

LORAINÉ DE PIERI BELLO

**DIAGNÓSTICO DA IMAGEM PERCEBIDA PELOS CLIENTES DE UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

**CURITIBA
2011**

LORAIN DE PIERI BELLO

**DIAGNÓSTICO E REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA
ABHARRAKA CONFEITARIA LTDA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em 2011

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA
2011**

RESUMO

BELLO, Loraine de Pieri. **Diagnóstico e reestruturação da empresa Abharraka Confeitaria.** A atenção sobre os pequenos negócios está crescendo e muitos países já estão direcionando recursos para esse setor porque reconhecem a importância do papel das micro e pequenas empresas. E não é por menos, essas empresas representam, principalmente no Brasil, um grande volume de negócios e geração de empregos. Por outro lado, essas empresas nem sempre são bem sucedidas e acabam num pequeno espaço de tempo fechando suas portas. A empresa Confeitaria Ltda., situada na rua da Cidadania em Curitiba, objeto de estudo desta monografia mostra claramente uma redução de seu faturamento nos últimos anos. Em razão desse problema, o objetivo desta monografia é o de, indiretamente, viabilizar medidas para aumentar o faturamento da empresa, a partir de uma pesquisa com clientes, identificando a percepção do cliente a respeito da imagem da empresa. Outros assuntos foram elencados para atingir esse objetivo que foram: analisar os motivos da redução do faturamento da empresa em estudo, conhecer o comportamento dos clientes quanto aos produtos oferecidos pela Confeitaria e fazer uma breve análise da atuação do mercado de doces e salgados na Rua da Cidadania em Curitiba, Centro, onde a confeitaria está instalada. A metodologia desta pesquisa é exploratória com enfoque em estudo de caso, viabilizado por meio da aplicação de um questionário com dez perguntas aplicadas num universo de vinte e oito clientes que freqüentam a confeitaria. As conclusões mostram o comportamento dos clientes quanto ao atendimento e produtos oferecidos. O item de maior destaque foi o atendimento, enquanto o de menor foi o reduzido espaço.

PALAVRAS-CHAVE: CLIENTES, DIAGNÓSTICO, FATURAMENTO, REDUÇÃO, ESTRUTURAÇÃO.

ABSTRACT

BELLO, Loraine de Pieri. Diagnosis and restructuring Abharraka Confectionery Ltda. The focus on small business is growing and many countries are now directing resources to this sector because they recognize the important role of micro and small enterprises. And not least, these companies represent, especially in Brazil, a large turnover and job creation. Moreover, these companies are not always successful and end up in a little while closing their doors. The company Abharraka Confectionery Ltda. Located in a street of Citizenship in Curitiba, the object of study in this monograph clearly shows a reduction of its revenues in recent years. Due to this problem, the goal of this monograph is to facilitate measures to increase company revenues. Other topics were listed to achieve this goal were to analyze the reasons for the reduction of company revenues in the study, knowing the behavior of customers for the products offered by Confectionery and make a brief analysis of market performance in sweet and savory Street Citizenship in Curitiba, Centro, where the confectionery is installed. The methodology of this research is exploratory, focusing on case study, made possible through the application of a questionnaire with ten questions used in a universe of one hundred clients who come to the candy store. The findings show the behavior of customers according to service and product offerings.

Keywords: **CUSTOMERS, DIAGNOSIS, BILLING, REDUCTION STRUCTURE.**

SUMÁRIO

RESUMO	2
ABSTRACT	2
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS.....	5
1.1.1 Objetivo Geral.....	5
1.1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.2 ESTRUTURA DESTA MONOGRAFIA	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 O EMPREENDEDORISMO.....	7
2.2 O CRESCIMENTO DAS MICROEMPRESAS NO BRASIL.....	9
2.3 A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	12
2.3.1 Marketing e Vendas.....	12
2.3.2 Finanças.....	16
2.3.3 Produção.....	18
2.3.4 Logística.....	20
2.3.5 Recursos Humanos.....	22
2.3.6 Controles Internos.....	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 CONTEXTO ANALISADO.....	28
3.2.1 Histórico da Empresa.....	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO	30
4.1 OPINIÕES DOS INQUIRIDOS	30
4.1.1 Preços Praticados	30
4.1.2 Qualidade dos Produtos.....	31
4.1.3 Promoções.....	32
4.1.4 Atendimento ao Cliente (rapidez).....	33
4.1.5 Atendimento ao Cliente (simpatia).....	34
4.1.6 Atendimento das Reclamações e Sugestões.....	35
4.1.7 Limpeza do Estabelecimento.....	36
4.1.8 Iluminação do Estabelecimento.....	37
4.1.9 Tamanho dos Produtos.....	38
4.1.10 Variedade dos Produtos.....	39
4.1.11 Sabor dos Produtos.....	40
4.1.12 Organização do Estabelecimento de Forma Geral.....	41
4.2 MÉDIAS ALCANÇADAS POR ITENS.....	42
4.3 INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA EFETUADA.....	43
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia visa diagnosticar e reestruturar a microempresa Abharraka Confeitaria Ltda., pois é de vital importância redimensionar a base organizacional da empresa. O tema da pesquisa é “Diagnóstico e reestruturação da empresa Abharraka Confeitaria Ltda.”

O assunto se justifica, pois as micros e pequenas empresas, dentre as quais a empresa em estudo está inserida, são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, e assim, são fonte geradoras de empregos e renda.

Por sua vez, há necessidade de situar adequadamente as micro e pequenas empresas no cenário empresarial e econômico do país, pois acredita-se que no Brasil só as grandes empresas é que possuem destaque na vida econômica do país.

Este segmento empresarial, em 2004, representava 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gerava 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, sendo o SEBRAE (2006).

Um dos motivos que mais ensejaram esta pesquisa foi o de que a Confeitaria teve uma redução de 40% em seu faturamento nos últimos 18 meses.

A questão norteadora desta pesquisa foi: **Qual a percepção do cliente a respeito da imagem da empresa, evidenciando possíveis causas da redução do faturamento da empresa Abharraka Confeitaria?**

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção do cliente a respeito da imagem da empresa de forma a viabilizar medidas para aumentar o faturamento da empresa Abharraka Confeitaria Ltda.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os motivos da redução do faturamento da empresa em estudo.
- Conhecer o comportamento dos clientes quanto aos produtos oferecidos pela Confeitaria.
- Fazer uma breve análise da atuação do mercado de doces e salgados na Rua da Cidadania de Curitiba, Centro, onde a Confeitaria está instalada.

1.2 ESTRUTURA DESTA MONOGRAFIA

Esta monografia foi estruturada em três capítulos, além desta introdução e considerações finais. No primeiro capítulo foram abordados os assuntos sobre o empreendedorismo, o crescimento das microempresas no Brasil e gestão das micro e pequenas empresas como: marketing e vendas, finanças, produção, logística, recursos humanos e controles internos.

No segundo capítulo foi definida a metodologia para a execução desse trabalho.

No terceiro capítulo foi apresentada a análise dos dados do estudo de caso, conhecendo-se a opinião dos clientes a respeito dos preços praticados, qualidade dos produtos, promoções, atendimento ao cliente, atendimento das reclamações e sugestões, variedade e sabor dos produtos e organização do estabelecimento de forma geral. Também foram conhecidas as médias alcançadas por itens, interpretação da pesquisa efetuada e sugestões de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo pode ser visto sob diversas perspectivas. Dornelas (2005) faz um resgate histórico e identificou que a primeira definição de empreendedorismo é creditada a Marco Pólo. Para esse teórico, empreendedor é aquele que assume os riscos de forma ativa, físicos e emocionais, e o capitalista assume os riscos de forma passiva. Por volta a Idade Média, o empreendedor deixa de assumir riscos e passa a gerenciar grandes projetos de produção principalmente com financiamento governamental. No século XVII, surge a relação entre assumir riscos e o empreendedorismo. Mas foi no século XVIII, que capitalista e empreendedor foram completamente diferenciados por causa do início da industrialização.

Britto e Wever (2003, p. 17) relatam que: “uma das primeiras definições da palavra empreendedor foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J. B. Say, como aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

Schumpeter citado por Dornelas (2005, p. 37) define: “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Falando sobre as características do empreendedor Dolabella (1999) comenta que o empreendedor deve ser aquele que aprendeu a pensar e agir por conta própria, tem criatividade, liderança e visão de futuro para inovar e ocupar o seu espaço no mercado.

No Brasil somente a partir da década de 1990, a abertura da economia propiciou a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e Sociedade Brasileira para Exportação de Software – SOFTEX. O SEBRAE tem a finalidade de dar suporte para a abertura de uma empresa e acompanhar através de consultorias seu andamento. A

SOFTEX tem a finalidade de alavancar o desenvolvimento de tecnologias nacionais. Essa entidade conseguiu através de seus programas, popularizar no país termos como plano de negócios que até então eram ignorados pelos empresários (DORNELAS, 2005).

No Paraná, especificamente em Curitiba, foi implantado um programa de estímulo ao empreendedorismo na década de 1990, quando multiplicavam-se no País as experiências locais em busca do desenvolvimento. Foi o Programa Linhão do Emprego com maior preocupação de cunho social, atendendo áreas específicas da cidade, carentes de infraestrutura e alternativas de emprego (IPPUC, 2004).

O segundo programa foi o Programa Bom Negócio, a partir de 2005, voltado a dinamização de toda a cidade que tem como premissas a capacitação e estímulo a futuros empreendedores e empresários (IPPUC, 2004).

