

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

ano 4 | nº 7 | outubro/abril | 2009/2010
ISSN 1981-3791

Gestão do Relacionamento com o Cliente

| Notícias

| Artigos

Oralidade e intencionalidade no e-mail corporativo.

A arte de servir bem.

A importância da qualidade dos serviços em geral.

| ITC

Cervejaria Terranova.

| ITC - San Diego

Evolução das Pequenas Empresas / Empreendedorismo.

| Canal Aberto

Mudanças Demográficas e Demanda por Qualidade nos Serviços.

| Mesa redonda

Gestão de relacionamento com o cliente.

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

 **ESAGS**



SUMÁRIO

Editorial 3

Notícias 5

Artigos

Oralidade e intencionalidade no e-mail corporativo 10
> Danielle Guglieri Lima
> Mayara Iida do Nascimento

A arte de servir bem 21
> Tatiane Antonio Cayres

A Importância da qualidade dos serviços em geral 29
> Isnard Marshall

TC

Cervejaria TerraNova 35
> Tatiane Antonio Cayres
> Marcos Aurélio de Siqueira Pessoa
> Ricardo Akira Ono Auriani
> Yang Jieh Chin
> Alberto Di Paola Miron Ferreira
> Fabio Porcel Marcatto

TC

Evolução das Pequenas Empresas / Empreendedorismo 45
> Renata Medeiros
> Rodrigo Antonio da Silva
> Roger Sacamoto Miura
> Tatiana Ferrara Barros

Mesa redonda 55

Canal Aberto 73

Mudanças Demográficas e Demanda por Qualidade nos Serviços
> Pedro Carvalho de Mello

Normas para formação 84

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2009 - nº 7
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de
Administração e Gestão - ESAGS**
Ano 4 - nº 7 | Outubro de 2009 à Abril de 2010

Conselho Editorial

Período de vigência: Outubro de 2009 à Abril de 2010

Membros

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro
Profª Regina Célia A. J. Socolowski
Prof. Francisco Carlos Camargo
Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial

Prof. Francisco Carlos Camargo
Alexandre de Almeida

Editor Prof. Francisco Carlos Camargo

Coordenação de Publicidade e Marketing

Prof. Fabrício Henrique Reis
estudosenegocios@esag.edu.br

Revisão Ana Carolina B. R. Neves Chave

Projeto Gráfico e Editoração Duoeme Brasil

Impressão e acabamento

Gráfica e Editora Targ Ltda.

Tiragem 5.000 exemplares

Estudos e Negócios - ESAGS

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159
Paquetá - Santos/SP
Tel.: 55 13 2127 0003

www.esags.edu.br

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

Créditos das fotos

Encarte central: FS Eventos

Demais fotos: Jeferson Souza

EDITORIAL

Na última edição da revista Estudos e Negócios, vivíamos a tensão da crise econômica mundial. Os cenários, apresentados pelos especialistas, iam do inferno ao paraíso. Aparentemente o mundo não desabou e, no grande jogo das economias que compõem o mundo produtivo, tudo se passa como se as peças envolvidas estivessem apenas se posicionando no tabuleiro do mercado.

É claro que o humano é sempre a peça fundamental para a solução de qualquer crise. Investir no humano ainda parece ser a melhor coisa a se fazer. Afinal, quando vendemos a economia interna de um país, estamos vendendo a capacidade, a qualidade e a criatividade das pessoas que produzem. Como já se afirmou muitas vezes, a riqueza de um país não são seus recursos materiais, mas sua capacidade de transformar essa natureza em recurso.

Os grandes temas que envolvem as práticas da gestão de empresas estão sempre norteados por essa percepção de que algumas das soluções para o sucesso da boa gestão estão na capacidade, na qualidade e na criatividade. Nesse número, abordamos a gestão de relacionamento com clientes. Uma coisa é certa: se existem muitas teorias sobre o assunto é porque existem muitos problemas nessa relação. O sucesso ou o fracasso de pequenos a grandes negócios passa pela capacidade dos gestores de prever a qualidade desse relacionamento. Das práticas exercidas pelo homem, negócios são os que envolvem a maior acuidade de planejamento. Um Plano de negócio é sempre um grande exercício de desenvolvimento metodológico ou de capacidade de aplicação. Saber ler, interpretar, administrar e aplicar o conteúdo de tais planos envolve certa habilidade que nos aponta para a existência do líder. Como nos lembra o artigo da aluna Tatiane Cayre, devemos desenvolver nossas capacidades e qualidades, não para agradar um chefe, mas para servir bem ao nosso cliente.

Ela lembra que um bom relacionamento com o cliente passa pela percepção da diferença entre o "saber servir" e o "poder de seduzir". Talvez, o que ela queira nos dizer é que todo negócio, seja público ou privado, é, antes, um investimento para servir um determinado público. Em essência, independente do tipo do negócio, não se faz investimento para auferir benefícios em causa própria. Antes todo negócio é em razão de alguém, de certo público, sob certas carências, necessidades, falta etc. Sob essa ótica, parece que nada justifica atendimento sem qualidade.

Na mesa redonda, que versou sobre Gestão de relacionamento com clientes, o ponto alto foi exatamente a miopia dos gestores. Porque esse relacionamento está longe da perfeição? É em razão da

nossa cultura? Fraqueza da nossa educação? Qualidade dos cursos de Administração que passam ao largo desses temas? Ou é uma questão de hábito dos gestores que se acostumaram a ver nossos consumidores como passivos, sem capacidade para reagir à falta de qualidade nesse relacionamento? Por consequência, não investem na cultura, de qualidade relacional, que poderia ser vantajosa para ambos? Ou a culpa é dos altos custos para se atender como se deve o cliente? O cliente esta a fim de pagar mais para ser mais bem atendido? Atendimento é confiança? Quanto estou disposto a pagar para manter essa confiança?

Essas e outras questões norteiam essa edição. Os assuntos escritos pelos nossos colaboradores têm a função de nos levar a uma reflexão que pode ser mais bem expressa pelo filósofo Michel Foucault, para quem a filosofia é uma prática de transformação, é a reinvenção de si como uma reinvenção constante do presente, "devemos começar por reinventar o futuro mergulhando em um presente mais criativo". Assim, entendemos que a gestão de relacionamento deve partir da premissa de que clientes se reinventam como deve ser reinventada a gestão, para que o resultado final seja sempre um bem para todos e não um obstáculo para a vida.

Afinal, se para as grandes organizações as reclamações dos clientes implicam em sair do plano negativo para o positivo, essa oportunidade não pode ser transformada em um desinteresse, pois diferente do que se pode pensar, o oposto do amor não é o ódio, mas o desinteresse. Para o marketing, o dito poético, falem mal, falem bem, mas falem de mim, ainda é melhor do que não falar nada. Um consumidor desinteressado é um prejuízo para os negócios. Certamente, os custos para reverter um aspecto negativo em positivo são bem menores que os custos para trabalhar desinteressados.

Agradecemos a todos que participaram dessa edição, aos alunos, aos professores, as equipes de marketing, editoração, a direção e a coordenação que nos prestaram inestimável suporte. Agradecemos também ao sempre atento co-editor, Alexandre Almeida, que fica no fogão, administrando tudo com muita atenção, para que a qualidade da revista seja sempre melhor, aos alunos do MBA-San Diego pela colaboração e, por fim, aos convidados Rodrigo P. Gouvêa, Andre M. Ciparullo, Fernando Mindlin Serson, Pedro Carvalho de Mello e Isnard Marshall.

Boa Leitura.

Editor Professor Francisco Carlos Camargo

BOAS VINDAS



turma Santos



turma ABC



turma ABC

Aprender a Administrar

Ao ler em sala de aula o texto “Qual é o problema?”, de Stephen Kanitz, deparei-me com algumas questões, as quais, antes ainda não havia pensado.

Como se destacar no mercado de trabalho? Como ser o melhor no campo de atuação escolhido? A única coisa de que estou certa é que ter as respostas na ponta da língua não é o suficiente.

Para ser um bom administrador é preciso mais. Os profissionais mais preparados são os que elaboram as melhores perguntas ao se depararem com um problema, ao invés de darem as melhores respostas, ou pior, de repeti-las, baseados em teorias, que às vezes não funcionam para este ou aquele caso.

Devido a uma cultura em que os professores são sábios detentores das soluções, os alunos se acomodam e se preocupam apenas em responder corretamente as perguntas formuladas, com respostas já esperadas e consideradas certas durante gerações.

No entanto, quando nós, alunos, elaboramos as perguntas, temos outras infinitudes de chances para definir os verdadeiros problemas pelos quais passamos, e, desta forma, podemos chegar a conclusões e soluções mais rapidamente e de forma mais objetiva.

O texto de Stephen Kanitz diz que “Se você pretende ser útil na vida, aprenda a fazer boas perguntas mais do que sair ditando respostas.” Essa é a receita do sucesso profissional e acredito que aqui na ESAGS eu tenha toda a formação necessária para ser uma profissional de destaque, partindo, sim, da teoria, mas, mais do isso, buscando alternativas antes não pensadas, ou reformulando outras, a serem adequadas.

Tamires Zanelato Brito - 1º ciclo ABC



NOTÍCIAS

Núcleo de Jovens Empreendedores realiza 1ª Rodada de Negócios



O Núcleo de Jovens Empreendedores da ACISBEC - NJE-ACISBEC, coordenado por Fábio Porcel Marcatto, realizou no último dia 15 de setembro a 1ª Rodada de Negócios NJE-ACISBEC. O evento foi realizado em parceria com a Escola Superior de Administração e Gestão – ESAGS, que colaborou de forma importante por meio de sua diretora, Regina Célia Socolowski.

A rodada foi realizada nas dependências da ESAGS - Unidade ABC e contou com a presença de representantes de 23 empresas, da ACISBEC - Associação Comercial e Industrial de São Bernardo do Campo, representada pelo diretor Valter Moura Júnior, e da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, representada por Ricardo Akira Ono Auriani.

Durante o evento as empresas puderam estabelecer contatos comerciais com empresários e representantes de diversos segmentos econômicos, dentre eles o de tecnologia e informática, metal mecânico, financeiro, turismo, atacadista de calçados, telecomunicações, consultoria, treinamento empresarial e gestão da qualidade, construção civil, cultura, comunicação, transporte e logística, pesquisa de mercado e opinião pública e indústria de utensílios domésticos.

A Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC apresentou os pro-

jetos que realiza em prol do desenvolvimento econômico da região do Grande ABC e também falou sobre o acesso ao setor público. Dentre os projetos apresentados, destacam-se o APL Metal Mecânico, o Posto de Informações do Cartão do BNDES e o Centro de Serviços em Tecnologia e Inovação do Grande ABC.

O NJE-ACISBEC também apresentou aos participantes o NetParcerias, ferramenta facilitadora à realização de parcerias (relações bilaterais) entre empresas, que proporciona o fortalecimento e a ampliação da rede de contatos dos participantes. O acesso ao site é gratuito. O link de acesso é www.netparcerias.com.

A organização do evento coletou opiniões dos participantes por meio de questionário de avaliação e todos consideraram o evento como positivo. Alguns dos participantes também sugeriram a realização periódica de rodadas de negócios e a criação de uma ferramenta para a realização do pós-rodada, o que permitiria maximizar o potencial de realização de negócios entre os participantes.

Do total de participantes, 37% avaliaram os contatos realizados como ótimos e 63% os consideraram bons; 42% dos participantes consideraram a organização da rodada ótima e 58% a avaliaram como boa.

A média de contatos com perspecti-

va de concretização de negócios foi de 4 contatos por empresa, havendo desde empresas com 1 contato promissor a empresas com 10 contatos promissores.

A iniciativa de realizar um evento empresarial dentro da ESAGS, com a participação dos alunos, mostrou-se muito eficaz no desenvolvimento de características empreendedoras e no estímulo à realização de negócios. Como relatado pelo aluno do 8º Ciclo, Tiago Regis Nobre da Silva, a quem a rodada de negócios possibilitou descobrir empresas de amigos e de pessoas próximas que até então desconhecia.

Em virtude do sucesso do evento, as direções do NJE-ACISBEC e da ESAGS já estão se preparando para a realização de novas edições da rodada de negócios, envolvendo outras empresas e segmentos. O objetivo é criar uma rede de empresas atuantes, com postura inovadora, para fomentar negócios e facilitar a criação de organizações baseadas em rede. A localização prevista para a próxima edição da Rodada de Negócios NJE-ACISBEC é na ESAGS - Unidade Santos.

Os interessados em participar desta nova edição podem entrar em contato com a secretaria da ESAGS por meio do telefone (11) 4433-6161. Mais informações sobre o evento podem ser obtidas na ACISBEC, por meio do telefone (11) 2131-4800.

Fábio Porcel Marcatto é coordenador NJE-ACISBEC e diretor da AJE ABC

ESAGS disponibiliza o curso de formação de Líderes

Em seu programa de Responsabilidade Social, a ESAGS disponibiliza a toda a população, o curso FORMAÇÃO DE LÍDERES, totalmente gratuito.

Com carga horária de 8 horas e integralmente on line, o programa foi desenvolvido pelo professor William Maillaro.

Conheça mais sobre:

- O atual ambiente de Negócios
- Definições, mitos e técnicas de Liderança
- Motivação
- Comunicação
- Trabalho em equipe
- Feedback

A ESAGS se orgulha de ações que agregam conhecimento à população. Acesse: www.esags.edu.br/ocw

O que é a ESAGS Virtual?

É a nossa sala virtual na internet. Aqui o aluno tem acesso às disciplinas referentes ao seu ciclo. É um espaço para comunicação, informação e cooperação que fornece aos alunos serviços educacionais como:

- Materiais didáticos utilizados pelos professores nas aulas presenciais, tais como apostilas, apresentações e outros.
- Informações acadêmicas (Campus Virtual)
- Upload de arquivos, como exercícios, trabalhos, etc.

Utilizamos a ferramenta **Moodle**, um sistema de gerenciamento de aprendizagem (LMS – Learning Management System) ou ambiente virtual de aprendizagem. Tem como objetivo gerenciar as atividades educacionais destinadas à criação de comunidades on-line, em ambientes virtuais. O Moodle é utilizado por grandes universidades no Brasil e no exterior, seja para cursos totalmente virtuais ou também, como apoio aos presenciais.

Vantagens

- Comodidade – Acesso em casa, trabalho, no celular, Ipod, etc.
- Praticidade – Acesso a qualquer hora e em qualquer lugar.
- Mais tempo – Gerencie seu horário.

Acesso

- O acesso é feito através do **site da ESAGS**

Encerramento da disciplina Jogos de Empresas



Com o objetivo dos alunos do 7º ciclo do primeiro semestre de 2009, vivenciarem o real ambiente do mundo corporativo, foi concluída em 03 de junho a disciplina Jogos de Empresas, ministrada pelo professor Valmir A. Conde. A disciplina simula através do software Strategy a real operação de uma empresa; cujos produtos são desktop, notebook e workstation. O conteúdo da disciplina está dividido em cinco principais blocos: capacitação, jogadas teste, jogadas oficiais, apresentação de trabalhos referentes à performance da empresa durante as jogadas oficiais e premiação das equipes. Cada equipe, representando uma empresa, define primeiramente os pesos para cada objetivo estratégico estabelecido pelo Strategy. As jogadas consistem em a equipe tomar decisões operacionais, alinhadas com os objetivos estratégicos como, por exemplo: volume de produção, número de colaboradores, investimento em pesquisa e desenvolvimento. A equipe que obtiver a maior somatória dos

pontos obtidos durante as jogadas oficiais, vence o jogo; recebendo cada integrante da equipe um troféu. Para a segunda e terceira equipe com maior pontuação, os integrantes receberam medalha.

No encerramento da disciplina e premiação das equipes, estiveram presentes os Srs. Fernando Vasconcelos, diretor de fábrica da empresa Faparmas e Henry Ishida empresário do setor moveleiro, empresa Tirmis Ind. e Com. de Móveis.

A seguir as equipes vencedoras.

Primeiro colocado - troféu: Murilo / Ana Carolina / Tatiana Wentzcovitch. / Cíntia / Caroline / Thiago Grenzi

Segundo colocado - medalha: Gustavo Vida / Marcos Roberto / Felipe Martins / Jéferson / Leandro Borges / Paulo Ricardo

Terceiro colocado - medalha: Alexandre Coutinho / Constance / Leila/Mariana / Leonardo Kubo / Vanessa

DESTAQUE

A equipe KAUS, formada por alunos da ESAGS, se classifica entre as 16 melhores do Estado de São Paulo no Desafio SEBRAE 2009!

Concorrendo com mais de 4100 equipes, a equipe KAUS ficou entre as 16 melhores do estado de SP.

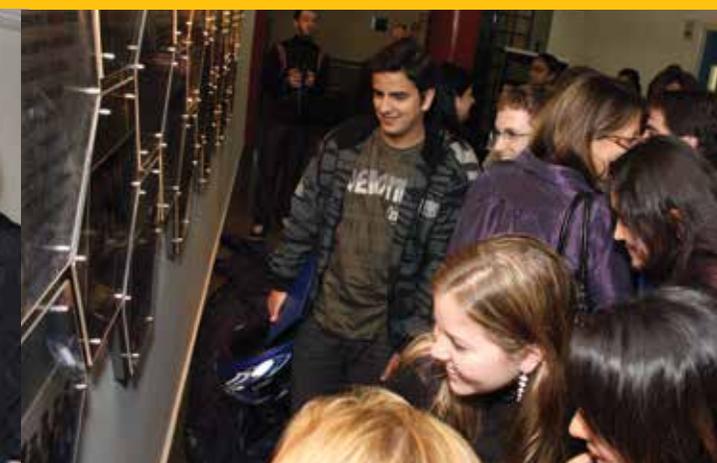
O Desafio SEBRAE é um jogo de empresas direcionado a estudantes do ensino superior de todo o Brasil e que tem como objetivo gerenciar uma empresa virtual. O mais importante desse desafio é que os estudantes podem, na prática, administrar uma empresa desenvolvendo sua capacidade empreendedora, suas habilidades de liderança, tomada de decisões e trabalho em equipe. É com muito orgulho e admiração que a ESAGS agradece aos seus brilhantes representantes.

Vinicius Anlee Chen
Alexandre Ierulo Pozzani
Murillo Buissa Perfi Gomes

ESAGS inaugura Galeria dos Vencedores

No dia 23 de setembro, a ESAGS organizou o evento de inauguração da Galeria dos Vencedores, local onde estão em destaque as turmas de 2005, 2006, 2007 e 2008.

Na data, foi apresentado aos alunos o site da comunidade Alumni ESAGS e, a Diretora Regina e a Coordenadora do curso Tatiana Iwai, entregaram os diplomas aos alunos formados.





Danielle Gugheri Lima
 > Professora da Esags de Comunicação Empresarial.

