porém, para tanto, torna-se necessária uma adequação ao nível de atividades para mais ou para menos. Isto é, ou a empresa procura reduzir seus gastos fixos diminuindo as atividades ou procura ampliar seu mercado no objetivo de aumentar seu faturamento e justificar a produção excedente.

O estudo possibilitou uma reflexão ao conceito de negócio e a importância da análise de custos na formação dos empreendimentos. A constante pressão do mercado por produtos de qualidade com preços acessíveis, tanto no cenário internacional como no mercado doméstico, transformou o gerenciamento de custos em não só uma importante ferramenta, mas sim uma condição básica para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, L. E. **Contabilidade de custos:** um enfoque prático. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

PEREZ JUNIOR, J. H. **Gestão estratégica de custos.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão do curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ENSAIOS SOBRE A ECONOMIA EXTERNA DA "EMPRESA CHAMADA BRASIL"

Roberto Vilmar Satur[1]
Edivana Cadoná[2]

RESUMO

O Brasil historicamente foi uma economia voltada ao mercado interno. Nos anos 90 sua economia começou a mudar de postura e o país, a partir de então, sofreu as conseqüências de um ajustamento que passou a ser feito buscando tornar o país uma economia de mercado voltado ao cenário externo. Tal mudança de postura obrigou o país a mudar drasticamente sua condução da política econômica governamental desde a política monetária, passando pela fiscal, cambial e de renda. O país, num curto espaço de tempo, fez com que as suas empresas saíssem de um cenário interno de economia fechada para um cenário externo de economia aberta. Tais mudanças exigiram uma modernização profunda nos métodos de produção por que a competição interna e

[1] Economista, Especialista em Comércio Exterior, Mestre em Economia (Ênfase Economia da Empresa) pela UFPB (João Pessoa), Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da URI-FW, coordenador do projeto de extensão Empresa Junior Comex URI FW e membro do projeto de pesquisa Perfil e Panorama do Agronegócio Exportador da Região de Frederico Westphalen.

[2] Acadêmica do curso de Administração – Habitação Comércio Exterior da URI, campus de Frederico Westphalen, bolsista do projeto de extensão Empresa Junior Comex URI FW.

externa ficou mais acirrada. Muitas empresas demoraram a perceber isso e várias não resistiram as mudanças. Paralelo a isso a nova postura de política econômica implementada pelo governo (Plano Real) provocava mais arrochos internos fazendo as empresas terem mais dificuldade de competição no país e no exterior, principalmente pelo fato do câmbio com o Real valorizado. Passado esse período e com as mudanças feitas no final do século passado e início deste o Brasil conseguiu, aos poucos, retomar o rumo do crescimento econômico. No cenário atual, apesar dos problemas, se visualiza uma situação mais confortável na economia para os próximos anos, mas sempre existem riscos. Portanto, o que se pode esperar da economia brasileira para os próximos anos? Qual a melhor atitude a ser tomada? São perguntas que empresários, sociedade e governo devem buscar responder. Este artigo busca descrever a situação da economia brasileira e responder algumas destas interrogações.

Palavras-Chave: economia brasileira, comércio exterior, perspectivas econômicas

ABSTRACT

The Brazil historically was an economy returned to the internal market. In the nineties her economy began to change of posture and the country, starting from then, the consequences of an adjustment that it passed to be made looking for to turn the country a market economy suffered returned to the external scenery. Such posture change forced the country to change his transport of the government economical politics drastically from the monetary politics, going by the district attorney, exchange and of income. The country, in a short space of time, did with that their companies left an internal scenery of closed economy for an external scenery of open economy. Such changes demanded a deep modernization in the production methods why the competition interns and it expresses was more intransigent. A lot of companies were long to notice that and several they didn't resist the changes. Parallel to that the new posture of economical politics implemented

by the government (Plano Real) it provoked more internal squeezes making the companies have more competition difficulty in the country and in the exterior, mainly for the fact of the exchange with the valued Real. Passed that period and with the changes done in the end of last century and beginning of that Brazil got, little by little, to retake the direction of the economical growth. In the current scenery, in spite of the problems, a more comfortable situation is visualized in the economy for next years, but always risks exist. Therefore the one for what can she wait of the Brazilian economy for next years? Which the best attitude to be taken? They are questions that entrepreneurs, society and government should look for to answer. That article looks for to describe the situation of the Brazilian economy and to answer some of those interrogations.

Key-words: Brazilian economy, external trade, economical perspectives

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade no mercado nacional e internacional faz com que as empresas brasileiras sigam as tendências da globalização, explorando as oportunidades existentes em outros países e favorecendo a economia brasileira, pois certos cenários internacionais, e outros mercados podem trazer mais vantagem competitiva entre as empresas e aumentar o índice da balança comercial, sendo favorável para a economia do país.

Essas mudanças vieram com a inserção do país no mercado global exigindo que as empresas redimensionem a qualidade dos seus produtos, o atendimento aos clientes, cumprimento de prazo e a redução de custos e de preços, tornando-se, assim, mais eficiente e eficaz. Nesse contexto as empresas direcionam seus produtos mais qualificados e competitivos para o mercado internacional através da introdução destes em um ou vários países.

Isso já é fato no mercado brasileiro, mostrando uma nova conformação econômica, apoiada pelo governo e entendida por parte

das empresas, onde a expansão do comércio internacional é acompanhada do crescimento da circulação de bens e produtos, assim como também de capital, tanto a nível nacional como internacional.

O comércio internacional tem desempenhado um importante papel na economia brasileira, com exuberante crescimento no ano de 2004 em relação ao ano de 2003. Com isso a economia interna que estava desaquecida, desde antes das eleições até o final de 2003 (com o PIB de 2003 apresentando resultado negativo), começou a retomar o crescimento especialmente decorrente do deslocamento de produtos das empresas para outros países através das exportações. Essas exportações permitiram a capitalização das empresas nacionais que, para atenderem a demanda externa passaram a produzir mais aumentando a compra de insumos, gerando mais emprego e, por conseqüência, distribuindo parte dessa renda auferida com outras empresas e com a sociedade. Típico do que se chama de efeito multiplicador.

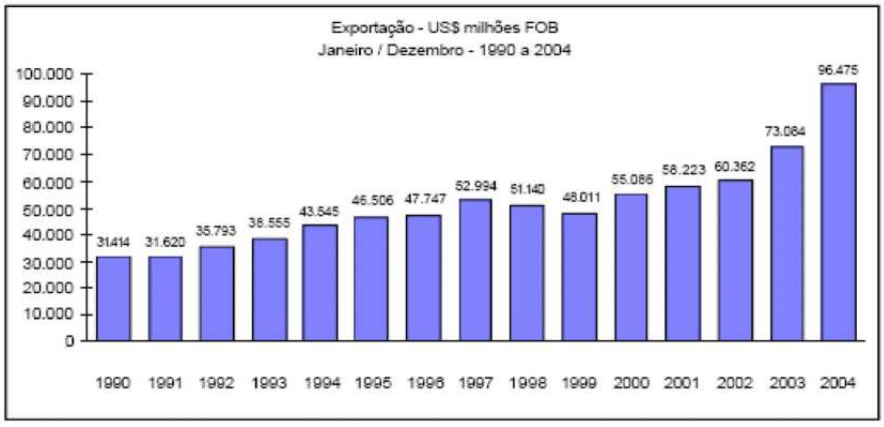
A expansão dos fluxos de capitais, a modernização do sistema logístico, do sistema de informações, das telecomunicações, do modo de gestão e das inovações tecnológicas está facilitando e intensificando, cada vez mais, o crescimento da atividade do comércio exterior. Esse processo cresce há algumas décadas mas o Brasil percebeu e passou a atuar mais claramente nesse sentido a duas décadas. Isso tem permitido uma maior integração nacional com o mercado externo trazendo resultados competitivos e modernizantes de fundamental importância para o país. Essa tendência se verificou também em 2004, tendo perspectivas positivas para o ano de 2005 (apesar da desvalorização do dólar) e até para anos seguintes, num ambiente favorável aos negócios, aos investimentos, e como conseqüência, ao Brasil e sua economia.

2 A ECONOMIA BRASILEIRA E O SEU MERCADO EXTERNO

Acreditando na idéia de que o Brasil quando tiver efetivamente "uma estabilidade econômica de longo prazo à nível macroeconômico e voltar a crescer, terá reais possibilidades de almejar uma posição de potência econômica" (SATUR & RIBEIRO, 2002, p.73) as exportações terão papel fundamental no curto, médio e longo prazo nesse sentido. Desse modo o desempenho da Balança Comercial brasileira cada vez passa a ter maior importância para a economia do país.

Segundo MDIC (2004), o Brasil, em 2004 alcançou mais um lugar no livro dos recordes no balanço externo, encerrando o ano com exportações de US$ 96,475 bilhões, importações de US$ 62,779 bilhões e o saldo comercial em torno de US$ 33,696 bilhões, obtendo um crescimento em relação a 2003 de 32% nas exportações e 30% nas importações, totalizando 30% a mais que em 2003". São estes os números que mostram a intensificação do processo de inserção da economia brasileira no mercado mundial. O crescimento, facilitado pelo excelente ritmo do comércio mundial resulta de opções das decisões de empresas, que passaram a se comprometer com o mercado internacional como estratégico para sua expansão, e do governo, pensando no desenvolvimento de novos mercados.

FIGURA 1 - DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS: 1990 A 2004



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

A Figura 1 expressa os dados oficiais divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior sobre o desempenho das exportações brasileiras nos últimos 14 anos, ou seja desde o período que o Brasil começou a se abrir efetivamente para o mercado global, nos anos 90. Percebe-se que as exportações brasileiras sempre tinham a tendência crescente até que em 1998 e 1999 esse ciclo foi revertido. Isso porque o Brasil ainda passava por um período de ajustes de sua nova política monetária com a implantação do Real em 1994.

No quesito exportação o Brasil perdeu muito em competitividade quando por 4 anos e meio insistia em manter o Real valorizado e próximo ao valor do dólar mesmo tendo inflações imensamente superiores à inflação existente nos EUA. Essa manutenção do Real valorizado foi conseguida com políticas recessivas como a restrição ao crédito, taxas de juros elevadas (para o governo conseguir captar recursos no mercado e para conter o consumo), arrocho fiscal (aumento dos impostos e redução dos gastos governamentais), aumento da dívida pública (especialmente interna: para cobrir os déficits), privatizações (fazer caixa) e importações, como pode ser visualizado na Figura 2 (para impedir que empresas nacionais aumentassem o preço dos seus produtos o governo baixou alíquotas e esses produtos vindos de fora aumentaram a oferta dos produtos e a conseqüente manutenção dos preços).

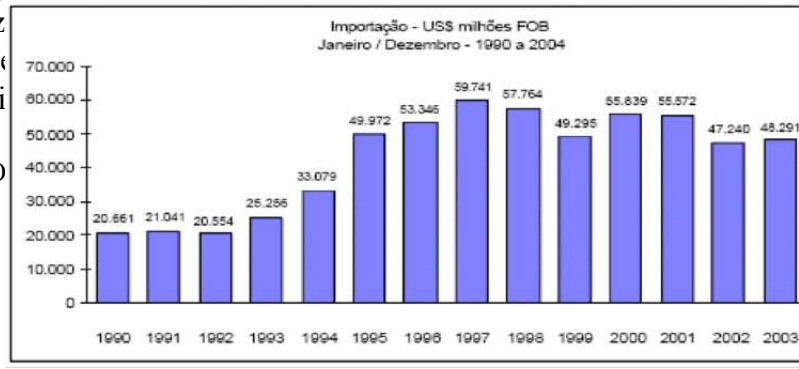
Sempre que o Real ameaçava perder valor em relação a moeda dos EUA o governo intervinha no mercado vendendo Dólar e forçando a baixa da cotação desse. Isso sempre foi possível enquanto o governo tinha grandes reservas de Dólar no Banco Central (estoque que começou a ser formado de uma maneira mais consistente no início dos anos 90). Tal política cambial que mantinha de uma forma artificial a valorização do Real facilitava as importações e aumentava o Custo Brasil (já onerado com os juros e os tributos elevados) tornando muitos de nossos produtos sem capacidade competitiva no exterior, dificultando as exportações. Nesse período de *déficit* apenas o agronegócio conseguiu manter-se superavitário evitando um "desastre ainda maior". Tais fatos justificam por que nesse período 1995 a 1999 o desempenho das exportações brasileiras foi frágil.

O governo brasileiro intervia fortemente na valorização do Real e contenção da inflação mediante arrocho "em decorrência do fracasso de

vários planos imediatamente anteriores, que instauraram incerteza e insegurança na sociedade e nos agentes econômicos e sociais". (BRUM.A.J., 2003, p.484). Então, tudo que o governo não poderia admitir era qualquer risco de instabilidade inicial no Plano Econômico para evitar seu fracasso.

No início de 1999, o governo brasileiro se vê obrigado a abandonar a política de valorização do real e deixa o câmbio flutuar. Este oscila muito até se consolidar por volta dos R$ 3,00. Mesmo com o Real desvalorizado o desempenho das exportações brasileiro ainda não foi significativo em 1999 e nos anos seguintes. Isso porque as empresas precisaram de um certo tempo para se atualizar e voltarem com força a produção e as exportações. Uma vez que em naquele período de quatro anos as empresas praticamente não investiram em modernização e até reduziram capacidade produtiva. Por isso, precisaram um tempo para voltar a ter força produtiva e de negócio no exterior. O crescimento dos anos que se seguem a 1999 foi gradativo e cada vez mais intenso mostrando que com esse novo método as empresas estão voltando ou ingressando no mercado externo. O que evidencia que a política da valoriz
foi necessária no início. Também
dos anos 2000 mais uma vez foi ini

FIGURA 2 - DESEMPENHO DAS IMPO

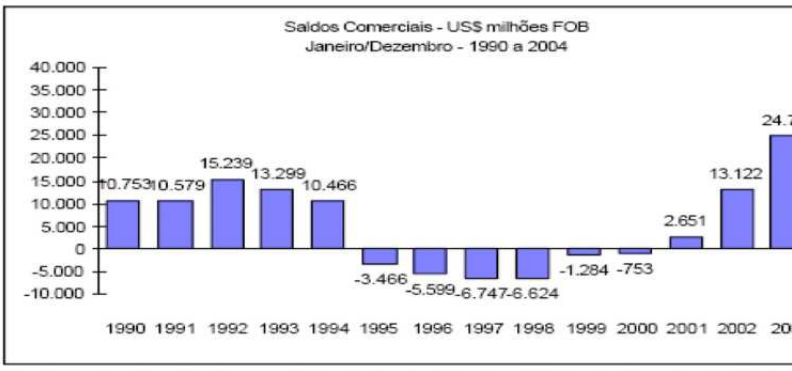


Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

A Figura 2 demonstra o desempenho das importações numa correlação direta com a moeda nacional valorizada ou desvalorizada.

Historicamente o Brasil teve superávit na Balança Comercial (Figura 3) e isso se repetiu no início dos anos 90 e no início do novo milênio, exatamente no período que a taxa cambial expressava uma valoração do Dólar em relação a moeda nacional. Já no período de 1995 a 2000 houve *déficit* na Balança Comercial brasileira sabendo-se que foi exatamente de 1995 a 1998 que o Real se manteve valorizado em patamares próximos ao valor do Dólar. Como já foi afirmado anteriormente, 1999 e 2000 foi um período de *déficit* menor mas ainda existente: tempo necessário para as empresas se modernizarem e voltar a competir no cenário internacional. Enquanto que no início dos anos 90 o Brasil exportava o equivalente a R$ 1,50 para cada R$ 1,00 importado, no período de 1995 a 2000 as importações superaram as exportações. Tal fato voltou a se reverter nos anos seguintes recuperando, a partir de 2003, o desempenho de R$ 1,5 por R$1,00.

FIGURA 3 - DESEMPENHO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA: 1990 A 2004



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvi

Segundo o MDIC (2004), o crescimento da economia mundial também refletiu positivamente no Brasil e resultou numa importante procura por bens e no aumento dos preços internacionais do commodities. Os setores que mais se beneficiaram com o aumento das cotações no mercado internacional foram os produtos básicos e semimanufaturados. O item que mais contribuiu para o aumento das vendas brasileiras externas foi material de transporte, que em 2004 totalizou US$ 16,042 bilhões, 50,9% a mais do que em 2003.

Comparando os produtos que o Brasil exporta, 1.716 obtiveram um excelente crescimento em relação a 2003. Entre outros produtos, podemos citar máquinas e equipamentos, aeronáutico, siderúrgico, automotivo, bebidas e álcool, trigo, milho. O país intensificou seus mercados e passou a vender para países não tradicionais como Libéria, Sudão, Chipre, Estônia, Mauritânia e Tunísia, entre outros.

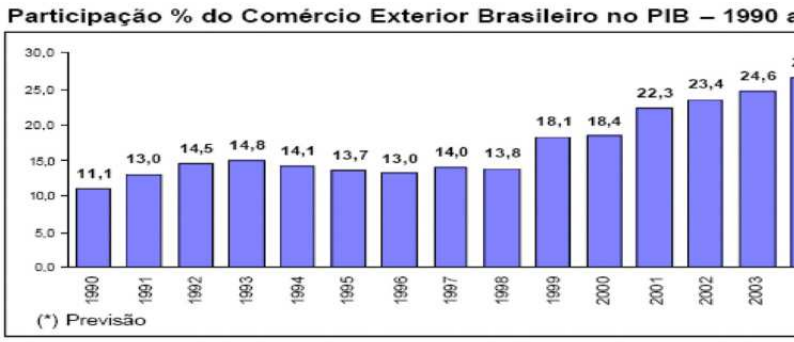
Em suma, o país começa a perceber e se voltar para produtos com maior valor agregado e busca diversificar a carteira de clientes atualmente muito dependente dos EUA que importam 30% das vendas brasileiras no exterior. Isso obriga o país a buscar caminhos alternativos. Isso porque ter um cliente que representa 30% das vendas significa afirmar que "o país está nas mãos dele" porque se este não comprasse mais "de uma hora para outra" a crise estaria estabelecida por que não teríamos para onde redirecionar um montante dessa natureza no curto espaço de tempo. O outro fato importante é que a "recíproca não é verdadeira": o Brasil não representa 1% do destino das exportações norte-americanas.