Outras iniciativas foram levadas a efeito como os Barracões Empresariais, que são edificações instaladas nos pólos que funcionam como incubadoras empresariais criadas para a instalação de micro e pequenas empresas industriais e de serviços especializados. As Vilas de Ofícios representadas por um conjunto de edificações geminadas em dois pavimentos e reuniu diversos tipos de empreendimentos. O Profissão Empresário visou facilitar a abertura de empresas e o acesso aos programas e projetos da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) para os empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Secretaria Municipal de Finanças (SMF), Secretaria Municipal do Urbanismo (SMU), Banco do Brasil, entre outras. O Programa de Acesso ao Crédito criado em 2001, facilitou o acesso ao Banco Social e realizou mais de 650 operações de crédito, totalizando a liberação de R\$ 1.918.141,58 (IPPUC, 2004).

Em 2010, o Programa de Orientação ao Futuro Empresário - PRÓPRIO, elaborado pelo SEBRAE (2011) registrou um aumento de 43% na procura por novos negócios. O PRÓPRIO é um programa que dá subsídios e ferramentas de planejamento para abrir um pequeno negócio. Através desse programa, os empreendedores buscam mais informações. O profissional Paulo dos Santos

que trabalha há dez anos com limpeza e higienização de caixas d'água resolveu montar sua própria empresa depois da sugestão de um amigo. Ele ressalta que o mais importante na experiência de buscar informações e treinamentos, antes de abrir o próprio negócio, foi o entendimento do mercado. Ele acredita que quem busca o SEBRAE entra no mercado mais preparado, com mais informação e tem o entendimento das questões financeira e fiscal, o que pesa muito num negócio.

O PRÓPRIO é voltado para quem quer montar um negócio. Os módulos fornecem subsídios e analisam a viabilidade para que o negócio se concretize com sucesso e sobreviva no mercado. O Programa possibilita entender passo a passo o mundo dos negócios e adquirir conhecimentos especiais, para sobreviver nesse mercado competitivo.

Como se observa, o empreendedorismo tem se desenvolvido cada vez mais no país. Um dos reflexos disso é o grande afluxo das microempresas em funcionamento e outras que estão abrindo.

2.2 O CRESCIMENTO DAS MICROEMPRESAS NO BRASIL

Pelo fato de que muitas pessoas classifiquem as micro e pequenas empresas como espécies de empresas, esse segmento é reconhecido juridicamente da seguinte forma:

A sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil Brasileiro), devidamente registrados no registro de empresas mercantis u no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

1 – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

2 – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) a igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2011, p. 11).

Desse modo, quando se fala em microempresa está se falando de negócios empresariais com faturamento médio mensal da ordem de R\$

20.000,00 (vinte mil reais) e de faturamento médio de até R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais).

Embora se pense que esse exercício de atividade tenha menor potencial econômico, essa é uma visão equivocada, pois segundo o SEBRAE (2006), o Brasil em 2004 possuía 5.110.285 (cinco milhões, cento e dez mil e duzentos e oitenta e cinco empresas, sendo que 81.967 (oitenta e um mil, novecentos e sessenta e sete) eram empresas de médio e grande, enquanto 5.028.318 (cinco milhões e vinte e oito mil, trezentos e dezoito) micro e pequenas empresas) representando 98% da atividade empresarial nacional contra 2% (dois por cento) de participação das médias e grandes empresas.

Nascimento (2010, p. 1) confirma essa tendência desenvolvimentista das microempresas:

Em oito anos (2000-2008), as micro e pequenas empresas foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país. A constatação é do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2009, lançado pelo SEBRAE e DIEESE. A publicação mostra que os empregos cresceram a uma taxa de 4,6% ao ano nas microempresas, enquanto nas pequenas, a expansão anual foi de 6,1%. Este último segmento registrou, portanto, crescimento acima do total geral de empregos, que ficou em 5,8% ao ano.

[...]

Ainda segundo a publicação, a participação de micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros é maciça e corresponde a 99,0% do total, entre 2000-2008. A partir de 2003, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos 5,0 milhões de estabelecimentos formais e, em 2008, empregavam 13,0 milhões de trabalhadores formais, o que representa pouco mais da metade dos empregos formais do país.

Esses indicadores mostram a importância das microempresas no cenário econômico brasileiro, o que indica claramente uma tendência de crescimento do setor.

Ainda como destaca Nascimento (2010) com o crescimento das microempresas foram gerados 9 milhões de postos de trabalho no período de 2000 a 2008, o que corresponde à média de 1,131 milhão de postos por ano. Conforme aponta o Dieese as microempresas foram responsáveis por aproximadamente metade dos postos de trabalho formais criados no período.

A participação do segmento das microempresas do setor comercial no conjunto das microempresas formais brasileiras caiu de 55,1% em 2000 para

53,1% em 2008, enquanto nos serviços essa relação avançou de 29,8% para 32,2% (NASCIMENTO, 2010).

Das micro e pequenas empresas que atuam no segmento comercial, o setor alimentício tem uma participação de 33%, seguido pelo comércio de veículos com 8% e do setor de vestuário com 6%.

Para se analisar o crescimento das micro e pequenas empresas por Unidade da Federação, o SEBRAE (2006) apurou o seguinte resultado, de 2000 a 2004 apresentado na tabela 1, a seguir apresentada.

Tabela 1: Crescimento das micro e pequenas empresas.

Unidade da Federação	Crescimento	Participação no mercado nacional
Acre	29,5%	0,2%
Alagoas	23,0%	0,7%
Amapá	30,2%	0,1%
Amazonas	34,9%	0,6%
Bahia	27,4%	4,5%
Ceará	23,1%	2,9%
Distrito Federal	14,0%	1,4%
Espírito Santo	19,3%	1,9%
Goiás	31,6%	3,0%
Maranhão	29,0%	1,0%
Mato Grosso	32,0%	1,6%
Mato Grosso do Sul	19,0%	1,2%
Minas Gerais	14,5%	11,6%
Pará	35,0%	1,2%
Paraíba	23,6%	1,0%
Paraná	25,6%	7,9%
Pernambuco	23,0%	2,4%
Piauí	19,9%	0,7%
Rio de Janeiro	13,3%	6,7%
Rio Grande do Norte	21,0%	1,0%
Rio Grande do Sul	18,1%	10,7%
Rondônia	21,9%	0,6%
Roraima	34,4%	0,2%
Santa Catarina	22,9%	30,7%
São Paulo	22,6%	30,7%
Sergipe	16,2%	0,5%
Tocantins	19,1%	0,5%

Fonte: SEBRAE, 2006

2.3 A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.3.1 Marketing e Vendas

Uma empresa precisa descobrir seu público-alvo e trabalhar para chamar sua atenção. Muitas empresas planejam seus negócios oferecendo facilidades e promoções.

Por sua vez, as ações de marketing também podem ser utilizadas. Mas, o que é marketing? Segundo Lemes Júnior (2010, p. 153):

Marketing é o conjunto de esforços para:

1. Descobrir e produzir o que os clientes desejam.
2. Divulgar ao mercado o que a sua empresa produz o que eles desejam.
3. Vender o produto e encantar os clientes.

Neste sentido, as empresas podem utilizar de várias estratégias como: atendimento, preço, promoção, distribuição, atendimento, entre outros.

Surge aqui a necessidade de se levar em conta a questão do relacionamento, pois este é um fator de essencial importância quando se fala em atender as necessidades dos clientes. Essa busca pelo relacionamento envolve uma ampla gama de opções, pois se acredita que empresas que possuem boa imagem junto aos consumidores sabem que esse relacionamento vem de um longo trabalho. Esses fatos impõem à organização uma nova postura no que tange ao seu relacionamento com os clientes, e que esse processo abrange um ambiente de aprendizagem contínua nas empresas.

Não há dúvida que o esforço em se criar um bom relacionamento é muito importante para as empresas. Face a isto, o esforço em torno de relações pode ser considerado como de fundamental importância, porque todas as partes se beneficiam, seja o consumidor, a empresa ou outros envolvidos. “É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos” (McKENNA, 1992, p. 121)

Nota-se que em quase todas as formas de negócios, seminários, reuniões de grupos de usuários, feiras comerciais, conselhos de clientes e fornecedores estão proliferando, graças à comunicação.

“A comunicação é muito mais ampla do que a publicidade, a mala direta ou as relações públicas” (McKENNA, 1992, p. 125) Assim, a comunicação precisa compreender todos os funcionários da empresa. Vale dizer, que não é só anunciando um produto à mídia que pode se ter sucesso, é necessário, “transmitir a mensagem”, ou seja, realizar sempre, reuniões com os funcionários no sentido de construir relações.

As administrações têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores e distribuidores, demonstradores, telefonistas, pessoal de serviços e suporte e todos os outros que têm contato com os clientes.

Neste contexto, o atendimento às necessidades dos consumidores é de suma importância e, para que isto ocorra adequadamente, precisa-se levar em conta o conhecimento do comportamento dos clientes.

Ao se procurar estabelecer estratégias de relacionamento, é necessário saber como se desenrola o processo decisório e o comportamento de compra dos clientes. O entendimento do comportamento dos consumidores serve como uma resposta adequada da empresa para seus clientes (PARENTE, 2000, p. 23).

Esse mesmo autor estabelece questões básicas para se entender o comportamento do cliente. Em primeiro lugar é preciso saber o que os clientes compram? A compra pode estar relacionada ao tipo de produto que está sendo comprado, ou seja, quanto a sua disponibilidade, durabilidade e à tangibilidade. A disponibilidade refere-se aos produtos que os consumidores adquirem para seu uso pessoal, eletrodomésticos, roupas, móveis, ou até para seu luxo, como: objetos de arte, confecções de marcas exclusivas e outras. A durabilidade refere-se a produtos que duram e são utilizados durante longo período de tempo. A tangibilidade ajuda a diferenciar os produtos dos serviços, ou seja, de acordo com sua forma, peso, tamanho e composição.