Mayara Iida do Nascimento
 > Aluna da graduação da Esags do curso de graduação e assistente de pesquisa



RESUMO

Com o intuito de estudar de que maneira a oralidade está presente na comunicação escrita empresarial, buscamos analisar, de acordo com pesquisas recentes da teoria organizacional, a intencionalidade, bem como, dentro da teoria da lingüística textual, a elaboração dos e-mails corporativos internos. Há inicialmente o estudo dos aspectos relativos à teoria do pós-modernismo e às línguas falada e escrita, salientando suas semelhanças e peculiaridades, bem como a investigação de como uma modalidade pode permear a outra. Destacamos dentre os elementos lingüísticos da modalidade oral as quatro propriedades: tópico discursivo, turno conversacional, marcadores conversacionais e pares adjacentes. Ao final, tanto propriedades quanto intencionalidade das comunicações são analisadas no *corpus*; três e-mails que compreendem uma comunicação interna empresarial.



Oralidade e Intencionalidade no e-mail corporativo.

Considerações Iniciais

Tal investigação é o resultado de um projeto de iniciação científica no curso de Administração de Empresas da Escola Superior de Administração e Gestão, ESAGS - Santo André e surgiu diante de reflexões relativas às propriedades constitutivas da modalidade da língua falada que pudessem permear os textos escritos, bem como a intencionalidade empregada nos e-mails, os quais servem de comunicação interna para a maioria das empresas.

Foram escolhidos textos de uso interno pelo fato de partirmos da seguinte hipótese: se toda a empresa se utiliza de uma linguagem mais “protocolada” na comunicação externa, deve, na comunicação interna, usar uma forma mais “individualizada”, mais informal e carregada de intenções, com a participação efetiva do sujeito que a profere. Tais manifestações comunicativas podem ser explícitas ou veladas e, com

isto, possibilitar uma maior incidência de manifestações próprias da fala e graus de intencionalidade, permeando nosso objeto de estudo: o e-mail corporativo.

Este trabalho se constitui por três partes distintas: uma investigação sobre fala e escrita, com base nos estudos de lingüística textual; uma investigação sobre a comunicação interna e o estudo do e-mail, além de um estudo baseado na teoria das organizações, relativos à intencionalidade; bem como o esclarecimento sobre o *corpus* de análise, no qual os nomes e os cargos são fictícios, com o intuito de preservação da empresa e, finalmente, a análise.

1.0 Fala e escrita: possibilidades da língua

A escrita por muito tempo foi considerada a verdadeira forma de linguagem, sendo a fala julgada como um lugar para o erro, talvez pelo fato de iniciarmos nosso contato com a linguagem aprendendo primeiro a nos comunicarmos pela fala, para então, na escola, tomarmos o conhecimento da leitura e da escrita.

Se pensarmos que muitas crianças que utilizam a fala de forma satisfatória não sabem escrever adequadamente, podemos concordar, em partes, com Biber (1988:8), quando diz que, se partirmos *de uma perspectiva histórica e da teoria do desenvolvimento, a fala é claramente primária*.

No entanto, sob o ponto de vista da eficácia da comunicação, seria norma discordar do autor quanto à questão da fala primária, se considerarmos que a escrita possui níveis de produção, e a fala também, visto que um livro científico, uma lei ou um bilhete são exemplos claros de textos com níveis e aplicabilidades diferentes, assim como uma conferência falada em um congresso de lingüística é diferente de uma conversa de uma mãe com um filho ou uma conversa com amigos no final da tarde.

Para melhor entendimento quanto à questão da utilização da fala e da escrita devemos levar em consideração o seguinte quadro-resumo, que diz respeito à produção de cada uma dessas modalidades:

Fala	Escrita
-Interação face a face	- Interação à distancia (espaço-temporal)
- Planejamento simultâneo ou quase simultâneo à produção	- Planejamento anterior à produção
- Criação coletiva: administrada passo-a-passo	-Criação individual
- Impossibilidade de apagamento	- Possibilidade de revisão
- Sem condições de consulta a outros textos	- Livre consulta
- A reformulação pode ser promovida tanto pelo falante como pelo interlocutor	- A reformulação é promovida apenas pelo escritor
- Acesso imediato às reações do interlocutor	- Sem possibilidade de acesso imediato
- O falante pode processar o texto, redirecionando-o a partir das reações do interlocutor	- O escritor pode processar o texto a partir das possíveis reações do leitor
- O texto mostra todo o seu processo de criação	- O texto tende a esconder o processo de criação, mostrando apenas o resultado.

Fala e Escrita. Fonte: Fávero, Andrade & Aquino (1999, p.74)

Sabendo da importância de ambas as modalidades, a linguagem falada passou então a ter importância fundamental na análise da comunicação e, dentre muitos fatores que envolvem sua produção e constituem o evento comunicativo, não podemos deixar de indicar: a) o nível de interação entre os indivíduos, b) o assunto sobre o que se fala, c) o nível de afetividade dos falantes, e d) o canal utilizado por eles, de forma que seja possível identificar na linguagem falada os cortes, sobreposições, hesitações e assalto ao turno, dentre outros.

Em contraponto à fala, a linguagem escrita não necessita da interação direta entre os interlocutores para se efetuar. No entanto, em seu conteúdo devem estar explícitos fatores que levem à compreensão do sentido pretendido por seu autor por meio dos princípios de textualidade, como a coerência, coesão e intencionalidade.

A modalidade escrita da língua surgiu para que a fala não se perdesse na história, pois o homem precisava servir-se de documentos não-perecíveis, *que foram adquiridos quando os seres humanos passaram a criar símbolos para representar e documentar suas idéias.* (Lima, 2008 p.19)

Diante disso: de que a fala precede a escrita e varia tanto quanto ela, de acordo com suas funções e objetivos, serão discutidas a seguir suas modalidades principais.

1.1 As propriedades da língua falada: um breve estudo

A fala é a prática de interação mais freqüente na sociedade; é imprescindível para a comunicação da maioria dos seres humanos. No entanto o texto falado, ao contrário do que possa se pensar, não é um texto sem planejamento, que flui apenas, mas é um texto que possui características próprias e, principalmente, envolvimento dos interlocutores. (Cf. Lima Id. p. 31)

Toda a conversação ou pronunciação de fala acontece em meio a um contexto situacional e depende de uma série de elementos lingüísticos e não-lingüísticos, tais como olhares, expressões faciais e risos trocados entre os envolvidos.

Dos elementos lingüísticos destacaremos aqui as quatro propriedades da língua falada: tópico discursivo, turno conversacional, marcadores conversacionais e pares adjacentes.

Tópico Discursivo: um tópico discursivo é um processo que envolve os interlocutores de forma colaborativa na conversação, em que, segundo Jubran, Urbano & Fávero et al (1996, p.361): **ocorre o intercâmbio verbal, o conhecimento recíproco dos interlocutores, os conhecimentos partilhados entre eles, sua visão de mundo, o background de cada um em relação ao que falam, bem como suas pressuposições.**

Pensemos em um diálogo entre pai e filho sobre comprar um carro e imaginemos na diversidade de idéias que poderiam ser conversadas. Então, hipoteticamente, poderíamos representar o discurso como:

Supertópico: A compra do carro.

Tópicos: preço, durabilidade e beleza, dentre outros.

Subtópicos: Preço – do carro, do seguro, dos acessórios (que constituiriam o preço final).

Durabilidade - potência, tipo de combustão, certificado de garantia. Beleza – cor, modelo, acessórios esportivos.

Não devemos esquecer que o tópico discursivo é o assunto sobre o que se fala em determinado momento, e um texto pode ser constituído de vários tópicos, ou seja, de diversos assuntos, e cada tópico pode conter mais de uma idéia, que são os denominados subtópicos. No entanto, à idéia mais geral do todo textual damos o nome de supertópico.

Turno Conversacional: define-se pelo momento em que o falante está com a palavra, incluindo-se o silêncio. Sua principal característica é a alternância de papéis entre falante e ouvinte, ou seja, quando o interlocutor passa de ouvinte para falante, iniciando um novo turno.

O turno conversacional é a veiculação de informações, tendo participação no desenvolvimento do tópico discursivo. Ocorre sempre que surge algo de novo na conversação; Estão presentes no turno breves sinais de monitoramento como: *ahn ahn; sei; certo;* etc. (Fávero, Andrade & Aquino 1999, p.35)

Galembeck (2007) aborda outra questão – a troca de falantes. Para ele essa troca ocorre de duas maneiras: passagem ou assalto. A passagem se dá quando o falante explicita ou implicitamente termina seu turno com: *né?; não é?;* etc. etc. Buscando mostrar ao ouvinte que já concluiu seu turno. Por assalto, quando o ouvinte interrompe o falante. E pode ocorrer com deixa ou sem deixa. Aquela quando o ouvinte interrompe o falante num momento de hesitação ou pausa, esta quando interrompe de maneira bruta e inesperada.

De acordo com Lima (2008, p.50)

podemos dizer, então, que todas as intervenções dos participantes, sejam elas referenciais, informativas ou breves, são entendidas como sinais de acompanhamento do seu interlocutor, constituem estruturas significativas para a organização do texto conversacional e devem ser consideradas constituintes de turno.

Marcadores Conversacionais: são típicos da fala e auxiliam a construção, coesão e coerência do texto falado. Segundo Urbano (2001, p.86), são elementos que amarram o texto não só enquanto estrutura verbal cognitiva, mas enquanto estrutura de interação interpessoal, diante disso são denominados *marcadores conversacionais*.

Segundo Fávero, Andrade & Aquino (1999, p.44), são elementos que podem ser traduzidos tanto pelo falante como pelo ouvinte, sendo exemplos de marcadores elementos como: *claro, certo, uhn, viu?*

Os marcadores conversacionais têm muita importância, pois evitam que a conversação se torne uma sucessão de monólogos paralelos, assim como ajudam os interlocutores de acordo com suas intenções, buscando construir um evento comunicativo em que a cooperação está implícita, pois é de fato necessária para que o evento se constitua.

Par adjacente é o elemento básico da interação e, segundo Fávero, Andrade & Aquino (id), ocorre para organizar localmente a conversação, controlando o encadeamento de ações e, inclusive, pode constituir-se em elemento introdutor do tópico discursivo.

Podemos indicar os pares: pergunta-resposta, convite-aceitação, saudação-saudação, dentre outros. Par adjacente ou (par conversacional) é uma seqüência de dois turnos que co-ocorrem e servem para manter a organização local da conversação, representando muitas vezes uma co-ocorrência obrigatória, dificilmente adiável ou cancelável, como no caso dos cumprimentos. Para o autor, os pares estabelecem a organização seqüencial e a pré-sequencial do texto, podendo ainda ocorrer sob forma de seqüências inseridas. (Cf. Marcuschi 2001, p.35)

Para Lima (2008, p. 55), a organização seqüencial mais comum é do tipo pergunta-resposta, nas quais podem se destacar dois tipos

de perguntas: fechadas e abertas. As fechadas requerem uma resposta do tipo sim ou não, enquanto as abertas permitem chamadas informativas, que se realizam através de marcadores como: *quem?*, *qual?* *onde?*. Existem ainda ocorrências de outras seqüências como, por exemplo, ordem-execução, recusa-cumprimento, justificativa-pedido de desculpas-perdão, etc.

2.0 Comunicação empresarial interna: uso do e-mail

Para Leonardo Teixeira (2007, p.7):

“No cenário contemporâneo, em que a velocidade de comunicação possibilita trocas comerciais e de informações em âmbito global, torna-se cada vez mais necessário que as empresas e as organizações busquem soluções de comunicação eficientes, a fim de alcançarem positivamente suas metas. Com o objetivo de buscar a eficácia na comunicação das organizações, os profissionais envolvidos precisam dedicar enorme atenção à forma como se expressam, tanto ao falar quanto ao escrever. Não se trata apenas de correção gramatical, mas de uma comunicação com simplicidade, objetividade, clareza e precisão, os elementos que formam a base para o sucesso das trocas de informações e, conseqüentemente, permitem o desenvolvimento igualmente bem-sucedido dos processos naturais ao dia-a-dia profissional.”

Dentro deste contexto, a comunicação empresarial se divide em comunicação externa e interna, sendo esta última o nosso foco de estudo. Na comunicação interna atuam os colaboradores da empresa, como funcionários, fornecedores e parceiros, que, mediante a necessidade de aperfeiçoar a comunicação organizacional, vêm utilizando o e-mail como seu principal instrumento.

Por ter funções variadas, o e-mail pode ser utilizado tanto nas situações mais informais, como convidar um colega de trabalho para uma festa (interno e informal), como para fechar um grande negócio com um cliente (externo). Devido a isso, é importante que o profissional saiba utilizar o e-mail, estando atento as suas peculiaridades, visto que, embora seja uma forma muito utilizada de comunicação,

possui regras próprias, tais como a presença da cordialidade, o uso da seleção vocabular, aplicação correta de vocativos e formas de tratamento. (cf. Leonardo Teixeira, id: 2007)

- A cordialidade é uma postura que deve ser sempre utilizada em todos os âmbitos de nossas vidas, pois, ao sermos cordiais, os outros também o serão, e quando se dirigirem a nós, o farão com respeito.

- A intimidade, por sua vez, é uma postura dispensável ao ambiente empresarial, pois se trata de uma conduta apenas do trato íntimo entre as pessoas, ou seja, para que sejamos íntimos com alguém é necessário que tenhamos algum laço de intimidade com o outro. A intimidade está presente no trato familiar, no trato com pessoas amigas e sempre deve estar fora do ambiente de trabalho.

- A seleção vocabular refere-se às palavras que devem ser utilizadas para compor o texto. São selecionadas palavras técnicas e, para isto, se usa o conhecimento sobre determinado assunto e o bom senso; no entanto devemos tomar cuidado com o rebuscamento, ou seja, o uso de palavras arcaicas ou muito elaboradas, pois tal procedimento só dificulta a compreensão do leitor, que deve ter acesso a um texto claro, simples, objetivo e bem educado.

- Os vocativos e formas de tratamento, ao contrário do que se possa pensar, ainda fazem parte da nossa língua, e no que se refere ao uso do e-mail corporativo, o seu uso adequado delimitará o grau de profissionalismo e de confiabilidade da empresa.

Não devemos esquecer que um grande vilão na produção de e-mails é a urgência, a qual faz parte de todo e qualquer segmento empresarial e advém da falta de planejamento. Logo, mesmo em situações de urgência, deve-se manter a qualidade da comunicação.

Na internet, circula a “netiqueta”, que constitui um conjunto de normas para o uso do e-mail corporativo, pois sabemos que o e-mail, para atingir a fluência comunicativa, necessita muito mais do que o uso de frases curtas, objetividade, correção gramatical / discursiva e a apresentação de uma estética eficaz. Mediante isto serão apresentadas as normas,

consideradas por nós como mais relevantes, baseadas do site <http://www.debian-rs.org/>:

a. Não grite, ou seja, não use todas as letras em maiúsculo, para destacar algo use asteriscos, aspas simples ou duplas.

b. No espaço do assunto do e-mail, seja um pouco descritivo, nunca peça ajuda neste momento; escreva algo simples, mas que centre o que deve ser dito.

c. Não use sinais como >><< // ou outros para chamar a atenção para a sua mensagem, isto não funciona.

d. Não envie e-mails no formato HTML, pois este uso triplica o tamanho e aumenta a lentidão na entrega da mensagem.

e. Use na assinatura seu nome, o nome da organização a que você é associado, um ou dois URLs e até uma citação filosófica curta.

f. Não use gravuras e arte nos seus e-mails, a menos que seja um logotipo pequeno da empresa.

g. Não use o meio eletrônico para falar mal de alguém, nem para discutir sobre religião ou partidos políticos.

h. A postagem de UCEs e de spam é extremamente depreciada.

i. Evite e-mails longos e/ou chatos com informações teóricas ou técnicas desnecessárias.

j. Não deixe de ler antes de enviar tudo o que escreveu.

k. Não responda um e-mail para todas as pessoas de uma lista, somente quando for extremamente necessário.

l. Não envie mensagens duplas, tome cuidado.

m. Evite usar abreviaturas, mas se isto for necessário atenha-se apenas às relacionadas e somente no âmbito interno da empresa:

hj: hoje q: que tb: também vc: você vó ou vcs: vocês

n. Não deixe de usar a acentuação na internet.

o. Use o bom senso ao escolher o tema e as palavras usadas em sua comunicação.

2.2 A Teoria Organizacional: Pós-Modernismo e a intencionalidade comunicativa

Sabendo que as novas tecnologias revolucionam o mundo e, principalmente, o ambiente institucional, inicialmente propunham, dentro de uma perspectiva funcionalista, ações como: organização sistêmica e decisões reacionais para a resolução de problemas. Atualmente, em uma perspectiva pós-moderna, não buscam solucionar, mas criar as possibilidades alternativas que envolvem a solução de problemas de uma instituição.

Diante desta abordagem, o pós-modernismo busca trabalhar com discontinuidades, indeterminações e novas possibilidades comportamentais, de forma que são os pequenos atos de um dia, ou de um evento qualquer, que marcam o desenvolvimento da humanidade, não a história institucionalizada ou as ações previstas como corretas e aplicáveis neste ou naquele caso, indicadas pelos aparelhos ideológicos do Estado, tais como escola, governo, igreja.

Baseados nos estudos relativos às mudanças é que centramos este trabalho, visto o e-mail corporativo ter uma série de regras a serem seguidas, as quais muitas vezes nem são reconhecidas por quem o utiliza. Poderíamos dizer que os usuários não sabem trabalhar com essa ferramenta, mas será que não sabem? Ou será que a intenção de tais usuários é usar tal ferramenta de um jeito próprio?

Se há reciprocidade nas comunicações, poderemos dizer que há também individualidade, identidade e respeito às diferenças sociais e, se há respostas para questionamentos, haverá também efetividade da comunicação.

Ao deixarmos claro que pretendemos verificar se, de maneiras diferentes na construção do e-mail, julgamos relevante o estudo da postura das minorias organizacionais, buscando levantar hipóteses, e não determinar soluções acerca dessas escolhas linguísticas.

Quando falamos em pós-modernismo na perspectiva, é importante que seja lembrado que aquele surgiu com base também nos estudos da lingüística estrutural, postulados por Ferdinand Saussure e Noam Chomsky, seu discípulo, pois estes acreditavam que a fluência comunicacional,

3- Significa, em português, linguagem de marcação de hipertexto, que é uma linguagem de marcação utilizada para produzir páginas na Web.

4- Em português, significa localizador Universal de Recursos. É o endereço de um recurso, por exemplo, um arquivo ou uma impressora que está disponível em uma rede qualquer, seja a Internet ou mesmo uma rede corporativa.

5- Expressão em inglês que significa e-mail comercial não solicitado.

6- Espécie de pasta que isola e-mails que podem estar infectados de vírus ou teve algum tipo de problema durante seu envio.

intrínseca a todos os interlocutores de uma língua, é controlada pelo número restrito de possibilidades comunicativas da gramática padrão. Outros pesquisadores, de uma vertente mais humanistas, veem esse controle como uma invasão aos direitos individualizados e à liberdade dos falantes. Segundo Alvesson & Deetz (1999, p.249), cada pessoa nasce dentro de discursos coerentes, que têm uma presença continuada e material e, à medida que a pessoa aprende a falar esses discursos, os utilizam sem a possibilidade de escolha.