Nesse caso a alternativa é manter as vendas para esse cliente mas intensificar ofensivas buscando novos mercados para diversificar mais a carteiras de cliente. É a tradicional recomendação de que não se deve "colocar os ovos numa única cesta". Outro fator relevante é que a pauta das exportações brasileira está ainda muito atrelado aos *commodities* fator preocupante por que são produtos com pouco valor agregado e que têm uma histórica tendência de queda dos preços a nível internacional. A alternativa nesse caso é manter-se exportando tais produtos mas, rapidamente, buscar intensificar a competitividade mediante agregação de valor na cadeia produtiva priorizando a venda de produtos mais intensivos em mão-de-obra e capital. Isso se consegue melhorando o desempenho industrial brasileiro através de investimentos e incentivos que busquem a ampliação da cadeia produtiva, ou seja vender mais os produtos finais e menos os in natura.

Quanto às importações, o Brasil registrou crescimento em todas as categorias de produtos e em suas das principais regiões econômicas do país, no caso o Sudeste e o Sul. Isso mostra que o comércio exterior brasileiro está ampliando-se muito, mostrando o importante grau de abertura, tanto das exportações quanto das importações. Por exemplo

a participação das exportações no PIB elevou-se de 24,6%, em 2003, para 26,6% em 2004 (ver Figura 4). E o país saiu de 0,9% da participação do comércio mundial para 1,2%, desempenho ainda baixo mas que já reflete melhoria. Mas para esse crescimento se manter o país tem de ampliar sua pauta de exportações de modo a não ficar tão dependente dos produtos *in natura* e/ou dos commodities, especialmente o agronegócio. Esses setores são importantes mas não podem continuar arcando com o ônus de serem sempre os principais responsáveis.

FIGURA 4 - O PIB E O COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvi

O Figura 4 também demons
marcado pelo fraco desempenho das
devido à valorização cambial da mo
Brasil resultando em perda de com
Já de 1990 a 1993 e, também a parti
pelas exportações na formação do PIB nacional foi significativo, este resultado deve-se a flexibilidade cambial, assegurando uma taxa de câmbio mais adequada às exportações.

Para Brum (2002, p. 154), "a abertura da economia, iniciada em 1999, elevando a participação dos bens internacionais no produto real e estabilizando o nível geral de preços, criou condições para que a taxa de câmbio funcionasse como âncora no processo. Isso num longo período que vai desde o lançamento do Plano Real, até a desvalorização da moeda em 1999". O próprio governo tinha

consciência da importância do câmbio. "Em janeiro de 1999, houve apreciável desvalorização do real. Em 13-1-1999, um dólar valia R$ 1,2078: em 29-1-1999, valia R$ 2,20". (MAIA, 2003, p.244).

No final de 2004 e início de 2005 ressurge uma tendência de valorização do Real sobre o Dólar. Mas isso não é reflexo unicamente das questões domésticas pois reflete uma tendência mundial de desvalorização do Dólar. Basta verificar que essa valorização do Real em relação ao Dólar não se reflete em igual proporção na valorização do Real em relação ao Euro. Por essa razão, inclusive, que os exportadores foram recomendados a fechar contratos internacionais em Euro.

Os juros elevados também contribuem para a manutenção de uma valorização cambial, ainda que contenha a inflação. No caso da influência da taxa de câmbio sobre a inflação, percebe-se que a desvalorização se transmite mais rapidamente nos preços do que a valorização. Isso porque a desvalorização do Real faz subir o preço de produtos importados relevantes como é o caso do petróleo, que são repassados para os preços finais dos produtos (inflação de custo). Já uma valoração da moeda que deveria gerar efeito contrário sobre resistências das empresas e dos setores para ser adotado.

A continuidade da valorização do Real é uma ameaça à permanência das condições que levam ao aumento das exportações. Isso preocupa sabendo-se que o país somente vem conseguindo superar suas dificuldades econômicas (nos últimos anos) graças a melhoria das contas externas em função da geração de *superávits* comerciais expressivos. Os indicadores tradicionais de vulnerabilidade externa reduziram-se expressivamente - a relação dívida externa/exportações, que chegou a 470% em 1999, recuou para 250% em junho de 2004; e a relação serviço da dívida/exportações passou de 126% para 67%. Se o desempenho das exportações não se manter estes dados correm o risco de sofrer reversão.

O Gráfico 5 demonstra que as exportações mantiveram uma trajetória ascendente nos últimos dois anos e as importações, a partir do 2º trimestre de 2004, puxadas pela expansão da atividade econômica brasileira. Essas importações que, aparentemente, dificultaram um melhor desempenho da Balança Comercial são, na maioria dos casos,

positiva por vários fatores. Primeiro por que as importações que mais cresceram foram de máquinas e equipamentos e isso significa que o setor produtivo está investindo na capacidade produtiva. Tal fato permite afirmar que essas importações significaram maiores exportações futuras. Outro fator positivo no crescimento das importações é que um país que quer crescer sua participação nas exportações precisa também ceder algo nas importações pois, afinal, comércio exterior é uma troca entre duas ou mais partes. Também tem de se considerar que o aumento das importações é reflexo do aquecimento da atividade econômica do país que, com mais recursos passa a importar certas comodidades que o país não vende ou ainda vende muito caro. Isso significa maior qualidade de vida para a população.

O único fator preocupante é o aumento das importações decorrente da valorização do Real ou quando o aumento das importações ocorre sem ter crescimento idêntico ou maior nas exportações e isso não é o caso expresso na Figura 5. Para os anos que se seguem, se não houver uma reversão da taxa de juros e da tendência de queda do valor do dól
tende a crescer ainda mais com
exportações. Isso é sim um fator prec

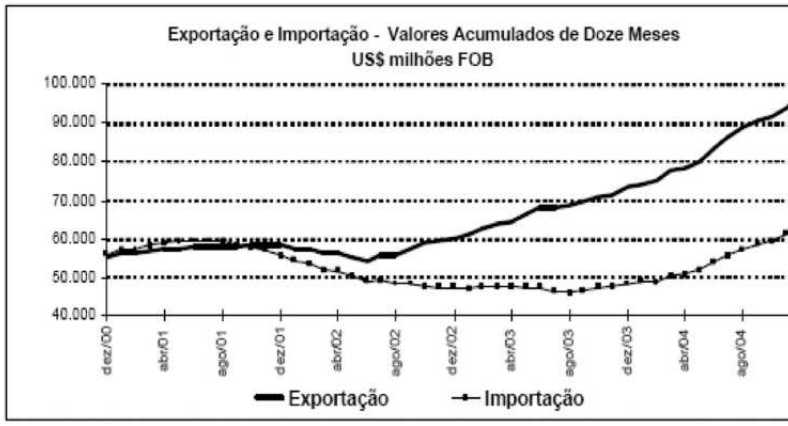


FIGURA 5 - O DESEMPENHO DO COM
2003 E 2004

Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Segundo MDIC (2004), outro importante fator do bom desempenho das exportações brasileiras é a comparação da taxa de crescimento das exportações do Brasil com o mundo. De acordo com o FMI, a previsão das exportações mundiais de 2004 eram de aumentar em 18,3%, enquanto que as vendas externas brasileiras ampliaram-se a uma taxa de 32%. Os setores que mais se beneficiaram com o aumento das cotações externas foram os produtos básicos e semimanufaturados, cujos preços cresceram 19,0% e 13,3%, respectivamente, sendo que, no *quantum*, o aumento foi de 13,7% e 8,6%, [...] os produtos manufaturados tiveram um aumento das vendas influenciado pela ampliação das quantidades embarcadas, elevando, assim, a participação de produtos de maior valor agregado nas exportações e a maior inserção de produtos brasileiros representativos dessa categoria de bens no mercado internacional, sendo que o valor das exportações de manufaturados totalizaram US$ 52,949 bilhões, em 2004, o que representou aumento de 33,5% sobre 2003". Ainda segundo a mesma fonte as exportações brasileiras de produtos básicos somaram US$ 28,51 bilhões enquanto os produtos semimanufaturados somaram US$ 13,429 bilhões. Isso significa a expansão de, respectivamente, 34,7% e 22,7% sobre 2003. Tais resultados refletiram no aumento da participação dos produtos manufaturados nas exportações totais, que passou de 54,3%, em 2003, para 54,9%, em 2004, assim como dos produtos básicos que se elevou de 29,0% para 29,6%, respectivamente.

O fato relevante do bom desempenho brasileiro da Balança Comercial fica evidente na Tabela 1 que mostra uma variação positiva nos preços e na quantidade dos principais grupos de produtos que compõe a pauta de exportações brasileira. Mas, sabe-se que essa tendência dificilmente se manterá por longo tempo haja visto que existe uma tendência mundial do aumento da oferta, principalmente, de produtos básicos e as previsões apontam para uma tendência de queda dos produtos, principalmente os ligados aos *commodities* do agronegócio.

TABELA 1 - VARIAÇÃO NOS PREÇOS E NAS QUANTIDADES EXPORTADAS PELO BRASIL

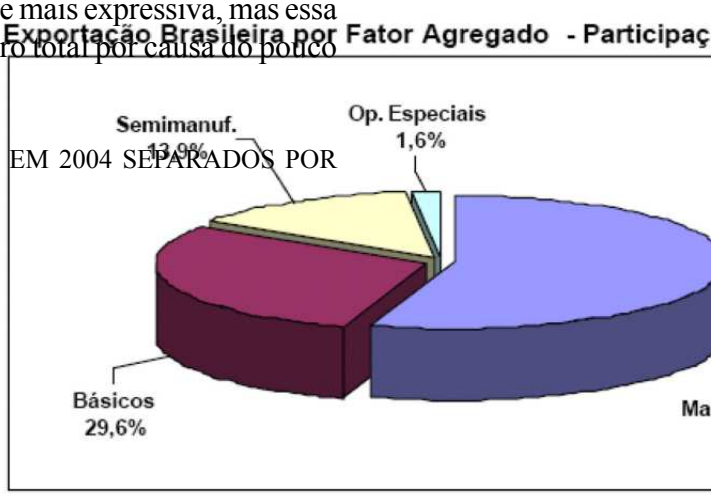
Variação % dos Índices de Preço e *Quantum*
Janeiro/Novembro - 2004/2003

	Quantum	Preço
Exportação Total	17,7	11,4
Básicos	13,7	19,0
Semimanufaturados	8,6	13,3
Manufaturados	22,6	6,8

Fonte: FUNCEX.

A FIGURA 6 expressa a participação da exportação por produtos e em valores financeiros agregados. O fato concreto é que em termos de quantidade, peso ou volume os produtos básicos e os semimanufaturados representam quantidade mais expressiva, mas essa quantidade não se reflete no valor financeiro total por causa do pouco valor agregado destes.

FIGURA 6 - AS EXPORTAÇÕES DO BRASIL EM 2004 SEPARADOS POR AGREGAÇÃO



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

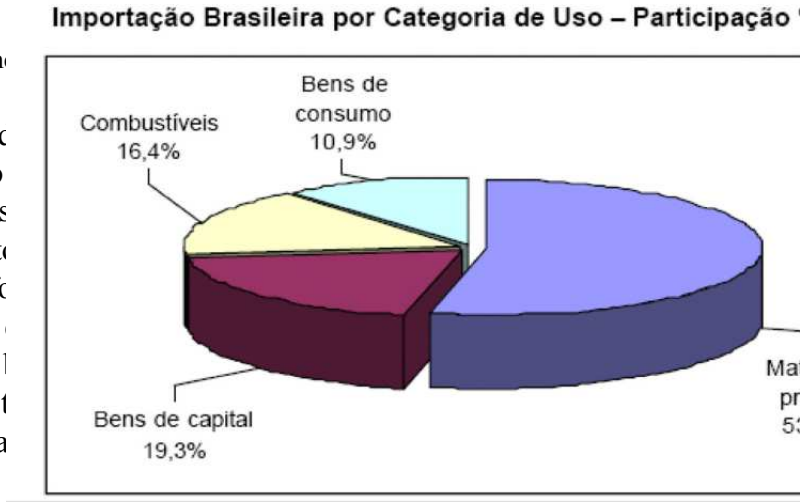
Nota-se que o material de transporte contribuiu muito para a ampliação das vendas externas em 2004, ao totalizando US$ 16,042 bilhões, um valor 51% superior ao de 2003. Neste segmento cresceram as exportações de aeronaves e itens do setor automotivo, além de exportação de dois navios-plataforma para produção e armazenamento de petróleo e gás, no valor de US$ 1,2 bilhão. Esse fator é importante porque mostra que o país pode agregar valor e o que isso representa. A venda de uma aeronave pela Embraer significa um faturamento bruto equivalente a uma imensa quantidade de produtos *in natura*. Segundo MDIC (2004), além do aumento de produtos tradicionais é importante destacar que mais de 600 novos itens foram exportados em 2004 representando cerca de US$ 900 milhões.

Um dos destaques do desempenho exportador em 2004 foi o crescimento das vendas de produtos brasileiros para países não tradicionais ou com pequena participação em exportações anteriores, o que vem mostrando a diversificação dos mercados importadores, a ampliação de produtos exportados e a descentralização de regiões produtoras exportadoras. Em 2004, dos vinte e sete Estados brasileiros, treze registraram taxas de expansão superior a das exportações brasileiras, sendo que as inclusões de novos produtos nas exportações desses Estados contribuem de importante forma para o contínuo crescimento das vendas externas brasileiras e a diversificação das exportações do País.

Nas importações, todas as categorias de produtos registraram crescimento em 2004, comparando com 2003. Fato importante é que a atividade produtiva é a maior demandante de bens importados, como matérias-primas e intermediários e bens de capital, que responderam por cerca de 53,4% e 19,3%, respectivamente. Juntas somam 73% das importações brasileiras do ano de 2004 (como pode ser visualizado na Figura 7). Isso evidencia que o mesmo Brasil, que tem na sua pauta de exportação uma grande participação produtos em forma de matéria-prima, também é um país que importa produtos básicos e os beneficia dentro do país. Tal fato prova que as teorias das vantagens absolutas e comparativas e as que se seguiram, nem sempre se confirmam. Pois o Brasil importa e

exporta produtos de base tecnológica semelhante. O mesmo ocorre com países desenvolvidos que importam e exportam bens semelhantes (exemplo: importa automóvel de marca X e exporta o mesmo modelo de marcaY).

FIGURA 7 - AS IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS EM 2004 POR CATEGORIA



Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvim

ATabela 2, expressa a origem d
em 2003 e 2004. Assim como a União
destinos dos produtos exportados
importantes fornecedores de produt
Isso porque eles são os principais fo
valor financeiro como máquinas,
informática e outros. As importações
todos os blocos apontados com dest
Oriental de onde os produtos vindos a
valor total de 2003 para 2004.

TABELA 2 - ORIGEM DAS IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS EM 2003 E 2004.

IMPORTAÇÃO BRASILEIRA – PRINCIPAIS BLOCOS ECONÔMICOS
JANEIRO/DEZEMBRO – 2004/2003 - US$ MILHÕES FOB

	Janeiro/Dezembro		Var.% 2004/03	Part.
	2004	2003		2004
UNIÃO EUROPÉIA (1)	15.923	13.021	22,3	25,4
ÁSIA	12.278	8.923	37,6	19,6
- China	3.710	2.148	72,7	5,9
EUA (2)	11.511	9.726	18,4	18,3
ALADI	10.021	8.209	22,1	16,0
- MERCOSUL	6.393	5.685	12,5	10,2
- Argentina	5.572	4.672	19,3	8,9
- DEMAIS DA ALADI	3.628	2.524	43,7	5,8
ÁFRICA	6.172	3.278	88,3	9,8
ORIENTE MÉDIO (1)	2.304	1.619	42,3	3,7
EUROPA ORIENTAL (1)	1.324	853	55,2	2,1
DEMAIS	3.246	2.662	21,9	5,2
TOTAL	**62.779**	**48.291**	30,0	**100,0**

Fonte: SISCOMEX.
(1) Dez novos países passam a integrar a União Européia: Chipre, Eslovaca Rep., Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia
Polônia e Tcheca Rep. Em consequência, Chipre foi excluído da classificação do bloco Oriente Médio e os demais países, d
Oriental. Os dados da tabela acima já estão ajustados a essa nova classificação.
(2) inclui Porto Rico.

Para Brum (2002, p. 162), "
permite ampliar a concorrência de
preços mais competitivos, possibilit
do comércio varejista junto às indú
forma, se teve um aumento nas ir
economia brasileira para o cenário

Na figura 8 evidencia-se ur
em se tratando de balança comercia
e diária sempre é maior na segunda
metade, e isso se confirma nos dadc
histórico permite que analistas po
volume exportado pelo Brasil no a
metade (aquele valor vezes dois ou
importações. Assim, se o desemper
a ser melhor ainda na segunda e se
foi bom ainda existe a possibilidade de se recuperar na segunda metade
do ano.

FIGURA 8 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS EM DEZEMBRO DE 2004 E MÉDIAS DIÁRIAS NO ANO

Verificando tais dados no
exportações brasileiras de janeiro a
melhor desempenho do ano) soma
média de US$ 349,25 milhões por d
de julho a dezembro ou uma média
útil. Em suma, as exportações diária
no segundo semestre comparado co

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA
DEZEMBRO 2004

Período	Dias Úteis	EXPORTAÇÃO Valor	EXPORTAÇÃO Média p/dia útil	IMPORTA Valor
DEZEMBRO	23	9.194	399,7	5.684
1a. semana (01 a 05)	3	1.170	390,0	959
2a. semana (06 a 12)	5	2.083	416,6	1.240
3a. semana (13 a 19)	5	2.052	410,4	1.409
4a. semana (20 a 26)	5	2.313	462,6	1.125
5a. Semana (27 e 31)	5	1.576	315,2	951
Acumulado no ano	252	96.475	382,8	62.779
Janeiro	21	5.800	276,2	4.214
Fevereiro	18	5.721	317,8	3.752
Marco	23	7.927	344,7	5.344
Abril	20	6.590	329,5	4.631
Maio	21	7.941	378,1	4.825
Junho	21	9.328	444,2	5.523
Julho	22	8.992	408,7	5.510
Agosto	22	9.056	411,6	5.625
Setembro	21	8.923	424,9	5.751
Outubro	20	8.844	442,2	5.838
Novembro	20	8.159	408,0	6.082
Dezembro	23	9.194	399,7	5.684
Dezembro/2003	22	6.748	306,7	3.997
Novembro/2004	20	8.159	408,0	6.082
Var. % Dezembro-2004/Dezembro-2003			30,3	
Var. % Dezembro-2004/Novembro-2004			-2,0	
Jan-Dezembro/2004	252	96.475	382,8	62.779
Jan-Dezembro/2003	253	73.084	288,9	48.291
Var. % Jan/Dezembro-2004/2003		32,0	32,5	30,0

Fonte: SISCOMEX
Dezembro/2004: 23 dias úteis: Novembro/2004: 20 dias úteis: Dezembro/2003: 22 dias úteis.