Outro ponto a considerar é saber quem são os clientes? Os clientes podem ser diferentes, ou seja, cada consumidor apresenta características, desejos e necessidades próprias. Outros fatores também interferem, como as variáveis geográficas, demográficas, socioeconômicas e comportamentais. As geográficas referem-se as regiões do país: norte, sul, nordeste, leste. As demográficas referem-se às idades, raças e sexo dos clientes. As socio-

econômicas, abrangem: nível de escolaridade, classe social, ocupação, rendimento familiar e estilo de vida. As comportamentais dependem da satisfação ou insatisfação dos clientes.

Outra característica a considerar é saber como os clientes compram? Inicialmente o cliente identifica uma necessidade ainda não atendida, após inicia a busca de informações, visitando lojas, analisa as alternativas, decide pelas compras e, por último, faz uma avaliação da compra ocasião em que, desenvolve sentimentos de satisfação ou insatisfação.

É necessário saber também, por que os clientes ficam satisfeitos ou insatisfeitos? Há uma série de fatores condicionantes à satisfação ou insatisfação dos clientes. Assim, falta de produtos, demora no caixa, falta de atenção dos funcionários geram insatisfação. Por outro lado, o processo de melhoria contínua, o bom relacionamento entre clientes x empresa, podem ser pontos básicos para a satisfação dos clientes.

A reação do cliente frente ao que lhe é oferecido pode ocorrer de várias maneiras, mas, não existe uma fórmula que possa realmente atingir o sucesso. Muitas empresas procuram tirar uma receita distinta para fortalecer o relacionamento e tirar proveito disso. Werneck e Pavoni Jr. (2003, p. 53) referem que “há ingredientes básicos, como o investimento no fator humano, a cultura corporativa e principalmente, o atendimento”.

O atendimento ao cliente é uma premissa que muitas empresas tentam alcançar atualmente, porque isso pode ser um diferencial para as empresas venderem mais. Muitas organizações estão desenvolvendo um sistema de atendimento disposto em várias camadas, ou seja, estão oferecendo um tratamento diferenciado para seus clientes.

Há organizações que lutam por um atendimento ao cliente utilizando-se, por exemplo, do *meta-service*, que serve para atender ao cliente de nível elevado com base nas preferências de cada cliente. “Os melhores avanços do atendimento ao cliente derivam, é lógico, de ouvir o que os clientes têm a dizer e suprir suas necessidades” segundo Brown (2001, p. 32).

Por sua vez, “o atendimento personalizado é o fator que desenvolve o relacionamento e cria confiança entre comprador e vendedor” (ZENONE, 2001, p. 113).

Neste pensamento, Stone *et al.* (2001, p. 138) adotam etapas de uma estratégia de relacionamento, cujo objetivo é manter o maior percentual de clientes possíveis, que são a seguir apresentadas:

- definir a lealdade: através de incentivos para recompensar comportamentos leais específicos, que pode ser uma abordagem correta;
- definir os objetivos: através de uma auditoria total de clientes;
- identificar as necessidades dos clientes: através do descobrimento dos grupos de clientes estrategicamente importantes, a reação deles e como a lealdade deles aumenta;
- desenvolver a abordagem: utilizando-se da lealdade, da valorização e dos segmentos de qualificação;
- implementar a capacidade de suprir as necessidades identificadas: abrangendo uma lista de prestação de serviços na área de marketing, definição do serviço ao cliente, treinamento de funcionários, adaptação e aquisição de sistemas de informação, definição de preços, desenvolvimento de políticas e processos;
- medir e testar: para estabelecer a frequência, a formulação exata da oferta e os tratamentos criativos ideais.

Todos esses passos são importantes quando se olha o relacionamento com os clientes. Desta forma, pode-se observar que o relacionamento com os clientes é essencial, porque a expectativa do consumidor moderno é imprevisível e quanto mais ele recebe, mais exige. Assim, não é fácil agradar ao consumidor, que é, antes de mais nada um poço de subjetividades.

Zenone (2001, p. 125) apresenta no quadro 1, as tendências emergentes quanto ao atendimento, que são voltadas ao relacionamento com os clientes.

QUADRO 1: TENDÊNCIAS EMERGENTES

De	Para
Medindo satisfação	Entendendo comportamento
Procurado por mais clientes	Retendo bons clientes
Marcas e lealdade	Melhores produtos e serviços
Contatos via <i>Web</i>	Multicanais de contato
Maximização do <i>market share</i>	Aprofundamento dos relacionamentos com clientes
Foco em clientes individualmente	Negociando com clientes como uma cooperativa de compras
Promoção de lealdade à marca	Prover melhores produtos e serviços
Atenção a medidores de sucesso internos	Buscando o sucesso do cliente
Vender pelo maior preço possível	Colaboração para benefício mútuo

FONTE: ZENONE (2001).

2.3.2 Finanças

Pode-se dizer que as finanças representam um significativo instrumento administrativo para as micro e pequenas empresas. E não é por menos, pois “a gestão financeira nos remete a afirmar que o domínio de suas melhores práticas é crucial para a potencialização de qualquer projeto microempresarial”, segundo Ferronato (2011, p. 137).

Por isso, é necessário dominar os conceitos e a funcionalidade da gestão financeira para crescer. Num primeiro momento, é preciso saber o que é o capital de giro, que segundo Ferronato (2011, p. 138) “é o valor líquido investido nas atividades operacionais correntes dos pequenos negócios”. Por sua vez, o custo do capital representa a taxa de retorno dos investimentos que uma empresa precisa obter para satisfazer seus credores.

Além dessa definição, é importante conhecer alguns conceitos fundamentais de finanças, que são apresentados sinteticamente por Lemes Júnior (2010). Num primeiro momento, a receita operacional bruta representa o faturamento total das vendas dos produtos, mercadorias ou serviços. Os impostos podem abranger aqueles faturados e devoluções são tributos como o Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI. A receita operacional é a receita bruta menos os impostos faturados e as devoluções.

Os custos representam os gastos despendidos na produção dos bens, na aquisição de mercadorias e na prestação de serviços e englobam: matéria-prima, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação. Os custos fixos são aqueles

que não dependem diretamente da prestação dos serviços, como seguros prediais, aluguel das instalações, dentre outros. Os custos variáveis são os representados por matéria-prima, mercadoria, mão-de-obra variável, embalagens, fretes. Os custos diretos se originam diretamente da produção dos bens ou serviços, como: matéria-prima, mercadoria, mão-de-obra variável, embalagens, fretes. Os custos indiretos abrangem o aluguel do prédio industrial, depreciação e manutenção de máquinas e prédios e instalações industriais, energia elétrica, conta telefônica da indústria, taxas de seguros, aquecimento. A mão-de-obra é também um custo indireto e abrange: salário dos funcionários, materiais indiretos consumidos, como: material de expediente, de limpeza e consumo, componentes de polimento, dentre outros (FERRONATO, 2011).

As despesas representam os gastos não relacionados diretamente à fabricação do bem ou a prestação de serviços e abrangem: os salários dos empregados administrativos e os referentes à comercialização, venda ou publicidade. Podem ser subdivididas em despesas fixas e variáveis. As fixas são relacionadas à produção, enquanto as variáveis são aquelas que variam em função do volume de vendas da empresa e a quantidade de clientes que possuem (LEMES JÚNIOR, 2010).

A análise do retorno sobre ativos permite que se avalie a produtividade do capital investido na empresa como um todo. Lemes Júnior (2010, p. 115) citando o SEBRAE mostra como se deve calcular o retorno do investimento:

Como calcular o retorno do investimento?

Investimento é todo o capital aplicado na empresa, seja o capital social inicial, mais os aumentos (aporte) de capital adicional, mais os lucros reinvestidos na empresa.

A taxa de rentabilidade do investimento é calculada da seguinte forma:

Lucro Líquido mensal: R\$ 2.000,00

Investimento total: R\$ 80.000,00

Taxa de rentabilidade: 2,5% ao mês

O prazo de retorno do investimento realizado é calculado da seguinte forma: Investimento, dividido pelo Lucro Líquido.

Investimento Total: R\$ 80.000,00

Lucro Líquido mensal: R\$ 2.000,00

Prazo de retorno: 40 meses

Também é importante mensurar o lucro e neste sentido, é necessário calcular o ponto de equilíbrio contábil - PE_c, que permite uma análise do custo-volume-lucro. "O PE_c "representa o nível de atividade em termos de produção e

venda mínima para que o resultado contábil seja igual a zero, ou seja, para a microempresa não apurar prejuízo” (FERRONATO, 2011, p. 163).

A análise do ponto de equilíbrio permite calcular o aumento no volume de vendas necessário caso sejam aumentados os custos fixos, ou seja, a abordagem do PEC identifica uma ferramenta de realce para o planejamento a curto prazo, eis que analisa as cinco variáveis das operações da pequena empresa, como: custo, despesa, receita, saídas físicas e lucros. O ponto de equilíbrio representa a contribuição de cada produto, em termos financeiros, para cobrir e consumir todos os gastos fixos (FERRONATO, 2011).