É justamente a falta de possibilidades que nos interessa em particular, pois partimos do ponto de que a criação de uma primeira comunicação eletrônica carrega sentidos e idéias muito específicas e o que nos importa primeiramente é: será que as comunicações eletrônicas são naturais? São representadas de forma clara com relação ao que pretendem dizer? Isto se dá naturalmente ou de forma velada? Permanecem fiéis à ideologia do indivíduo que a proferiu? Ou será que nestas comunicações há um discurso carregado de manipulação?

Caímos então na questão da intencionalidade, que é um dos princípios de textualidade e está centrado na intenção do locutor ao apresentar um conteúdo aos alocutários, caracterizados como intencionais. Para verificarmos melhor essas incidências discursivas e tomarmos uma posição, é necessário que examinemos o corpus de análise. No entanto, queremos deixar claro aqui que não constitui nosso objetivo ou intenção cercar todas as possibilidades de estudo de e-mail. Caso esse fosse o nosso propósito, estaríamos não preocupados com o pós-modernismo dos estudos organizacionais, mas com o funcionalismo – uma teoria enquanto lingüística ou organizacional não caberia em nossa análise.

3.0 Análise do corpus: e-mail corporativo

Analisaremos, de acordo com as propriedades estudadas, três e-mails escritos entre 19 e 20 de junho de 2008 em uma grande empresa no ramo da segurança e serviços gerais na cidade de São Paulo, que possui mais de 600 funcionários e em torno de 500 clientes.

TEXTO 1:

De: Locutor A (suporte pós-venda)

Enviada em: quinta-feira, 19 de junho de 2008 15:29

Para: Locutor B (gerência)

Cc: Locutor C (analista de qualidade)

Assunto: Reclamação do cliente XYZ - Excesso de falta dos funcionários

1. Locutor B

2. Preciso de ajuda. Estamos com um grande problema na XYZ – pelo excesso de falta dos funcionários, bem 3.como alto turnover. A Diretora Operacional do cliente está exigindo uma solução.

4. Estava pensando sobre a viabilidade de se fazer uma pesquisa de clima, ou algo parecido neste posto, para 5.levantar-se dados que sirvam de parametros concretos até para uma eventual negociação com o cliente, de 6.algum incentivo financeiro aos funcionários, se for esta a única solução. Aceito sugestões.

7.Abraços,

8.Locutor A

TEXTO 2:

De: Locutor C (analista de qualidade)

Enviada em: quinta-feira, 19 de junho de 2008 16:04

Para: Locutor A (suporte pós-vendas)

Cc: Locutor B (gerência)

Assunto: Sugestão- Reclamação do cliente XYZ - Excesso de falta dos funcionários

9.Locutor A,

10.Gostaria de dar uma sugestão:

11.Primeiramente você poderia conversar com o nosso operacional e depois com o cliente referente se a escala 12.de trabalho do nossos funcionários para, que possa confrontar e, fazer a análise de eficiência para este 13.posto assim como, no número de funcionários.

14.Você como GC poderia ir lá com um formulário simples que eles não precisem se identificar para que os 15.efetivos pudessem realmente explanar a realidade do porque de tanto “tanto faz” ir ou não trabalhar e, 16.pedir para que eles façam sugestão de melhorias independente de aumento salarial.

17.Por exemplo, o que a empresa poderia fazer por você que não seja ligado diretamente a

aumento salarial, 18.às vezes algum deles pode estar passando por algum problema sério e que poderíamos interferir 19.proporcionando aquela sensação de alívio e mão estendida.
20.Locutor C.

TEXTO 3:

De: Locutor B (gerência)

Enviada em: sexta-feira, 20 de junho de 2008 08:16

Para: Locutor D (superintendente)

Cc: Locutor C (analista de qualidade)

Assunto: ENC: Sugestão-Reclamação do cliente XYZ - Excesso de falta dos funcionários

21.Locutor D, achei interessante a sugestão do Locutor B. Você concorda que no nosso comitê sobre turnover, 22.tínhamos como prioridades as pesquisas de satisfação dos colaboradores? 23.O que você acha, para ganharmos tempo, e na medida do possível, e ainda pelo grau de importância do 24.cliente, os gerentes de contrato antecipem alguma pesquisa junto a esses colaboradores?

25.Sabemos que isso é de RH, mas ganharíamos um tempo precioso graças a multiplicadores de processo.

26.Locutor B (gerência)

É lícito afirmar, quanto aos e-mails que constituem um diálogo, tido mais próximo da fala quanto da escrita, dada o grau de intimidade e a postura lingüística entre os “falantes”. Lembremos que nestes textos não existe a marcação tradicional do travessão, indicativo do discurso direto devido não fazer parte da estrutura do e-mail, no entanto revelam particularidades da língua falada e da postura individual de seus falantes.

Diante disto dispomos, em nosso corpus, de um supertópico, denominando “O problema com a empresa XYZ”, ou seja, é o assunto maior tratado na troca entre os e-mails e, a partir dele, temos T1, indicado nas linhas 2 e 3, quando o locutor A pede ajuda ao Locutor B para sanar os problemas da referida empresa. Ao apresentar uma sugestão, solicitar outras e, finalmente, se despedir, temos trabalhado parte de T1, denominado subtópico 1 de T1, que vai da linha 4 à linha7. No entanto o locutor, embora preocupado em resolver o problema, indica mudanças

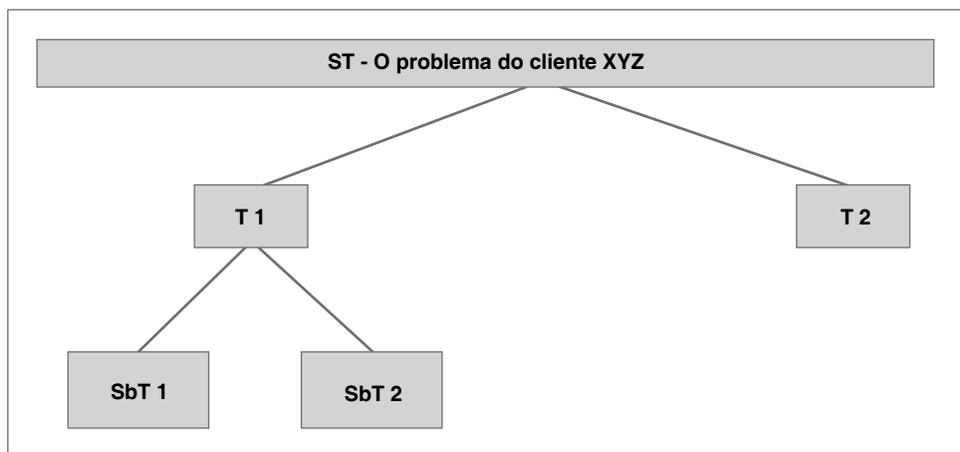
previsíveis, como realizar uma pesquisa ou dar incentivo em dinheiro aos funcionários, parecidos que o locutor quer passar o problema adiante e não reflete sobre as reais possibilidades de resolução. Isto pode acontecer por dois motivos: ou o locutor quer, com já afirmamos, se livrar logo do problema, ou não sabe por onde começar a resolvê-lo, ou realmente precisa de ajuda.

Outra parte de T1 é desenvolvida e denominada subtópico 2, ou seja, a sugestão do Locutor C (a quem o e-mail não foi endereçado, apenas anexado com cópia), que se interessa pelo problema de A e realiza diversos apontamentos para melhoria, usando toda a extensão do e-mail. Tais pontos de sugestão são: a) uma conversa com o operacional da empresa que está faltando ao trabalho; b) a análise da escala de trabalho deste operacional; c) propor melhorias não ligadas necessariamente ao aumento de salário, mas tentar o diálogo para aliviar a pressão dos funcionários, de forma que se sintam seguros na empresa.

Da linha 22 à linha 23 há a retirada de T1, apresentando o problema do alto turnover e seguido a esta retomada outra parte do assunto vem à tona, o que não caracteriza uma digressão pelo fato de ainda não ter sido falado nisto, nas linhas 23 e 24, em que o Locutor B solicita a seu superintendente uma opinião sobre realizar uma pesquisa com os colaboradores; caracterizando uma parte de T1, conforme já dissemos e passaremos a nomear Sbt2.

Neste terceiro e-mail podemos observar que o locutor B não se comunica com o locutor A, que pediu ajuda, nem com o locutor C, que tentou contribuir para que o problema fosse resolvido, ele simplesmente se reporta ao superintendente que o deixa sem saber o que fazer. Há uma mudança de tópico de T1 para T2, no final do último e-mail, quando o locutor B diz não ser problema seu, e sim do RH, mas que deseja resolvê-lo, nas linhas 25 e 26.

A fim de sermos didáticos, poderíamos ilustrar um esquema explicativo dos tópicos e subtópicos desta conversação:



Em que a legenda é a seguinte:

T 1 - O pedido de ajuda pelo Locutor A ao Locutor B (Linhas 2-3)

SbT 1 - Sugestão do Locutor A (Linhas 4-7)

SbT 2 - Sugestões do Locutor C (Linhas 9-19)

T 2 - O problema deve ser resolvido pelo RH, sugestão do Locutor B, reportando-se ao locutor D, que não responde nenhum dos e-mails. (Linhas 25-26)

Devido ao fato de o *corpus* ser muito curto, era previsto que houvesse poucos tópicos e, no caso, que T1 fosse bem desenvolvido pelos locutores. Esperávamos também que T2 tivesse igual importância a T1, o que não acontece porque o interlocutor D não responde ao e-mail do emissor B.

Quanto aos turnos conversacionais presentes no estudo, existem bem definidos três, e estão contidos um em cada e-mail, respectivamente. Não há, pela estrutura do texto, problemas como assalto ou sobreposição de turnos, todos os turnos têm continuidade. No entanto devemos pensar se a forma que os textos foram escritos relevam uma possibilidade de resposta, ao menos no primeiro e-mail, onde há o pedido de ajuda, a intenção do emissor é muito clara: ele aguarda uma resposta eficaz, no segundo e-mail há uma tentativa de ajuda do Locutor C, que não recebe ao menos um agradecimento pela tentativa de ajuda.

Há uma nítida demonstração hierárquica quando o Locutor B se reporta a C e não resolve sozinho o problema, mas até quando será que ele conseguiu esperar uma resolução?

Pois, afinal o Locutor A precisava dar uma resposta ao seu cliente. Nestes turnos fica muito claro que o Locutor D dita as regras e não há uma descentralização de poder, o que gera lentidão e previsão na solução de problemas.

Os pares conversacionais ocorrem, e de forma mais comum, o par Pergunta/Resposta acontece no pedido de ajuda do Locutor A (Linha 3) e na resposta do Locutor C, em todo o seu texto, até a linha 19. Neste caso, o Locutor B, para quem o e-mail também foi endereçado, não responde em nenhum momento para A e envia suas idéias apenas a D, o que novamente deixa clara a verticalização do poder e o quanto isto é prejudicial para o tempo das pessoas, bem como para a solução de problemas cotidianos.

Na questão dos pares conversacionais, percebemos uma lacuna muito grande no que tange a instauração do discurso, pois não há, por parte de um superior a resposta, o que revela, intencionalmente, a questão do descaso com um problema, talvez considerado por este superior, pequeno demais para ele se envolver. No entanto, se o funcionário se sentisse seguro para fazê-lo, não teria se reportado ao seu superior.

Há instaurado o par Defesa/Revide, que acontece apenas no que diz respeito à defesa do Funcionário A, o Locutor B, quando nas linhas 25 e 26 deixa claro que está tentando resolver o problema, mas que quem deveria tomar reconhecimento do caso é o setor de RH. Neste par há falhas porque não há o suposto revide que deveria vir por parte do e-mail do seu superior, mais uma vez marcando ou o descaso ou o des-

conhecimento do problema, o que particularmente não acreditamos. Os Marcadores conversacionais aparecem muito pouco nos textos, visto que não temos um real diálogo instaurado e, assim como os turnos conversacionais marcados pela mudança no autor do e-mail, os turnos também não são tão necessários. No entanto, os marcadores que aparecem merecem ser destacados: *primeiramente*, que aparece no Texto 2, linha 11, marca o início das afirmações de C; embora no início do e-mail tenha uma sugestão, sabe que dará mais de uma e este marcador identifica tal intenção; *por exemplo*, quando o mesmo locutor tenta ilustrar seu turno, levando seu receptor a dar prioridade ao que vai enumerar; no Texto 3, nas linhas 21 e 23, onde temos *concorda?* e *o que acha?* Há dois marcadores que também podem ser vistos como pares conversacionais, que não são desenvolvidos pelo interlocutor e ambos fecham o turno conversacional da gerência, ou seja, o Locutor B.

Considerações Finais

A estrutura e a intencionalidade da língua falada permeia também e-mails corporativos e se sobressai estruturalmente com relação à escrita, pois no início dos textos de análise temos como assunto, por exemplo, a expressão excessiva de falta de funcionários, uma redundância, em se tratando da língua escrita padrão, mas que, pela fluência da fala, percebemos as intenções do locutor: dizer que os *funcionários* faltam demais ao trabalho. Outro problema com relação à língua padrão é o uso da acentuação, considerado falho em alguns vocábulos específicos nas linhas 5 e 11, mas que não atrapalha de forma nenhuma a fluência de informações, ou seja, o que é previsto como incorreto, pelo funcionalismo institucional, pela mudança de postura, não prejudica em nenhum momento a efetivação da mensagem.

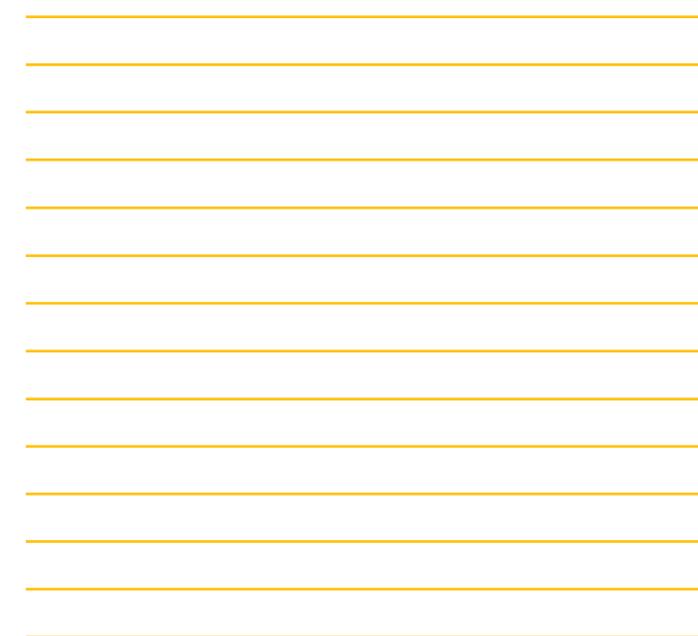
Ao contrário do que percebemos, mesmo para uma empresa de grande porte, foi usada uma linguagem menos protocolada e, portanto, mais *distensa*, informal, o que possibilitou incidências relevantes da presença de tópicos discursivos (2) e subtópicos (2), turnos conversacionais (3), marcadores simples, iniciais e finais (4),

e par adjacente completo (1) e incompleto (3).

Acreditamos que, se fosse mais fácil ter em mãos um maior número de corpus de análise, seriam maiores as possibilidades de trabalho para o pesquisador, pois neste caso não conseguimos perceber de forma clara o uso de um discurso manipulado, mas conseguimos perceber a hierarquia empresarial que não contribui em absolutamente nada para as relações interpessoais da empresa.

Um *corpus* mais volumoso possibilitaria também perceber os reflexos da permeabilidade de um modelo de linguagem no outro, o que é extremamente difícil, pois se avisássemos que pegaríamos e-mails para estudo, estaríamos, de certa forma, manipulando as informações. Por isso, para conseguir e-mails naturais é necessário que pessoas se disponham a ajudar, além da necessidade de filtrarmos todas as possibilidades de identificação. Esse trabalho é exaustivo ao pesquisador, mas compensador, ainda que limitado.

Este trabalho, portanto, constitui uma possibilidade de análise ainda pouco estudada pelos pesquisadores da linguagem em sua modalidade falada e merece ainda muitas outras prismas de investigações, principalmente os que tangem os estudos das diferenças, da teoria e prática, da pesquisa e ação, disponíveis pela abrangência dos estudos pós-modernos da teoria das organizações.



Referências Bibliográficas

ALVESSON, Mats. & DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. IN: **Handbook de Estudos Organizacionais**. CLEGG, Stewart, HARDY, Cintia et all. V. I. Sao Paulo: Atlas. Edição Brasileira. Trad: Ailton Bomfim Brandao. 1999.

FÁVERO, Leonor Lopes, ANDRADE, Maria Lúcia C. V. O. & AQUINO, Zilda G. O. **Oralidade e escrita: perspectivas para o ensino de Língua Materna**. 3. ed. Cortez: São Paulo, 1999.

GALENBECK, Paulo de Tarso. **O turno Conversacional**. In: PRETI, Dino. Análise de textos orais. v. I. Humanitas: São Paulo, 2001. p. 55-80.

JUBRAN, Célia Cândida, URBANO, Hudnilson & FÁVERO, Leonor Lopes et al. Organização tópica da conversação. In: Hilari, Rodolfo(org) Gramática do português falado. VII: Níveis de Análise Lingüística. 3. ed. UNICAMP: Campinas, 1996 Série Pesquisas.

LIMA, Danielle Guglieri. Oralidade e Regionalismo em João Simões Lopes Neto.

Tchê /Alcance: Porto Alegre, 2008. MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Análise da conversação**. 5. ed. Ática: São Paulo, 2001.

TEIXEIRA, Leonardo. Comunicação na Empresa. FGV: Rio de Janeiro, 2007.

URBANO, Hudnilson. Marcadores conversacionais. In: PRETI, Dino. **Análise de textos orais**. v. I. Humanitas: São Paulo, 2001. p. 81-102.



“ RESUMO

Este estudo objetiva descrever as diferenças existentes entre um chefe que está imposto a mandar e um que é um verdadeiro líder. Além disso, pretende discutir as relações existentes entre líderes e liderados nas grandes empresas e analisar o comportamento desejável pelos subordinados englobando assuntos, tais como, motivação e desenvolvimento profissional. Para isso, é importante entender o papel do líder, suas atitudes e como preparar sua equipe para possíveis mudanças.

”

Tatiane Antonio Cayres
> Aluna da turma de 2008 da ESAGS

A Arte de Servir Bem

Palavras-chave

Chefia, liderança servidora, motivação, autoridade ou influência, mudança.

Introdução

Cada vez mais, fica difícil administrar as relações entre profissionais que estão mais exigentes e qualificados. A arte de servir bem se refere aos dois lados da moeda: o líder, que deve entender as necessidades da equipe, e o liderado, que deve atender às necessidades do líder. É como uma troca onde cada um deve fazer sua parte.