3 CONCLUSÃO

Apesar de todos os problemas, nos últimos dez anos o país melhorou suas perspectivas e caminha, aos poucos, buscando melhores cenários. Pode-se concluir que o preço mais elevado do custo desse novo projeto o povo já pagou, e agora tende a conseguir algum retorno. O país vem acumulando sucessivos *superávits comerciais* (apesar da desvalorização crescente do dólar), a economia retomar o investimento, a dívida pública começa a "parar" de crescer, o risco externo mantêm-se com tendência à baixa, os investimentos externos estão retornando ao país e o governo passa a ter políticas mais claras para a agregação do valor nos produtos exportados.

Para isso, o governo tem de eleger melhor suas prioridades e avançar efetivamente nelas. Exemplos de "gargalos" que precisam ser combatidos: a) não basta a Lei Kandir (isenta de tributação as exportações de produtos com pouco valor agregado) como suporte para se manter um grande exportador; precisa de uma política de incentivo mais abrangente buscando novos exportadores e produtos com maior valor agregado; b) o país quer acabar com o desemprego e pune quem gera mais emprego; c) empresas exigem profissionais "jovens com experiência" para trabalhar, descartando os inexperientes (jovens) e os experientes (mais de 40 anos de idade), caso típico de contradição e justificativa sem fundamento; d) país transporta sua produção por rodovias em mau estado, perfazendo nesse caso, duas contradições por que rodovia é o sistema de transporte mais caro e o país que poderia ter ferrovias e hidrovias funcionando; isso inclusive justifica o mau estado de conservação das rodovias (excesso de peso e de uso); e) país que quer se desenvolver não o faz se não investir forte em educação com melhoria do nível de conhecimento de sua população; g) querer exportar e não cuidar do câmbio é contraditório; f) outros.

O Brasil precisa fazer a sua opção de competitividade. Até o presente o setor exportador deu a sua parcela de contribuição para a economia brasileira mas não consegue fazer milagres. Os sucessos obtidos até o presente foram muito mais decorrentes da "transpiração" das empresas no seu esforço competitivo, fazendo valer a máxima de que

país competitivo é o que tem empresas competitivas. Mas isso funciona até um determinado ponto, exigindo que o Estado passe a ter uma atuação mais clara na área. Espera-se que essa nova posição do governo de promover a marca Brasil e os produtos do país no exterior, seja o começo dessa nova postura governamental no comércio exterior.

REFERÊNCIAS

BRUM, A. L. **A Economia internacional na entrada do século XXI**. 2.ed. Ijuí: Unijuí, 2002.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro.** 23.ed. Ijuí: Unijuí, 2003.

FUNCEX, Disponível em: http://www.funcex.com.br > Acessado em: janeiro de 2005.

GUIDOLIN, B. **Economia e comércio internacional ao alcance de todos.** São Paulo: Aduaneiras, 1999.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior.** 8.ed. São Paulo: Atlas 2003.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento e do Comércio Exterior. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br>Acessado em: janeiro de 2005.

REVISTA DA FAE: A vulnerabilidade externa da economia brasileira: um estudo sob o enfoque das questões tecnológicas, produtivas e comerciais, **Revista FAE** Curitiba, v.7, n.1, p.35-50, jan./jun. 2004.

SATUR, R.V.; RIBEIRO, E.R.. As tendências à globalização e à integração: novos (velhos) paradigmas. In Pesquisa & debate 21. **Revista PEPGE, PUCSP**. São Paulo, v.13, n.1, p.46-84, 2002.

SILVA, M. F. **Relações econômicas internacionais.** São Paulo: Aduaneiras, 1999.

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO: UM ESTUDO DA BAKOF INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FIBERGLASS LTDA

Carine Maria Senger[1]
Andréa Zamin Saad[2]
Igor Senger[3]
Lurdes Marlene Seide Froemming[4]

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo ilustrar os traços de orientação para o mercado da empresa Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda., localizada na região do Médio Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul, a partir de um modelo teórico. Para tanto, utiliza-se da percepção da coalizão dominante e busca constituir seu perfil através da identificação das principais práticas que contribuem para o processo

[1] Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI/RS - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, carinesenger@terra.com.br.
[2] Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI/RS - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e bolsista da CAPES, andreasaad@terra.com.br.
[3] Mestre em Administração – UFLA/MG e Professor das Faculdades UNICEN - Campus de Primavera do Leste/MT, igorsenger@yahoo.com.br.
[4] Doutora, Professora do Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI/RS - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, lurdesf@unijui.tche.br.

de orientação para o mercado e performance da organização, considerando a influência dos fatores internos e externos, bem como do ambiente no qual a mesma está inserida. A identificação dessas práticas e de suas respectivas características se dá a partir de relevante referencial teórico. A metodologia utilizada emprega como orientação filosófica, a perspectiva humanista dentro do caráter subjetivo, com abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo de caso que utiliza determinados procedimentos com o intuito de coletar e analisar os dados. Constitui-se, também, num estudo complementar, realizado paralelamente a um estudo longitudinal e biográfico, que objetivou investigar o processo de adaptação estratégica e mudança organizacional. Os resultados apontam que os processos de inovação e adaptação ao mercado são contínuos na organização em estudo, com intenção de satisfazer as necessidades dos clientes e antecipar-se aos concorrentes. Trata-se de uma cultura orientada para o mercado que busca gerar inteligência num ambiente competitivo a partir de habilidade de detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma.

Palavras - chave: *Marketing*; Criação de Valores; Cliente; Orientação para o Mercado.

ABSTRACT

The present study aims at illustrating the traces of orientation for the market of Bakof company Industry and Commerce of Fiberglass Ltd., located in the region of the High Medium Uruguay of Rio Grande do Sul state, from a theoretical model. Therefore, it is used the perception of the dominant coalition trying to constitute its profile through the identification of the main practices which contribute for the process of orientation to the market and organization performance, taking into consideration the influence of internal and external factors, as well as the environment in which it is inserted. The identification of these practices and their respective characteristics is given from relevant theory. The methodology is based on a philosophical orientation, the humanist subjective perspective in a qualitative approach. It is a

case study with procedures of collecting and analyzing data. It is also a complementary study carried out parallel to a longitudinal and biographical study, aimed at investigating the process of strategic adaptation and organizational change. The results point out that the processes of innovation and adaptation to the market are continuous regarding the organization, with the intention of meeting the needs of the customers and prospective competitors. It is a culture guided to the market which intends to generate intelligence in a competitive environment from the ability to detect emergent standards and to help them to take form.

Key-words: Marketing; Creation of Values; Customer; Orientation for the Market.

1 INTRODUÇÃO

Uma análise no cenário mundial permite identificar a ocorrência de sucessivas transformações de forma inevitável, provocando mudanças no comportamento organizacional e na sua respectiva forma de atuação estratégica. As organizações são testemunhas de uma invasão crescente de novas tecnologias que provocam verdadeiras revoluções no ambiente em que estão inseridas.

As mudanças tecnológicas, demográficas e na regulamentação abalaram e fragmentaram as bases do sucesso obtido até então, fazendo com que muitas empresas enfrentassem problemas de gestão organizacional. Para Hamel e Prahalad (1995, p. 7), a "[...] discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional."

Nas organizações, as mudanças são impulsionadas por necessidades demonstradas pelo ambiente interno ou externo, onde a qualidade, eficiência e eficácia, atuam como requisitos relevantes para o alcance de determinados objetivos. Com o avanço tecnológico isso ficou ainda mais evidente, já que novas tecnologias surgem a todo instante e tornam-se fundamentais no desenvolvimento das atividades,

alterando os processos organizacionais.

Dessa forma, percebe-se uma certa pressão sobre as organizações, as quais necessitam passar por esse processo de mudança, a fim de acompanharem as evoluções na medida que alguns padrões gerenciais e operacionais não são mais aceitos. Isso requer maior flexibilidade, sensibilidade e capacidade de adaptação como forma de reagir e competir estrategicamente.

A adoção de uma filosofia de orientação para o mercado tem sido considerada um pré-requisito para o sucesso e lucratividade de muitas empresas nos últimos tempos. Além disso, esse tema tem sido considerado chave para que as empresas possam desenvolver e sustentar estratégias de *marketing* capazes de elevar seu desempenho em mercados altamente competitivos e globalizados. Tal filosofia consiste em selecionar uma estratégia de *marketing*, cuja proposta é voltar-se para o cliente. (SAMPAIO e FROEMMING, 1998).

Diante dessa nova realidade, este estudo tem por objetivo ilustrar os traços de orientação para o mercado da empresa Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda., localizada na região do Médio Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul, a partir da percepção da coalizão dominante. (MILES e SNOW, 1978). Seguindo os procedimentos metodológicos adotados, procurou-se evidenciar as principais práticas que contribuem para o processo de orientação para o mercado e desempenho organizacional, considerando a influência dos fatores internos e externos.

Para tanto, este artigo encontra-se estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte aborda a metodologia utilizada na realização deste estudo, ressaltando como foram efetivadas a coleta e análise dos dados. Na terceira seção, apresenta-se o referencial teórico pertinente a este estudo. A caracterização da organização em questão é feita na seqüência. O perfil de orientação para o mercado é enfatizado na quinta seção através da descrição das práticas identificadas. E, por fim, a última seção, destaca algumas conclusões obtidas pelos autores em função desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a efetivação deste estudo é necessário buscar na literatura alguns fundamentos teóricos existentes sobre o tema a ser desenvolvido. Tal fundamentação consiste na sua base de sustentação. Nesse sentido, a fundamentação teórica provê a apresentação da evolução dos conceitos relevantes sobre *marketing*. Inicialmente, enfatiza criação de valores de mercado para o cliente destacando as dimensões da oferta de valor. A seguir, propõe uma abordagem comparativa sobre as orientações do *marketing* e destaca a orientação de mercado e seus elementos. Por fim, salienta as diferenças ilustrativas em valores e normas entre organizações voltadas para o mercado e organizações centradas em si mesmas.

2.1 Evolução e conceito de Marketing

De acordo com Richers (2000, p. 4), "o berço do *marketing* encontra-se indiscutivelmente nos Estados Unidos e sua difusão pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o *marketing* só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial." No Brasil, o *marketing* foi introduzido na sociedade empresarial e acadêmica em meados de 1954 na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, por influência norte-americana.

Entre os fatores que influenciaram a integração do *marketing* na linguagem popular, Richers (2000) cita o processo de substituições de importações, industrialização e adoção de novos métodos administrativos; a difusão de inovações através de escolas de ensino superior e cursos especiais; o sistema de comunicação, mídia impressa e falada e ação de agências de publicidades.

Segundo esse autor, o *marketing* já passou por uma série de fases conotativas que possibilitam identificar a evolução do seu conceito. Inicialmente, concentrava-se nos aspectos legais, relacionados à transferência de posse, quanto à compra e venda de bens. A seguir, aos aspectos relacionados à distribuição; relação das atividades que envolvem

o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor; aspectos de responsabilidade das funções administrativas e a abordagem sistêmica dos diversos instrumentos de um processo mercadológico.

Richers (2000, p. 5) destaca que logo depois o *marketing* ampliou-se a nível macro, incluindo empresas públicas e sem fins lucrativos; e "... ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas..." Seguindo os demais conceitos contemporâneos da área, esse autor focaliza o lado pragmático do *marketing*, "... aquele que procura prestar serviços à empresa, para que esta possa penetrar a fundo no mercado e, em última análise, fortalecer sua imagem e vender mais."

Dessa forma, define *marketing* como a intenção de entender e atender o mercado, cuja finalidade é identificar nichos de mercado e oportunidades de demanda, inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes pela empresa ou suas concorrentes; e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais.

Já Churchill Jr. e Peter (2000) seguem as orientações da *American Marketing Association*, e definem *marketing* como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Embora com essas definições de suma relevância, o *marketing* ainda é mal interpretado e utilizado no Brasil, debochado e entendido de forma dúbia. Para que o *marketing* cumpra realmente seu papel, é preciso encará-lo como uma disciplina pragmática que persegue um único objetivo: aumentar a eficácia das empresas adaptando-as melhor ao mercado. (RICHERS, 2000).

2.2 Criação de valores de mercado para o cliente

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), a essência do *marketing* consiste em criar valor para os clientes. Por sua vez, o valor é o que os clientes buscam nos produtos, serviços ou fornecedores; nasce do potencial que um produto possui de satisfazer a uma necessidade ou um desejo desses clientes. Essa satisfação denomina-se oferta de valor.

Para esses autores, oferta de valor tem duas dimensões: eficácia e eficiência. Eficácia é a capacidade que um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e aos desejos do cliente. Já eficiência é o custo mínimo para o cliente, medido em dinheiro, tempo e esforço físico, para receber este valor.

FIGURA 1 - DIMENSÕES DA OFERTA DE VALOR

Eficácia (satisfação do desejo/ necessidade)	**Eficiência** (conservação de recursos)	
	Baixa	Alta
Alta	**Valor ineficiente**	**Melhor valor**
Baixa	**Valor ruim**	**Valor de eficiência**

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 717).

Conforme a explanação da figura 1, se a oferta de uma empresa satisfaz muito bem às necessidades e aos desejos de um cliente e se, ao obter e utilizar essa oferta, o cliente precisa despender o mínimo possível de recursos, então eficácia e eficiência estão sendo articuladas para oferecer o melhor para o cliente. Porém, se uma empresa pode oferecer um produto melhor, mas só a um preço mais alto, ou se ela cobra um preço baixo, mas não pode oferecer boa qualidade àquele preço, então o valor obtido é apenas parcial (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Drucker, citado por Akel Sobrinho e Toledo (2001, p. 3) afirma que:

> Existe apenas uma definição válida para o propósito de um negócio: criar um cliente. E é o cliente que determina o que um negócio é. Para isso, é o cliente, e apenas ele, quem, através de estar disposto a pagar por um bom serviço, converte recursos econômicos em riqueza, coisas em bens. O que as empresas pensam que produzem não é o mais importante - especialmente não o é para o futuro do negócio e seu sucesso. O que o consumidor pensa estar comprando o que ele considera "valor" é decisivo ... pelo fato de que seu

> propósito é criar um cliente, qualquer empresa tem duas - e somente duas - funções básicas: *marketing* e inovação.

Sendo assim, Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 717) reforçam que: "[...] o objetivo ideal de uma empresa deve ser a alavancagem tanto da eficácia quanto da eficiência, no intuito de oferecer o melhor valor." para o cliente.

Contudo, esses autores salientam que para oferecer diversos valores aos clientes, as organizações necessitam incorporar determinados atributos e elementos a suas ofertas. Para apresentar os instrumentos para a criação de valores de mercado, enfocam os papéis do usuário, do pagante e do comprador.

Ainda segundo Sheth, Mittal e Newman, o usuário quer que o produto ou serviço tenha o desempenho desejado e que seu esforço ofereça benefícios sociais e emocionais. Para isso, as organizações podem oferecer um valor de desempenho superior, adotando melhoria de qualidade, inovações de produto, personalização em massa e garantias.

Para os pagantes, os valores mais importantes envolvem baixos custos e facilidade de efetuar pagamentos. Assim, as organizações podem criar valor para os pagantes, "... mantendo baixo o custo de compra e utilização do produto e oferecendo serviços que sejam úteis para os pagantes." (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 724).

Já os compradores, buscam um bom atendimento antes e depois de suas escolhas. Desejam que suas compras sejam convenientes, que não consumam muito tempo e que sejam feitas em um lugar e em um tempo adequados a suas programações. Os valores de conveniência e de personalização representam uma influência sobre os desejos dos clientes, representam sua preferência, e não sua necessidade. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

2.3 Orientação para o mercado

Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que o *marketing* pode ser

orientado de várias maneiras nas organizações. Os modos tradicionais envolvem a orientação para a produção, vendas e *marketing*. A tabela 1 apresenta os respectivos enfoques e descrições sobre tais orientações, incluindo uma visão geral da orientação para o valor.

A partir dessa tabela comparativa os autores argumentam que

> A orientação para a produção centra-se nos produtos e em como fabricá-los com eficiência. Pressupõe que, se os produtos forem melhores, os clientes irão comprá-los. O papel do marketing orientado para a produção é, essencialmente, entregar produtos em locais onde possam ser comprados. (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000, p. 6).

TABELA 1 - COMPARAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar e desejar, oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (*stakeholders*).

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2000, p. 7).

A orientação para vendas concentra as atividades de *marketing* na venda dos produtos disponíveis. Normalmente é usada quando a oferta de produtos e serviços é maior do que a demanda. Por sua vez, a orientação para o *marketing* depende de "... compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos ou serviços para satisfazê-los." Já o *marketing* voltado para o valor "... é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes." (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000, p. 9).

Concomitantemente, Day (2001, p. 19) apresenta a orientação para o mercado, definindo-a como "... uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes." E Enfatiza que:

> As empresas orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não têm escrúpulos para desencorajar os clientes que drenam lucros - aqueles que são inconstantes e custa caro atender. Assim, orientar-se para mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos.

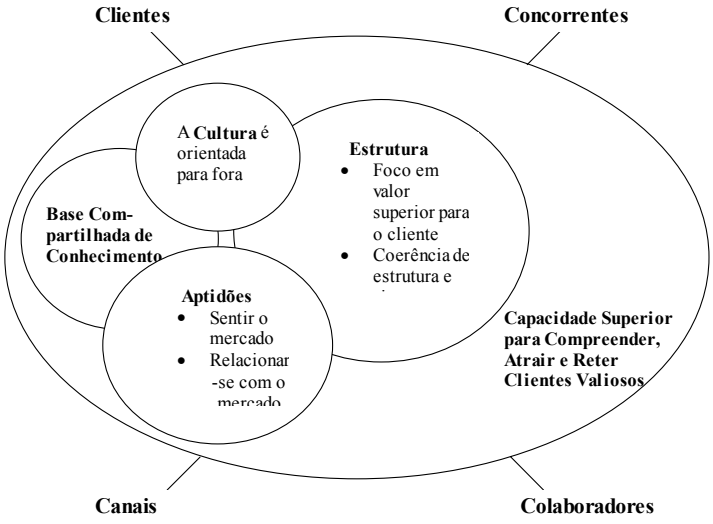
Com o intuito de atingir sua capacidade elevada para compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de forma sólida em seus mercados, as organizações orientadas para o mercado combinam três elementos, os quais são definidos por Day (2001, p.20) a seguir e apresentados na Figura 2.

> Uma cultura orientada para fora com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem. Aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada. Isso significa que as empresas orientadas para o mercado são melhor conduzidas em relação a seus mercados e mais aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes. A clareza de sua visão estratégica as ajuda a criar estratégias vitoriosas que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles. Uma estrutura que possibilita, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas. Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor ao cliente - do projeto dos produtos à execução do pedido, além de uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos esses aspectos da estrutura estão alinhados com uma política de valor superior.