O primeiro passo para a análise do PEC consiste na separação das despesas e dos custos operacionais fixos e variáveis. O segundo passo expressa a necessidade de apurar a margem de contribuição unitária calculada pela diferença entre o preço de venda unitário e o custo variável unitário. Matematicamente, o ponto de equilíbrio é medido da seguinte forma, segundo Ferronato (2011, p. 164):

$$\text{PEC} = \text{Custos e despesas fixos} : \text{Margem de contribuição}$$

O ponto de equilíbrio econômico (PEe) significa o que um pequeno negócio precisa produzir e vender para cobrir todos os custos e despesas e ainda obter um ganho contábil igual ao custo de oportunidade do capital próprio aplicado (FERRONATO, 2011). Veja-se a fórmula:

$$\text{PEe} = \frac{\text{Custos e despesas fixos} + \text{lucro econômico}}{\text{Margem de contribuição}}$$

No ponto de equilíbrio financeiro, a geração líquida de caixa é nula, isto é, o caixa gerado se iguala ao caixa consumido. Veja-se a fórmula, sugerida por Ferronato (2011):

$$\text{PEf} = \frac{\text{Custos e despesas fixos totais} - \text{Depreciação e Amortização} + \text{Pagto. de financiamentos}}{\text{Margem de contribuição}}$$

2.3.3 Produção

Acredita-se que as microempresas ou pequenas empresas enfrentam dificuldades em cada estágio de sua existência. Um dos pontos essenciais é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, que deve ficar a frente do tamanho financeiro das vendas, do que a fidelidade e a dimensão qualitativa e numérica dos clientes (FERRONATO, 2011).

“A qualidade representa os esforços para obter melhores resultados em todos os processos da produção ou prestação de serviços, desde a concepção até o pós-vendas, visando a satisfação do cliente” (LEMES JÚNIOR, 2010, p. 183). Complementando com Castor (2009, p. 138): “o ponto importante a enfatizar é que a estratégia de produto influencia e é influenciada por todas as outras estratégias funcionais.”

Voltando ao assunto da qualidade, Juran citado por Lemes Júnior (2010, p. 184) apresenta dez passos em direção à melhoria da qualidade. São eles:

1. Conscientizar da necessidade e oportunidade de melhorias.
2. Estabelecer metas de melhoria.
3. Criar planos para alcançar essas metas.
4. Dar treinamento a todos.
5. Executar projetos para resolver problemas.
6. Relatar e divulgar o processo.
7. Reconhecer o sucesso (meritocracia).
8. Comunicar resultados.
9. Conservar os dados obtidos.
10. Manter o entusiasmo fazendo da melhoria uma parte integrante dos processos.

Certamente esses passos são indispensáveis para uma empresa que quer realmente se projetar no mercado e podem ser usados no dia a dia da empresa. Por sua vez, é bom lembrar o que diz Castor (2009, p 138):

Uma estratégia de produto bem concebida pode ser totalmente anulada por estratégias inadequadas de produção. Não adianta dispor de um produto imaginoso, útil, atraente se a empresa não souber produzi-los de maneira eficaz, com qualidade, competitividade de custo e rapidez. Em um mercado crescentemente competitivo, esta questão tem uma importância crucial.

Feitas essas considerações, “é importante a empresa adotar políticas de qualidade, porque, o que se “gasta” com qualidade, se ganha na redução de custos e na manutenção de clientes” (LEMES JÚNIOR, 2010, p. 184).

Na prática, uma microempresa pode aumentar o seu valor através da qualidade. Outros pontos são importantes quando se fala em produção e vão a seguir elencados:

As mercadorias, os produtos e os serviços são como os clientes enxergam e julgam um negócio. Portanto, de maneira muito consistente podemos sublinhar que são fundamentais à microempresa a compra de mercadorias (no comércio), a produção de bens (na indústria) ou a execução de serviços (nas prestadoras de serviços). Em resumo, uma boa microempresa é igual a boas mercadorias, bons produtos e bons serviços (FERRONATO, 2011, p. 104).

Ainda com relação à produção, Castor (2009, p. 139) faz alguns questionamentos de essencial importância quando uma empresa precisa fazer investimentos na produção e necessita definir com clareza os passos a serem seguidos. Veja-se:

- a) Qual é a forma de produzir que propicia o maior desempenho na obtenção de produtos com as qualidades que os consumidores/clientes esperam?
- b) Qual é a forma de produção que exige menor investimento?
- c) Qual é a maneira de produzir que pode ser implantada mais rapidamente?

Essas questões nos remetem há várias reflexões, dentre as quais que é vital estimar a quantidade de produtos, mercadorias ou serviços que os consumidores estão dispostos a comprar. “A idéia aqui também trata da racionalização do tamanho do estoque. Seu controle eficaz contribui para o resultado financeiro e para a lucratividade de uma empresa” (FERRONATO, 2011, p. 105).

2.3.4 Logística

Quando se fala em logística nas microempresas, a manutenção ou não de estoques tem sido um dos problemas mais preocupantes, pois essas empresas

estão buscando garantir disponibilidade de produto ao cliente final com o menor nível de estoque possível.

Preocupado com isso Slack (2002) enumera alguns fatores que estão influenciando nas empresas em relação aos estoques. O primeiro fator diz respeito a diversidade crescente do número de produtos, tem tornado mais complexa e trabalhosa a contínua gestão dos níveis de estoque, dos pontos de pedido e dos estoques de segurança. Outro fator se refere ao elevado custo de oportunidade de capital, reflexo das taxas de juros altas no Brasil. Também o elevado custo de oportunidade de capital, reflexo das proibitivas taxas de juros brasileiras, tem tornado a posse e a manutenção de estoques cada vez mais onerosas. O foco gerencial na redução do capital circulante líquido tem sido uma das medidas adotadas por diversas empresas que desejam maximizar seus indicadores de valor. Por último, o foco gerencial na redução do capital circulante líquido tem sido uma das medidas adotadas por diversas empresas que desejam maximizar seus indicadores de valor adicionado pelo mercado.

Em razão desses fatores, geralmente ocorre a falta de coordenação dos estoques. Nos casos em que as taxas futuras - tanto de consumo como de suprimento - não são previsíveis, quando, por exemplo, o consumo não se dá com base em pedidos colocados com grande antecedência, pode haver incerteza quanto às taxas de consumo e suprimento. Alguns exemplos de eventos que conduzem à incertezas são: entregas de determinado fornecedor, inesperada e repentinamente ou a quebra repentina de alguma máquina do processo produtivo, entre outros.

Por outro lado, muitas vezes a formação de estoques não dá para minimizar problemas como falta de coordenação ou incertezas, por causa da escassez e alta de preços, situação em que a empresa pode vender o excedente pelo preço aumentado, realizando bons lucros.

Contudo, a manutenção do estoque é uma proteção contra incertezas. Por isso, o planejamento de estoque é crucial para o sucesso das operações fabris, já que a falta de matérias-primas pode paralisar a linha de produção ou levar a uma modificação do cronograma de produção. As faltas de matérias-primas podem quebrar as operações normais de produção. Já os excessos de estoques podem aumentar custos e reduzir a lucratividade (BALLOU, 2001).

Em muitos casos os gerentes de produção têm uma atitude ambivalente em relação aos estoques que são custosos e demandam considerável gama de capital.

Também pode ocorrer que um cliente procure um fornecedor concorrente só porque um item está em falta no estoque, ou quando um grande projeto está parado e esperando por uma peça, daí o valor dos estoques parece inquestionável. Isto leva a crer que os estoques existem porque o fornecimento e a demanda estão em desarmonia.

No caso de tomada de decisão no momento do reabastecimento, os microempresários precisam continuamente acompanhar os níveis de estoque de cada item e então colocar um pedido quando o nível de estoque atinge o nível de ressurgimento.

Por outro lado, checar continuamente os níveis de estoque pode consumir tempo, especialmente quando há muitas retiradas de estoque comparadas com o nível médio do estoque. Neste caso, pode-se utilizar as chamadas revisões periódicas, ocasião em que o nível de estoque de um item pode ser checado no final de cada mês, e um pedido de reabastecimento pode ser colocado para elevar o nível do estoque até um nível predeterminado.

Muitos fatores têm influenciado a gestão de estoques na cadeia de suprimentos no sentido de aumentar a eficiência com a qual as empresas operam os processos de movimentação de materiais, como transporte, armazenagem e processamento de pedidos. Aumentar a eficiência destes processos significa simplesmente deslocar para baixo a curva de custos unitários de movimentação de materiais, permitindo operar com tamanho de lotes de ressurgimento menores, não afetando a disponibilidade de produto desejada pelos clientes finais.

Para Ching (2001), atualmente as organizações exigem estratégias mais proativas porque passaram a ser baseadas nas necessidades dos clientes e que tem influências na gestão de estoques. Por isso, os diversos elementos da gestão de logística precisam ser identificados e posicionados dentro da estrutura do negócio global.

2.3.5 Recursos Humanos

Numa microempresa a quantidade de pessoas a contratar pode variar de acordo com o porte da empresa. O microempresário, antes de contratar pessoal, precisa avaliar os custos que isso representa. Outrossim, numa micro ou pequena empresa a maioria dos que ali trabalham são: o empresário, sua

esposa, filhos, irmãos ou sobrinhos. Para se ter uma idéia dos encargos sociais incidentes sobre os funcionários, Lemes Júnior (2010) apresenta um quadro de despesas que incidem sobre a folha de pagamento das empresas.