Estudaremos as diferenças existentes entre poder e autoridade. Para que possamos entender a posição de um chefe, além dos conceitos de liderança com base na estratégia utilizada no livro “O Monge e o Executivo”, de James C. Hunter (2004), donde se conclui que o líder deve deixar de lado seu desejo de poder e passe, ao contrário do que todos pensam, a servir e não ser servido.

Hunter (2006) afirma que, gerenciando-se coisas e liderando-se pessoas, ele acredita que liderar não é ser chefe, liderar é servir. E embora isso pareça fraqueza para alguns, a liderança servidora pode ter um impacto positivo em nosso desempenho como gerentes, treinadores, professores, pais, cônjuges e pastores.

Faremos uma breve explicação sobre como quebrar velhos paradigmas e aceitar mudanças, além de discutir quais as atitudes que o líder deve desenvolver antes que o grupo se depare com mudanças.

“Ser líder é uma questão de escolha” (HUNTER, 2004).

Desenvolvimento

Neste mundo onde a competitividade é abrangente torna-se um desafio acompanhar

não só a evolução tecnológica como a evolução dos negócios. Para ganhar novos clientes, não é suficiente reduzir preços, deve-se oferecer maiores vantagens sobre os concorrentes, aumentar a vantagem competitiva dos produtos e/ou serviços e, o mais importante, *fidelizar* relacionamentos ficando cada vez mais próximos dos clientes.

Hoje, oferecer um melhor atendimento é a condição para o aumento de sua carteira de cliente e, sem sombra de dúvidas, o melhor feedback é o instrumento indispensável para que isso aconteça. Os clientes se sentem seguros quando percebem essa aproximação e são tratados como peças importantes para a empresa com a qual está negociando.

A visão de desenvolvimento de capital humano que vem sendo empregada na maioria das grandes empresas está de acordo com a necessidade dos profissionais. É importante lembrar que um salário melhor ou um incentivo financeiro chama a atenção de qualquer trabalhador a primeira instância, mas somente um agradável ambiente de trabalho é capaz de manter um bom funcionário. Não basta oferecer as melhores ferramentas de trabalho, mas, sim, manter um ótimo relacionamento entre o líder e os integrantes da equipe.

Um bom funcionário apresenta bons resultados quando se sente motivado a trabalhar. E, por outro lado, uma empresa vai bem quando pode contar com a mente, a emoção e o espírito de seus colaboradores. Para isso é importante que o líder deixe de lado seu desejo de poder e passe a servir, em vez de ser servido, conforme afirmou o norte-americano James C. Hunter, em seu livro “O Monge e o Executivo”. Para ele, muitas pessoas sabem tudo sobre liderança, mas não sabem liderar.

Poder versus Autoridade

O sociólogo Max Weber citado por Hunter (2004, p. 26) diferencia poder e autoridade, considerando o poder como:

”a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, em função da sua

posição ou força, independente da vontade da outra pessoa.

A autoridade ele entende ser a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer em função da sua influência pessoal.”

De acordo com Hunter (2004), o poder pode ser vendido, comprado, dado ou tomado. Para ele as pessoas podem desenvolver cargos de poder por diversas razões, como parentesco, amizade, herança de bens ou herança de poder. Já a autoridade diz respeito a quem se é como pessoa, seu caráter e a influência que exerce sobre outros.

Por exemplo, sobre um grupo de voluntários, o uso do poder pode mais afastá-los das atividades, do que tirar deles um grande proveito produtivo, já que só são voluntários em uma organização na medida em que essa pode satisfazer suas necessidades.

Outro bom exemplo de autoridade lembrada pelo autor são as mães, que atingem esse status porque nos serviram e continuam a nos servir ao longo de nossas vidas.

Entretanto vale lembrar, se você tem poder, pode até tirar proveito disso e realizar determinadas coisas, mas, com o passar do tempo, esse poder envelhece e se desgasta, podendo destruir relacionamentos, como acontece nas rebeldias identificadas nos adolescentes, que muitas vezes reagem ao poder que os dominou por muito tempo. Uma coisa é agir com autoridade diante de um jovem, a outra será agir com o seu poder. No primeiro caso podemos conseguir da juventude uma pró-ção, no segundo, uma reação. Mas isso pode acontecer nos negócios também, a inquietação de um empregado pode ser uma rebelião disfarçada.

Porém, existem situações que exigem poder, para impor limites aos nossos filhos ou demitir um mau funcionário. Hunter (2004) conclui que recorreremos ao poder somente quando quebramos nossa autoridade. Ou, pior ainda, quando não tivemos autoridade alguma.

Sobre a Chefia

Nazareno Tourinho, em seu livro “Chefia, Liderança e Relações Humanas”, definiu chefe como uma pessoa que possui poder para conduzir as outras em serviço. Em contrapartida, o chefe tem responsabilidades a serem cumpridas como segurança, saúde e condições físicas dos subordinados, formação e desenvolvimento da equipe, assim como volume, qualidade e custo da produção e segurança das máquinas e equipamentos. (TOURINHO, 1995).

A autoridade do chefe pode ser consolidada ou desgastada quando tem de tomar decisões. Ele necessita saber o quê? O porquê? E para que se faz algo. Além disso, o chefe deve saber que a ordem deve se manifestar sempre como um ato funcional e não pessoal, pois ela anula a liberdade que todo ser humano preza e cultiva. É importante que ao dar ordens, dê a impressão de que o faz não porque quer e sim porque não pode deixar de fazê-lo.

No geral, o bom chefe deve cuidar do tom, da clareza e da articulação de sua fala, ainda deve cuidar da hora, do local e da circunstância em que vai dizer algo, vai deliberar. Ele não deve falar muito rápido em momentos inoportunos em que force os subordinados a largarem uma tarefa no meio para pegar outra. É necessário ser claro e evitar ordens simultâneas, afim de que os subordinados possam captar as instruções e saber por onde começar a executá-las.

Existe uma máxima que vem desde a antiguidade, que se encontra na lógica aristotélica, que diz para ser evitar iniciar uma sentença na negativa. Um chefe deve reduzir as ordens negativas, pois estas devem ser focadas no que deve ser feito e não no que não deve ser feito. Se, por ventura, surgir à necessidade de modificar uma ordem, até mesmo para o sentido contrário, o subordinado deve ter a impressão de que o chefe sabe o que está fazendo e tem razões para agir assim.

Além disso, ele deve saber dividir as tarefas entre os subordinados corretamente para que não concentre obrigações em alguns só por terem boa vontade, pois essa atitude sobrecarrega um em detrimento de outros e, ao mesmo tempo, passa a impressão de que o

chefe não possui autoridade sobre o grupo. Para motivar seus subordinados, na falta de aumentos salariais e promoções por merecimento, o chefe pode utilizar diversas ferramentas, como dar-lhes férias nas épocas preferidas do ano, cursos de aperfeiçoamento, autonomia para realização de certas tarefas, feedback e elogios sempre que possível ajudam a levantar a auto-estima do funcionário. Outra ferramenta que o chefe pode utilizar para motivar seus funcionários é a técnica de obtenção de sugestões, que, apesar de ser uma barreira comum para eles, é muito eficaz. Com ela é possível se aproximar dos subordinados e apresentar maior simpatia, a fim de aumentar o comprometimento e fazê-los aceitar mudanças, além de solidificar o espírito de equipe.

Um chefe deve ter uma mentalidade aberta que implica em consciência total das suas habilidades, competências em relação ao meio que administra, assim é desejável que esteja sempre pronto a assumir novas idéias e tenha humildade suficiente para reconhecer seus erros já que, para eles, apontar os erros dos outros é muito mais fácil. Deve ainda mostrar-se o suficientemente humilde ao analisar e identificar a necessidade de delegar tarefas, já que essa atitude demonstra confiança e passa segurança para os liderados.

A necessidade de delegar aparece ao líder quando ele se depara com falta de tempo para realizar certas tarefas ou por estar ocupado com subordinados e superiores, ou porque sobre sua mesa assuntos pendentes se acumulam, ou ainda, quando começa a se tornar rotina, fazer da casa uma extensão do trabalho. Devem-se analisar as prioridades, quais tarefas são mais urgentes ou se não está dispensando muito tempo em determinados assuntos. Ele não deve ter certos medos muito comuns para quem desempenha essas funções, como parecer incapaz, que outros saibam mais que ele, ou medo da evolução do subordinado. Deve, sim, esquecer sua mania de “perfeição” e confiar no trabalho dos outros, afinal, existem tarefas que certamente outros realizam melhor e mais rápido, com a vantagem de oferecer ainda um menor custo.

No que diz respeito à punição, Tou-

rinho (1995) afirma que deve ser impessoal e direcionada a fatos com o objetivo de impedir que as infrações se repitam. Qualquer advertência deve ser realizada em particular e soar como um aviso, é importante que nunca seja na presença de terceiros a fim de não infligir humilhações e/ou ressentimentos. O chefe nunca deve omitir qualquer tipo de repreensão, porque pode dar a impressão de fraqueza e parecer aos subordinados que ele não tem o “poder” para isso.

A demissão deve ser realizada somente em último caso, porque pode deixar o grupo inseguro, com medo de que qualquer erro acarrete a mesma situação, além de entrar em conflito com o interesse econômico da empresa como, por exemplo, rescisão de funcionário e seleção e treinamento de um substituto.

Segundo Hunter (2006), o Instituto Gallup realizou estudos que demonstraram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes e não das empresas que atuam. Em outras palavras, eles renunciam a um gerente ineficaz ou incompetente.

Liderança

A figura do líder ocupa lugar de destaque em muitos estudos da área. Porém, a liderança não se restringe ao líder, engloba o grupo como um todo e o envolvimento entre ambos. O melhor líder não é aquele que se relaciona bem com os liderados, é na verdade o que consegue incentivar um bom relacionamento entre os liderados.

Com base nisso, podemos dizer que uma das suas principais missões é preservar o bom entendimento entre os integrantes do grupo criando assim, um ambiente de trabalho agradável para todos.

“Uns nascem para mandar e outros para obedecer”, afirmou Aristóteles citado por Tourinho (1995), porém, o líder não nasce feito e mandar não é liderar é no máximo chefiar.

Liderança começa com uma escolha. Algumas dessas escolhas incluem encarar as responsabilidades que assumimos e alinhar nossas ações com as boas intenções.

Não precisa ser chefe para ser líder, quando duas ou mais pessoas se reúnem com certo propósito haverá sempre a oportunidade de exercer liderança.

O líder tem a obrigação de fazer com que as pessoas se responsabilizem por suas tarefas, apontando suas deficiências sem ferir a dignidade. Ele deve apresentar a distância existente entre o desempenho dos empregados e o desempenho esperado pela empresa de forma que não seja expresso como uma bronca deve ser feito de forma calma, respeitosa e firme.

Hunter (2004) definiu liderança como “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo visando atingir um objetivo que considerem por si mesmas, desejáveis”. Tempos depois, acrescentou a esta definição de liderança é “Inspirar confiança por meio da força de caráter (2006)”. Em todo caso, diz ele, a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida, desenvolvida por alguém que tenha desejo e pratique as ações adequadas. Mas isso requer uma enorme doação pessoal, que assusta muitas pessoas devido ao grande esforço necessário.

Ele destaca que “tudo na vida gira em torno dos relacionamentos e os verdadeiros líderes são os que têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis” (HUNTER, 2006).

Porém, o líder que só se preocupa com o relacionamento e não cumpre com suas tarefas não terá sua liderança assegurada. Sendo assim, continua ele, “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos” (HUNTER, 2004).

E nada disso pode ser colocado em prática, se você não tiver confiança nas pessoas com quem se relaciona. Sem confiança, é difícil conservar um bom relacionamento.

Além disso, ele afirma que saber ouvir é uma das habilidades que um líder deve escolher desenvolver. Quando interrompemos as pessoas no meio da frase, passamos uma mensagem negativa de que não estávamos prestando muita atenção (talvez porque estávamos pensando na resposta), nos recusamos a ouvir e não valorizamos outra opinião ou acreditamos que o que temos a dizer é muito mais importante do que

o outro está dizendo. Portanto, devemos saber a hora de ouvir também.

Liderança/Servidora

Hunter acrescenta as noções de liderança, algo de novo, a idéia de servir. Liderar servindo passa a ser para ele, questão crucial, no exercício da liderança. Para explicar melhor a questão da liderança servidora, parte-se das diferenças entre vontade e necessidade. A vontade é algo que não considera as conseqüências físicas ou psicológicas daquilo que se deseja. Enquanto uma necessidade é a exigência física ou psicológica de bem-estar do ser humano.

Diz Hunter, “o líder é aquele que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Para liderar você deve servir. E isso é diferente de satisfazer suas vontades ou serem seus escravos. Escravos fazem o que os outros querem por falta de opção e liberdade. Os servidores estão sempre prestes a executar o que os outros precisam” (HUNTER, 2004).

A liderança servidora exige do líder uma atitude flexível e um aprimoramento do olhar, um senso refinado de observação, pois as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. Além de ter aprendido a escutar, agora ele deve cuidar de aprender a melhor enxergar ao seu redor, vale a ele a comparação que se faz entre um novo empregado com aquele que trabalha em uma empresa há vinte anos e conhece todas as suas tarefas.

Ele deve estar atento a problemas como esse, se perguntarmos aos empregados de uma organização quem eles estão tentando agradar, a maioria responderia “ao patrão”, quando o correto seria visar o cliente, é para ele que se está prestando o serviço. Hoje em dia, não basta convidar nossos clientes para um jantar, o que eles precisam é satisfazer suas necessidades legítimas de relacionamento comercial, tais como qualidade, serviço e preço. E se não correspondermos a essas necessidades, eles podem muito bem procurar alguém que as satisfaçam.

Nesses termos, escreve Hunter, “para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes. (HUNTER, 2004).

Ele explica ainda que o modelo para liderar com autoridade, em que a liderança começa com a vontade, que é nossa capacidade como humanos de sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher em nós nosso melhor comportamento. Por exemplo, diz Hunter, é preciso ter vontade para escolher amar os liderados, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Amar não é como você se sente em relação aos outros, mas como você se comporta em relação a eles.

Hunter compara o papel do líder servidor com o do maestro de uma orquestra: “Podemos lhe ensinar a teoria da música e a tocar um instrumento musical, mas quem é que possui habilidade para juntar tantos músicos diferentes e fazê-los tocarem harmoniosamente?” (HUNTER, 2006).

Um líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados. Isso requer compromisso, paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

Podemos concluir que liderar com autoridade é doar, amar, servir e se sacrificar pelos outros.

Mudanças

Devemos estar sempre preparados para quebrar velhos paradigmas e aceitar mudanças.

Nesses termos, escreve Hunter, “o progresso contínuo é fundamental tanto para as pessoas como para as organizações, porque nada permanece igual na vida” (HUNTER, 2004).

Prender-se a paradigmas ultrapassa-

dos pode nos deixar paralisados diante de um mundo que passa por nós. Uma das missões do líder é minimizar o impacto dessas mudanças, proporcionando um ambiente agradável, rodeado de feedback e pessoas com vontade de servir.

Assim é que podemos ler na pequena fábula escrita por Spencer Johnson (2007). Seu livro “Quem Mexeu no Meu Queijo?” é um ótimo exemplo, utilizado em diversas empresas, em cursos de motivação, sobre a forma como as pessoas lidam com as mudanças, como elas negam, tentam evitar ou minimizar essas transformações, que acontecem e são inevitáveis.

Neste livro, o queijo é uma metáfora para qualquer coisa que desejamos ou necessitamos em nossas vidas, como um bom emprego, um relacionamento amoroso, dinheiro, saúde ou paz espiritual. Enfim, é o nosso objetivo. Existem quatro personagens principais, dois ratos Sniff e Scurry e dois homenzinhos Hem e Haw, tão pequenos quanto os ratos.

O labirinto é uma metáfora da vida, qualquer lugar onde as pessoas passam o tempo todo buscando aquilo que desejam e necessitam.

Sniff e Scurry possuíam instintos aguçados, procuram pelo queijo duro de roer de que gostam como fazem em geral os ratos. Enquanto os dois pequenos homenzinhos Hem e Haw usam seus cérebros, cheios de muitas crenças, para procurar um tipo muito diferente de queijo, que acreditam os faria mais felizes e bem-sucedidos.

O que se percebe nessa fábula é que, para cada situação vivida pelos personagens do livro, há uma semelhante na vivência empresarial. Nas empresas, diante de um quadro geral de mudanças, sempre reagimos visando a conquista de espaço e sucesso pessoal e profissional.

Existem pessoas que se acomodam com a situação, acham que sua posição é sólida e que tudo está sobre controle, acreditam que o “queijo” permanecerá sempre onde foi deixado.

Estas pessoas são exemplos típicos de alguém que resistirá a mudanças e certamente morrerá pelo caminho. São características en-

contradas no personagem Hem, que fica no mesmo lugar pensando no que fazer e esperando que o velho queijo reapareça.

Ou pessoas como Haw, que não possui iniciativa e fica esperando a reação dos outros. Quando isso acontece, essas pessoas seguem o fluxo e acabam encontrando seu queijo. São resistentes e só a custa de muito tempo conseguem se adaptar às mudanças.

Há também os que reagem rapidamente, procurando uma solução antes mesmo que a mudança dê seus primeiros sinais. Esses certamente encontrarão seu queijo sem maiores preocupações.

Mas o melhor dos mundos está à disposição daquelas pessoas que estão continuamente se adaptando, se ajustando, compreendendo o movimento da mudança. Este tipo de pessoa percebe que quem tem que mudar é ela e não o mundo. Foi o que aconteceu com Sniff e Scurry quando perceberam a falta do queijo. Eles não se espantaram, pois já haviam analisado a área e previsto que isso poderia acontecer um dia. Eles simplesmente pegaram suas coisas e saíram à procura de um novo queijo.

Em uma visão geral, o que podemos analisar é que, ao se deparar com o desaparecimento do queijo, cada um dos personagens reagiu de forma diferente, de acordo com sua personalidade.

A fábula nos coloca frente a frente com esses personagens modelos, nos colocando diante de um espelho, para nos oferecer uma reflexão sobre o momento da decisão. Nos mostra que devemos ser treinados para antecipar, monitorar, adaptar-se e apreciar as mudanças.

No meio empresarial devemos estar preparados, já que as mudanças são inevitáveis. E, diante disso, devemos reagir adaptar e atuar rapidamente. Posteriormente poderemos então desfrutar e compreender as melhorias.

Considerações Finais

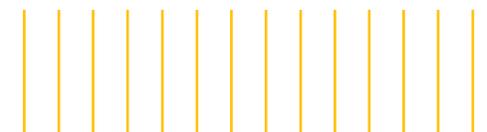
Para solucionar o problema de conflitos entre líderes e liderados nas empresas, deve-se oferecer mais autonomia na performance

dos liderados e um feedback eficaz para as partes envolvidas. Isso permitirá a cada um quando tiver conhecimento dos problemas e necessidades dos outros, oferecer ajuda sem que o outro precise pedir. O esforço exigido para ser um líder servidor é enorme, mas a realidade mostra que basta determinação para chegar lá. Conhecimento intelectual não é suficiente e tem pouco valor quando não é colocado em prática. A dúvida é uma só: o quanto estamos dispostos a fazer esse esforço?