De acordo com esse autor, tais elementos são apoiados por uma base compartilhada de conhecimento, na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. "Este conhecimento constrói relacionamentos com os clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado." (DAY, 2001, p. 21).

Segundo Day (2001), os avanços tecnológicos representam oportunidades para construir essa base de conhecimento compartilhada, porém a tecnologia deve ser aplicada com foco no mercado. Cada um desses elementos chaves precisa ser, no mínimo, tão bom quanto o melhor dos concorrentes para que a orientação geral para o mercado assegure que a estratégia conquiste vantagens.

FIGURA 2 - ELEMENTOS DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



Fonte: Day (2001, p. 20).

Day (2001, p. 21) enfatiza que "uma cultura orientada para o mercado é muito mais que um mantra de mercado." Esta concepção impregna todo o tecido da organização; significa que "o teste verdadeiro não é o que a organização diz a respeito de si mesma, mas se ela age de forma a refletir uma cultura orientada para o mercado." Além disso, destaca

que as aptidões para sentir o mercado têm um papel significativo, pois compreendem a capacidade de interpretar e compreender este mercado. Já a estrutura tem o papel de estabelecer um relacionamento estreito entre cultura, aptidões e processos no contexto da organização.

Desphandé, citado por Akel Sobrinho e Toledo (2001, p. 3), complementa que

> pode-se pensar no constructo orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos a criação e satisfação de clientes).

Cada organização possui um tipo diferenciado de cultura. O que distingue uma cultura orientada para o mercado de outra centrada em si mesma são as crenças, valor e normas. Para Day (2001), todas as decisões tomadas nas organizações orientadas para o mercado começam com o cliente e as oportunidades previstas para obter vantagem; toda a organização permanece envolvida com o intuito de oferecer qualidade e atendimento em termos do próprio cliente. A tabela 2 ilustra algumas características que diferenciam a cultura de uma organização orientada para o mercado.

TABELA 2 - DIFERENÇAS ILUSTRATIVAS EM VALORES E NORMAS.

P O E

marketing

importa

	Organização Orientada para o Mercado	Organização Centrada em Si Mes
3	Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	1. Venderemos a quem compra
4	A qualidade é definida pelos clientes	2. Qualidade é adequação aos p internos
5	As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	3. Os clientes não sabem o que
6	Os funcionários são defensores dos clientes	4. Relações com clientes são pr departamento de marketing
7	O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	5. Os dados sobre clientes são u mecanismo de controle e os distribuidores são dutos
8	A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	6. O que i mporta são novas (conquistas)
9	Não há vacas sagradas-Canibalize-se	7. Proteja o fluxo existente de r
10	Aprenda com os erros	8. Evite erros
11	A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	9. A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
12	A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável	10. Podemos viver com nossos concorrentes
13	O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	11. Concorrentes são imprevisív
14	Sabemos mais que os concorrentes	12. Se a concorrência faz isso, d bom

Fonte: Day (2001, p. 54).

Embora alguns estudos realizados não tenham conseguido identificar as razões precisas pelas quais a orientação para o mercado aumenta a lucratividade, Day (2001) indica que outras fontes mostram vários benefícios que a orientação para o mercado pode proporcionar às organizações. Entre esses benefícios destaca que a orientação para o mercado melhora o desempenho organizacional: aumenta sua capacidade para compreender mercados, sentir oportunidades emergentes, prever movimentos dos concorrentes, tomar decisões baseadas em fatos; aumenta

a capacidade para atrair e manter clientes, entregar valor superior, encorajar a lealdade, alavancar os investimentos no mercado; e cria benefícios para os lucros, eficiências de custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preço extra, aumento da receita e neutralização da concorrência.

3 METODOLOGIA

Considerando que a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade (MINAYO, 1994), destacam-se nessa seção os aspectos relacionados com a metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo.

De acordo com Burrel e Morgan, citados por Sausen (2003, p. 208), é importante o posicionamento dos pesquisadores com relação às bases que dão sustentação às investigações no campo das Ciências Sociais. Segundo esses autores, "... a concepção adotada em termos de mundo, leva o pesquisador a inclinar-se para uma determinada opção metodológica."

Assim, para este estudo, emprega-se como orientação filosófica, a perspectiva humanista dentro do caráter subjetivo. Parte-se do entendimento de que há uma realidade subjetiva, que é fruto da percepção dos agentes pesquisados acerca de uma determinada realidade, onde o conhecimento das pessoas somente pode ser obtido por meio de procedimentos interpretativos, fundamentados na recriação das experiências de outros (Hughes, 1980). Segundo Sausen (2003, p. 208), "esta perspectiva insere a preocupação com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos atores."

Emprega-se, também, a abordagem qualitativa, a qual é justificada por Minayo (1994) pelo fato do método quantitativo restringir a realidade social ao que pode ser observado e quantificado, e por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, considera-se um estudo de caso. De acordo com Gil (1999), este tipo de procedimento envolve um estudo profundo e exaustivo de uma única

empresa, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Para Yin (1984), o estudo de caso constitui-se na maneira mais adequada a ser utilizada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos.

Além de entrevistas, essa pesquisa opta por coletar seus dados através de um questionário estruturado por Day (2001), cujos sujeitos alvos envolvem a coalizão dominante da organização, ou seja, o diretor e os responsáveis pelos departamentos. O questionário como tal é a forma mais usada por possibilitar medir com melhor exatidão o que se deseja. Já a entrevista, é usada em função da necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos pelos sujeitos da pesquisa. (CERVO E BERVIAN, 2002).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. iniciou suas atividades em 1987 com a produção de móveis em fibra de vidro e antenas parabólicas, tendo em vista a carência do setor industrial na região e a introdução da fibra de vidro como matéria-prima em escala mundial. Devido à atitude empreendedora e ousada do fundador e diretor da empresa, em 1992, a organização já contava com 67 colaboradores e uma parceria com inúmeras lojas. Além de obter uma importante fatia do mercado nacional, lançava seus produtos além das fronteiras do Brasil.

Inicialmente contava com três funcionários e uma área de 60m². Em função de decisões estratégicas tomadas, optou por aumentar a sua fabricação e para tanto, ampliou seu espaço físico que passou a ser 400m² de área, seus recursos humanos e seu espaço de comercialização através da inserção de distribuidores nos Estados do sul do país. Em 2000, a área física de 400m² tornou-se pequena, sendo necessária a aquisição de um espaço ainda maior. Nessa época, a empresa já contava com 80 colaboradores operando em três turnos e com uma produção mais diversificada de produtos voltados para o

segmento da construção civil, entre eles, a caixa d'água de fibra de vidro, que passou a ser o seu principal produto.

Acompanhando o crescimento e desenvolvimento tecnológico mundial, a Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. procura lançar novos produtos com o intuito de satisfazer as necessidades do cliente. Destaca-se com a produção de caixas d'água em fibra de vidro de 100 a 25.000 litros, caixas d'água de polietileno de 310, 500 e 1000 litros, telhas translúcidas, lixeiras, escorregadores, piscinas infantis, pedalinhos, balcão com tanque e capa protetora para ar condicionados.

Os produtos fabricados com as marcas BAKOF TEC, BAKOF SAT, BAKOF TELHA e ACQUATEX, são a expressão da mais alta tecnologia, resultado de investimentos permanentes em pesquisas e intercâmbio com setores nacionais e internacionais, buscando uma perfeita sintonia entre o usuário e a empresa. Os últimos lançamentos no mercado incluem estações compactas de tratamento de esgoto, silos para armazenamento de ração, caixa auto-limpante, cocho para alimentação de animais e tanques para lavar roupa em polietileno.

Atualmente vem consolidando sua marca e oferecendo aos seus clientes um ótimo serviço de pós-venda e assistência técnica. Mantém em todas as regiões de atuação (RS, SC, PR, MT, MS, SP e GO) revendedores e profissionais qualificados, aos quais oferece apoio, informação e aperfeiçoamento técnico constante. Conta com mais de 140 colaboradores, com 35 escritórios comerciais, atua com mais de 50 representantes comerciais e com uma diversidade de produtos em diversos Estados do país. Além de manter parcerias com outras empresas e instituições nacionais, mantém parceria com a empresa americana *Owens Corning* que auxilia no desenvolvimento das tecnologias ACQUATEX.

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. encontra-se localizada na BR 386, Km 35, numa área construída de 6000m² e contém uma fábrica com duas unidades: uma unidade trabalhando com fibra de vidro e outra com polietileno (plástico). A administração está a cargo do diretor Nelci Afonso Bakof, o qual conta com o apoio da gerência de seis departamentos: administrativo/financeiro (contabilidade, fiscal, contas a pagar, contas a receber e faturamento), comercial (*marketing* e vendas), recursos humanos, compras, expedição e engenharia (coordenação industrial e coordenação de equipes).

Embora a empresa sofra influências internas e externas, procura sempre se adaptar conforme a oscilação do mercado. É considerada uma organização participativa que possibilita aos funcionários crescimento profissional interno. A fonte mais expressiva de recursos da organização é a industrialização de caixas d'água em fibra de vidro, cuja produção representa aproximadamente 75% de seu faturamento anual.

4.1 Perfil da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda

Considerando a metodologia utilizada na coleta de dados, o referencial teórico explicitado anteriormente e a respectiva caracterização da organização em estudo, apresenta-se a seguir os traços que permitem ilustrar o perfil da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda., identificados segundo Day (2001), através de cinco aspectos principais. Inicialmente a ênfase encontra-se na orientação geral da organização, seus valores, crenças e comportamentos. Posteriormente, destaca-se sua capacidade de sentir o mercado e de relacionar-se com ele e, por fim, salienta-se sua visão estratégica e sua sistemática organizacional.

4.1 1 Orientação geral: valores, crenças e comportamento

Com relação aos valores, crenças e comportamento que, de maneira geral orientam a organização em estudo, percebe-se que todas as funções e atividades da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. estão integradas no atendimento das necessidades de seus clientes. Assumir a perspectiva do cliente, compreender as necessidades deles e a elas corresponder é trabalho de todos os envolvidos e não apenas trabalho do *marketing*.

As prioridades e interesses da alta gerência voltam-se para questões sobre clientes e concorrentes. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente *feedback* dos clientes. Os assuntos internos não

têm precedência; há tempo disponível para visitas a clientes.

Todas as decisões tomadas na Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. começam com o cliente e as oportunidades para vantagens. A ênfase não está em vender a quem quer que compre, mas sim em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos.

A difusão de conhecimento sobre o mercado da-se através da livre divulgação das informações a respeito dos clientes e de experiências bem-sucedidas ou não através de todas as funções da empresa. O fluxo de informações a respeito de clientes não é impedido por uma mentalidade de *bunker*.

Quanto à ênfase em desenvolvimento de estratégias, a organização em estudo destaca que suas estratégias operacionais são guiadas por suas crenças comuns a respeito de como podem criar valor para os clientes, não são reativas e focalizadas no curto prazo. Para isso, todos se esforçam para superar os concorrentes visados.

Com relação ao relacionamento com os clientes a ênfase está na construção de relacionamentos a longo prazo e não em transações únicas. Os distribuidores são vistos como parceiros a longo prazo com interesses comuns e não como dutos passivos.

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. disponibiliza um esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas do cliente. Os produtos e tecnologias existentes não impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.

A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções da organização. A ênfase não está em obter adequação aos padrões internos. Além disso, o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização com sucesso.

4.1.2 Capacidade de sentir o mercado

Quanto à capacidade de sentir o mercado, explorar e entender

seus clientes e parceiros de distribuição, pode-se dizer que a organização em estudo tem um forte compromisso com uma perfeita compreensão do mercado com base para decisões. Não se limita às informações à disposição do público e *feedback* informal da equipe de vendas estratégicas.

Freqüentemente é feito o monitoramento do mercado, inclusive com acompanhamento pós-venda, da satisfação do cliente e monitoramento da qualidade. A disposição para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência é excelente. Há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes. Equipes multifuncionais fazem visitas freqüentes, reunindo-se com clientes e distribuidores.

A extensão de busca por conceitos inovadores de produtos é contínua e completa, inclusive a busca por necessidades latentes e insatisfeitas nos mercados-alvos. Tal busca não se limita a copiar os concorrentes, e envolve outras funções, além de vendas e *marketing*.

O conhecimento dos segmentos do mercado é extenso. A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. realiza investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos novos. Não se baseia apenas em dados disponíveis e na classificação do setor. Além disso, possui um conhecimento completo de todos aqueles com oportunidade de atender o cliente, ou seja, conhece seus concorrentes. Considera que as reclamações de seus clientes são oportunidades para aprender, e não evidências de fracassos.

O conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo é extenso, baseado no cuidadoso monitoramento de testes. Não se limita a informações facilmente obtidas. A organização está disposta a efetuar auditorias *a posteriori* de programas mal-sucedidos e comunicar amplamente os resultados. Tais auditorias são feitas de forma sistemática e as lições para melhorar são amplamente recomendadas.

Constantemente procura adequar-se aos sistemas de informação do mercado, pois os mesmos facilitam para todos os gerentes recuperar informações abrangentes e atuais. Considera que as informações sobre

clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos são amplamente integradas em todos os estágios do processo.

O papel da função de pesquisa de mercado é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia. Não é limitado a análises de vendas e negociações ocasionais com fornecedores externos de dados.

Os gestores da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. identificam uma dependência limitada de terceiros para análise e interpretação do mercado, exceto para estudos especiais e específicos. Poucos estudos de mercado permanentes são feitos por consultores externos com pouco envolvimento da empresa. A divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países é considerada excelente. Os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis.

4.1.3 Capacidade de relacionamento com o mercado

Com relação à capacidade de relacionamento da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda.com o mercado, predomina a mentalidade de que os clientes são como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro a longo prazo. O foco não está em atrair clientes e enfatizar transações isoladas.

Quanto ao conhecimento da lealdade e lucratividade de cada cliente, as informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral. As contas importantes, com potencial a longo prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade com capacidade de diferenciação entre clientes.

Nesse relacionamento com contas importantes, há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos. Tais negociações não são conflituosas e nem se resumem a concessões em preços a curto prazo. A aferição da eficácia do relacionamento ocorre por meio de índices usuais, os quais são

subordinados a índices de lealdade dos clientes, deserções e lealdade dos funcionários.

As equipes de vendas têm o papel de atuar como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordenar os contatos de nível para nível. Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes, adequando os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes.

Os intermediários da distribuição são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo e não como dutos passivos a serem deixados de lado sempre que possível.

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. utiliza-se de avanços em tecnologia de redes, desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos. Não se encontra limitada a um *web site* com catálogos e anúncios.

Quanto ao gerenciamento do valor das marcas BAKOFTEC, BAKOFSAT, BAKOFTELHA e ACQUATEX, a organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das mesmas e encontrar novas maneiras para explorá-lo.

4.1.4 Visão estratégica

O processo de planejamento da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas. É concebido a partir de uma visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro, com ampla participação em equipes interfuncionais e abertura para alternativas amplia a criatividade e o empenho. Sua ênfase não está em encontrar uma única estratégia satisfatória.

A amplitude do horizonte de planejamento pode ser identificada através de seu foco, o qual está na geração de valor a longo prazo e não no lucro do próximo ano e em retorno rápido. A análise estratégica é utilizada para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio.

Com relação ao conhecimento do mercado, a organização em estudo possui uma profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência, sendo capaz de prever ações, não se limitando a dados históricos sobre desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. As iniciativas no mercado são avaliadas seguindo uma mentalidade orientada para investimentos a longo prazo que focaliza as receitas futuras.

Assim, pode-se dizer que os recursos de *marketing* são adequados e distribuídos com eficiência. A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados. A revisão da estratégia ocorre periodicamente, é centrada na qualidade das hipóteses a respeito de fundamentos estratégicos, da exeqüibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos.

4.1.5 Sistemática organizacional

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. está estruturada em torno de segmentos de mercado. Dessa forma, as responsabilidades pelo atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas.

Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais. Há compreensão e aceitação comuns da estratégia operacional e coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais, guiadas por uma equipe de integração estratégica.

A capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional, permite que todos tenham acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e se comuniquem com todos na organização. Tais sistemas produzem informações altamente atualizadas, permitindo à organização reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades.

Com relação a interações com clientes, clientela e membros do canal, todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e

situações de uso. Inexiste um grupo de vendas forte que mantém as relações com os clientes e sonega sinais do mercado para o restante da organização. Quanto ao papel da função do *marketing*, o mesmo é considerado responsável pela manutenção de toda a organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor.

Os gerentes da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. são recompensados por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades e não por serem cuidadosos, seguros e conservadores. Os sistemas de recompensas e os programas de reconhecimento são concebidos para recompensar resultados a curto e longo prazos e estão adequados às prioridades estratégicas.

5 CONCLUSÃO

No contexto atual, muitas organizações e seus gestores não sabem o que fazer com o conceito de *marketing*, como usá-lo em seu benefício e como adaptá-lo à sua estrutura, enquanto isso perdem mercados para empresas estrangeiras. Para sanar essa lacuna, é necessário entender a estrutura política-econômica, o sistema de distribuição e de logística, o sistema de comunicação, bem como o poder aquisitivo da população, suas crenças e valores, adaptando o marketing a cultura de cada país.

Para sobreviver, as organizações precisam de um entrosamento entre o tangível e o intangível e voltarem-se ao consumidor, encarando o *marketing* como um meio de integração de diversos instrumentos capazes de estabelecer sólidas relações entre os que oferecem e os que desejam produtos/serviços no mercado. (RICHERS, 2000).

Percebe-se que a Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. buscou na orientação para o mercado um meio para obter vantagem competitiva e melhorar sua *performance* organizacional. Para tanto, a presença da alta administração é essencial no desenvolvimento de tal orientação, pois seu diretor e os demais gerentes devem apresentar valores, crenças e comportamentos que condizem com o discurso anunciado.

A atenção dispensada a criação de novos produtos é uma atitude positiva da organização. Os processos de inovação e adaptação ao mercado são contínuos com intenção de satisfazer as necessidades dos clientes e antecipar-se aos concorrentes. Uma cultura orientada para o mercado trabalha dessa forma. Seus valores buscam gerar inteligência de mercado num ambiente competitivo, a partir de ações antecipadas para obter vantagens sobre os concorrentes. (SAMPAIO e FROEMMING, 1998).