ENCARGOS SOCIAIS MENSIS INCIDENTES SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO		
1. Empresas não optantes pelo simples	%	%
MONTANTE DA FOLHA DE PAGAMENTO		100,00
I.N.S.S.	20,00	
SAT – Seguro de Acidente de Trabalho (1 a 3%)	3,00	
Salário-Educação	2,50	
SESC	1,50	
SENAC	1,00	
SEBRAE total de	0,60	
INCRA 5,8	0,20	
SUBTOTAL		28,80
FGTS SUBTOTAL		8,50
DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO	8,33	
FÉRIAS	8,33	
1/3 FÉRIAS	2,78	
FGTS – 50% (8,50 + 1,85 = 10,35) SUBTOTAL	5,17	26,46
TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO ACRESCIDA DOS ENCARGOS SOCIAIS		163,76
2 EMPRESAS OPTANTES PELO SIMPLES	%	%
MONTANTE DA FOLHA DE PAGAMENTO		100,00
FGTS – 8%		8,00
DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO	8,33	
FÉRIAS	2,78	
1/3 FÉRIAS	2,78	
FGTS REFLEXO S/VERBAS RESCISÓRIAS	1,74	
FGTS – 50% (8,00 + 1,74 = 9,74 X 10,35)	4,87	
SUBTOTAL		26,05
TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO ACRESCIDA DOS ENCARGOS SOCIAIS		134,05

Fonte: SEBRAE e Lei do Simples Federal, 2010.

Nesse quadro pode-se observar a redução da tributação sobre a folha de pagamento nas empresas que se enquadram no SIMPLES Federal. Não foram incluídos os benefícios sociais legais, como: vale refeição, vale transporte, seguro de vida, entre outros.

Após definidos esses parâmetros, o microempresário estará apto a recrutar candidatos para contratação. Neste sentido, é preciso que o candidato apresente seu currículo à empresa, através do qual o contratante vai observar o seguinte:

- Devem ser lidos cuidadosamente, eliminando de imediato aqueles que não atendam os requisitos exigidos.

- Devem ser analisadas, principalmente: competência profissional; desejo de permanência no emprego; experiência prática; perfil adequado ao trabalho e à equipe; distância que residem do local de trabalho; tempo de permanência em empregos anteriores e referências de empregadores anteriores, por escrito (LEMES JÚNIOR, 2010, p. 177).

Outrossim, o gerenciamento dos recursos humanos vai muito além, pois envolve percepções de longo prazo dos membros e funcionários da empresa em relação ao seu futuro. Neste enfoque, Castor (2009, p. 141) acredita que: “nenhum conjunto de estratégias empresariais será bem-sucedido se o gerenciamento dos seus recursos humanos não aderir de maneira entusiástica e eficaz àquilo que foi definido e não for capaz de executar as estratégias definidas com alto padrão de desempenho”.

A tarefa de motivar os funcionários é um dos maiores desafios para as empresas. Para Lemes Júnior (2010, p. 179):

O processo de motivação do empregado deve começar a partir do momento da contratação. O responsável deve acompanhá-lo em seu primeiro dia, apresentá-lo aos colegas, mostrar a quem se deve reportar no caso de problemas, informar os horários e normas da empresa, que devem estar afixadas em quadro no local de trabalho.

Quanto ao treinamento de pessoal, Lemes Júnior (2010, p. 180) apresenta algumas possibilidades, que são as seguintes:

1. Treinamentos externos: aqueles aplicados por órgãos próprios de incentivo à indústria e comércio como: SENAC, SENAI, SESC, escolas técnicas ou empresas especializadas;
2. Internos: o empresário ou outro empregado participa de treinamento externo, servindo como multiplicador dos novos conhecimentos e práticas na empresa.
3. Internet, através de convênio com instituições que ofereçam treinamentos como o SEBRAE.

Acredita-se que desta forma, os funcionários estarão aptos a desenvolver suas funções. Contudo, é preciso sempre fazer uma avaliação do desempenho dos funcionários, com a finalidade de promoção ou melhoria.

2.3.6 Controles Internos

É muito comum que as microempresas não possuam um controle interno eficiente, pois os empresários acreditam que podem controlar todos os fatores relevantes de maneira pessoal.

Para Castor (2009) esse é um engano de grandes proporções, pois mesmo uma pequena empresa deve dispor de mecanismos de coleta e tratamento de informações que poderiam ter muita utilidade estratégica.

Martins (2000) deixa claro que a tarefa de controle interno permite conhecer a realidade e com isso, compará-la com o que deveria ser. Em linhas gerais, o controle interno visa satisfazer os objetivos traçados pelas empresas, auxiliar na melhoria dos processos e reduzir desperdícios. Attie (1995) confirma essa idéia acrescentando que um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é pouco útil, pois falta confiança nas informações obtidas nos relatórios.

Nesta linha de pensamento, Ueno e Nova (2005) acreditam que a necessidade de melhores controles facilita àqueles que quiserem permanecer no mercado, pois isso oportuniza avaliar melhor o seu desempenho operacional, econômico e financeiro.

Oliveira et al. (2002) explicam os principais objetivos dos controles internos. Esses controles permitem verificar e assegurar os cumprimentos das políticas de uma empresa. Também servem para obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil. Certamente, um dos objetivos mais importantes é o de prevenir erros e fraudes, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção. Outros objetivos são o de registrar adequadamente as diversas operações, estimular a eficiência do pessoal, assegurar o processo correto das transações da empresa e permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Para facilitar a gestões dos negócios nas micro e pequenas empresas, o modelo apresentado a seguir pode facilitar a gestão dos negócios. Veja-se:

Demonstração do Resultado	Mensal		Acumulado	
	\$	(%)	\$	(%)
Unidades Vendidas				
Faturamento				
(-) Impostos				
(-) Descontos				
(-) Comissões				
(=) Faturamento Líquido				
(-) Custos Variáveis				
(=) Margem				
(-) Custos Fixos				
(-) Lucro antes do IR				
(-) Imposto de Renda				
(=) Lucro Final				

FONTE: Kassai (1997).

Dessa maneira, fica clara a importância do uso de um controle interno, que certamente vai facilitar a ocorrência de falhas e erros nas atividades operacionais e isso vai contribuir para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

3 METODOLOGIA

São vários os autores que ressaltam a importância do planejamento da pesquisa, a fim de que se possam obter informações confiáveis e adequadas aos seus propósitos. Assim, conforme Seltiz et al. (1974, p. 35) “uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficientemente clara para que possa especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa... (o que) varia de acordo com o objetivo de cada pesquisa”.

Esta monografia caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com enfoque em estudo de caso. A escolha deste tipo de pesquisa deve-se ao fato de que a mesma “expõe características de determinado fenômeno, como também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2000, p. 47).

A técnica da pesquisa é a exploratória e qualitativa, porque detona “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se (...) tendo como exemplo: não estamos conseguindo o volume de vendas que consideramos poder conseguir” (OLIVEIRA, 1998, p. 134).

Outrossim, o estudo de caso foi o procedimento escolhido para a pesquisa efetuada com os clientes da empresa, porque tem caráter profundo e possibilita estabelecer um delineamento mais adequado para a investigação, como também “vem sendo utilizado com freqüência cada vez maior por pesquisadores sociais” (GIL, 2000, p. 124).

3.1 INSTRUMENTO DA PESQUISA

A pesquisa compreendeu a aplicação de um questionário (anexo 1) com doze questões fechadas e duas abertas, direcionadas a um público de vinte e oito pessoas, clientes da Confeitaria. Nas doze questões fechadas os inquiridos deram suas notas de 0 a 10 e nas questões abertas eles apresentaram sugestões de melhorias e alguns deixaram seus emails para contato. A elaboração das questões seguiu o proposto por Ambrósio e Siqueira (2002), quanto à análise do serviço da empresa que adota como padrão de excelência os seguintes questionamentos

relacionados ao cliente, quando se fala em atender aos seus desejos e necessidades. Veja-se:

- ele está satisfeito com o serviço?
- do que o consumidor mais gosta no serviço?
- do que o consumidor menos gosta no serviço?
- o que o consumidor gostaria que fosse modificado no serviço?
- por que o consumidor consome o serviço?

3.2 CONTEXTO ANALISADO

O contexto analisado refere-se ao histórico da empresa Abharraka Confeitaria Ltda, abrangendo a cultura organizacional, a política de gestão de pessoas, a forma de atuação junto ao mercado, a adoção de estratégias de marketing, o controle interno, as práticas de logística, produção e finanças.

3.2.1 Histórico da Empresa

A empresa Abharraka Confeitaria Ltda. iniciou suas atividades comerciais como uma barraca de alimentos artesanais na Feirinha do Largo da Ordem em 06.04.1981.

Logo após, abriu sua filial na Praça Rui Barbosa no mesmo ano. Por volta de setembro, lá funcionou a princípio aos sábados, enquanto a matriz continuava aos domingos.

Logo, a filial começou a ficar mais forte, começando a funcionar às quartas feiras e alguns anos depois, todos os dias da semana. Muito exigida, os lucros da filial inviabilizaram a existência da matriz, que foi extinta. Durante muitos anos, a bem desenvolvida filial exigiu a construção de veículos e trailers especiais, bem como barracas cada vez melhores, com vistas a atender normas técnicas e exigências legais. Foi um período de grande desgaste financeiro, porém, a filial, agora matriz, manteve-se existindo.

Em 1996 surgiu a necessidade da Prefeitura Municipal de Curitiba construir o terminal de ônibus da atual Praça Rui Barbosa. Dessa forma, criou-se a então Rua da Cidadania da Matriz, para dentro da qual foram relocadas todas as atividades

comerciais do “Calçadão Rui Barbosa”, tais como artesanato, comércio ambulante e alimentos caseiros.

Em 15.05.1997, aconteceu a tal relocação. Aos poucos, foi se concretizando a difícil readaptação. Nesta ocasião, todos os rendimentos caíram, o local embora melhor, mostrou-se limitado financeiramente, bem como estruturalmente.

A “guerra” da concorrência, muito acirrada, levou à extinção de quase 40% de todos os relocados. Somente os mais fortes sobreviveram.