Se motivar é influenciar e inspirar à ação, podemos concluir que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. A vida não é tanto o que acontece, mas a maneira como reagimos ao que acontece. Além disso, a dificuldade não é estimular as pessoas pelas novas coisas, é fazer com que consigam abandonar as antigas.

Ao líder servidor, deve-se colocar a seguinte questão, quais são as verdadeiras necessidades dos liderados? De outro lado, ele deve pensar exatamente como gostaria de ser tratado e quais as qualidades que seus liderados gostariam de encontrar nele. “Quero que meu líder seja paciente comigo, me dê atenção, me valorize, me incentive, seja autêntico comigo, me trate com respeito, satisfaça minhas necessidades quando surgirem, me perdoe quando eu errar, seja honesto comigo, me dê retorno, me dê condições para atingir os objetivos e, por fim, seja comprometido” (HUNTER, 2004).

Portanto, concluímos que “A Arte de Servir Bem” é uma característica que todos nós podemos e devemos desenvolver não só dentro das empresas, mas em nossa vida pessoal, porque ajudando o próximo faremos com que o mundo fique cada vez melhor e as pessoas se tornem menos egoístas. Afinal, vale lembrar que não servimos ao chefe, ao líder, ao patrão ou à empresa. Numa relação comercial, todo esse esforço é antes de tudo uma qualidade que se busca para servir bem ao cliente.



Referências Bibliográficas

HUNTER, James C.O **Monge e o Executivo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOHNSON, Spencer N. **Quem Mexeu no Meu Queijo?** 54. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

PRADO, Lauro Jorge. Quem Mexeu no Meu Queijo? - Mensagem do livro x dia-a-dia da empresa. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/63/1/quem-mexeu-no-meu-queijo----mensagem-do-livro-x-dia-a-dia-da-empresa/pagina1.html>>
> Acesso em: 22 de Maio de 2008.

RIBEIRO, Helena. A Razão do Livro O Monge e o Executivo na Liderança Servidora. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/46/1/a-razao-do-livro-o-executivo-e-o-monge-na-lideranca-servidora/pagina1.html>>
> Acesso em: 22 de Maio de 2008.

TOURINHO, Lazareno. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. 3. ed. São Paulo: Ibrasa, 1995.

**Isnard Marshall**

> Dr. em Engenharia Química – UFRJ
Coordenador Acadêmico dos cursos de MBAs da FGV.

A Importância da qualidade dos serviços em geral

Qualidade nos serviços se relaciona à capacidade de satisfazer necessidades e solucionar problemas. Em outros termos, serviço com qualidade é aquele que proporciona satisfação. Assim, os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme as suas diferentes expectativas. A qualidade do serviço varia segundo as expectativas da pessoa e, obviamente, como estas expectativas são diferentes, um mesmo padrão de serviço poderá atender plenamente um cliente e deixar a desejar em outro.

No processo de satisfação de necessidades são levados em conta não somente experiências de consumo vividas, opiniões de amigos e conhecidos, como também dados e promessas dos concorrentes e do próprio prestador do serviço. A gama destes fatores gera expectativas que, quando alcançadas, possuem a função de propiciar a satisfação do cliente. Daí a importância também da personalização das preferências e necessidades dos clientes.

Importante se faz frisar dois componentes da qualidade: a qualidade real, técnica, e a qualidade percebida ou funcional. Imagine o seguinte exemplo: um restaurante tem como alvo a melhoria contínua dos seus serviços e define como meta a redução do tempo de atendimento dos seus clientes. Assim estes passam a ser prontamente atendidos e todos seus pedidos são respondidos de uma maneira rápida e eficaz. Esta situação reflete os possíveis parâmetros técnicos da qualidade - rapidez e eficácia no atendimento. Considere agora que o cliente se dirige ao mesmo restaurante sem pressa alguma e com o firme propósito de relaxar e colocar a agenda em dia com seus amigos. Neste caso, a rapidez no atendimento pode passar a impressão de que a mesa deva ser liberada rapidamente, gerando certo desconforto ao cliente e, conseqüentemente, sua insatisfação.

Relevante para a prestação de um serviço é que se identifique o ponto ótimo de equilíbrio entre as características técnicas e funcionais, mas sempre sem perder o foco de que o patamar ótimo da qualidade consiste naquele em que se potencializa o nível de satisfação do cliente com o menor custo associado.

Vale ressaltar também a necessidade de certa uniformização dos serviços com o escopo de projetar uma imagem coerente para o mercado. De um lado, se requer a homogeneidade do desempenho, e, do outro, as diversas expectativas dos clientes impõem que as interações estabelecidas quando da prestação do serviço sejam heterogêneas. Neste ponto é que se constata a importância da capacitação do pessoal, dos aspectos de natureza comportamental e da própria cultura organizacional da empresa em que devem estar presentes práticas que garantam que o cliente, por exemplo, seja levado a sério, tratado com respeito, ouvido e, caso algo fora do padrão aconteça, que sejam tomadas ações imediatas, para que tal atendimento inadequado não volte a ocorrer.

Clientes detestam ouvir promessas que não são cumpridas, serem tratados com indiferença, com atitudes indelicadas, descaso perante reclamações, além da eterna falta de retorno. Quando o cliente é bem atendido, certamente volta a consumir os serviços da empresa. Quando ficam insatisfeitos, além de trocarem de fornecedor, costumam comentar com amigos sobre o problema do atendimento, o que faz com que a empresa tenha maiores perdas em sua parcela de mercado no longo prazo.

Na prestação de serviços, a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, fato este que conduz a maiores cuidados no momento de contato com o cliente, uma vez que, neste instante, o serviço consumido resulta de todo um trabalho de preparação. Nessa hora o profissional de atendimento deve saber que tem uma grande responsabilidade sobre a satisfação do cliente. Em suma, é esta a "hora da verdade" (CARLZON, 1980), que vai se refletir na satisfação do cliente. Assim a prestação de serviços com qualidade requer a determinação dos componentes tangíveis e intangíveis dos mesmos, bem como a clara definição da interação do consumidor x prestador de serviço. Somente essa análise sistêmica possibilita a prestação de serviços com a demandada qualidade.

Fatores que influenciam a prestação de serviço

A prestação de serviço, de modo geral, tem sido alvo de um sem número de reclamações por parte dos clientes, o que explica, em boa parte, o fato de os juizados especiais cíveis, pelo país afora, estarem abarrotados de processos, a maior parte, versando sobre causas alusivas à defesa do consumidor.

Pode-se vislumbrar a qualidade dos serviços sob uma abordagem em que, segundo Lobos (1993), três fatores se relacionam sob o enfoque do cliente: "Desempenho", "Atendimento" e "Custo". O primeiro destes, "desempenho", se refere à razão de ser do serviço prestado em si. Exemplificando, ao se realizar um depósito em conta bancária, o cliente espera que o valor correspondente venha ficar disponível na sua conta corrente para cobrir eventual cheque ou efetuar um saque em dinheiro. No entanto, se, para levar a efeito seu objetivo, o cliente tiver de esperar tempo excessivo em filas intermináveis, para, por fim, ser atendido por caixas sem a mínima cortesia, o fator "atendimento" em nada foi observado. O último destes fatores, "custo", também se verifica relevante principalmente por que se o preço pago pelo serviço, como a tarifa bancária, por exemplo, não for razoável, a qualidade do serviço prestado foi considerada incompleta. Vale frisar que não existe "meia-qualidade", isto é, ou os serviços prestados atendem aos clientes - são de qualidade - ou não.

Medição da qualidade no atendimento

A ação de "medir qualidade", isto é, o desempenho efetivo dos processos, comparando-o com desempenho pré-estabelecido como desejável, se constitui em elemento básico para se conhecer, com antecipação, o resultado final. De fato, com a medição se torna possível verificar desvios potenciais ou já existentes, de maneira a possibilitar a correção tempestiva de rumos (REIS, 1998), bem como identificar oportunidades.

Devem ser estabelecidos indicadores de gestão para que os processos possam ser acompanhados e monitorados. Na medida em

que resultados dos indicadores saem do padrão, podem ser estabelecidos planos de ação para que retornem ao devido rumo e, com o tempo, com os processos mais estáveis, é possível estabelecer novas metas, mais ousadas, e novos planos, para que os resultados esperados sejam ainda superiores, rodando o que tradicionalmente chama-se de PDCA (*Plan, Do, Check, e Action*).

Indicadores para tais fins são muito conhecidos e dentre eles destacam-se: índice de satisfação/insatisfação, índice rejeição/aceitação, % de pedidos entregues no prazo/fora do prazo, prazo médio de entrega, % de pedidos que satisfazem completamente, % de devoluções de cliente por danos, erros e entregas fora do prazo, prazo médio da resolução de problemas etc.

Teoria de fatores de Herzberg e as contribuições de Kano

Herzberg (1959), na formulação da "Teoria dos Dois Fatores", primou por tratar dos fundamentos que embasam motivação e satisfação de pessoas em relação à função que exercem ou ao cargo que ocupam. Nesta teoria, conforme Herzberg:

- A satisfação no cargo é alcançada a partir do resultado da tarefa em si que é executada pelo profissional. Isso ocorre, por exemplo, quando o funcionário encontra uma oportunidade de aprendizagem e de treinamento e a possibilidade de crescimento com atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. Configura-se como uma forte base de fatores de motivação. Tais condições presentes representam "fatores motivacionais".

- A insatisfação no cargo é gerada em função do ambiente, dos colegas, do chefe, do contexto geral do cargo, da falta de condições de trabalho, do baixo salário etc. Essas condições configuram a falta de "fatores higiênicos" e, por conseguinte, geram "insatisfação" dos funcionários.

Detalhando, os fatores higiênicos se referem ao contexto que envolve o funcionário enquanto trabalha, associado às condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, tipo de supervisão recebida, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito restritos em sua capacidade de influir no comportamento



dos empregados. Sendo ótimos estes fatores, simplesmente a insatisfação é evitada, tendo em vista que sua repercussão sobre o comportamento não permite elevar a satisfação. No entanto, se precários, resultam em grande insatisfação.

No que concerne aos fatores motivacionais, estes são os que fazem alusão ao conteúdo do cargo, às respectivas tarefas e deveres relacionados. São estes que geram algum efeito duradouro na satisfação, elevando a produtividade aos níveis de excelência. O termo motivação, para Herzberg, abriga sentimentos de crescimento, de realização e de reconhecimento profissional, revelados mediante o exercício de tarefas e atividades que apresentam desafio e significado para o funcionário. Sendo ótimos, incrementam sobremaneira a satisfação e, se precários, provocam simplesmente ausência de satisfação.

Por sua vez, Kano (1984), em seu modelo, apresentado a seguir, identifica dois eixos – da satisfação/insatisfação do cliente (eixo y) e do atendimento/não atendimento das necessidades dos clientes (eixo x), estabelecendo quatro quadrantes. Demonstra ainda três curvas de atendimento que estão associadas a diferentes tipos de requisitos a serem observados na prestação de serviços que implicam na satisfação do cliente de forma diferenciada.

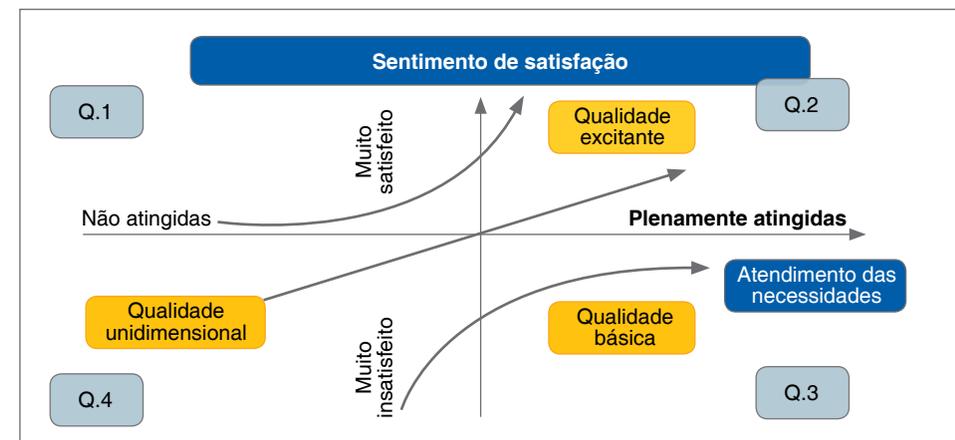
A primeira curva que cruza os quadrantes 3 e 4 se refere ao atendimento das expectativas básicas do cliente traduzidas por requisitos de cunho obrigatório, uma vez que, não preenchidos, provocará no cliente extrema insatisfação (a curva cruza o eixo y para baixo). Por outro lado, o atendimento destes requisitos básicos não leva à satisfação dos clientes (a curva não cruza o eixo do x para cima), pois, afinal, estes requisitos já eram esperados no serviço. Ou seja, o atendimento destes requisitos não leva a incremento no grau de satisfação do cliente. Essa curva chamada da “qualidade básica” tem também como característica ser a curva das expectativas “não verbalizadas”, pois o cliente não verbaliza aquilo que ele já espera encontrar como básico. Traduzindo o conceito desta curva em um exemplo prático de entender, considere um exemplo associado a hotel padrão “executivo 4 estrelas”. Os requisitos básicos, não verbalizados, poderiam ser o quarto confortável, limpo, atendimento rápido, bom café da manhã, água quente no chuveiro, internet, TV a cabo etc.

A presença destes fatores não gera satisfação do cliente (a curva no quadrante 3 se aproxima da paralela do eixo x, mas não chega a ultrapassar). No entanto, a ausência gera insatisfação (a curva no quadrante 4 cruza o eixo y, para baixo).

Uma segunda curva faz alusão às expectativas desejadas espelhadas em requisitos de natureza linear, curva esta denominada qualidade unidimensional (curva/linha cruzando os quadrantes 4 e 2). Neste caso, a satisfação do cliente se revela proporcional ao patamar de preenchimento dos requisitos/expectativas dos clientes, de tal modo que, quanto maior este patamar, maior se traduz o grau de sua satisfação (quadrante 2). Por outro lado, no momento em que os requisitos não estão sendo atendidos, isto gera insatisfação (quadrante 4). Exemplificando, é o que ocorre quando se compra um automóvel e o cliente tem determinada expectativa em relação ao desempenho em termos de quilometragem rodada por litro de combustível consumido. Quanto maior este rendimento, mais satisfeito o cliente ficará e, em contrapartida, quanto menor o desempenho, mais insatisfeito ele ficará.

A última curva faz referência às expectativas inesperadas apoiadas em requisitos atrativos, dado que estes consistem nos critérios do produto/serviço que têm maior repercussão na satisfação do cliente e raramente são explicitamente declaradas ou esperadas pelos clientes. Esta curva é denominada qualidade excitante ou, ainda, “não esperada”. No gráfico a seguir, ela cruza os quadrantes 1 e 2. O atendimento a estes requisitos proporciona grande nível de satisfação (curva no quadrante 2), porém não gera insatisfação caso não se façam presentes (a curva tende a ficar paralela ao eixo do x, no quadrante 1, mas não o cruza). Em suma, são estes requisitos que trazem consigo o diferencial para atrair o cliente. Voltando ao exemplo do hotel, poderiam ser serviços diferenciais não rotineiros, tais como, a preocupação do hotel em servir espontaneamente para um hóspede específico uma fruta, no café da manhã que ele tradicionalmente solicita; a preocupação de devolver a camisa mandada para a lavanderia, da forma que ele gosta – dobrada ou pendurada no cabide.

Enfim, a “Análise de Kano”, ou “Diagrama de Kano”, se constitui em um método para o desenvolvimento ou melhoria de produtos baseado na caracterização das necessidades



Fonte: Adaptado pelo autor de KANO (1984)

do cliente, verbalizadas ou não. Configura, em gráfico bidimensional, a relação entre o atendimento ou a existência dos mencionados requisitos e a satisfação do cliente, conforme a seguir.

Desta forma, a curva da qualidade excitante está associada aos fatores motivacionais de Herzberg, enquanto que a curva da qualidade básica está alinhada aos fatores higiênicos.

O método gerado pelo professor japonês da Universidade de Riko, em Tóquio, torna possível aos desenvolvedores de produtos transformarem os dados obtidos pelas pesquisas e centrais de atendimento em melhorias reais no produto de modo a procurar não apenas a satisfação do cliente, mas a superação de suas expectativas, isto é, o encantamento do cliente.

Nesta linha de raciocínio, para obter a fidelidade de um cliente é necessário atingir a sua plena satisfação. Essa aludida satisfação é o resultado da comparação do serviço percebido em relação ao esperado. O cliente sempre esperará receber um serviço com um nível de qualidade igual ou superior ao recebido anteriormente. Desta forma, é importante a melhora contínua, único meio para satisfazer as crescentes expectativas dos clientes.

Considerações finais

Como se observou, o elemento comum entre os estudos de Kano e de Herzberg se situa no âmbito da satisfação: para Kano, o contexto é o da prestação de serviços e, para Herzberg, é o do trabalho.

Em outros termos, os requisitos obrigatórios de Kano são equiparáveis aos “fatores higiênicos” de Herzberg, ou à base da “pirâmide de necessidades” de Maslow (1954). São requisitos que o consumidor não solicita que sejam atendidos e que, se atendidos, não aumentam seu grau de satisfação, porém, na hipótese de não serem devidamente tratados, causam descontentamento na clientela.

O estado de “encantamento” ocorre quando a empresa realiza algo que surpreende o cliente, o que acontece quando o atendimento de suas necessidades supera o que está sendo esperado. Pode-se comparar estes requisitos ao topo da “pirâmide de Maslow” ou aos “fatores motivacionais” de Herzberg. Atendidos, o prestador de serviços certamente estará incrementando a satisfação do cliente, entretanto, se não o forem, não implicarão redução de satisfação, tendo em vista que se constituem algo que o cliente, via de regra, não espera.

A exceção fica a cargo da satisfação linear, curva da qualidade unidimensional, de Kano, exatamente por esta não guardar paralelo com qualquer dos fatores de Herzberg, uma vez que aquela satisfação se dá com o atendimento dos requisitos que o cliente manifesta querer ou esperar e, em contrapartida, a insatisfação ocorre pelo não atendimento das expectativas.

É importante considerar que, de uma forma geral, os requisitos inesperados de “hoje” certamente serão requisitos desejados de “amanhã” e requisitos básicos de “depois de amanhã”. Afinal, os clientes se deparam, frequentemente, com novas oportunidades e inovações oferecidas pelos prestadores de serviços. Na medida

em que novos serviços passam a ser oferecidos, tomam-se comuns, sendo exigidos, esperados.

Outro fator associado aos conceitos de Kano que as empresas devem levar em consideração é a importância da segmentação do mercado. Afinal, os clientes têm diferentes vivências e foram expostos em suas vidas a variadas condições. Um serviço considerado "inesperado" para um cliente pode ser considerado "desejado" para outro, ou até mesmo "básico" para um terceiro. Daí a importância da segmentação do mercado na prestação de serviços.