Verifica-se que a organização necessita manter uma posição estratégica para obter vantagem competitiva. Porém, sua sustentabilidade em nível de lucro elevado não está em práticas para melhorar questões operacionais, mas sim na adoção de uma estratégia clara, a qual está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

A capacidade de sentir o mercado e de relacionar-se com ele é um fator de destaque na organização. Prova disso são os prêmios que a Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. tem obtido em âmbito nacional nos últimos tempos em função dos produtos que oferece e do trabalho que realiza. Disposta a entender e atender o mercado, a organização busca identificar nichos de mercado e oportunidades de demanda, inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais, prezando pela qualidade de seus produtos.

A administração da organização procura criar pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. Propõe um ponto de vista adicional do estrategista - como um reconhecedor de padrões, um aprendiz - que administra um processo no qual as estratégias podem emergir, assim como podem ser deliberadamente concebidas. Percebe-se que o grande desafio do diretor da empresa, consiste em detectar descontinuações sutis que podem abalar o negócio no futuro. Isso depende do seu *feeling*, cuja chave para administrar está na habilidade de detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma.

A orientação do mercado da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. consiste na integração dos valores, crenças e comportamentos que orientam de forma geral a organização, na capacidade de sentir o mercado e relacionar-se positivamente com

ele, na sua visão estratégica e na sistemática organizacional adotada. A partir disso, percebe-se que a organização em seu conjunto busca atingir um desempenho organizacional positivo e alcançar os objetivos aos quais está determinada.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Z.; TOLEDO, G. L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2001. **Anais**. Campinas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. Traduzido por Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado:** compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: 1995.

HUNGHES, J. A. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de janeiro: Zahar, 1980.

MILES, R. G.; SNOW,C. C. ***Organizational strategy, structure and process.*** New York: McGraw-Kill, 1978.

MINAYO, M. C. de S. et.al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

RICHERS, R. ***Marketing*** **no Brasil.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SAMPAIO; C. H.; FROEMMING, L. M. S. Os principais conceitos e inter-relações de orientação para o mercado e vantagem competitiva. **Revista Administração de Empresas.** Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 45-61, dez/1998.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional:** o caso da Kepler Webwe S/A. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2003.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. J. **Comportamento do Cliente:** indo além do comportamento do consumidor. Traduzido por Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. ***Case study research.*** *Newbjury Park,* California:Sage Publications, 1984.1 CD ROM.

A SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Luciano Zamberlan[1]
Graciela Klein[2]

RESUMO

O principal objetivo desse estudo é avaliar o nível de satisfação dos usuários dos serviços de educação profissional oferecidos por uma Escola de Educação Profissional na cidade de Santa Rosa. Para atender os objetivos, realizou-se uma pesquisa exploratória com dados secundários e após procedeu-se uma pesquisa descritiva. A coleta de dados da etapa exploratória foi realizada através de *focus group* com 15 pessoas usuárias dos diversos serviços, procurando avaliar o comportamento destas e levantar as variáveis necessárias para a estruturação do questionário aplicado na etapa seguinte. Após realizou-se a pesquisa com 195 alunos da Escola. Os resultados obtidos neste estudo demonstram que o nível de satisfação dos usuários diferencia-se nas sete dimensões estudadas. A dimensão que demonstrou maior nível de satisfação foi Professores e Instrutores e a dimensão com menor nível de satisfação refere-se às Operações da Escola.

Palavras-chave: satisfação, serviços, educação profissional, pesquisa de marketing.

[1] Mestre em Gestão Empresarial pela FGV/RJ. Professor e Pesquisador da UNIJUÍ
[2] Bacharel em Administração pela UNIJUÍ

ABSTRACT

The main objective of this study is to evaluate the level of satisfaction of the users of the services of professional education offered by a School of Professional Education in the city of Santa Rosa. To take care of the objectives, an exploratory research with secondary data was become fullfilled and after a descriptive research was proceeded. The collection of data of the exploratory stage was carried through focus group with 15 using people of the diverse services, looking for to evaluate the behavior of these and to raise the necessary variable to structure the questionnaire applied in the following stage. After it was become fullfilled research with 195 pupils of the School. The results gotten in this study demonstrate that the level of satisfaction of the users is differentiated in the seven studied dimensions. The dimension that demonstrated to greater satisfaction level was Professors and Instructors and the dimension with lesser level of satisfaction mentions the Operations to it of the School.

Key - Words: satisfaction, services, professional education, marketing research

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente altamente competitivo e dinâmico é imperativo que as organizações operem seus processos com o objetivo maior de agregar valor aos seus produtos e serviços. O mercado atual está cada vez mais exigente e seletivo, no qual se destacam empresas que são capazes de atender aos seus clientes com eficácia, flexibilidade, velocidade e qualidade. Atualmente as empresas estão se diferenciando pela qualificação no atendimento a seus clientes com relação aos processos, produtos e serviços. Isto é claramente evidenciado pelo próprio mercado consumidor que se preocupa em buscar serviços de reconhecida aceitação e credibilidade. Destarte, evidencia-se a importância

da busca contínua pela Satisfação dos Clientes.

Segundo Froemming (2002), a satisfação do consumidor é um dos principais componentes do desenvolvimento do processo da busca da qualidade, sendo que a qualidade e a satisfação do consumidor não são conquistadas de forma isolada. O consumidor dirige o processo, estabelecendo suas expectativas, padrões e exigências. O foco é adicionar valor aos produtos e serviços a partir da perspectiva do consumidor.

Para Rodrigues (1997), a satisfação dos clientes é um alvo móvel que deve ser continuamente monitorado, pois as expectativas dos consumidores e padrões de desempenho estão em constante modificação, porque a concorrência também trabalha para atender ou exceder as expectativas e exigências dos consumidores.

A Escola de Educação Profissional (EPP) alvo deste estudo, tem a Gestão pela Qualidade determinada como elemento crítico de sua missão, comprometendo-se a assegurar que a melhoria contínua e o cuidado com o ambiente sejam de responsabilidade de todos os que atuam nesta organização. Faz-se necessário monitorar constantemente a percepção dos usuários com relação aos serviços prestados para verificar se as ações desenvolvidas por esta EPP estão os satisfazendo.]

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Marketing* de serviços

A preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar a fabricação e execução com a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Segundo Gianese (1996), o Serviço é definido como aquela atividade que é gerada no momento do uso, junto ao cliente e não pode ser estocada. Para Kotler (1994, p. 403), "um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico".

Nos últimos anos, o *marketing* nas organizações prestadoras de serviços tem mudado consideravelmente. O aumento da concorrência e a competitividade do mercado, têm gerado uma crescente conscientização dos desafios de *marketing* e oportunidades nas empresas prestadoras de serviços. O serviço é uma única atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (GRONROOS, 1993).

Os serviços possuem quatro características que os diferenciam dos bens – intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Os bens são produtos tangíveis, isto é, geralmente podem ser testados antes de serem adquiridos. É possível vê-los, tocá-los, sentir o odor que emitem, degustá-los. Já os serviços, seguindo suas características, são produtos intangíveis. Muito raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente (transportes, seguro, consultoria, educação, programas de computador, etc.)

Quanto à característica, chamada inseparabilidade de um serviço, significa que os fornecedores dos serviços estão envolvidos correntemente na produção e nos esforços de *marketing*. E os consumidores recebem e consomem os serviços no local da produção. A prestação da maioria dos serviços torna obrigatória a presença do cliente, que é quem fornece a motivação para que ela ocorra. Para Grönroos (1993), o serviço não é uma coisa, mas uma série de atividades ou processos que, além de tudo, são produzidos e consumidos simultaneamente.

Os serviços também são caracterizados pela heterogeneidade, pois é impossível para uma indústria de serviços padronizar a sua produção, onde os serviços são baseados em pessoas, que variam de acordo com diversos fatores como: o estado de espírito do executante, suas habilidades, a participação e o tipo de cliente, etc. Ainda quanto às características dos serviços, a perecibilidade, onde os serviços são altamente perecíveis porque não podem ser estocados.

2.2 A satisfação dos clientes

Para Engel *et al*. (2000), a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo, alcance ou exceda as expectativas. Na visão de Oliver (1997), a satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. Os julgamentos dos atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não.

Para Froemming (2002), a satisfação dos clientes vem sendo considerada como um conceito central de *marketing* e uma área de crescente interesse pelas organizações. A satisfação dos consumidores constitui-se em importante objetivo de toda ação de *marketing* e como tal tem sido reconhecida, passando a ser um conceito central no estudo de comportamento do consumidor. A qualidade de um serviço é essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviço. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas.

Segundo Rodrigues (1997), quando as organizações buscam oferecer qualidade em seus serviços, elas estão buscando a plena satisfação de seus clientes. Porém, para tanto, é necessário compreender as necessidades deles e tentar atendê-las com criatividade e produtividade. De acordo com Bateson e Hoffman (2001, p. 363), "a qualidade é conceituada mais geralmente como uma atitude, a avaliação global de uma oferta de serviço. A qualidade é criada a partir de uma série de experiências avaliadas".

De forma positiva, a concorrência acirrada e a competitividade tem obrigado as organizações a somente tomarem decisões depois de conhecer o grau de satisfação dos seus clientes com seus produtos, serviços oferecidos e atendimento prestado. Conhecer os desejos, as necessidades e o grau de satisfação dos clientes é o primeiro passo para se firmar no mercado e continuar crescendo.

Segundo Möwen *apud* Lima (1995), satisfação do consumidor é a atitude geral sobre o produto ou serviço posterior a sua aquisição ou

uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica.

Para Rodrigues (1997), a satisfação dos clientes é um alvo móvel que deve ser continuamente monitorado, pois as expectativas dos consumidores e padrões de desempenho estão em constante modificação, porque a concorrência também trabalha para atender ou exceder as expectativas e exigências dos consumidores.

O fator satisfação do cliente serve como suporte para a busca ou a manutenção da qualidade dos serviços prestados, mostrando a importância da relação existente entre uma organização e seus clientes, buscando manter os clientes fiéis a organização.

A satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada. (BOULDING *et al*. *apud* ROSSI e SLONGO, 1997). A visão de satisfação como algo transação-específico é útil para os encontros particulares e de curto prazo com um produto ou serviço. A satisfação cumulativa é um constructo abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço. Para Rossi e Slongo (1997), sob um ponto-de-vista mais aplicado ou gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado.

Segundo Bateson (2001), considerando a forte lógica para a satisfação dos clientes como um propulsor-chave para empresas prestadoras de serviços, estas deveriam adotar a medida de satisfação dos consumidores como uma ferramenta fundamental. A satisfação dos clientes é um importante indicador de gestão para as organizações. No entanto, para alimentar este indicador é preciso ouvir as necessidades e expectativas dos clientes, buscando a satisfação máxima dos mesmos em relação aos serviços prestados.

Segundo Gianesi (1996), por serem os serviços intangíveis à formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real, dependendo, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores. Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Desse modo, ao menos no curto prazo, parece ser conveniente que o

sistema de operações de serviços esteja preparado para identificar e atender às expectativas dos clientes, mais do que suas necessidades.

Por outro lado, considerando que as necessidades representam importante fator formador das expectativas, pode-se argumentar que, no longo prazo, as expectativas dos clientes, em dado momento, sejam menos exigentes que suas reais necessidades, devido ao fato de nenhum dos fornecedores do serviço ser capaz de atendê-las totalmente. Ao longo do tempo, as expectativas dos clientes irão modificar-se, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender as suas necessidades. Estas mudanças exigem que se procure avaliar constantemente a satisfação dos clientes.

Para Froemming (2002), o julgamento da satisfação também está vinculado ao tempo em que o consumidor se relaciona com o produto ou serviço prestado. O julgamento de transações específicas acontece durante ou imediatamente após o consumo de um produto ou provisionamento do serviço e está baseado apenas naquela experiência. Desta forma, as organizações precisam ouvir as opiniões de seus clientes e medir o grau de satisfação destes com seus serviços para poder gerenciar de forma segura a questão que se refere em manter atuais clientes e buscar novos clientes no mercado.

3 METODOLOGIA

Para a realização dos objetivos propostos na pesquisa utilizou-se um método estruturado em duas etapas:

3.1 Pesquisa exploratória

O principal objetivo nesta etapa foi identificar os atributos que os usuários dos serviços de educação profissional utilizam para avaliar a satisfação com esse tipo de serviço. O levantamento desses

atributos, foi o primeiro passo para a elaboração do instrumento de coleta de dados, aplicado na etapa descritiva da pesquisa. Para tal, realizou-se um grupo de foco, que é uma entrevista realizada de maneira não estruturada e natural, por um moderador treinado, junto a um pequeno grupo de respondentes. Seu objetivo principal é obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de pessoas do mercado-alvo falar sobre problemas de interesse para o projeto de pesquisa. (MALHOTRA 2001).

Os participantes desta etapa da pesquisa fazem parte do público usuário dos serviços de educação profissional oferecidos pela EEP, onde se buscou obter informações sobre o comportamento desses usuários em relação ao serviço em estudo.

O grupo de foco foi realizado com quinze usuários dos serviços de educação profissional ofertados pela EEP em suas diversas modalidades de atuação: aprendizagem de nível básico, aprendizagem de nível técnico, iniciação profissional, aperfeiçoamento profissional e qualificação profissional. Elaborou-se um roteiro semi-estruturado para condução das discussões com o grupo com o propósito de obter interação entre os participantes procurando avaliar o comportamento enquanto grupo, e levantar as informações necessárias para a estruturação do questionário.

As discussões foram transcritas e analisadas detalhadamente. A partir da transcrição, buscou-se agrupar os itens que surgiram com maior freqüência, com o intuito de elaboração do questionário para a coleta de dados. O propósito desta etapa foi a organização das informações transmitidas pelos entrevistados de modo a gerar atributos que realmente possam medir a satisfação dos usuários dos serviços de educação profissional ofertados pela EEP. Os 66 atributos gerados a partir das informações transmitidas pelos entrevistados no grupo de foco, foram divididos em sete dimensões.

Partindo dos resultados obtidos através do grupo de foco, montou-se um questionário-piloto e realizou-se um pré-teste com 23 usuários-alvo, para constatar eventuais problemas que poderiam surgir durante a aplicação do mesmo.

3.2 Pesquisa descritiva

Buscando analisar o setor de serviços, porém especificamente os serviços de educação profissional, a presente pesquisa está considerando os serviços oferecidos pela EEP de Santa Rosa. A amostra é não-probabilística, por conveniência, onde participaram todos os alunos que se encontravam em sala de aula no momento da pesquisa.

Utilizou-se o método de *survey*, através de um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados. (MALHOTRA, 2001).

Assim, foram aplicados 195 questionários com questões fechadas, nas dependências da EEP. Cabe salientar que participaram da pesquisa somente os alunos que estavam realizando cursos na Escola, pois esta também ministra cursos em outros locais fora de sua infra-estrutura.

A análise e interpretação dos dados obtidos na fase descritiva da presente pesquisa de satisfação de consumidores foi feita com o auxílio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Scienses*).

A análise descritiva procura evidenciar os percentuais obtidos de satisfação para cada atributo, além de identificar a importância destes atributos em suas dimensões. Neste caso, foi utilizada a média, para a determinação dos índices de satisfação e a análise de regressão para identificar o grau de importância dos atributos relativos as dimensões estudadas.

A Análise de Regressão Múltipla procura avaliar a capacidade de explicação de cada atributo de satisfação sobre a avaliação de satisfação geral com a dimensão. É um procedimento utilizado para identificar os atributos de maior relevância na avaliação da satisfação por parte dos clientes. Os resultados são obtidos por intermédio da análise dos coeficientes beta. Isto é, quanto mais elevados forem os valores beta, maior nível de importância pode ser atribuído ao atributo de satisfação.

Realizou-se também a análise da Fidedignidade das escalas de

mensuração de satisfação. Um dos indicadores de consistência interna mais utilizados na verificação da confiabilidade é o Alfa de Cronbach Malhotra, (2001) e amplamente utilizado por pesquisadores. Segundo Hair *et al.* (1995), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Os autores esclarecem, ainda, que valores Alfa de Cronbach inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. Já para Malhotra (2001), o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera que a fidedignidade é insatisfatória.

Conforme o Quadro 1, todas as dimensões apresentaram índices satisfatórios, atestando a fidedignidade do instrumento de coleta de dados.

QUADRO 1 – ALPHA DE CRONBACH

Dimensão	Alpha de Cronbach	Confiabilidade
Qualidade dos serviços	0,7936	Satisfatória
Organização e Infra-estrutura	0,8632	Satisfatória
Desenvolvimento do Curso	0,7698	Satisfatória
Conforto	0,7764	Satisfatória
Segurança	0,7903	Satisfatória
Operações da Escola	0,8087	Satisfatória
Professores e Instrutores	0,9172	Satisfatória
Geral	0,8927	Satisfatória

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos através da coleta de dados. Serão apresentados a seguir os índices de satisfação obtidos para os atributos mais significativos de cada dimensão avaliada. A análise de regressão múltipla procurou avaliar a capacidade de explicação de cada atributo de satisfação sobre a satisfação geral da dimensão.

Pode-se observar que, do ponto de vista dos usuários dos serviços de educação profissional oferecidos pela EEP, o atributo

que mais valoriza os aspectos Qualidade dos Serviços Prestados (Tabela 1) é a cordialidade e agilidade no atendimento das informações solicitadas, o que demonstra o desejo e o prazer que as pessoas sentem ao serem atendidas com motivação, cordialidade e agilidade. Surpreendentemente, em segundo lugar aparece as Formas de divulgação dos cursos, o que mostra o interesse das pessoas em se manterem informadas dos cursos que estão acontecendo, previsões de novos cursos, informações adicionais como horários, turnos, locais, entre outras informações. Em terceiro lugar, aparece o atributo variedade dos cursos oferecidos, o que demonstra a preocupação e o desejo das pessoas em se qualificar, principalmente com cursos inovadores nas diversas áreas de educação profissional para o trabalho, procurando manterem-se atualizados e inseridos no mercado de trabalho. Em quarto lugar, a facilidade de ingressar no curso desejado, o que vem a engajar nos comentários inseridos anteriormente, onde as pessoas desejam estar constantemente informadas dos cursos a serem realizados, partindo de uma boa divulgação dos cursos, desejam ser bem atendidas com cordialidade e agilidade e ainda quando ocorrer um curso que se deseja fazer haver facilidade de ingressar no mesmo.