Na sequência, houve uma readaptação para menores proporções de um modo em geral. Abharraka Confeitaria Ltda. aguarda a perspectiva da prometida ampliação de espaço, de modo que duplicando seu espaço, poderá aumentar o ritmo de suas vendas e produção. Certamente, poderá ser uma nova oportunidade de recriar condições para um ressurgimento financeiro e social. A grande opção de todos os tempos, o que se espera, atingirá proporções comerciais mais adequadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

4.1 OPINIÕES DOS INQUIRIDOS

4.1.1 Preços Praticados

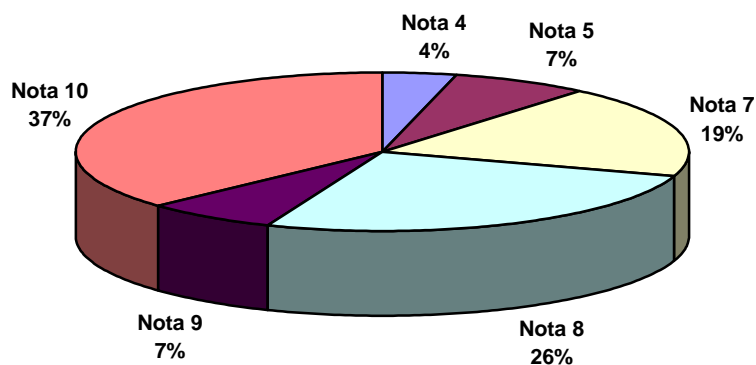
Conforme a tabela 1. Os preços praticados tiveram a nota dez segundo dez clientes. Em seguida oito clientes deram nota oito, enquanto cinco deu nota sete, dois deram nota cinco e um deu nota quatro. No gráfico 1 percebe-se que 37% dos entrevistados deram nota dez, enquanto 26% deram nota oito, 19% deram nota seis, 7% deram nota nove, enquanto 4% deram nota quatro. A média para os preços ficou em 8,25.

Tabela 1: Preços praticados

Notas	Quant.clientes
0	-
1	-
2	-
3	-
4	1
5	2
6	-
7	5
8	8
9	2
10	10
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 1: Preços praticados



4.1.2 Qualidade dos Produtos

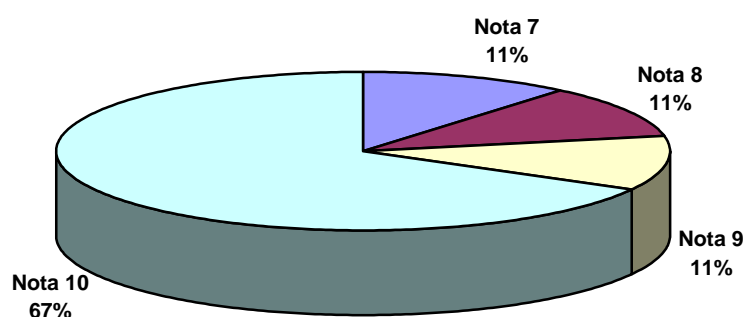
A qualidade dos produtos teve nota dez para dezenove clientes. Outrossim, a nota sete, oito e nove tiveram três inquiridos cada uma. No gráfico 2 percebe-se que 67% deram nota dez e 11% deram notas sete, oito e nove cada um. A média alcançada para a qualidade dos produtos ficou em 9,35, o que é bastante significativa

Tabela 2: Qualidade dos produtos

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	3
8	3
9	3
10	19
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 2: Qualidade dos produtos



4.1.3 Promoções

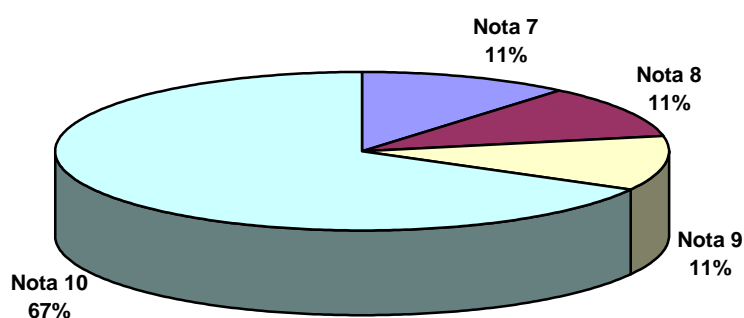
Neste item doze pessoas não responderam, enquanto seis pessoas deram nota seis, três deram nota oito, dois deram nota seis e nove, enquanto um deu nota zero, um deu nota três e um deu nota dez. No gráfico 3, 42% não responderam, 21% deram nota sete, 11% deram nota oito, 7% deram notas seis e nove, enquanto 4% deram notas zero e três. As promoções ficaram com a média de 6,5, considerada bastante baixa, o que indica que a empresa, praticamente, não faz promoções.

Tabela 3: Promoções

Notas	Quantidade
0	1
1	-
2	-
3	1
4	-
5	-
6	2
7	6
8	3
9	2
10	1
Não responderam	12
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 3: Promoções



4.1.4 Atendimento ao cliente (rapidez)

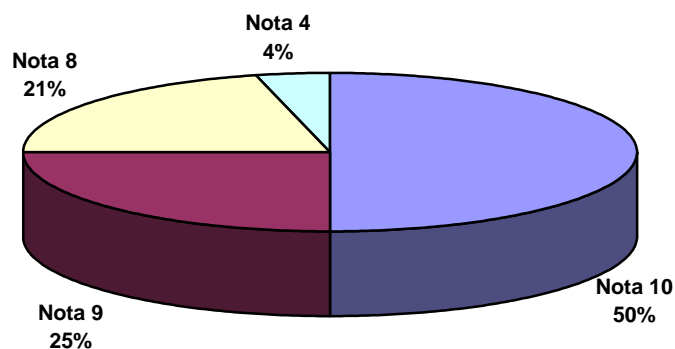
No gráfico 4, quanto ao atendimento ao cliente quatorze deram nota 10, enquanto seis deram nota sete, sete deram nota nove, seis deram nota oito, e um deu nota 4. No gráfico 4, 50% deles deram nota dez, 25% deram nota nove, 6% deram nota oito e 4% deram nota quatro. Neste item a média alcançada chegou a 9,10 o que é bastante alto.

Gráfico 4: Atendimento ao cliente (rapidez)

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	1
5	-
6	-
7	-
8	6
9	7
10	14
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 4: Atendimento ao cliente (rapidez)



4.1.5 Atendimento ao cliente (simpatia)

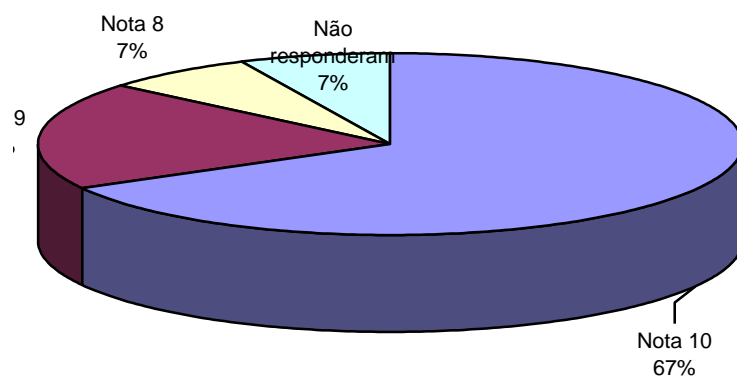
O atendimento ao cliente abrangendo a simpatia, dezenove clientes deram nota 10, enquanto cinco deram nota nove, dois deram nota oito e dois não responderam. No gráfico 5, 67% deram nota dez, 19% deram nota nove e 7% deram nota oito. O atendimento teve uma média de 9,65 considerada mais alta do que a rapidez, o que revela que os atendentes estão bem preparados para lidar com seus clientes.

Tabela 5: Atendimento ao cliente (simpatia)

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	-
8	2
9	5
10	19
Não responderam	2
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 5: Atendimento ao cliente (simpatia)



4.1.6 Atendimento de reclamações e sugestões

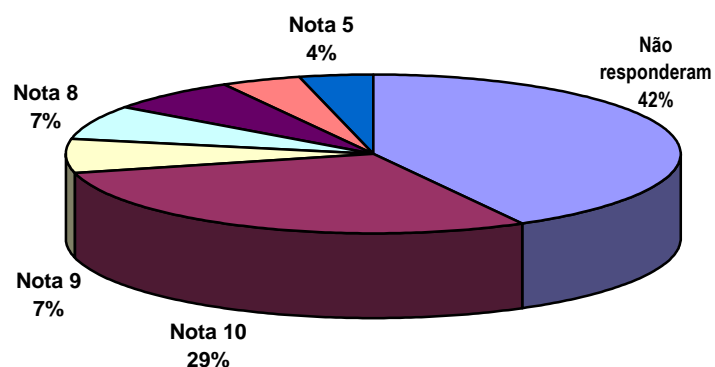
Nesta questão, doze pessoas não responderam, enquanto oito deram nota dez. Duas pessoas deram nota sete, oito e nove cada uma. Uma pessoa deu nota cinco e outra deu nota seis. Por sua vez, 42% não responderam, 29% deram nota dez, 7% deram nota sete, oito e nove cada um. Do total 4% deram nota cinco e 4% deram nota seis. Neste quesito a média alcançada foi de 8,06, o que revela que os clientes são atendidos quando fazem reclamações e sugestões.