Adicionalmente, analisando as curvas de Kano, é importante destacar que os requisitos associados à curva da qualidade excitante são os que geram a manutenção e a fidelidade dos clientes. No entanto, ressalte-se que, de nada adianta a empresa focar em atender/oferecer serviços dentro deste nível de qualidade excitante, se deixar de atender os requisitos da qualidade básica. Imagine, por exemplo, um serviço extremamente diferenciado para um hóspede, tratado pelo nome, com oferta de upgrade etc, mas que o simples chuveiro do banheiro está com problemas e ele é obrigado a tomar um banho gelado.

O atendimento adequado é o mínimo que se espera nos dias de hoje. Conforme Marshall Junior (2008), é de fundamental importância o entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente. Atender às expectativas básicas da clientela mal garante a sobrevivência da empresa. O mercado competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados, demandam atendimento personalizado, diferenciado e inovador, que se bem prestado, de forma sistemática e contínua, poderá contribuir, sobremaneira, para o crescimento, prosperidade e sustentabilidade do negócio.

BIBLIOGRAFIA

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 1980.
HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

KANO, Noriaki; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. *Attractive quality and must-be*

quality. Hinshitsu, The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Abril 1984.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente-externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 8ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management, FGV, 2008.

MASLOW, A. H. **Motivacion y personalidad**. Barcelona: Harper & Brother, 1954.

REIS, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.



Tatiane Antonio Cayres
Marcos Aurélio de Siqueira Pessoa
Ricardo Akira Ono Auriani
Yang Jieh Chin
Alberto Di Paola Miron Ferreira
Fabio Porcel Marcatto

> Trabalho de Conclusão
Curso de graduação em Administração
da ESAGS, Turma 2008



TC

Cervejaria TerraNova

Neste plano de negócios será apresentado o projeto de criação de um bar chamado Cervejaria Terranova.

O mercado de bares e restaurantes no Brasil é responsável direto por 1,5 milhões de pequenos empresários, faturando o equivalente a 2,4% do PIB nacional. Em constante crescimento e com uma concorrência cada vez mais acirrada, este negócio exige de seus empresários um diferencial competitivo baseado na inovação. Vale destacar que este segmento é a principal opção de lazer nos grandes centros urbanos, por exemplo, na cidade de São Paulo onde a vida noturna e a gastronomia são as atrações mais cogitadas pela população local e pelos turistas que estão na cidade seja a trabalho ou a lazer.

Localizada no centro nobre de São Paulo, a Cervejaria Terranova apresenta como vantagem competitiva um diferencial temático, a cerveja artesanal. Dentro desse contexto, idealizamos a criação e desenvolvimento de um bar que oferece um ambiente agradável para reuniões entre amigos, possibilitando um bate-papo descontraído propício ao consumo de bebidas geladas ou quentes, acompanhadas de petiscos e outros pratos, além de oferecer também música ao vivo, telão com shows ou futebol e onde o consumidor terá o acesso e a oportunidade de conhecer a linha de produção e degustar a nossa cerveja.

Dessa forma, o nosso bar disponibiliza para o cliente uma nova experiência em sua vida, passando por momentos alegres e divertidos com amigos, mesmo após um dia ou uma semana estressante na realização de um happy-hour. O cliente-alvo, localizado por meio de pesquisas realizadas pela equipe, é composto por homens e mulheres acima de 18 anos que apreciem um local aconchegante que permita a realização de encontros com amigos.

A equipe idealizadora desse projeto é composta por 06 estudantes do curso de Administração:

- Alberto di Paola Miron Ferreira – experiente na área administrativa, principalmente em relacionamento com clientes, é um consumidor fiel dos bares da região do ABC e São Paulo, onde toca com sua banda. Para este projeto assumiu a responsa-

bilidade de Diretor de Operações para coordenar os colaboradores e administrar o negócio.

- Fábio Porcel Marcatto – participa da comissão fundadora do Núcleo de Jovens Empreendedores do ABC e é sócio diretor da Axis Focus. Apresenta um grande conhecimento na área de tecnologia e se dedica à produção de cerveja artesanal. Dessa forma, será o responsável pela área produtiva do bar como Diretor de Produção, trabalhando junto com um mestre-queijeiro e um auxiliar.

- Marcos Aurélio Siqueira Pessoa – fundador da empresa Luma Comercial. Apresenta 07 anos de experiência na área de construção civil e é considerado um microempresário de sucesso na região onde atua. Na cervejaria será um dos Diretores Administrativos voltado para relacionamento de fornecedores e controle da parte financeira, aplicando toda experiência adquirida profissionalmente no dia-a-dia de sua empresa.

- Ricardo Akira Ono Auriani – sócio de uma pizzaria, residiu 02 anos no Japão onde conseguiu absorver a forte cultura do país e aplicar em seu cotidiano no Brasil. Tem experiência na área governamental, onde é Diretor de Desenvolvimento Econômico e Turístico da Prefeitura de Rio Grande da Serra. Neste projeto será o Diretor de Marketing.

- Tatiane Antonio Cayres – experiente na área administrativa e contábil atua no controle e organização de notas fiscais de serviço (como classificação contábil e lançamento em um sistema ERP). Possui formação técnica em administração e desta forma irá atuar como Diretora Administrativa, sendo responsável pela área contábil e financeira da empresa.

- Yang Jieh Chin – nascido em Taiwan apresenta como grande característica a forte cultura chinesa. Possui experiência profissional voltada para importação e exportação. Atualmente, trabalha com consultoria de importação. Na empresa, irá manter o relacionamento com os colaboradores, atuando como Diretor de Recursos Humanos e gerenciando novos talentos.

O plano da Cervejaria Terranova necessita de um investimento de R\$ 1.117.616,98. Deste investimento, R\$ 780.000,00 serão destinados à compra de máquinas, equipamentos, mobiliário, contratação de colaboradores, reforma do local, softwares para gestão e marketing. O res-

tante será destinado ao capital de giro, necessário para financiar a compra inicial de insumos e cobrir o caixa devedor nos primeiros meses de funcionamento.

Do total de recursos necessários, 40% (R\$ 447.046,79) serão investidos pelos 6 sócios e o restante, R\$ 670.570,19 será oferecido a investidores externos.

O projeto apresenta uma taxa interna de retorno de 42% e um payback descontado de 2,76 anos considerando uma taxa mínima de atratividade de 20%.

Para a construção do plano financeiro e demonstração do potencial de retorno sobre o investimento consideramos no fluxo de caixa apenas a entrada de recursos operacionais. Desta forma podemos considerar uma rentabilidade adicional, por conta das aplicações financeiras realizadas com o lucro acumulado dos períodos..

A EMPRESA

Descrição da Empresa

Com capacidade para alocar 400 pessoas simultaneamente, o bar proporciona um ambiente agradável e descontraído favorecendo o encontro entre amigos. Oferece um cardápio com petiscos, porções, sanduíches, coquetéis (tradicional e exclusivos), bebidas e a cerveja artesanal.

A estrutura do bar é composta por dois pisos. No superior, o palco para shows ao vivo, equipamentos de som em um ambiente com isolamento acústico, decorado de acordo com a programação, sofás em volta do ambiente, algumas mesas e cadeiras e um balcão onde serão preparadas as bebidas.

A parte inferior é destacada por um ambiente mais "light" com telões que apresentam uma programação diversificada, como shows e jogos de futebol, com mesas e cadeiras, além do balcão principal, recepção com a chapelaria, a cozinha, a cozinha industrial e os fermentadores da cerveja artesanal na parte de atendimento aos clientes.

O horário de funcionamento será de segunda a segunda a partir das 16h até o último cliente, com exceção dos 06 primeiros meses, que

será de terça-feira a domingo devido à estréia no mercado com baixa rotatividade dos clientes.

O bar será localizado na Rua Haddock Lobo, nº 1504, esquina da Rua Oscar Freire, no Bairro Jardins em São Paulo. O local foi escolhido por ser reconhecidamente, um dos pontos de comércio mais restrito da cidade e por reunir em seus poucos quarteirões algumas das grifes mais famosas e caras do país em produtos de luxo. Também se encontram importantes boutiques de marcas brasileiras e internacionais, como Christian Dior, Louis Vuitton, Salvatore Ferragamo, Bulgari, Cartier, Giorgio Armani, Emporio Armani, Versace, Carlos Miele, NK Store, entre outras.

Missão, Visão e Valores

Missão: Oferecer uma nova e agradável experiência para o cliente, com um ótimo atendimento e um ambiente propício para o entretenimento, buscando a excelência.

Visão: Ser um ponto de referência e o melhor bar temático da região Central de São Paulo, conquistando clientes que buscam um ambiente de descontração, oferecendo experiências inesquecíveis.

Valores: profissionalismo, trabalho em equipe, ética, qualidade e agilidade no atendimento, integridade absoluta, foco no cliente, inovação, colaboração, responsabilidade e gerenciamento de talentos.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Definições / Produtos

A Cervejaria Terranova foi idealizada para atender um público variável, do jovem até o de meia idade, oferecendo shows e eventos voltados para esse público com perfis diversificados.

O pacote de valor oferecido ao cliente é a característica do estabelecimento, que mescla o ambiente do bar com a fábrica de uma micro-cervejaria. O cliente poderá conhecer o processo de fabricação de cerveja, experimentá-la em todas as suas fases de produção, além da exclusividade de consumo no estabelecimento.

A sala de brassagem que necessita de maior higiene ficará separada por um vidro, ga-

rantindo assim o fornecimento de uma cerveja de qualidade para o cliente.

Além da temática do bar “fábrica de cerveja”, ainda possui no segundo andar uma área destinada a shows com banda ao vivo, atraindo também um público em busca de “agitação e música alta”.

A Cervejaria Terranova tem dois produtos principais: o ambiente, que apesar de não ser comercializado, é fator decisivo para o público frequentador e a cerveja artesanal.

Os produtos do bar estão em estágios diferentes de desenvolvimento. O projeto do bar já está definido, mas falta a reforma do imóvel e compra dos equipamentos. As cervejas já estão completamente elaboradas, as receitas, insumos e o processo produtivo foram definidos e padronizados, faltando apenas adequar as quantidades de insumos ao volume de produção.

O nível de qualidade das atuais cervejas já proporcionam produtos premium, de sabor diferenciado e características únicas, mas os processos de melhoria continuam sendo realizados e serão intensificados, principalmente após a contratação do mestre cervejeiro, que dentre suas atribuições terá a de elaborar novas receitas de cervejas festivas e especiais para datas comemorativas, como forma de atrair o público ao bar através da inovação dos produtos.

Embora a receita de cerveja deva ser guardada em sigilo, não é necessário fazer o registro desta receita como propriedade industrial, pois o principal fator de atração do público está associado ao conjunto ambiente + cerveja, não exclusivamente à cerveja. A receita da cerveja também não é uma vantagem competitiva sustentável, já que na internet existem sites especializados na divulgação de receitas de cervejas que também são de qualidade respeitável. O diferencial encontra-se na qualidade do processo. Um processo de produção em escala industrial é suficiente para conferir qualidade aos produtos.

Os tipos de cervejas produzidas e comercializadas serão:

- Pilsener (Pilsen) - é a mais conhecida e consumida no mundo. De sabor delicado, leve, clara e de baixo teor alcoólico (entre 3% e 5%), é também a preferida dos brasileiros. No Brasil, o consumo da pilsen - a que mais se adequa ao nosso clima -

chega a 98% do total ingerido.

- Bock - é outra lager de aceitação mundial por ter um sabor mais forte e encorpado, geralmente de cor escura. Tem baixa fermentação e alto teor alcoólico.

- Stout - feita com cevada torrada e possui um sabor que associa o amargo do lúpulo ao adocicado do malte. É elaborada com maltes especiais - escuros - e extrato primitivo de 15%. A fermentação é geralmente alta. Sua cor é escura e seu teor de álcool e extrato são altos.

- Pale Ale - cerveja de alta fermentação, coloração avermelhada e médio teor alcoólico.

Para complementar esse pacote de valor para o cliente, o bar também irá oferecer um cardápio seletivo com os produtos preferidos dos consumidores desse mercado, entre eles diversos tipos de bebidas (de água até whiskys), porções, petiscos, sanduíches e sobremesas, sendo renovado constantemente, incorporando sugestões dos clientes.

Shows

Uma das forças atrativas de novos clientes e sua “fidelização” é a qualidade dos shows (música ao vivo) que o bar irá proporcionar. Os melhores músicos da região se apresentam com os mais diversos estilos musicais, de acordo com a programação. O palco do nosso bar poderá servir como oportunidade para a divulgação de trabalhos de músicos e bandas em busca do sucesso.

A apresentação de shows ao vivo será realizada de quinta-feira a sábado às 20h com acústicos e após as 23h30 a banda principal. Já aos domingos, os shows iniciarão às 18h.

ANÁLISE DO AMBIENTE / MERCADO

Concorrentes

O mercado de bares apresenta rigorosa competitividade entre os numerosos concorrentes na busca por novos diferenciais e atrações. Porém, vale destacar que nos produtos como petiscos e bebidas não existe uma acirrada disputa de preço,

que analisado isoladamente não é forte suficiente como fator decisivo para um cliente frequentar ou não o estabelecimento.

Neste cenário, o bar Cervejaria Terranova terá um diferencial perante os concorrentes durante os primeiros anos de atuação pela característica inovadora do ambiente, mas que deverá ser continuamente fortalecido com estratégias de propaganda e marketing para que o público esteja sempre informado sobre o pacote de valor oferecido e seus respectivos diferenciais.

Dentro deste contexto, analisamos nossos principais concorrentes de acordo com pré-requisitos que acreditamos serem primordiais quando da escolha pelo cliente, principalmente no quesito de música e temática, onde encontramos bares mais visitados e bem avaliados pelo mercado. De acordo com uma pesquisa realizada pelo grupo, grande parte dos entrevistados frequenta um bar independente da região onde está localizado, fazendo sua escolha pela atração e diferencial que são oferecidos. Assim no quadro abaixo podemos avaliar nossos principais concorrentes potenciais:

TABELA 02 – ANÁLISE DOS CONCORRENTES

	Cervejaria Terranova	Café Piu-Piu	Maori	Café Aurora	Grazie a Dio	Cervejaria Paulista
Localização	xxx	xxx	xx	x	xx	xx
Preço	xx	xx	xxx	xx	xx	xx
Ambiente	xxx	xx	xxx	xx	xx	xx
Público	xx	xx	xx	xx	xxx	x
Temático	xxx	xx	xxx	x	xx	x
Música	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Atendimento	xx	x	xx	xxx	xx	x
Produtos (Qualidade)	xx	xxx	xxx	xx	xx	xx
Produtos (Variedade)	xx	xx	xxx	x	xx	xx

Legenda: x: regular - xx: bom - xxx: ótimo

Fonte: os autores

Poder de barganha de clientes

Conforme pesquisa realizada pelo grupo, o baixo preço dos produtos não é um fator predominante na decisão de frequentar um bar. Aspectos como a qualidade dos produtos, ambiente, qualidade no atendimento e das atrações, como bandas ao vivo, são fatores que mais pesaram como fundamentais entre os consumidores.

Com uma estratégia de comunicação de valor adequada com o cliente é possível definir o ponto exato entre custo e benefício, de forma que o cliente sinta-se satisfeito com o valor pago uma vez que o serviço recebido corresponda às suas expectativas.

Novos entrantes

A pressão de novos entrantes no segmento de bares é muito frequente, continuamente surgem bares com novas atrações, comidas, bebidas, ambiente e música.

Para criar uma barreira eficaz aos novos entrantes será utilizada a diferenciação de produto, entendendo-se como produto o ambiente do bar, com sua temática, a produção de uma cervejaria e as cervejas artesanais produzidas no próprio local e que serão comercializadas exclusivamente no bar.

O pacote de valor para o cliente (ambiente + bebida diferenciada), além dos custos necessários para a construção de um bar micro

cervejaria criarão uma base sólida para combater a ameaça de novos entrantes.

Produtos substitutos

O consumidor que procura entretenimento pode freqüentar diversos tipos de estabelecimentos, shopping, teatro, cinema, entre outros, porém existe uma grande distinção de conceitos entre o bar e essas outras formas de lazer. As pessoas que procuram o bar desejam encontrar um ambiente mais descontraído, que proporcione agito a fim de fugir da rotina. Locais como teatros, parques e cinemas são procurados por apresentarem clima de tranquilidade e ambiente mais familiar. Dessa forma, consideramos esses locais como produtos substitutos, em termos de entretenimento e lazer, comparado com nosso pacote de valor oferecido para o cliente.

Ao nos voltarmos para a questão da alimentação, bebidas e atrações, podemos destacar a ameaça de substitutos como restaurantes, cafeterias e casas noturnas, por apresentarem conceitos similares, porém com características diferentes.

Macroambiente

O setor de bares e restaurantes cresce cerca de 50% a mais do que os índices gerais da economia e é responsável direto por 1,5 milhão de pequenos empresários. Pela necessidade de resposta às demandas do mercado e da inovação dos concorrentes, é um mercado que necessita de agilidade dos gestores, comparável com as grandes empresas.

É possível afirmar que nas mesas de bares e restaurantes, os brasileiros passam algumas das melhores horas de suas vidas, sendo que hoje a alimentação fora do lar representa 26% dos gastos dos brasileiros, fato que eleva o crescimento do setor, que agrega hoje quase 756 mil empresas entre bares, restaurantes e similares.

Esse setor fatura o equivalente a 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB), oferecendo o maior número de empregos, com cerca de 5,2 milhões de empregados (equivalente a 7,5% dos

empregos diretos no Brasil), junto com o setor de construção civil.

A Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) com apoio de órgãos governamentais investirá, nos próximos dois anos, cerca de R\$ 12 milhões no treinamento de 28 mil pessoas em segurança do alimento, gestão, atendimento e desenvolvimento de metodologias. Essa capacitação de pessoal é o desafio prioritário do setor, visto que os bares e restaurantes atendem um público cada vez mais diversificado, com necessidades diversas (como idosos, diabéticos, pessoas com restrições ao glúten e outras particularidades) que exigem profissionais especializados e cardápios flexíveis.

A expansão do turismo também exige variedade, qualidade e até maior glamour dos estabelecimentos e dos produtos oferecidos, sendo muito importante para a atração de turistas. Nos grandes centros urbanos, o setor de bares e restaurantes é a principal opção de lazer da população, sendo que a vida noturna e a gastronomia são respectivamente a primeira e a segunda atração turística numa cidade como São Paulo.

Por que São Paulo?

Com cerca de 11 milhões de habitantes em 1.530 km² e apresentando uma renda per capita média de R\$ 11.352,00, há cinco anos a cidade de São Paulo é reconhecida internacionalmente como a maior e mais diversificada capital gastronômica mundial, sendo que além dos 12.500 restaurantes (representados por 52 etnias) estão espalhados por vários bairros 15 mil bares com atrações variadas, desde piano-bar aos tradicionais happy-hour.