TABELA 1 – IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Qualidade dos Serviços Prestados	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Cordialidade e agilidade no atendimento das informações solicitadas	0,273*	1	79,49
Formas de divulgações dos cursos	0,209*	2	63,08
Variedade dos cursos oferecidos	0,157*	3	74,10
Facilidade de ingressar no curso desejado	0,134*	4	61,41

Com relação a avaliação da satisfação referente à Organização e Infra-estrutura (Tabela 2), quatro atributos apresentaram um maior significância da satisfação na dimensão como um todo, entre os quais estão "circulação (espaço interno da EEP, sala, oficinas)", "instalações da Escola (pátio, corredores, prédio)", "organização e limpeza das oficinas" e, "sinalização (placas informativas, cartazes,

murais)". Nota-se que o espaço interno para circulação, tanto em salas de aulas quanto nas oficinas de aulas práticas apresentam maior significância na satisfação com a dimensão organização e infra-estrutura, seguido de instalações da Escola, como pátio, corredores, prédio. Isso traduz o quanto as pessoas se sentem melhor em ambientes organizados, amplos e limpos. Em terceiro lugar, aparece o atributo organização e limpeza das oficinas e em quarto lugar o atributo sinalização (placas informativas, cartazes, murais), a questão informação aparece novamente como fator satisfatório, desta vez em forma de sinalização, placas informativas. De modo geral, os quatro atributos demonstram a satisfação e o desejo das pessoas de estar em ambientes limpos, organizados, pois o bem-estar traz muitos benefícios, principalmente em se tratar de salas de aulas e oficinas para aprendizagem de conteúdos técnicos, o fator sentir-se bem é fundamental.

TABELA 2 - IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA

Organização e Infra-estrutura	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Espaço de Circulação	0,289*	1	80,08
Instalações da Escola	0,218*	2	79,10
Organização e limpeza das oficinas	0,180*	3	76,70
Sinalização (placas informativas, cartazes, murais)	0,133*	4	74,87

Entre os atributos mais significativos dentro da dimensão Professores e Instrutores (Tabela 3), a pontualidade e o respeito aos horários, encontra-se em primeiro lugar, o que demonstra a preocupação dos alunos, usuários dos serviços de educação profissional no cumprimento da carga horária do curso que estão realizando e em aproveitar ao máximo o tempo disponível do professor ou instrutor em sala de aula para atingir seus objetivos de aprendizado. Em segundo lugar, tem-se o relacionamento com os alunos, seguido de cordialidade (gentileza e educação), o que comprova a necessidade de um ambiente saudável, agradável para se ter um bom andamento das atividades do curso. Em quarto lugar, aparece o atributo atualizações na área, aperfeiçoamentos, o que nos demonstra a preocupação dos

alunos em ter como instrutores profissionais capazes, atualizados com o mercado de trabalho, principalmente se tratando de educação profissional, onde o ambiente empresarial está se tornando cada vez mais competitivo e os trabalhadores, mesmo os das funções mais simples, não podem deixar de se atualizarem para se manter inseridos na disputa que se tornou o mercado de trabalho. Em quinto lugar, tem-se o atributo experiência na área do curso que está ministrando, o que nos prova que há uma maior segurança por parte dos alunos estar tendo aula com profissionais que já estão inseridos no competitivo mercado de trabalho e possam, com isso, transmitir com maior facilidade o conteúdo do curso, garantindo condições básicas e essenciais para ingresso no mercado de trabalho .

TABELA 3 - IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO PROFESSORES E INSTRUTORES

Professores e Instrutores	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Pontualidade, respeito aos horários	0,195	1	84,62
Relacionamento com os alunos	0,188	2	91,15
Cordialidade (gentileza, educação)	0,153	3	89,62
Atualizações na área, aperfeiçoamentos	0,153	4	86,03
Experiência na área do curso que está ministrando	0,131	5	88,59

Os atributos que se apresentaram como significativos na influência da satisfação da dimensão desenvolvimento do curso (Tabela 4) foram seis. Em primeiro lugar apresenta-se o atributo qualidade do material didático, o que demonstra o interesse do aluno em ter seu material didático como fonte de consultas tanto durante o curso quanto depois do término do mesmo, e estando atualizando poderá utiliza-se desse material durante a execução de seu aprendizado em prática. Em segundo lugar, tem-se o atributo manutenção das máquinas, equipamentos e ferramentas, onde para haver um bom aprendizado prático durante o curso é preciso que os equipamentos disponibilizados para esse fim estejam em perfeitas condições, garantindo, assim, que os objetivos propostos pelo curso sejam atingidos. Em terceiro lugar, aparece o atributo balanceamento entre teoria e prática, o considera-se uma questão muito interessante no processo ensino-aprendizagem, pois é preciso demonstrar na prática aquilo que a teoria coloca, principalmente

tratando-se de cursos profissionalizantes, onde o aluno não pode deixar para colocar em prática seu aprendizado da teoria apenas no local de trabalho. Em quarto lugar, o atributo contribuição do curso para o desenvolvimento e/ou qualificação na atividade profissional, o que confirma a percepção da importância do curso e da instituição para com a sociedade empresarial, fortalecendo a importância da qualificação para se manter na sociedade globalizada na qual todos estamos inseridos. Em quinto lugar, aparece o atributo conteúdo desenvolvido no curso em relação aos objetivos, que vem de encontro as expectativas dos alunos em relação ao desenvolvimento do curso. Em sexto lugar, tem-se o atributo quantidade de máquinas, equipamentos e ferramentas, que, para um bom desenvolvimento e aproveitamento do curso por parte de todos é um item de extrema importância.

TABELA 4 - IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO DESENVOLVIMENTO DO CURSO

Desenvolvimento do Curso	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Qualidade do material didático (atualização)	0,292	1	70,38
Manutenção das máquinas, equipamentos e ferramentas	0,199	2	63,90
Balanceamento entre teoria e prática	0,185	3	72,04
Contribuição do curso para o desenvolvimento e/ou qualificação na atividade profissional	0,180	4	81,61
Conteúdo desenvolvido no curso em relação aos objetivos	0,140	5	78,08
Quantidade de equipamentos disponíveis para as práticas	0,098	6	61,51

Analisando a Tabela 4 no conjunto com todos os atributos da dimensão desenvolvimento do curso, considerando os que demonstraram maior significância em relação aos outros, pode-se perceber visivelmente que os alunos usuários dos serviços de educação profissional oferecidos pela EEP de Santa Rosa, estão preocupados extremamente com a qualidade do curso que estão recebendo, pois não demonstram preocupação com a carga horária para o desenvolvimento do curso e sim com o balanceamento entre a teoria e a prática, por exemplo, estão preocupados com a manutenção dos equipamentos que a escola disponibiliza e não com a modernidade em si destes equipamentos. Neste contexto, percebe-se que a satisfação

percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas dos alunos em relação ao curso que estão realizando.

Com relação a avaliação da satisfação referente a Conforto (Tabela 5), os atributos dessa dimensão que apresentam maior significância, foram, em primeiro lugar, disponibilização de armários para guarda de bens pessoais, seguido pela facilidade de acesso à EEP (transporte), comprovando que atualmente as pessoas não dispunham de muito tempo e muitas vezes precisam sair direto do trabalho para a Escola o que demonstra a ocorrência dos dois primeiros atributos na ordem de importância. O terceiro, quarto e quinto atributo que tratam especificamente do bem-estar durante atividades nas dependências da Escola são: ventilação da sala de aula, ventilação das oficinas e permissão para uso de chinelo, bermuda, durante atividades em sala de aula, o que mostra o interesse dos alunos em freqüentarem uma Escola que proporcione um ambiente agradável, facilitando o aprendizado.

TABELA 5 - IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO CONFORTO

Conforto	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Disponibilização de armários (para guarda de bens pessoais, roupas)	0,256	1	63,30
Facilidade de acesso à escola (transporte)	0,214	2	56,74
Ventilação da oficina	0,191	3	68,72
Ventilação da sala de aula	0,167	4	68,97

No que trata da dimensão segurança (Tabela 6), todos os atributos apresentam significância na satisfação da dimensão como um todo. O principal atributo é a presença de guarda nas dependências da Escola, seguido pelo atributo estacionamento. Vem de encontro com as preocupações diárias de todos, no sentido à segurança física e também dos bens, como nesse caso, automóvel ou moto. Outro fator importante que demonstra significância é a disponibilização de Caixas de Primeiros Socorros, uma vez que há diversos cursos práticos em máquinas e equipamentos e por mais que há prevenção através da utilização de equipamentos de proteção individual (EPIs), acidentes podem ocorrer e a precaução é importante.

TABELA 6 - IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO SEGURANÇA

Segurança	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Presença de guarda nas dependências da Escola	0,407	1	43,98
Estacionamento	0,272	2	61,01
Disponibilização de Caixas de Primeiros Socorros	0,246	3	63,02
Disponibilização e utilização de EPIs	0,112	4	76,06

Pode-se observar que, do ponto de vista dos entrevistados, o atributo que mais valoriza os aspectos operações da escola (Tabela 7) é as condições de pagamento, demonstrando que atualmente, as pessoas querem mais alternativas no momento do pagamento de seus cursos. Surpreendentemente, o aspecto realizações de palestras aparece em segundo lugar, o que mostra o interesse dos alunos em se adequar as novas exigências do sistema produtivo, que hoje tem vistas profundamente em referenciais de conhecimento científico e tecnológico dos agentes da produção (trabalhadores, profissionais). Os cursos profissionalizantes não são mais apenas cursos, convertem-se num processo de educação em busca do conhecimento permanente e no desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. Em terceiro lugar, tem-se o atributo acompanhamento ao desempenho do aluno, engajando nos itens citados anteriormente, o que comprova que as escolas de educação profissional devem estar permanentemente elaborando um processo de acompanhamento pedagógico que proporcione qualidade na formação, em conjunto com alunos (profissionais) e professores, conhecedores do processo.

TABELA 7 - IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO NA DIMENSÃO OPERAÇÕES DA ESCOLA

Operações da Escola	Peso Relativo (Beta)	Ordem de Importância	Nível de satisfação (%)
Condições de pagamento	0,340	1	76,92
Realizações de Palestras	0,309	2	71,50
Acompanhamento do desempenho do aluno	0,298	3	78,97

5 CONCLUSÃO

A busca pela satisfação dos clientes é de suma importância para a gestão das organizações, onde estas precisam conhecer as expectativas de seus clientes, identificar o que são valores para os clientes-alvo e transformá-los em produtos ou serviços, bem como adotar estratégias que atendam ao mercado, explorando novos segmentos. É preciso conhecer as origens da satisfação, ou ainda da insatisfação para transformá-las em ações que visam fortalecer os aspectos satisfatórios e minimizar as causas de insatisfação.

Atualmente as empresas e instituições estão se diferenciando pela busca da qualidade em seus processos, produtos e serviços. Isto é claramente evidenciado pelo próprio mercado, que se preocupa em oferecer produtos e serviços de qualidade, mostrando de forma clara a importância da satisfação de seus clientes. Dentro de um contexto comercial como um todo, mas principalmente no âmbito das prestações de serviços, independentemente do tipo, qualquer atividade possui como um dos alicerces básicos a satisfação do cliente. Isto porque, se de modo global esta satisfação é atingida, é possível concluir alguns pontos como: que os serviços oferecidos atendem as exigências do mercado, garante que o sistema de serviço, isto é, o processo e seus respectivos controles são eficazes e sustem os critérios de qualidade exigidos, garante ainda, motivação para o contínuo melhoramento dos serviços oferecidos. Desse modo, se torna essencial que as empresas prestadoras de serviços possuam um procedimento útil, prático e específico de obter retorno em relação ao seu serviço a partir de seus clientes.

Com o objetivo de identificar o nível de satisfação junto aos usuários de serviços de educação profissional prestados pela EEP de Santa Rosa, realizou-se a presente pesquisa tendo como foco de estudo uma instituição de ensino voltada para a educação profissional. Pretende-se, neste capítulo, relatar as principais verificações realizadas acerca dos resultados obtidos através deste estudo.

A concepção de um modelo de educação profissional que garanta condições básicas, para ingresso no mercado de trabalho, a

plena atuação cidadã e a capacidade para continuar aprendendo, é uma tarefa que se impõe e um processo irreversível e essencial para a sobrevivências do negócio.

A pesquisa apontou que o nível médio de satisfação geral dos usuários que utilizam os serviços de educação profissional ofertados pela EEP está em 74,37%. Primeiramente, este percentual, ao ser avaliado isoladamente, dá a impressão que a EEP de Santa Rosa está sendo bem avaliada por seus atuais clientes. Porém, esse percentual demonstra que existe uma lacuna de 25,63% da satisfação dos usuários a ser preenchida, ou seja, essa lacuna representa uma oportunidade de ação para a instituição atuar. O preenchimento dessa lacuna na satisfação dos clientes pode ser um instrumento importante na vantagem competitiva nessa área.

Os principais atributos, que nas dimensões pesquisadas, contribuem para a satisfação ou insatisfação foram identificados, propiciando a instituição de ensino profissional o conhecimento dos pontos de ação mais significativos para aumentar o grau de satisfação de seus clientes (alunos).

REFERÊNCIAS

BATESON, J. E. G. , HOFFMAN, K. D. ***Marketing*** **de serviços.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ENGEL. J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

GIANESI, I.G. N. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C. ***Marketing*****:** gerenciamento e serviços**:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAIR, J. F. *et al.* ***Multivariate data analysis****. New York: Prentice Hall*, 1995.

KOTLER, P. ***Marketing*** **estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, M. R. S. As **Dimensões da satisfação dos consumidores no ambiente virtual**: uma avaliação do varejo. Salvador: ENANPAD, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVER, R. ***Satisfaction:*** *a behavioral perspective on the consumer. Boston: McGraw-Hill*, 1997.

RODRIGUES, F. F. A. **Qualidade em prestação de serviços.** Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1997.

ROSSI, C. A. V., SLONGO, L.A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro, **Anais** do XXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 1997.

BRANCA

DIMENSÕES RELEVANTES DO SERVIÇO AO CLIENTE NA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VITROLA COMERCIAL FONOGRÁFICA LTDA

Ezequiel Baltazar Pegoraro[1]
Ronaldo Lima dos Santos[2]
Adelar Markoski[3]

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada em uma parcela de clientes/empresas da Vitrola Comercial Fonográfica, localizada em Frederico Westphalen – RS, distribuídos nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, visando avaliar as dimensões relevantes do serviço ao cliente na logística de distribuição; identificar o modelo do serviço ao cliente na logística de distribuição existente, bem como identificar o nível de satisfação e construir a matriz *performance* relacionando as políticas empregadas pela empresa e as aspirações dos clientes. O estudo iniciou com pesquisa bibliográfica e, na seqüência, realizou-se pesquisa com um questionário aplicado a uma população de 100 (cem) clientes/

[1] Bacharel em Administração pela URI – Frederico Westphalen e Pós-Graduando em Gestão Empresarial pela URI/FW, zike900@hotmail.com.

[2] Bacharel em Administração pela URI – Frederico Westphalen.

[3] Mestre em Administração – UFRGS Professor dos Cursos de Administração da URI e UNOESC.

empresas, nos quais, ao retornarem escolheu-se aleatoriamente uma amostra de 35% dos clientes/empresas. Os dados foram colhidos de forma global, compilados e apresentados em forma de figuras, quadros e tabelas. Diante do resultado, nota-se que a forma utilizada para fazer pedido, o atendimento e o método utilizado no envio dos produtos, ou seja, a logística de distribuição atende as necessidades dos clientes, porém, pode-se incrementar melhorias na política de vendas e no *mix* de produtos. Concluindo, a logística empresarial é extremamente necessária para que a empresa obtenha sucesso, e importante no relacionamento com os clientes, tornando-se um fator-chave de sucesso no incremento dos negócios

Palavras-chave: Logística de distribuição, Serviço ao Cliente, Qualidade dos Serviços Logísticos, Vitrola Comercial Fonográfica Ltda**.**

ABSTRACT

This article is the result of a research accomplished in an amount of clients/company from the Vitrola Comercial Fonográfica, located in Frederico Westphalen – RS, distributed in the state of Rio Grande do Sul and Santa Catarina, aiming to evaluate the important dimensions on the service to the client in the distribution logistics, identify the model of the service to the client in the logistics of existing distribution, as well as to identify the satisfaction level and to build the performance head office relating the politicses adopted by the company and clients' aspirations. The study began with bibliographical research and, in the sequence, it accomplished research with an applied questionnaire to a population of 100 (a hundred) company/client, in which, to the return it of them, a sample of 35% of client/company.Were chosen aleatory. The data were taken in a global way, compiled and introduced by illustrations, pictures and tables. Facing the result, note itself that the form used to do request, the assistance and the method used to send of the products, in other words, the distribution logistics, attends the needs from the clients, however, can increase improvements in the sales

affairs and in the mix of goods. Concluding, the managerial logistics is extremely necessary so that the company obtains success, and also important to the relationship with the guests, becoming a success key-factor in the increment of the business.

Key - words: distribution logistics, Service to the Client, Quality in the Logistic Services, Vitrola Comercial Fonográfica Ltda.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como objetivo identificar os processos fundamentais para o melhoramento da competitividade e das ações que possam satisfazer as necessidades dos clientes, sendo assim, buscou-se o aprofundamento dentro da área de administração de materiais sobre a logística na distribuição e serviços.

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1986 no ramo de locações de filmes em VHS, até 1994 foram "anos dourados" para as locadoras, assistir filmes em vídeos era modismo do momento. Aos poucos foram surgindo outras opções de lazer, dentre elas destaca-se as televisões por assinatura. Com a queda nas locações houve a necessidade de agregar valor ao faturamento, um novo momento para a empresa iniciou-se em 1996, com o objetivo micro-regional, adquirindo produtos (CD's) diretos das gravadoras para suprir suas lojas e atender a região norte do Estado. Aos poucos foram conquistados novos clientes em novas regiões do Estado, além de Santa Catarina e do Paraná. Atualmente, a Vitrola figura entre os trinta maiores fornecedores de CD's e DVD's do Brasil e a maior do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, desenvolveu-se o estudo sobre as dimensões relevantes de serviços ao cliente na logística de distribuição, relacionando as informações obtidas com fontes teóricas e práticas com o propósito de abordar problemas na área de logística e prestação de serviços, buscando a solução dos mesmos para a empresa Vitrola Comercial Fonográfica Ltda. Através disso buscou-se contribuir com

a expansão e o crescimento dos negócios, sabendo que imagem os clientes têm da empresa, com a finalidade de melhorar a logística e ser capaz de se diferenciar no mercado, criando valores e desenvolvendo uma prestação de serviços superior, além de tornar este trabalho útil na tomada de decisões.