Tabela 6: Atendimento de reclamações e sugestões

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	-
5	1
6	1
7	2
8	2
9	2
10	8
Não responderam	12
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 6: Atendimento de reclamações e sugestões



4.1.7 Limpeza do estabelecimento

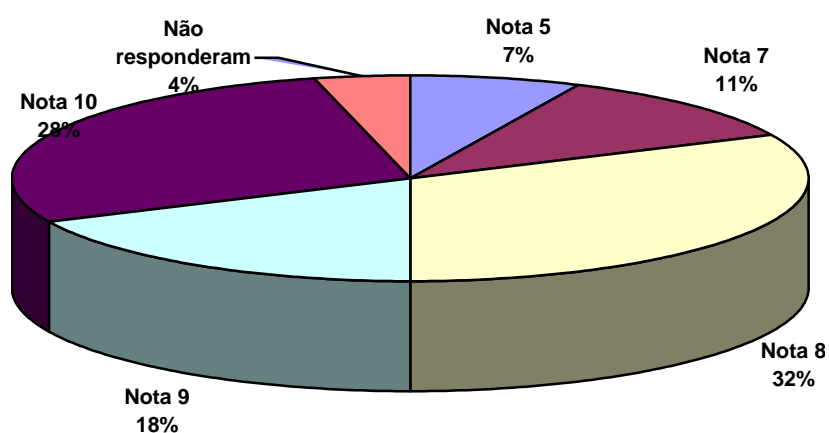
Quanto à limpeza do estabelecimento nove entrevistados deram nota oito. A seguir, oito entrevistados deram nota dez. Nove inquiridos deram nota oito, cinco deram nota nove, três deu nota sete, dois nota cinco e um não respondeu. Assim, do total, 28% deram nota dez, 32% deram nota oito, 18% deram nota nove, 11% deram nota sete, e 4% não responderam. A limpeza do estabelecimento teve uma média de 8,40, o que deixa claro que é um ponto que deve ser melhorado

Tabela 7: Limpeza do estabelecimento

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	1
5	2
6	-
7	3
8	9
9	5
10	8
Não responderam	1
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 7: Limpeza do estabelecimento



4.1.8 Iluminação do estabelecimento

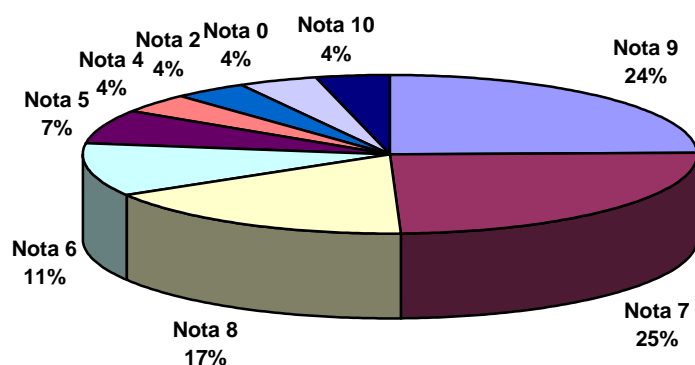
Neste item, sete inquiridos deram nota sete e nove cada um. Cinco entrevistados deram nota oito, enquanto três deram nota seis, dois nota cinco, e um candidato deu nota zero, dois, quatro e dez cada um. Os percentuais somaram 25% na nota nove e sete cada um, 17% deram nota oito, 11% deram nota seis, 7% deram nota seis, 4% deram nota quatro, dois, zero e dez cada um. A iluminação ficou com uma média de 7,00, considerada baixa. É um item que precisa ser melhorado, pois conforme os teóricos, a falta de iluminação causa um mau aspecto para os clientes e eles podem até se afastar do estabelecimento.

Tabela 8: Iluminação do estabelecimento

Notas	Quantidade
0	1
1	-
2	1
3	-
4	1
5	2
6	3
7	7
8	5
9	7
10	1
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 8: Iluminação do estabelecimento.



4.1.9 Tamanho dos produtos

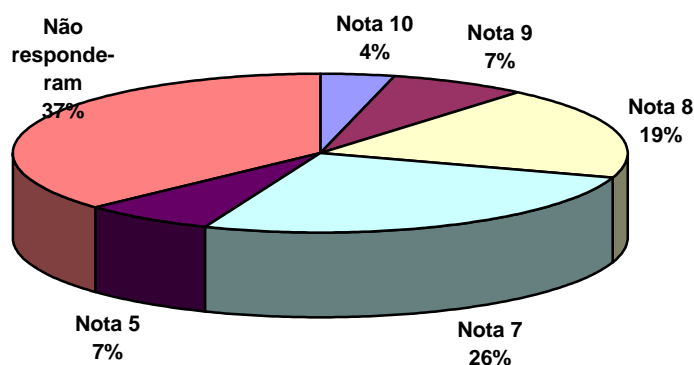
Neste item, treze inquiridos deram nota dez, seis deram nota nove, cinco deram nota oito, dois deram nota sete, um deu nota cinco e um não respondeu. No gráfico 9 percebe-se que 46% deram nota dez, 21% deram nove, 18% deram oito, 7% deram nota sete e 4% deram nota cinco e 4% não responderam. O tamanho dos produtos é um dos pontos fortes, pois ficou com uma média de 9,00, deixando claro que os clientes estão satisfeitos com isso.

Tabela 9: Tamanho dos produtos

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	-
5	1
6	-
7	2
8	5
9	6
10	13
Não responderam	1
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 9: Tamanho dos produtos



4.1.10 Variedade dos produtos

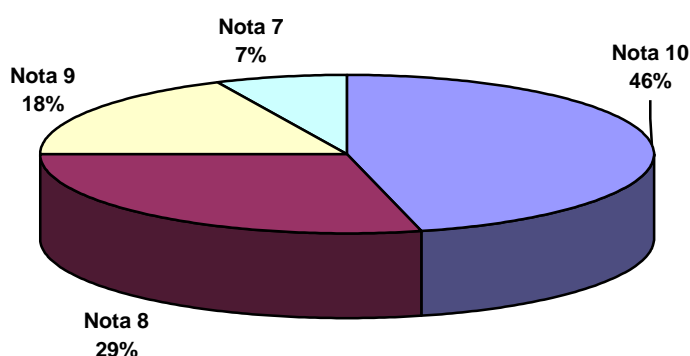
Neste quesito, treze inquiridos deram nota dez, enquanto oito deram nota oito, cinco deram nota nove e dois deram nota sete. Em percentuais, 46% deram dez, 29% deram oito, 18% deram nove e 7% deram sete. A variedade dos produtos ficou com uma média de 9,35, considerada bastante alta. É também, um dos pontos fortes, revelando que os clientes estão satisfeitos com isso.

Tabela 10 – Variedade dos produtos

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	2
8	8
9	5
10	13
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 10: Variedade dos produtos



4.1.11 Sabor dos produtos

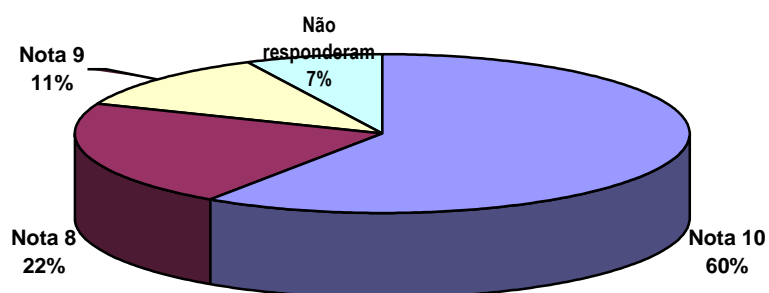
Quanto ao sabor dos produtos, dezesseis inquiridos deram nota dez, seis deram oito, três deram nove e um deu seis. Em percentuais, 57% deram nota 10, 21% deram oito, 11% deram nove, 7% não responderam e 4% deram seis. Neste item a média alcançada foi de 9,26, o que significa que os clientes estão contentes e também é um ponto forte.

Tabela 11: Sabor dos produtos

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	1
7	-
8	6
9	3
10	16
Não responderam	2
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 10: Sabor dos produtos



4.1.12 Organização do estabelecimento de forma geral

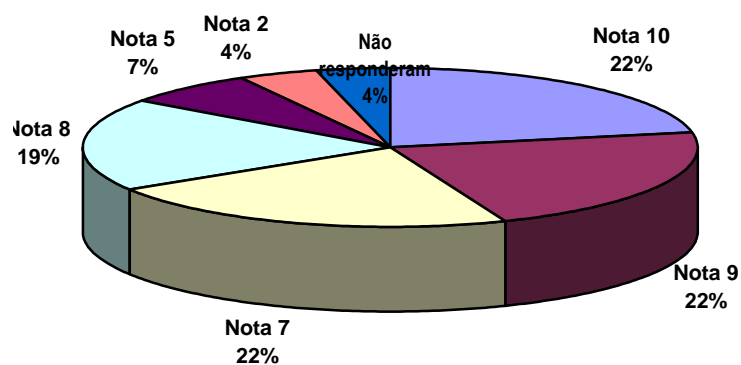
Neste item, seis inquiridos deram nota dez, nove e sete cada um. Cinco deram nota oito, dois deram nota cinco e dois não responderam. Um entrevistado deu nota dois. Em percentuais, 22% deram nota dez, nove e sete. Cinco deram nota oito, enquanto 4% deram nota dois e 4% não responderam. A organização do estabelecimento ficou com uma média 8,00, o que deixa claro que pode melhorar.

Tabela 12: Organização do estabelecimento de forma geral.

Notas	Quantidade
0	-
1	-
2	1
3	-
4	-
5	2
6	-
7	6
8	5
9	6
10	6
Não responderam	2
Total	28

Fonte: Autora.

Gráfico 12: Organização do estabelecimento de forma geral.