Nas noites paulistanas, o bar é um local adequado para viver experiências inesquecíveis. Reunião com amigos, bate-papo, descontração e muita diversão são garantidos com o acompanhamento de boa comida e bebida, principalmente por uma boa cerveja/chopp, sendo que o clima quente (entre 22°C e 27°C) favorece o seu consumo.

O setor de bares e restaurantes é um mercado jovem, com grande potencial futuro. Na tabela abaixo podemos verificar o tempo de fun-

cionamento de 232 estabelecimentos de São Paulo, destacando que pouco mais da metade, com 52,59% (122 estabelecimentos) apresentam até 10 anos de funcionamento:

TABELA 03 – TEMPO DE FUNCIONAMENTO DE ESTABELECIMENTOS - SP

Anos	Porcentagem	Nº estabelecidos
Até 5 anos	28,02%	65 estabelecidos
6 a 10 anos	24,57%	57 estabelecidos
11 a 15 anos	13,79%	32 estabelecidos
16 a 20 anos	9,91%	23 estabelecidos
21 a 25 anos	5,17%	12 estabelecidos
26 a 30 anos	4,74%	11 estabelecidos
31 a 35 anos	3,02%	7 estabelecidos
36 a 40 anos	0,86%	2 estabelecidos
41 a 45 anos	0,86%	2 estabelecidos
46 a 50 anos	3,45%	8 estabelecidos
51 a 55 anos	1,72%	4 estabelecidos
56 a 60 anos	2,16%	5 estabelecidos
61 a 65 anos	-	nenhum
66 a 70 anos	-	nenhum
71 a 75 anos	-	nenhum
76 a 80 anos	-	nenhum
81 a 85 anos	0,86%	2 estabelecidos
86 a 90 anos	-	nenhum
91 a 95 anos	0,43%	1 estabelecidos
96 a 100 anos	0,43%	1 estabelecidos

Fonte: Eduardo Piriciani Guilherme Brandão e Oswaldo Campini, alunos do bacharelado em Hotelaria do Centro universitário Senac.

MARKETING E VENDAS

Alguns objetivos de marketing

O principal objetivo da estratégia de marketing é conquistar a maior participação da parcela do mercado e conseqüentemente auferir

o lucro desejado pelos sócios e o retorno para os investidores, por meio da excelência no tratamento do cliente e da diferenciação para neutralizar a concorrência.

A cervejaria Terranova tem capacidade para atender 800 clientes por dia, cuja variação da taxa de ocupação pode ser vista em detalhes na tabela:

TABELA 04 – TAXA DE OCUPAÇÃO (06 PRIMEIROS MESES)

Taxa de ocupação	
Segunda-feira	0%
Terça-feira	35%
Quarta-feira	40%
Quinta-feira	50%
Sexta-feira	60%
Sábado	70%
Domingo	60%

Fonte: os autores

Sendo assim, em curto prazo, no período de 6 meses, o objetivo da cervejaria é aumentar a freqüência de novos clientes a uma taxa mensal de aproximadamente 4,49%, totalizando um crescimento no período de 30,16%, o que significa passar de 360 clientes em rotatividade para 468, com um investimento de aproximadamente R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) no período, proporcional a 17,61% dos custos operacionais. Os veículos utilizados serão a distribuição de folhetos e promoção de grandes eventos (shows). No médio prazo, o objetivo é aumentar a demanda em 7,56%, no período de 6 meses a 24 meses, por meio da divulgação dos próprios clientes e da comunicação com folders e propaganda em veículos de grande circulação, com o investimento mensal médio de R\$ 22.000,00 (vinte e dois mil reais) proporcional a 19,02% dos custos operacionais.

A longo prazo, no período de 2 a 4 anos, o objetivo é focado no aumento da taxa de ocupação no bar em 2,49%, por meio de um investimento médio mensal de R\$ 22.250,00 (vinte e dois mil e duzentos e cinquenta reais) abordan-

do estratégias de fidelização e relacionamento assíduo com os clientes potenciais.

Estratégia de preços

A estratégia de precificação adotada pela Cervejaria Terranova será baseada em valor, priorizando a lucratividade. O processo de precificação terá início na necessidade do cliente e de qual o valor deste para ele. Uma vez definido este valor, será definido o valor de venda e por final as estratégias de produção para que os custos sejam adequados às políticas de margem da empresa, chegando por fim no desenvolvimento do produto.

A cervejaria também adotará uma estratégia de precificação dinâmica, identificando e segmentando grupos de consumidores com motivadores de compra e nível de consumo similares, capturando o máximo valor dos clientes.

Estas estratégias atuarão como fator de fidelização dos clientes, pois o nível de preços praticados será adequado ao seu perfil de consumo, uma inovação no segmento de bares.

Com estratégias de precificação diversificadas para diferentes dias da semana poderemos manter uma taxa média de ocupação mais elevada, contribuindo para a redução dos custos fixos e picos de consumo.

Estratégia de promoção / comunicação

A gestão estratégica da comunicação será baseada no planejamento de marketing, através da análise de todos os ambientes que podem influenciar nas vendas. Nossas estratégias serão focadas diretamente no consumidor final.

A inauguração é uma grande oportunidade de divulgar o bar e utilizaremos uma grande festa para criar a primeira imagem na memória do consumidor. Para isso se concretizar, divulgaremos o bar para amigos de sócios, colaboradores e materiais promocionais nos locais mais movimentados. No dia principal contrataremos uma banda famosa da região e distribuiremos uma quantia limitada da cerveja artesanal gratuitamente para

degustação.

A comunicação que será desenvolvida ao longo da existência do bar, abrange desde o rótulo da cerveja artesanal até peças publicitárias tradicionais, divulgando o nosso produto. Sendo assim, vamos posicionar nossa marca por atributos e benefícios, servindo um produto artesanal com alta qualidade e sabor só encontrado na cervejaria Terranova. Essa publicidade direta visa motivar, influenciar, ocupar espaço na preferência e na memória do consumidor, despertando assim o desejo de frequentar o local, conferindo as atrações e consumir os produtos oferecidos.

Além disso, elaboraremos promoções em datas comemorativas e eventos esportivos como futebol e Fórmula 1. Bem como brindes, vale-chopp e clássicos como o Bebeu Ganhou, (bebeu mais de 3 garrafas de cervejas nas comandas individuais, vai para casa de fretado a partir as 01h, para não se prejudicar pela Lei Seca).

Contaremos com um Cartão de Fidelidade, no qual o cliente acumula pontos para consumir no próprio bar, podendo também trocar esses pontos por brindes como bonés, camisetas e canecas com o logotipo da empresa Terranova ou até ser premiado com serviços, diárias em hotéis, pousadas e termas. Através de um cadastro em nosso bar, contaremos com um banco de dados atualizado dos nossos clientes, formalizando assim o perfil do nosso público, controlando a frequência e “fidelizando” a visita ao bar.

Outro fator importante para atração de clientes é o próprio ambiente do bar. Com uma programação variada durante as semanas, a decoração será realizada de acordo com o evento, por exemplo, noite de halloween a decoração será fiel com as várias características da data e o cliente poderá entrar fantasiado.

Estratégia de produto

Um grande diferencial do nosso bar é a temática baseada na produção de cerveja artesanal, sendo um produto exclusivo comercializado somente no local. Características como sabor único (uma cerveja leve e saborosa), aroma, embalagem (garrafas exclusivas da cervejaria) são importantes para atrair os clientes.

Para fixar o produto na memória do consumidor, o logotipo da Cervejaria Terranova, será destacado em vários pontos, por exemplo, nas garrafas, choppeira, cardápio, quadros de decoração, cartões, brindes e copos.

Posicionamento

Os pontos de paridade comparados com nossos concorrentes são o local de descontração, para encontro com os amigos, realização de happy-hours, música ao vivo e comemorações. Já os pontos de diferenciação podem ser considerados como o melhor custo-benefício aos clientes, gerando uma marca competitiva e atraente, apoiada pelas associações de ser um local temático, que proporciona a oportunidade ao cliente de conhecer a linha de produção e degustar a cerveja artesanal.

Essa diferenciação será baseada em fatores como qualidade dos produtos do cardápio e especialmente no sabor da cerveja artesanal, no atendimento prestativo, no relacionamento dos colaboradores com os clientes e nos canais de comunicação. Como diferencial utilizaremos os seguintes conceitos:

Produto único: cerveja artesanal produzida no local.

Localização privilegiada: é uma região muito conhecida, inclusive internacionalmente, pelo luxo e diversidade de opções de lazer e entretenimento.

Decoração diferenciada: acessórios, utensílios, mobílias e ornamentos relacionados aos temas propostos.

Excelência em atendimento: todos os funcionários receberão treinamentos especializados, para que seu atendimento possa proporcionar a satisfação do cliente.

Slogan: **Cervejaria Terranova - “Uma nova experiência a cada gole.”**

Análise de cenários e estratégias de saída

Pessimista

Diante de um cenário pessimista, com baixa demanda e prejuízo no período, as medidas a serem tomadas irão alterar o planejamento inicial. Num primeiro momento será reduzida a produção de cerveja artesanal e o número de funcionários para adequá-lo à demanda atual.

A redução de custo será necessária para tornar o ponto de equilíbrio mais baixo e para ter nova quantidade de recursos disponível para a aplicação em marketing e comunicação com o cliente.

No caso de, em até oito meses do lançamento, o bar continuar com prejuízo, utilizaremos uma estratégia de reestruturação geral, que consiste na reformulação do conceito (missão, visão, estratégias) e da comercialização de produtos. Dentre as estratégias possíveis temos a transformação do bar em uma exclusiva fábrica de cerveja artesanal, minimizando radicalmente custos com aluguel ao alterar a sede fabril para um local mais apropriado e vantajoso em termos financeiros, assim todo o capital investido no maquinário para a produção da cerveja será aproveitado.

Outra forma de saída, neste tipo de cenário, será eliminar o conceito de bar e criar um restaurante luxuoso, comercializando a marca da cerveja artesanal e os equipamentos da linha de produção (considerando uma depreciação aproximada de 20%), por meio de ofertas e anúncios para o mercado.

Realista

Todo o planejamento realizado foi baseado em um cenário realista. Na planilha financeira (apresentada no item 9.1) é possível observar com detalhes as projeções para este cenário, que tem como referência patamares baixo/médios de recebimento nos primeiros seis meses do lançamento do bar, com ligeiro crescimento até completar um ano e somente atingindo a maturidade após um ano e seis meses do lançamento, quando teremos taxa média de ocupação 62% da capacidade do bar.

Considerando o cenário idealizado pelo grupo, uma boa opção de saída será passar o ponto. O valor de venda será calculado com base no patrimônio líquido, potencial de venda, capacidade de gerar riquezas, capital de giro, lucro, faturamento, taxa de retorno financeiro e marca da Cervejaria Terranova. Essa estratégia não pode ser descartada, já que existem diversos empresários no setor de bares e restaurantes que desejam expandir seu negócio ou ingressar neste segmento.

Otimista

Num cenário otimista, com lucros acima do esperado e uma grande demanda com crescimento constante, iniciaremos um processo de ampliação do negócio, com a criação de filiais em grandes cidades e centros urbanos, que possuam potencial similar à região atual do bar. Para essa estratégia de expansão utilizaremos preferencialmente o capital próprio ou fundos de investimento de longo prazo.

Após um sólido retorno do investimento e elevados lucros auferidos, a possibilidade de estratégia de saída é baseada na ideia dos sócios comercializarem suas cotas na participação da sociedade para os atuais investidores ou para pessoas interessadas. Além disso, caso um investidor deseje sair do negócio, será oferecido o valor proporcional do seu investimento inicial somado à porcentagem do lucro conquistado no período de sua participação.

Conclusão

Após a mensuração dos dados do mercado e pesquisas realizadas, podemos afirmar que o setor de bares e restaurantes apresenta uma forte tendência de crescimento. É considerado um mercado muito competitivo, sendo que o empresário deve conhecer seus concorrentes e ser inovador para se firmar no setor.

A população brasileira é grande consumidora de serviços que direcionam para uma boa opção de lazer e entretenimento na mesa de um bar com as mais diversas atrações, pois gostam de

locais descontraídos e ambiente gostoso, que tenham bons pratos e excelentes bebidas.

Para a realização deste plano de negócios, viabilizando a criação de um bar temático com a produção de cerveja artesanal chamado Cervejaria Terranova, utilizamos conceitos, teorias e estudos de casos abordados na área acadêmica, aplicando, na prática, todo o conhecimento adquirido ao longo dos quatro anos de estudos.

Além disso, para incrementar este plano de negócios realizamos entrevistas e pesquisa de campo com profissionais do mercado, visitando bares, cachaerías e até mesmo alguns dos supostos concorrentes.

A Cervejaria Terranova possui uma grande atratividade para seus sócios e investidores, oferecendo um novo produto com um serviço agregado em um ambiente atrativo para os clientes. O bar será conhecido como um novo ponto de lazer pelos paulistanos e o local será um cartão de visita para os turistas.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/>> Acesso em: 04 nov. 2008.

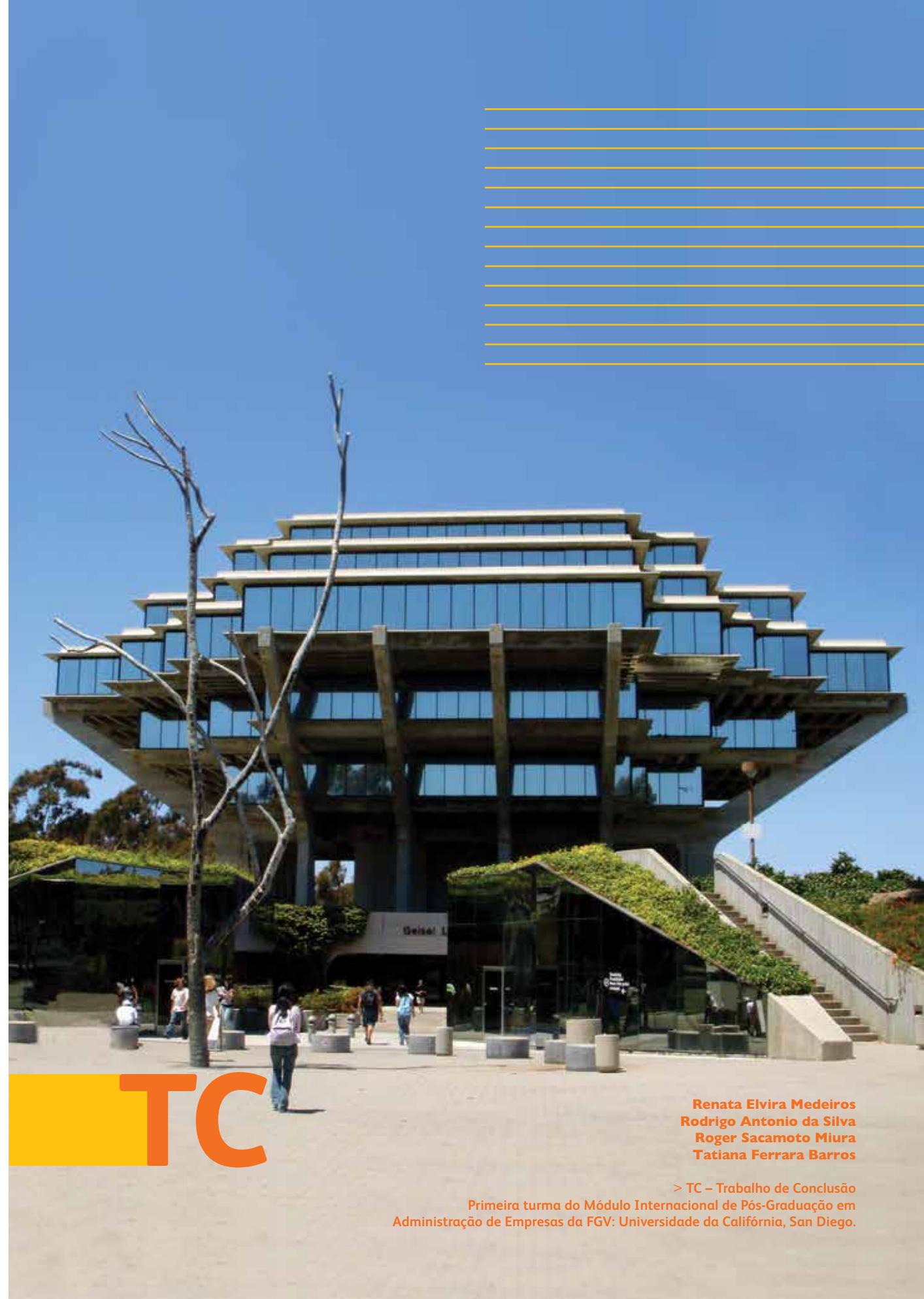
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 24 out. 2008.

MARICATO, Percival. Como montar e administrar bares e restaurantes. 7 ed. São Paulo: Editora Senac, 2007.

PORTAL DA PREFEITURA DE SÃO PAULO. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.capital.sp.gov.br/portalmisp/homec.jsp>> Acesso em: 26 out. 2008.

REVISTA BARES E RESTAURANTES. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.revistabaresrestaurantes.com.br/>> Acesso em: 30 out. 2008.

Obs. Essa publicação é uma versão resumida da Cervejaria TerraNova, por se tratar de um estudo extenso, tomamos a liberdade de publicá-lo parcialmente, entretanto, recomendamos aos interessados consultar a versão integral na Biblioteca da ESAGS, o Editor.



Introdução

Este trabalho apresenta um estudo do empreendedorismo nas pequenas empresas nos Estados Unidos. Alguns casos reais foram utilizados para exemplificar as teorias vistas no simpósio Internacional de empreendedorismo, realizado na Universidade da Califórnia, em San Diego, onde foi apresentado o panorama do mercado americano e das pequenas empresas, mostrando o estímulo ao empreendedorismo naquele país. A conclusão é de que o empreendedorismo nos Estados Unidos é forte devido a fatores culturais e aos incentivos políticos.

Desenvolvimento

A importância das pequenas empresas para a economia americana é relativamente forte: 99% das empresas do país são de pequeno porte e fornecem cerca de 75% dos novos empregos líquidos gerados na economia americana todos os anos e 99,7% de todos os empregadores. Essas companhias ainda empregam 50,1% da força de trabalho privada e são responsáveis por 40,9% das vendas do setor privado no país (BARRETO, 2006).

Fatores como inovação, resistência e determinação de seus proprietários fazem a diferença no negócio. A pequena empresa americana impulsiona a economia, gera empregos, descentraliza o poder econômico e dá às pessoas a oportunidade de apostar no futuro (BARRETO, 2006).

Admite-se que nesse cenário específico o governo americano contribui de forma decisiva para criar um ambiente perfeito para o crescimento desses empreendedores. Vale lembrar que no ano de 1953 o Congresso americano criou a SBA - Small Business Administration, com a finalidade de prestar assistência financeira, suporte em contratos imobiliários, além do levantamento do capital social da empresa, apoio técnico e profissional para pessoas que pretendiam constituir ou administrar pequenas empresas. Em um ano, o SBA concedeu milhões em empréstimos, geralmente

para capital de giro ou para aquisição de prédios, máquinas e equipamentos. Nesse sentido foram desenvolvidas políticas que reduziram os regulamentos onerosos e que eliminariam as burocracias que se constituíam em barreiras para a criação de um ambiente mais favorável às pequenas empresas. O objetivo era evitar a extinção dessas pequenas empresas devido ao entulho burocrático que se servia do desequilíbrio em um mundo tão competitivo.