Foram propostas algumas mudanças nas áreas de negócios, pois elas podem interagir-se no processamento, faturamento e distribuição dos produtos da empresa, de maneira que seja entendida como satisfatória pelos clientes, e que demonstre a missão e os objetivos da empresa. Procurou-se identificar os componentes chave de serviço ao cliente, tais como são vistos por eles, estabelecendo a importância relativa que os mesmos atribuem àqueles componentes dos serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviço de distribuição logístico

O serviço de distribuição logístico está ocupando um papel extremamente importante na prestação de serviços, destacando-se nos problemas logísticos das empresas devido ao alto custo do dinheiro, forçando as empresas a reduzirem estoques, agilizando o transporte de distribuição dos produtos, buscando o aperfeiçoamento de máquinas e equipamentos e investindo em qualificação pessoal, tudo isso com objetivo de criar valor para os clientes por meio de um serviço superior ao do concorrente.

> O conceito de serviço ao cliente é adotado como instrumento diferencial, com o objetivo de satisfazer atacadistas e varejistas cada vez mais exigentes, com expectativas crescentes quanto ao desempenho do abastecimento de seus estabelecimentos, tendo em vista as pressões relacionadas com sua própria eficiência operacional. (FLEURY, *et al*., 2000 p.107*)*.

Podemos observar que o serviço ao cliente viabiliza o processo de distribuição logística, já que fatores ligados com a pontualidade na entrega, responsabilidade com a qualidade na entrega, flexibilidade e a capacidade da empresa em fornecer o produto onde ele precisa, tornam-se essências para o comprometimento entre as partes. Podemos relacionar isso como exigências normais, uma vez que o serviço de distribuição logístico pode resolver tais solicitações e não somente executar um serviço básico de transporte.

> Todos os distribuidores necessitarão continuamente reavaliar a evolução de seus mercados de maneira a identificar onde podem agregar valor a seus clientes. Eles devem investir em sistemas de informação de ponta de modo a estar ligados a outros membros do canal (fornecedores, transportadores e clientes). Devem reduzir custos de seu negócio constantemente e procurar agressivamente formas de prover serviços que agreguem valor à cadeia logística. (CHING, 2001, p.152).

Ching resume bem as exigências que as empresas precisarão incorporar no ambiente de negócios, a integração dos envolvidos é vital, além de propiciar o fortalecimento de parcerias ela deve dispor de estratégias conjuntas para que não só o processo de distribuição logístico possa atender as necessidades do mercado, mas a empresa como um todo.

2.2 Qualidade do serviço logístico

Logo após a identificação de quais serviços logísticos são necessitados pelos grupos de clientes, percebe-se que a responsabilidade da empresa tende a crescer. Surge então, a necessidade de não ocorrer falhas no processo, a fim de não comprometer a interação cliente/empresa.

> A qualidade do serviço está relacionada à habilidade de se minimizar as discrepâncias entre as expectativas e percepções dos clientes e seus fornecedores. Em geral as metodologias de avaliação da qualidade do serviço são apresentadas na literatura baseiam-se em processo de avaliação no qual o consumidor compara o serviço percebido com o serviço esperado. (FLEURY, *et al*., 2000 p.79*).*

Com a evolução dos processos tecnológicos, muitas ferramentas foram criadas para melhorar as atividades humanas e empresariais. No que se refere à empresa, o advento da tecnologia proporcionou a organização, controle e eficiência na maior parte dos casos. A logística se ocupou disso e transformou esses processos em estratégias de competitividade, que trouxeram economia de tempo e recursos, maximizando a qualidade dos serviços logísticos. Dentre elas pode-se citar o EDI e o ECR, que proporcionaram uma resposta muito mais eficiente das necessidades dos clientes, além de minimizar falhas e proporcionar um alto nível de integração interorganizacional.

> Em última análise, o único padrão a ser alcançado é aquele que proporciona 100% de conformidade com as expectativas do cliente. Isto requer um entendimento claro e objetivo das exigências do cliente e ao mesmo tempo obriga o fornecedor a atendê-las. Em outras palavras, deve existir um casamento perfeito entre o que o cliente espera e o que desejamos e somos capazes de fornecer. (CHRISTOPHER, 1997 p.51).

Christopher transcreve bem o grau de responsabilidade que a empresa passa a ter no fornecimento de complementos adicionais ao seu produto. A qualidade no serviço logístico deve ser fruto de estudo, pesquisas e estratégias, de modo que se torne um diferencial e possa sustentar o processo de retenção dos clientes.

2.3 Dimensões do serviço logístico

A alta competitividade nos últimos tempos levou as empresas a se empenharem para melhorar as condições do serviço logístico. Nesse sentido, vários estudos foram feitos, proporcionando a descoberta de nove dimensões de serviço ao cliente.

> São também avaliadas as prioridades na composição do serviço ao cliente segundo nove dimensões: disponibilidade do produto; tempo de ciclo de pedido; consistência no prazo de entrega; freqüência de entrega; flexibilidade do sistema de distribuição; sistema de informação de apoio; sistema de remediação de falhas; apoio na entrega física e apoio pós-entrega. (FLEURY, *et al*., 2000 p.81).

Essas variáveis são medidas conforme a percepção dos clientes, levando em consideração o cotidiano dos negócios de cada um deles, suas expectativas e o que se pratica no mercado.

> Surpreendentemente, poucas companhias têm políticas definidas de serviço ao cliente e muito menos uma organização suficientemente flexível para gerenciá-lo e controlá-lo, quando se considera que este serviço pode ser o mais importante elemento no composto mercadológico da companhia. Existem muitas evidências que reforçam o ponto de vista que, se o produto ou serviço não estiver disponível na hora que o cliente precisa dele assim como seu substituto, então esta venda será perdida para o concorrente. (CHRISTOPHER, 1997, p.30).

Segundo Christopher, as empresas devem possuir políticas bem definidas de serviços aos clientes, pois este pode ser um dos elementos mais importante no composto mercadológico, uma vez que se torna um desafio para a empresa determinar e gerenciar os serviços oferecidos aos clientes.

Percebe-se, nos dias de hoje, a grande preocupação das empresas em aumentar a sua carteira de clientes, porém, a fidelização dos clientes atuais pode ser mais vantajosa e com um custo menor. As nove dimensões do serviço ao cliente revelam a perspectiva e a imagem que eles possuem da empresa ou de um setor específico. Conseqüentemente, uma grande quantidade de informações úteis podem ser extraídas dessa ferramenta, a fim de possibilitar maior conhecimento das expectativas dos clientes.

2.4 Serviços ao cliente

Todo esforço corporativo tem um significado, a vantagem competitiva. Isso pode ser identificado no empenho que a empresa tem em praticar bons preços e comercializar produtos de qualidade. Embora isso é importante, outro fator tornou-se um diferencial no quesito competitividade, o serviço logístico. Torna-se arriscado possuir apenas bons equipamentos, ótimas instalações e pessoal qualificado, é preciso criar valor através de um serviço superior, isso significa praticar as ações produtivas e comerciais dentro das necessidades de cada cliente.

> É possível que dois fatores tenham contribuído mais do que qualquer outro para a importância cada vez maior do serviço ao cliente como uma arma competitiva. Um é a mudança constante das expectativas do cliente; em quase todos os mercados o cliente está agora mais exigente, mais "sofisticado" do que era cerca de 30 anos atrás. (CHRISTOPHER, 1997, p.27).

Como é possível verificar, o serviço ao cliente se torna uma arma competitiva, pois com o crescimento de produtos similares, as empresas precisam formular novas estratégias com o intuito de produzir valor agregado ao seu produto. Deste modo, todo esforço praticado na busca da satisfação dos clientes viabiliza o processo de interação

dos mesmos, tornando assim a empresa mais atualizada no processo de evolução das necessidades.

> O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender as exigências de uma transação comercial. Isso porque, embora produto e preço sejam fatores essenciais, a rapidez na entrega, a disponibilidade do produto, bom atendimento, a ausência de avarias, entre vários outros itens de serviço criam valor ao reduzir custos para cliente e/ou aumentar sua vantagem competitiva.(FLEURY, *et al*.,2000 p.57).

Tendo em vista que os clientes não possuem as mesmas necessidades na maioria das vezes, torna-se necessário identificar maneiras e métodos de como satisfazer as diferentes necessidades. Uma alternativa poderia ser a segmentação do mercado, visando dividir em grupos clientes que possuem necessidades semelhantes, para conseguir maior efetividade nos recursos gastos com os serviços oferecidos, ou seja, direcionar os recursos de forma adequada.

3 METODOLOGIA

Utilizou-se procedimentos metodológicos na investigação do problema e do objetivo proposto. A pesquisa foi constituída de investigação bibliográfica sobre o assunto em questão, que teve como objetivo preparar e informar sobre a situação atual do problema**,** logo se inseriu a formulação e aplicação dos questionários, classificando assim uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo.

> Observam-se na literatura duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Na primeira, não se reconhecem os métodos

> qualitativos de pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses. Neste sentido, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Este é o ponto de vista expresso por Staw (1997). Ele argumenta por exemplo, que em organizações pequenas, ou em pequena unidades gerenciais, não há possibilidade de fazer interferências causais válidas. (ROESCH, 1996, p. 145).

Existem informações que não podem em primeira instância ter seus dados interpretados de maneira direta e quantificada, é nesse intuito que a pesquisa qualitativa busca uma melhor compreensão das informações.

Foram elaborados questionários sobre o tema a ser estudado, e enviado nos meses de julho e agosto do ano de 2004 para uma população de 100 clientes ativos da Vitrola Comercial Fonográfica, dos quais, retornaram 35 dos questionários respondidos, totalizando uma amostra de 35%.

O questionário foi utilizado para verificar os elementos que têm relevância na decisão de compra, bem como as aspirações dos clientes em relação às políticas da empresa. Com isso, foi elaborado uma matriz *performance* considerando as políticas da empresa e as aspirações dos clientes. Posteriormente, foram analisadas todas as informações coletadas e interpretadas para apoiar as conclusões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Política de vendas e marketing da empresa Vitrola Comercial Fonográfica

As vendas dos produtos da empresa são feitas através de telefone (sendo que essa maneira foi adotada como a mais rápida,

pela empresa), *e-mail* e pela página da empresa na *internet*. A política empregada pela Vitrola na comercialização de seus produtos ocorre da seguinte maneira: as três primeiras vendas ao cliente são feitas somente à vista, após isso as vendas a prazo podem ser feitas, ocorrendo um acréscimo de 3% (três por cento) ao mês, sendo em média feitas em um prazo médio de 45 (quarenta e cinco) dias ou no máximo 60 (sessenta) dias, seguindo o conceito de que se o cliente está procurando preço, o prazo será reduzido. Por receber grandes quantidades de produtos em consignação, a Vitrola procura fornecer para alguns clientes essa vantagem, possibilitando-os a trabalhar com os estoques da empresa.

A pesquisa revelou que 82,9% dos entrevistados consideram satisfatória a forma utilizada para fazer o pedido, e apenas 17,1% acreditam que outras formas de realizar o pedido poderiam ser adaptadas no dia-a-dia operacional. Quanto ao tempo de atuação das empresas pesquisadas, verificou-se que, a maioria destas, possui experiência entre 7 e 14 anos.

Da mesma forma foi pesquisado o tempo de negociação das empresas com a Vitrola Comercial Fonográfica, os dados são revelados no quadro nº 1 a seguir:

QUADRO 1 – TEMPO DE NEGOCIAÇÃO DAS EMPRESAS/CLIENTES COM A VITROLA COMERCIAL FONOGRÁFICA LTDA, 2004

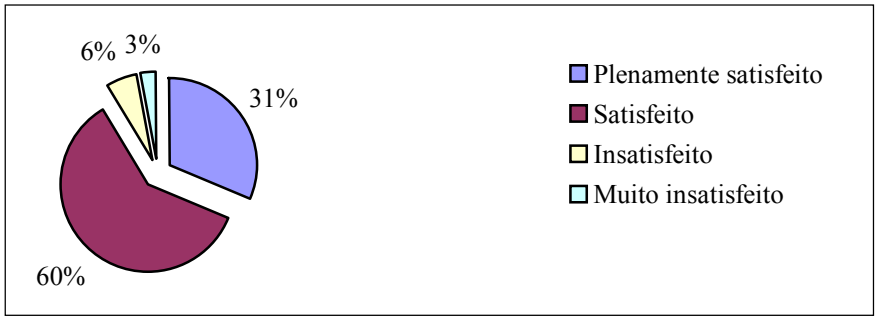
Tempo de negociação das empresas	N° de empresas	%
De 1 á 3 anos	10	28,6%
De 4 á 6 anos	17	48,6%
De 7 á 9 anos	3	8,6%
Acima de 10 anos	4	11,4%
Não respondeu	1	2,8%
Total	35	100%

A grande maioria das empresas pesquisadas negocia com a Vitrola entre 4 a 6 anos representando 48,6%, destas, 94% estão satisfeitas com a forma de utilizada de fazer o pedido, e 41,2% possuem em seu *mix* acima de 50% de produtos da Vitrola. Esses dados nos questionam, pois

se a grande maioria (94%) está satisfeita com a forma de fazer o pedido, porque então que só 41,2% revelam que em seu *mix* possuem acima de 50% dos produtos da Vitrola.

Na pesquisa, procurou-se identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos benefícios oferecidos pela Vitrola na comercialização dos seus produtos, conforme a Figura 1.

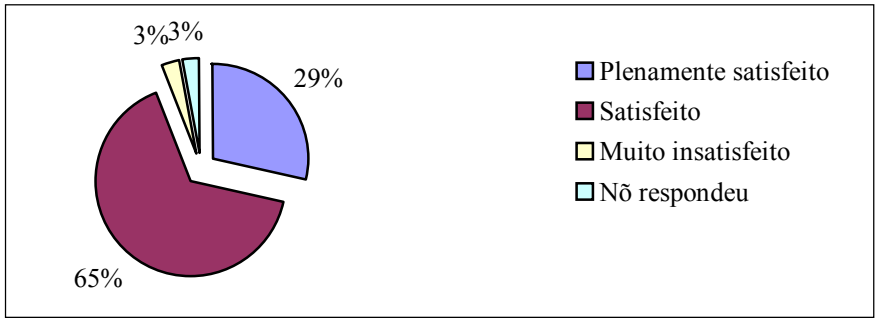
FIGURA 1 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS/CLIENTES EM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS DE COMERCIALIZAÇÃO DA VITROLA, 2004



Verifica-se que a grande maioria dos clientes da Vitrola está plenamente satisfeita e/ou satisfeita com os benefícios oferecidos na comercialização dos seus produtos. Neste quesito, nota-se que a empresa é eficiente, pois busca através de uma tabela justa de preços fidelizar seus clientes, já que mesmo tendo um ótimo atendimento é muito difícil reter um cliente que recebe uma oferta de um mesmo produto com preços menores.

Em relação à política de vendas da Vitrola verificou-se que os níveis de satisfação não diferem dos obtidos com os benefícios de comercialização, indicando que nesses quesitos a empresa encontra-se muito bem. Os dados são revelados conforme a Figura 2.

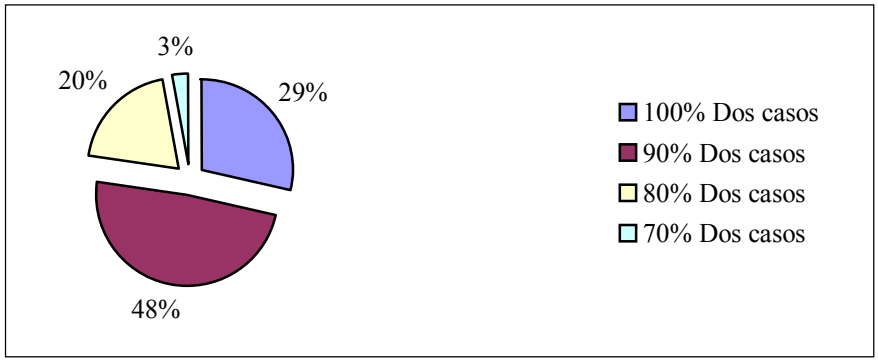
FIGURA 2 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO Á POLÍTICA DE VENDAS DA VITROLA, 2004



As informações pesquisadas nos mostram que a grande maioria dos clientes revelam estar satisfeitos ou plenamente satisfeitos, traduzindo com clareza o grau de satisfação com a empresa, entretanto, isso não significa que estes clientes sejam fiéis a Vitrola e não comprem da concorrência.

Sabemos que a disponibilidade dos produtos é primordial e necessária, sendo assim, procurou-se observar na pesquisa se o pedido de CD's e DVD's são entregues em sua totalidade, podemos conferir os resultados na Figura 3.

FIGURA 3 – PEDIDO DE CD'S E DVD'S ENTREGUES EM SUA TOTALIDADE AOS CLIENTES/EMPRESA PELA VITROLA, 2004



Podemos notar que na maioria dos casos (77%) os pedidos são entregues em sua totalidade, porém evidencia-se uma pequena

fraqueza no âmbito administrativo/operacional da empresa com relação aos pedidos não entregues em sua conformidade.

Foi observada a qualidade do atendimento dos vendedores da Vitrola quanto à presteza, cordialidade, pontualidade e rapidez, o resultado mostrou que 97% das empresas pesquisadas estão satisfeitas e que o atendimento dos vendedores atende plenamente suas expectativas.

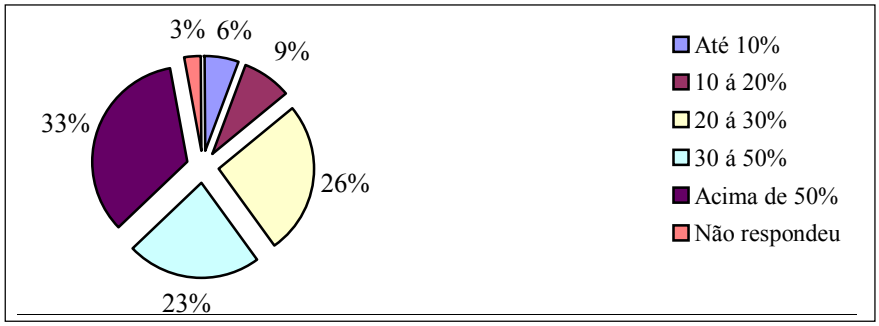
Em relação à forma de divulgação, a Vitrola procura utilizar os serviços de empresas qualificadas em propaganda e publicidade. A forma de comunicação adotada se realiza em períodos e em alternância nos jornais e rádios AM's e FM's, onde estas, principalmente, atingem seu público-alvo tanto do estado do Rio Grande do Sul como também em Santa Catarina.

Também, há algum tempo a Vitrola Comercial Fonográfica vem desenvolvendo um *site* para poder atingir um público maior e proporcionar outras formas de comercialização.