4.2 MÉDIAS ALCANÇADAS POR ITENS

Na tabela abaixo se verifica que a maior média alcançada foi a do atendimento ao cliente que ficou em 9,65. Em segundo lugar cabe destaque a variedade dos produtos e a qualidade com 9,35. Em terceiro lugar ficou o sabor dos produtos com 9,26. Em quarto lugar a rapidez do atendimento ao cliente com 9,10. O tamanho dos produtos alcançou 9,00 em quinto lugar. A limpeza do estabelecimento, que ficou em 6º lugar, teve uma média de 8,40. Os preços praticados receberam uma pontuação média de 8,25. As reclamações e sugestões alcançaram 8,06 ficando em oitavo lugar. Em nono lugar ficou a organização do estabelecimento com 9,0 de média. A iluminação do estabelecimento recebeu uma média de 7,00. Por ultimo, as promoções constam da média de 6,5.

Tabela 13: Médias alcançadas por itens

Itens	Média
Atendimento ao cliente (simpatia)	9,65
Qualidade dos produtos	9,35
Variedade dos produtos	9,35
Sabor dos produtos	9,26
Atendimento ao cliente (rapidez)	9,10
Tamanho dos produtos	9,00
Limpeza do estabelecimento	8,40
Atendimento de reclamações e sugestões	8,06
Organização do estabelecimento de forma geral	8,00
Iluminação do estabelecimento	7,00

Fonte: Autora.

4.3 INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA EFETUADA

Os preços praticados pelo estabelecimento têm atendido à demanda dos clientes, pois a maioria acha que são justos. Pelo que se observou a empresa baseia seus preços em função dos preços cobrados pelos concorrentes. Isso vem ao encontro de Kotler (1998, p. 448) que assim expõe: “o preço de mercado representa uma boa solução. Ela reflete o conhecimento coletivo do setor, à medida que reflete o conhecimento coletivo do setor, à medida que proporciona um retorno justo e não prejudica a harmonia entre as empresas”.

A grande maioria dos clientes está de acordo com a qualidade dos produtos. Isso é importante e como diz Kotler (1998, p. 65) “qualidade é a chave para gerar valor e satisfação do consumidor”, o que se confirmou na prática.

Segundo grande parte dos clientes a empresa não tem feito promoções de seus produtos. Se olharmos o que diz Churchill e Peter (2000) é possível perceber o que isso pode incorrer para uma empresa que não faz promoções. Uma empresa que não faz promoções não estimula suas vendas e nem atrai novos clientes para seus produtos já existentes. A falta de promoções não motiva os clientes à novas visitas ao estabelecimento.

Em relação ao atendimento, a rapidez e a simpatia têm sido ingredientes essenciais usados pela empresa e os clientes percebem isso claramente. Com isso a empresa está de acordo com o que falam Mattar e Santos (1999) acreditam que o atendimento é estratégia essencial para vencer a concorrência.

A maioria dos inquiridos não responderam aos itens reclamações e sugestões. Seria interessante que a empresa adotasse uma caixinha para serem depositadas as reclamações ou sugestões. Certamente, isso poderá fortalecer o conhecimento da empresa a respeito das opiniões dos consumidores relacionadas ao atendimento, preços, promoções, qualidade dos produtos, entre outras.

Os consumidores inquiridos não deram muita importância ao quesito limpeza do estabelecimento, deixando claro que estão relativamente contentes com isso.

O item iluminação foi um dos mais reclamados e uma das médias mais baixas alcançadas. Isso revela que os clientes estão descontentes com a falta de mais claridade no estabelecimento. Isso está em desacordo com o que diz Churchill e Peter (2000) que dão importância à luz do estabelecimento, por acreditarem que isso estimula as vendas e pode criar um clima excitante nos clientes.

Quanto ao tamanho dos produtos, a maioria dos clientes mostrou-se muito satisfeita com isso e sem críticas a propor. A variedade dos produtos satisfaz plenamente os clientes, assim como o sabor dos produtos.

De forma geral, a organização do estabelecimento deixa a desejar para muitos clientes. Para os proprietários da empresa isso acontece por causa do reduzido espaço disponível.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA

Importante ressaltar que a grande maioria da clientela já são clientes antigos e muitos deles com mais de 30 anos que conhecem os proprietários da confeitaria. Contudo, não se furtaram de apresentar sugestões de melhorias conforme apresentado abaixo. Muitos clientes acharam interessante a idéia de fornecer email para que a confeitaria possa informar a respeito de promoções e outros eventos da empresa, o que foi prontamente aceito.

Sem dúvida, a primeira sugestão de melhoria proposta é relativa ao espaço reduzido da confeitaria, que para muitos clientes prejudica todo o andamento dos serviços, trazendo desconforto aos proprietários.

Outros clientes acham que seria interessante que houvesse um local coberto direcionado ao público como praça de alimentação e que oferecesse mais conforto a todos os clientes.

Outrossim, certos clientes acham que o local está muito poluído cheio de utensílios desnecessários à execução dos trabalhos. Portanto, é preciso organizar melhor o ambiente para que se torne mais convidativo.

Constatou-se que alguns clientes reclamam da falta de promoções no estabelecimento e sugeriram, inclusive, que sejam colocados banners informando o que o cliente quer saber, como: promoções, novidades e outros.

Alguns clientes acham que é preciso garantir sempre o padrão de qualidade, que tem variado muito pouco nos últimos tempos.

É necessário que seja colocada uma cafeteira para sempre ter um café quente com qualidade.

A iluminação do local foi reclamada por muitos clientes, por acharem insuficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa monografia foi possível conhecer que o empreendedorismo é muito importante para a economia do País, pois dá emprego à uma grande faixa da população. Já existem no país várias entidades que favorecem à abertura de novos negócios, como o SEBRAE que tem como finalidade dar suporte para a abertura de uma empresa e acompanhar através de consultorias o seu andamento. Graças a isso, os novos empreendedores têm apoio técnico e financeiro na hora de abrir um novo negócio.

No Paraná, o empreendedorismo é fortalecido pelos vários programas de incentivo a essa prática, como o Programa Linhão do Emprego, o PRÓPRIO, entre outros. Aqui também o SEBRAE tem presença garantida, pois instrui e auxilia os novos empreendedores quando esses querem iniciar um negócio. Para se ter uma idéia do crescimento do empreendedorismo no Paraná, em 2010 o PRÓPRIO registrou um aumento de 43% na procura por novos negócios.

Quanto às microempresas, sabe-se que o seu papel na economia brasileira é bastante destacado e crescente e os indicadores mostram uma tendência de crescimento bastante acentuada do setor nos últimos anos.

No que diz respeito à gestão das microempresas, elas lutam cada vez mais para se desenvolverem e conseguirem o seu lugar no mercado, embora enfrentem dificuldades de toda ordem. Elas procuram sempre se especializar, especialmente quanto à produção e à logística e adotando práticas inovadoras de recursos humanos. Geralmente elas fixam suas metas em políticas de maior relacionamento com seus clientes procurando atender suas necessidades. Muitas microempresas procuram

Quanto ao objetivo desta pesquisa que foi o de viabilizar medidas para aumentar o faturamento da empresa Abharraka Confeitaria Ltda., percebeu-se que um dos problemas essenciais que a empresa se depara é o reduzido espaço de trabalho interno, o que impede que a empresa amplie a sua linha de produtos e atendimento.

Segundo os proprietários, já existem negociações para ampliar esse espaço através do aproveitamento do espaço de outro quiosque desocupado ao

lado. Contudo, por causa da burocracia que impera na empresa administradora, ainda é cedo para estipular quando a confeitaria poderá utilizar mais espaço.

Não faltaram sugestões de melhoria direcionadas à ampliação das promoções e mais iluminação, além de uma organização mais adequada do seu ambiente interno. Outra sugestão foi a de que a empresa deve fazer uma urna onde serão depositadas as sugestões por escrito dos clientes. Além de ser uma medida barata, certamente vai permitir que os proprietários conheçam a opinião dos clientes a respeito do atendimento, preços, promoções e qualidade dos produtos.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERRONATO, Airto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio de Loureiro. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. **Curitiba em dados**. Disponível em: http://ippucnet.ippuc.org.br/Bancodedados/Curitibaemdados?Curitiba_em_dados_Pesquisa.asp Acesso em: 13 maio 2011.

KASSAI, S.; KASSAI, J.R.; NOSSA, V. **Pequenas empresas: como é difícil levantar dinheiro**. Recife, VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dílson Gabriel dos. **Gerência de produtos**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

OLIVEIRA, Luis M.; PEREZ Jr., José H.; SILVA, Carlos A.S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Leandro J. **Micro empresas respondem por mais de 50% dos empregos formais**. Disponível em <http://www.sonoticias.com.br/noticias/2/111911/micro-empresas-respondem-por-mais-de-50-dos-empregos-formais>. Acesso em: 20 maio 2011.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **A vantagem das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil**. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/cont/contabil220806.htm> Acesso em: 15 maio 2011.

SANTOS, Gerson Tenório dos. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Gion, 2000.

SEBRAE. **Em Curitiba, empreendedores abrem pequenas empresas mais planejadas**. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/ASN_AGENDA/ASN_PAUTA?_dad=portal&_pauta=8118 Acesso em: 17 maio 2011.

_____. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. SP: SEBRAE, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

STONE, Merlin *et al.* **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

WERNECK, Ticiana e PAVONI Jr., Gilberto. O segredo da excelência. **Consumidor Moderno**. Ano 8, n. 70. São Paulo: Padrão Editorial, junho/2003.

UENO, R.B.; NOVA, S.P.C.C. **Um estudo sobre a percepção do micro e pequeno empresário sobre a importância da Contabilidade no processo de tomada de decisões**. São Paulo: USP/SP, EAESP/FGV, 2005.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM): conceitos e estratégias sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