4.2 *Mix* de produtos da Vitrola Comercial Fonográfica

Com base nas respostas obtidas pela pesquisa sobre a participação dos produtos da Vitrola na composição do *mix* de produtos dos seus clientes, pode-se observar o seguinte resultado, conforme Figura 4.

FIGURA 4 – PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS DA VITROLA NO *MIX* DE PRODUTOS DOS CLIENTES/EMPRESA, 2004



Os produtos oferecidos pela Vitrola representam na grande maioria mais de 50% do *mix* de produtos das empresas pesquisadas, isso pode se revelar devido a preocupação da empresa em comercializar produtos comprados diretos de gravadoras, pois eles trazem selos de qualidade e representam originalidade, desenvolvendo assim, uma imagem positiva e legal da empresa.

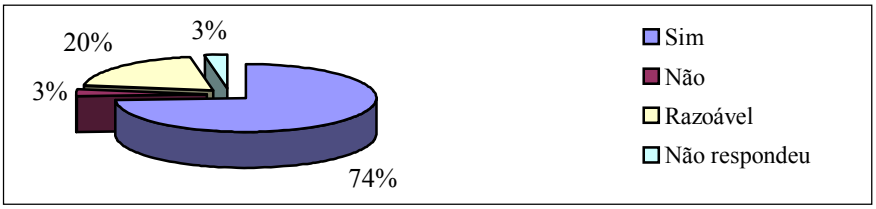
Das empresas que adquirem produtos em um percentual de 10 à 30%, representando 35% da pesquisa, destes, 67% estão satisfeitos com a forma de fazer o pedido de seus produtos, e 33% preferem outras formas de fazer pedido; exemplo: fax, internet, telefone a cobrar e pronta entrega.

Com relação à preocupação em atender as necessidades dos clientes caso a Vitrola não possua no momento o produto solicitado, verificou-se que a empresa procura se esforçar em conseguir os produtos para clientes que possuam em seu *mix* produtos acima de 50% adquiridos na Vitrola (representando 42% do total de pesquisados que a mesma se esforça para conseguir o produto). Para os clientes que a Vitrola vende apenas o que tem e tenta sem muito empenho conseguir o produto, estes, representam mais de 50% da pesquisa e encontram na composição do seu *mix* até 30% dos produtos da Vitrola.

Das empresas que possuem na composição de seu *mix* cerca de 10% à 30% dos produtos da Vitrola, essas demonstram estarem insatisfeitas ou muito insatisfeitas (25%) com os benefícios que a Vitrola oferece na comercialização de seus produtos, demonstrando necessidade de acompanhamento desses clientes.

A medida do desempenho da empresa em relação à eficiência do seu *mix* (produtos/lançamentos) foi identificada na pesquisa conforme Figura 5.

FIGURA 5 - A DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS/LANÇAMENTOS DA VITROLA ATENDE AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES/EMPRESA, 2004



Pela análise da Figura 5 observa-se que somente 3% dos clientes responderam que os produtos/lançamentos não atendem suas expectativas, e 74% de clientes afirmam que suas expectativas são atendidas. Através de um serviço logístico eficiente e com a preocupação de satisfazer seus clientes e consumidores, a Vitrola procura sempre melhorar o seu desempenho através da busca constante das novidades do mercado.

Questionados sobre o *mix* de produtos da Vitrola, os clientes puderam analisar se os produtos que a empresa comercializa atendem plenamente suas necessidades, podemos verificar isso observando o Quadro 2.

QUADRO – 2 O *MIX* DE PRODUTOS DISPONÍVEIS NA VITROLA ATENDE AS NECESSIDADES DOS CLIENTES/EMPRESA, 2004

Composição do *mix* das empresas dos produtos da Vitrola.	N° de empresas	%
20 á 30%	1	2,9%
40 á 50%	7	20%
Acima de 50%	27	77,1%
Total	35	100%

Verifica-se que 77,1% dos pesquisados responderam que o *mix* de produtos da Vitrola atendem suas necessidades acima de 50%, porém, ao analisar as informações obtidas no Quadro 2 e relacionando com as informações extraídas da figura 5, percebe-se que a maioria destes responderam que o *mix* de produtos da Vitrola atende acima de 50% suas necessidades, porém, não possuem em seu *mix* produtos adquiridos na empresa na mesma proporção, já que 55,5% afirmam que possuem na composição de seus produtos até 50% destes adquiridos na Vitrola.

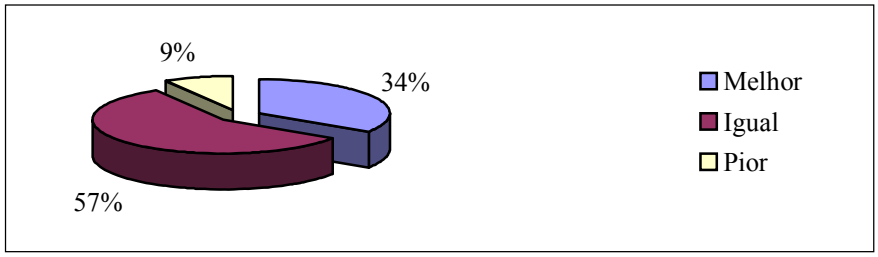
4.3 A empresa a luz da concorrência

Hoje, o grande concorrente da empresa Vitrola comercial fonográfica encontra-se longe geograficamente, ou seja, essa empresa

localiza-se no Estado de São Paulo e é o maior atacado do país de CD´s, DVD´s e de outros acessórios nessa linha de produtos.

A pesquisa procurou saber como está a política de vendas e a distribuição dos produtos da Vitrola em relação á concorrência, nesse intuito foram obtidos os seguintes resultados conforme figura 6:

FIGURA 6 - A POLÍTICA DE VENDAS DA VITROLA EM RELAÇÃO Á CONCORRÊNCIA CONFORME CLIENTES/EMPRESA PESQUISADOS, 2004



Pela leitura do gráfico percebemos que 57% dos clientes/ empresas afirmam que a política de vendas está semelhante a da concorrência, representando um percentual alto para uma empresa que pretende ser diferenciada no seu setor, sendo que destes clientes, conforme cruzamento com informações quadro 2, 50% possuem em seu *mix* até 30% produtos da Vitrola.

A pesquisa procurou saber também, através da opinião das empresas/clientes qual era o tempo ideal entre o pedido, o envio e o recebimento dos produtos. Os dados coletados mostraram que 91,4% dos pesquisados acreditam ser ideal o envio do pedido e recebimento de 1 a 2 dias. Podemos analisar isso no Quadro 3:

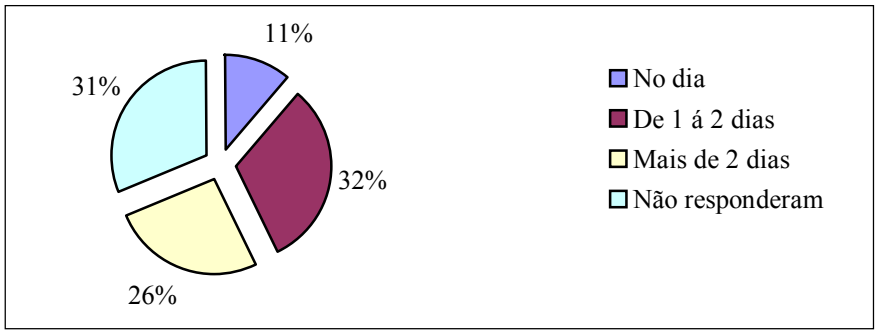
QUADRO 3 - TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DE PRODUTOS PRATICADOS PELA VITROLA, 2004

Tempo entre pedido e recebimento	N° de empresas	%
No dia	5	14,3%
De 1 a 2 dias	28	80%
Mais de 2 dias	2	5,7%
Total	35	100%

Percebe-se no quadro 3 que a Vitrola está atingindo em 80% dos clientes pesquisados o tempo de 1 a 2 dias entre o pedido e o recebimento dos produtos, que é o ideal conforme a opinião da grande maioria dos clientes, revelando a eficiente logística adotada pela empresa.

Em contra partida foi identificado o tempo praticado pela concorrência, os dados são apresentados na Figura 7.

FIGURA 7 – TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DE PRODUTOS PRATICADOS POR EMPRESAS CONCORRENTES DA VITROLA, 2004



Verifica-se através da leitura da figura que a concorrência consegue atingir em 32% o tempo ideal entre pedido e recebimento, nota-se, também, um grande percentual de empresas que não responderam, cerca de 31%, tais empresas ao serem analisadas mediante informações extraídas da figura 5, revelaram que, 55% possuem em sue *mix* acima de 50% dos produtos da Vitrola e 36% das empresas de 30% a 50%.

4.4 Quanto ao procedimento de atendimento das solicitações/ reclamações

A Vitrola efetua o transporte através de uma transportadora ou através da utilização de ônibus, os quais procuram atender as necessidades da empresa em 24 (vinte e quatro) horas do recebimento do pedido, salvo se ocorrer atraso por motivos diversos da

transportadora, sendo o custo de transporte cobrado se a compra do cliente não ultrapassar a quantia de R$ 700,00 (setecentos reais), valor esse definido pela empresa.

Quanto à situação atual da forma de entrega dos produtos, foi verificada na pesquisa que as respostas dos clientes demonstram o seguinte: 94% afirmam que a forma utilizada pela Vitrola atende suas necessidades, e 6% acham que desta forma a mercadoria não chega no dia prometido ou atrasa a entrega. O percentual de 6% é equivalente a 2 empresas pesquisadas, não sendo um dado tão expressivo.

O estudo revelou que a empresa busca sempre se aperfeiçoar e praticar uma forma de comercialização dentro daquilo que os clientes precisam. Para isso, a Vitrola possui uma ótima logística de distribuição que atende seus pedidos em quase totalidade em menos de 24 horas. Sendo assim, os clientes fazem suas vendas do dia e somente no final de expediente fazem suas encomendas, sobrecarregando o trabalho da empresa, com isso a margem de erro aumenta pelo volume de produtos a serem classificados, separados e enviados aos seus destinos. Entretanto, a empresa tenta dentro do possível combater estas falhas sem cobrança de outros custos no reenvio do pedido correto.

Com base nestes aspectos procurou-se obter informações que revelassem a eficiência e a responsabilidade do atendimento de reclamações quando ocorrem falhas, a pesquisa revelou que quando ocorrem falhas (atrasos de entrega, pedidos incorretos, diferença nas quantidades, etc)..., realizada a reclamação para a empresa, em 97% dos casos é atendida. Notou-se, também, a expectativa dos pesquisados quando foram questionados para saber em quantos dias eles gostariam que fossem atendidas as reclamações, a grande maioria (77%) não opinou, deixando entender que estão satisfeitos com o tempo realizado pela empresa para resolver os problemas com reclamações. Quando é necessário realizar alterações de pedidos de CD´s ou DVD´s, a pesquisa revelou que essas operações são atendidas em 97% dos casos, demonstrando a preocupação que a empresa tem em reter seus clientes. Verificou-se que, quando a entrega não está de acordo com o pedido e o cliente procurar realizar a devolução, 91,4% dos pesquisados

conseguem realizar a devolução. Percebe-se, assim, que a empresa Vitrola tem conseguido realizar um bom trabalho neste quesito, satisfazendo as prioridades dos clientes.

4.5 Política de pós-venda

Em quase totalidade, os clientes da Vitrola possuem uma rotina de compra que proporciona um contato quase que diário com os mesmos, com isso a troca de informações é gerada, proporcionando acompanhamentos dos produtos enviados e até mesmo feitas suas correções.

Muitas vezes as datas comemorativas exigem da empresa maior atenção aos pedidos, para não ocasionar atrasos ou produtos errados, isso proporciona maior acompanhamento das atividades que se transformam em uma maior valorização ao cliente.

Para identificar as dimensões do serviço ao cliente, utilizou-se a metodologia de Christopher (1997), onde foram relacionados 09 (nove) itens que podem ser considerados vitais no oferecimento do serviço ao cliente.

QUADRO 4 - GRAU DE IMPORTÂNCIAS ATRIBUÍDAS PELOS CLIENTES A DIMENSÕES DE SERVIÇO, 2004

Ordem de importância	Dimensões	Nº de citações	Grau de Importância
1º	Disponibilidade do produto	32	91,43%
2º	Pontualidade na entrega	24	68,57%
3º	Presteza, cordialidade e habilidade do vendedor no atendimento	19	54,29%
4º	Curto intervalo de tempo entrepedido e recebimento dos produtos	14	40%
5º	Rapidez na solução de problemas (atraso, mercadorias em desacordo)	5	14,29%
6º	Sistema de informações de apoio (dúvidas, alteração de pedidos, etc)	3	8,57%
7º	Condições especiais de entrega (Horário de entrega, entregas urgentes, embalagens especiais, etc)	2	5,71%
8º	Freqüência de entrega adequada	2	5,71%
9º	Rapidez no atendimento das reclamações	1	2,86%

Observa-se que três dimensões: disponibilidade de produto; pontualidade na entrega; presteza, cordialidade e habilidade do vendedor no atendimento tiveram grande destaque nos atributos a dimensões de serviços oferecidos aos clientes. Para os clientes da Vitrola são aspectos vitais no desempenho das atividades.

Esses três atributos foram eleitos como os mais importantes, mas não podemos afirmar que os demais atributos podem ser ignorados. Para garantir a qualidade dos serviços prestados pela Vitrola apenas esses três foram julgados como imprescindíveis.

4.6 Matriz *performance* junto aos clientes

Ao analisar as informações obtidas através da pesquisa, descrevem-se os principais atributos das dimensões de serviço ao cliente, ou seja, o que é praticado pela empresa, as aspirações em relação a este atributo e se está contemplado no modelo adotado. Permite-se então traçar uma variação de desempenho (*performance*) da empresa junto a seus clientes.

FIGURA 8 – MATRIZ *PERFORMANCE*

Atributos	O que é praticado pela empresa	Aspiração	Contempla
Forma utilizada p/ fazer o pedido	Telefone, *e-mail*, internet	Manter sistema	Contempla
Benefícios na comercialização	Preço, prazo e consignação dos produtos	Manter	Contempla
Política de vendas	Prazo médio 45 dias, 3% de desconto á vista, compras acima de R$700,00 frete pago	diferenciar-se da concorrência maior prazo pgto	Parcialmente
Mix de produtos	Cd´s e Dvd´s	Mais itens de produtos	Parcialmente
Freqüência de entregas	De 1 á 2 dias	De 1 á 2 dias	Contempla
Atendimento á falhas	Até 3 Dias	Até 2 dias	Parcialmente

Atributos	O que é praticado pela empresa	Aspiração	Contempla
Atendimento do vendedor	Busca presteza, cordialidade, pontualidade e rapidez	Manter atendimento	Contempla
Forma de envio dos produtos	Transportadora e ônibus	Manter	Contempla
Disponibilidade do Produto	Procura ter o produto disponível	Manter	Contempla

Conforme a Figura 8 Matriz *performance* percebe-se que em apenas três atributos das dimensões de serviço ao cliente: política de vendas, *mix* de produtos e atendimento à falhas contemplam parcialmente as aspirações dos clientes pesquisados.

Em relação à política de vendas, observou-se que a mesma não se diferencia dos concorrentes (conforme a maioria dos pesquisados), com relação ao *mix* de produtos, os clientes esperam mais diversidade de produtos, além de CD´s e DVD´s. No quesito atendimento à falhas, os clientes esperam diminuição do número de dias para solução dos problemas.Os demais atributos de dimensão de serviço ao cliente quando realizada a pesquisa atendiam as aspirações dos clientes.

5 CONCLUSÃO

A satisfação das necessidades dos clientes está associada à prestação de serviços que a empresa pode oferecer, o fator preço é importante, mas perde espaço para as vantagens que são oferecidas em termos de atendimento na decisão de compra dos produtos. No binômio produto/serviço, a logística proporciona as empresas o poder de se tornar mais eficiente na busca e retenção dos clientes, além de promover vantagem competitiva.

A partir da análise das políticas adotadas pela empresa em estudo, verificou-se que estas estão bem definidas em relação ao sistema de distribuição e comercialização dos seus produtos, porém,

identificou-se que algumas melhorias poderiam ser adotadas quanto a política de vendas. Os fatores responsáveis pelo processo de distribuição física, destacados como os principais atributos da dimensão do serviço ao cliente foram: disponibilidade do produto, pontualidade na entrega e as habilidades do vendedor como presteza e cordialidade. Avalia-se que a disponibilidade do produto no lugar e no momento certo são fatores indispensáveis para qualquer empresa.

Entre os elementos que têm relevância na decisão de compra por parte dos clientes, estão: a política de vendas, os benefícios de comercialização (promoções, prazos, preços...), e o atendimento. Conforme a demonstração da matriz *performance* apenas a política de vendas e o atendimento a falhas contemplam parcialmente as aspirações dos clientes.

Em resumo, os resultados indicaram que através de políticas bem definidas a empresa está propiciando um serviço logístico satisfatório. Apenas em alguns itens, as manifestações dos clientes despertam a necessidades de maior acompanhamento e incremento nas atividades relacionadas. Assim, a empresa tornar-se-á mais competitiva aprimorando ainda mais seus serviços e atendendo melhor as necessidades de seus clientes.

REFERÊNCIAS

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, F; WANKE, P; FIGUEIREDO K. F. **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

KOBAYASHI, S.'I. **Renovação da logística:** como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHAMADA DE ARTIGOS

1. Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático

A Revista de Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo

O Principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teóricos – empíricos, relacionados com a área de administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos

a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10), no mínimo, e quinze (15) no máximo, incluindo texto, bibliografia e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em *Times New Roman*, corpo 12. Redator *Word For Windows 6.0* ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/*keyworks*.

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT – NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demonstrações das mesmas para facilitar a análise dos membros que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se ao colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa com qualidade jato de tinta ou laser, além do disquete correspondente.

h) A revisão lingüística dos artigos será por conta do próprio autor.

i) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

j) Cada artigo publicado dá ao autor direito de receber cinco exemplares da revista. Quando for assinado por mais de um autor, cada um deles receberá três exemplares.

1.4 Processo de Avaliação

a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autores(s).

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos

Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto.

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WETSPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de Administração Rua Assis Brasil, 709 – Cx postal 184
98400.000 – Frederico Westphalen – RS
Telefone: 0**55 3744 9234 – Fax: 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br



Solicito enviar-me a assinatura da **Revista de Administração**

Seguintes números atrasados e avulsos: _____
Nome: _____
Endereço: _____
CEP: _____ Cidade: _____ Estado: ____

( ) Cheque nº _____ do Banco _____
no valor de R$ _____
( ) Valor Postal nº _____
Local e data: _____

Assinatura:_____

Grafimax
Editora Gráfica
55 3744-3340 - Frederico Westphalen -RS