O SBA define as pequenas empresas, em geral, com os seguintes critérios: atacado (máximo 100 empregados); varejo ou serviço (média das vendas ou receitas anuais em 3 anos não deve ultrapassar de US\$ 4 milhões a US\$ 30 milhões); manufatura (máximo 500 empregados, porém, em alguns casos, pode chegar a até 1.500); construção (média - 3 anos - vendas ou receitas anuais de, no máximo, US\$ 12,0 milhões a US\$ 28,5 milhões, dependendo do tipo de negócio).

O que se percebe, em função dessa política local, é que as pequenas empresas tornaram-se uma fonte contínua de dinamismo para a economia americana e os investimentos do governo beneficiam não apenas as empresas em si, mas também a economia nacional e sociedade americana em geral.

Em tempos difíceis, é a pequena empresa que socorre a economia até a chegada de dias melhores. É papel do governo ajudar esses pequenos empreendimentos, não deixando que suas políticas as atrapalhem, pois um depende do outro (BARRETO, 2006).

No Brasil, em 1972, foi criado o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE, que desempenha um papel parecido com a SBA americano e tem como objetivo possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios do país.

1. Como a expansão econômica dos EUA é afetada por Pequenas Empresas

Muitos visitantes estrangeiros são surpreendidos ao saber que a economia americana não é dominada por gigantes corporações. Atualmente 99% das pequenas empresas no país empregam menos de 500 pessoas.

Estas pequenas empresas representam 52% de todos os trabalhadores americanos, de acordo com o SBA.

- 19,6 milhões de americanos trabalham para empresas com menos de 20 trabalhadores;
- 18,4 milhões trabalham para empresas que empregam entre 20 e 99 trabalhadores;
- 14,6 milhões de americanos trabalham para as empresas com 100 a 499 trabalhadores;
- Em contrapartida, 47,7 milhões de americanos trabalham para empresas com 500 ou mais empregados.

As pequenas empresas contribuem muito mais para o conjunto da economia e da sociedade americana do que se pode calcular. Entre 1990 e 1995, elas geraram três quartos dos novos empregos, dando uma maior contribuição para o crescimento do emprego do que na década de 1980. As pequenas empresas representam, também, a porta de entrada da economia para novos grupos de trabalhadores. As mulheres, por exemplo, começaram a participar ativamente em pequenas e médias empresas. Entre 1987 e 1997, o número de mulheres proprietárias de empresas subiu 89%. Os trabalhadores mais velhos também ganharam espaço, assim como os que precisam ou preferem trabalhar um período parcial do tempo (LEEBAERT, 2006).

A força das pequenas empresas é a capacidade de responder rapidamente à evolução das condições econômicas. Muitas vezes conhecem pessoalmente os seus clientes e são especialmente adequadas às necessidades locais. Alguns exemplos de pequenas empresas que rapidamente se tornaram grandes na economia nacional e internacional são: Microsoft, Federal Express; Nike, e a sorveteira Ben & Jerry's.

Obviamente, muitas pequenas empresas falham. Mas, nos Estados Unidos, um fracasso comercial, não comporta o estigma social como em outros países. O insucesso é encarado como uma valiosa experiência de aprendizado para o empresário, que pode ter sucesso em uma próxima empreitada.

2. Incentivo ao progresso dos EUA

Na economia americana as pequenas e grandes empresas estão lado a lado, pois

dependem das inovações uma das outras para promover o desenvolvimento.

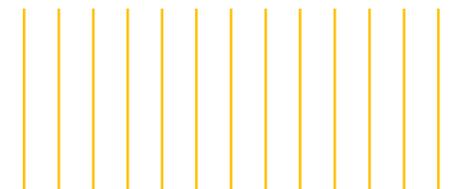
As empresas pequenas, em geral, contribuem muito mais para o crescimento da economia, pois se arriscam em novas tecnologias e derubam tabus das práticas conservadoras que todos estão acostumados. Conseqüentemente, com este incentivo, os EUA se favorecem muito mais do que outras economias.

Nos EUA existem pequenas empresas com receitas anuais inferiores a US\$ 1 milhão, um número insignificante, mas ao nos depararmos com a informação de que estas "microempresas" representam 15% de sua economia, chegamos a ficar surpresos. Estas empresas surpreendentemente compõem 99,7% dos empregadores do país, geram metade da produção não agrícola e podem vir a empregar metade dos americanos que não trabalham para o governo, podendo ainda abranger 97% das exportações e produzir cerca de 30% das exportações, além de fecharem, com o governo, cerca de 24% de seus contratos (LEEBAERT, 2006).

Algumas grandes empresas começaram pequenas, mas nem todas as 23 milhões de pequenas empresas possuem como meta serem incluídas na Fortune 500. Muitas perceberam que o lucro vem da decisão de não expandir e ter como objetivo ocupar lugares onde as grandes empresas não estão oferecendo produtos e serviços (para determinados nichos, por exemplo) e quase sempre cobrar mais por estes serviços.

3. Setores onde as pequenas empresas beneficiam a economia

Constata-se que pequenas empresas oferecem benefícios catalisadores à economia, pois contribuem para a produção nacional e para a sociedade de uma maneira global, gerando gastos e lucros. Tratando de termos de inovação econômica, flexibilidade econômica e coesão social, as pequenas empresas agem conforme mostra o quadro 1.



QUADRO 1 - INOVAÇÃO ECONÔMICA, FLEXIBILIDADE ECONÔMICA E COESÃO SOCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS NOS ESTADOS UNIDOS.

Inovação econômica	Flexibilidade econômica	Coesão social
Produzem em média 14 vezes mais que as empresas de grande porte.	Em média representam 45% dos gastos com tecnologia.	Servem de porta de entrada para novos trabalhadores ou trabalhadores menosprezados por grandes empresas.
Suas patentes tem duas vezes mais chances de estarem entre as mais citadas do que as patentes das grandes empresas.	Propiciam uma maior aproximação dos proprietários com seus clientes, pois em média gastam 8 vezes mais em tecnologia do que as grandes empresas.	Geram cada vez mais oportunidades empreendedoras para a minoria da população.
Empregam em média 39% de trabalhadores com alto grau de tecnologia (cientistas, engenheiros, especialistas em tecnologia da informação) propiciando a maioria das inovações do mercado.	Adaptam-se mais rapidamente a mudança das condições econômicas, pois empregam técnicas mais flexíveis de produção (tecnologias mais eficientes).	Em média 90% destas empresas estão localizadas em áreas mais pobres, desta forma elevam a atividade econômica das áreas mais carentes.
Criam novas parcerias e alianças pioneiras com interesses competitivos já especificados.	53% das pequenas empresas funcionam na casa do proprietário; desta maneira controlando as flutuações de emprego.	Oferecem satisfação e autonomia no emprego, pois estas empresas são abertas por pessoas que querem melhorar sua situação econômica.

FONTE: Disponível em: <<http://empresas.plataformasuperior.com/pequenas.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2008.

4. Prosperidade

Prosperar é o resultado da junção de termos como inovação, flexibilidade, customização e especialização. O percentual de americanos empregados, segundo a Fortune 500, apresentou queda constante (de 20% da força de trabalho em 1980 para menos de 9% atualmente), pois uma média de 9,36% da população abriu seu próprio negócio na década passada. (LEEBAERT, 2006).

São muitas as histórias de sucesso – 65% dos novos negócios com mais de um único funcionário continuam em atividade depois de dois anos. Existe a possibilidade de falências, o que de maneira alguma irá causar qualquer tipo de impacto social, mas é possível tentar de novo, talvez com uma inovação mais sofisticada, melhor entendimento do mercado e novos aliados empresariais. (LEEBAERT, 2006).

Leebaert (2006, p. 5) ainda diz que: **Criar, gerir e expandir uma pequena empresa faz parte de um ciclo virtuoso de criatividade, de**

prosperidade e que podem ser geradas por pessoas sérias, dedicadas de qualquer lugar do mundo. Não existe segredo, e o dinheiro costuma ser menos importante do que uma combinação ponderada de imaginação e esforço.

5. Qual o impacto das pequenas empresas na história americana

Há mais de cem anos os americanos se preocupam em fortalecer seu mercado com as pequenas empresas. O que comprova o fato é que o grande volume de empregos está nelas. Nem sempre é possível equacionar a relação dessas com as grandes empresas, mas, sem dúvida, o volume de pequenos negócios é tão significativo que as grandes empresas as respeitam e lhes dão a devida importância.

No início não existiam grandes organizações, porque os recursos do mercado não suportavam grandes negócios. O mercado, na

época, tinha restrições financeiras, produtivas e de recursos naturais. Com a evolução dos negócios, melhoria nos meios de transporte e condições mais sustentáveis ao ambiente, pequenas empresas puderam aproveitar as oportunidades para se alavancar, com métodos simples de distribuição de recursos. As produções evoluíram, reestruturando o mercado e, com isso, empresas financeiras também cresceram, trazendo melhores condições para a realização de novos sonhos e oportunidades.

Para criar um equilíbrio entre o crescimento de pequenas e grandes empresas, foram criadas leis para contrabalançar o mercado e proteger pequenos e importantes negócios para a economia de certas concorrências desleais.

Nos períodos em que o mercado americano passou por dificuldades, como a grande depressão em 1930 e recessões em 1973 e 1980, muitos americanos perderam seus empregos em grandes companhias e foram impulsionados a abrir seu próprio negócio. O volume de pequenas empresas tem aumentado junto ao índice de crescimento populacional, porém, a existência de grandes empresas em vários segmentos do mercado vem diminuindo o índice de contribuição de pequenas empresas para a economia. O SBA teve que readequar o tamanho de uma pequena empresa que tinha 250 funcionários e, também, ampliar para 500 funcionários uma empresa de pequeno porte.

A globalização trouxe uma inversão no mercado de produtos e serviços. Enquanto o mercado de produtos declina, o de serviços cresce, devido à importância que lhe foi concedida. Com isso, as pequenas empresas se tornaram fundamentais para o cenário econômico, e a maior vantagem adquirida é a facilidade de adaptação a mudanças e à velocidade que elas acontecem. Poucos funcionários e sistemas com menores níveis hierárquicos trouxeram maior flexibilidade a elas, além de que os meios de distribuição foram sendo sofisticados e seus custos foram diminuídos.

A globalização e a internet influenciaram muito na evolução de pequenas empresas, fazendo com que ações tomadas em qualquer parte do mundo tenham efeitos rapidamente absorvidos pela economia. Grandes empresas estão

transferindo seus processos decisórios para escalões inferiores da organização, simulando pequenas empresas e conseguindo melhor se adaptar ao mercado.

É sabido que pequenas empresas influenciaram positivamente a economia americana ao longo do tempo e as grandes companhias aprendem com as menores a manterem um equilíbrio no mercado econômico, como demonstra o estudo do cenário americano, onde o retorno em seu patrimônio bruto de 50% ,aproximadamente oriundos de pequenos empreendimentos, se iguala aos 50% de grandes empresas.

6. Marketing Empreendedor

O conceito de marketing empreendedor surgiu com a sobreposição das teorias do marketing convencional e de noções de empreendedorismo. Marketing é o processo de planejamento e desenvolvimento da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e das organizações.

Segundo Kotler (2003), o processo de marketing passa por três estágios: empreendedor, profissionalizado e burocrático. Empresas em início de atividades não têm recursos para investimentos na área de marketing. Desta forma, o próprio empreendedor realiza o marketing informal a partir de sua rede de contatos.

A importância do marketing para as pequenas empresas é que ele minimiza algumas dificuldades como a fragilidade aos concorrentes e ao mercado, além da concorrência com grandes empresas e a restrição de recursos.

A rede de relação dos empreendedores é de grande importância por influenciar as iniciativas de marketing. Essa rede pode atuar de varias maneiras, conforme o quadro 2.



2- Nesse trabalho falaremos apenas sobre o marketing empreendedor pois se trata do marketing praticado no início da empresa e pode ser utilizado indefinidamente por empresas de pequeno e médio porte.

Viabilização	A influencia torna possível certas atividades de marketing
Facilitação	Auxilia na realização de iniciativa de marketing
Modelagem	Estabelecer as características das atividades de marketing empreendedor
Frenagem	Dificulta ou impede atividades de Marketing
Incitação	Incentiva ou instiga certas atividades.

As redes de relações também têm importância para o desenvolvimento de novos produtos, financiamento da pesquisa e desenvolvimento, distribuição, promoção, obtenção de novos clientes e formação do campo de competências do empreendedor.

Stokes (2000) compara o marketing tradicional ao marketing aplicado nas micros, pequenas e médias empresas, como mostra o quadro 3.

QUADRO 3: COMPARAÇÃO DOS CONCEITOS TRADICIONAIS DE MARKETING FRENTE AOS DE MARKETING EMPREENDEDOR.

Comparação dos conceitos tradicionais de marketing frente aos de marketing empreendedor		
Princípios de Marketing	Marketing Tradicional	Marketing Empreendedor
Conceito	Orientação para o cliente: Foco no mercado e o desenvolvimento de produtos vêm em seguida.	<i>Orientação para a inovação: foco na idéia e a avaliação das necessidades de mercado são intuitivos.</i>
Estratégia	Estratégia de segmentação, público-alvo e posicionamento.	<i>Estratégias de nicho para atingir os possíveis clientes e outros grupos de influência.</i>
Métodos	Composto de marketing: 4 P's	<i>Marketing boca-a-boca (ou comunicação boca-a-boca)</i>
Inteligência de Marketing	Pesquisas formalizadas e sistemas de inteligência	<i>Rede de relações para obter informações</i>

FONTE: STOKES, David. *Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. Bradford, v.2, n.1, p. 1-16, Spring, 2000.*

7. Porque os americanos estão mais propensos a correr riscos e tem mais possibilidade de se tornar um empreendedor?

Muito diferente de outros países, a questão de falência nos Estados Unidos não tem peso negativo, as leis de falência estão estruturadas de tal forma que os insolventes sejam incentivados a dar continuidade as suas atividades empreendedoras. Nos Estados Unidos, também é constante o uso de créditos por pessoas físicas e

jurídicas para fomentar a economia. As leis são benevolentes para os declarados insolventes, apóiam o crescimento de pequenas empresas, incentivando o risco.

Seguem-se dois principais tipos de falências para pessoas jurídicas:

- Falência que permite pessoas com dificuldades financeiras a não pagar e ter perdoada a maioria das dívidas para as quais não tenha tido caução tanto na garantia real quanto na garantia pessoal. Porém, não se aplica em casos em que o

tomador de empréstimo concedeu alguma forma de caução como bens, imóveis e etc.

- O segundo, mais conhecido, permite a pessoas com dificuldades financeiras pagar parte das dívidas por meio de um plano de pagamento com duração estipulada. Ao final deste período, tendo em consideração que toda renda do devedor tenha sido utilizada para este plano, o restante da dívida é perdoada. Este tipo de falência é usado para pagamento integral da dívida garantida vencida e conservar a garantia.

Falência para pessoas jurídicas:

- Falência onde as empresas podem continuar em atividade enquanto reorganizam suas dívidas. Ao contrário de outras leis de falência no mundo, uma empresa falida pode continuar em atividade para tentar sanar suas dívidas. Este sistema é nomeado como "debtor-in-possession system" e ajuda no crescimento econômico e de empregos, pois mais empresas continuam em atividade com os ativos protegidos.

- Pessoas jurídicas também podem utilizar a primeira lei citada para pessoas físicas, onde a dívida sem caução é perdoada. (<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/falencia-eua.htm/2008> - data de acesso 13/11/2008)

A origem baseada na cultura

Como podemos ver, a economia americana é ativa e estimulante. Quanto mais às atividades crescem, mais forte torna-se a economia. O planejamento regulatório nos Estados Unidos foi feito de maneira a incentivar as pessoas a se tomarem empreendedores, melhorando sua perspectiva de vida, assim como a economia de seu país.

"A cultura americana valoriza aqueles que se disponibilizaram a arriscar o próprio dinheiro e carreira na busca do sucesso."

Podemos ver através dos anos que o incentivo ao empreendedorismo nos Estados Unidos, com o uso de crédito, não é um tema atual, pois, já em meados de 1700, os mesmos já eram concorrentes de economias bem mais avançadas, como a economia europeia, e seu crescimento foi

muito mais rápido, até se tornar a maior de mundo.

O uso de crédito para empreendedores trouxe como benefício a disparada da atividade na economia americana e uma consolidação na economia em crédito, tendo como base o espírito capitalista onde o objetivo era incentivar pessoas a correr risco nos negócios e fomentar a economia nascente. Desta filosofia nasceram as leis tolerantes para a questão da falência, que ainda hoje são consideradas fatores de peso para empreendedores que pretendem se arriscar no mundo dos negócios.

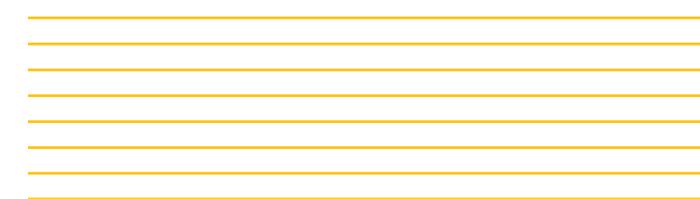
8. A cultura que ainda dá frutos

O histórico de empreendedores de sucesso conta com nomes como Henry Ford (Ford Motor) e John Henry Heinz (Ketchup), os quais faliram em suas primeiras tentativas e obtiveram a chance de recomeçar um novo negócio e se arriscar, novamente.

Nos Estados Unidos os pequenos empreendedores são o motor que alavancaram a economia, empregando mais do que grandes companhias com suas diferentes leis de falência, seu amplo crédito e empreendedores baseados muitas vezes na confiança e na facilidade para pagamento das dívidas.

Este tipo de incentivo tem dado tão certo que está servindo de modelo para outros países criarem leis mais tolerantes para aumentar o nível de empréstimo.

De acordo com o professor Dr. Hammer, dois fatores devem ser levados em conta para o fortalecimento do empreendedorismo na América: "o forte incentivo do governo que se dá há anos para pessoas que querem abrir seu próprio negócio e o fator cultural que se dá através da experiência, ou seja, a pessoa que tem a falência em seu histórico possui, agora, mais bagagem e mais capacidade de começar de novo".



3- Relato de um afegão residente em San Diego e dono da NY Pizza.

4- Resposta dada pelo professor Dr. Hammer, da Universidade da Califórnia, ao aluno da Fundação Getúlio Vargas, quando este lhe perguntou por que na América se faz tão forte o empreendedorismo de pequenos negócios

9. Diferentes empresas, grandes empreendedores

Nas pesquisas realizadas com diferentes empreendedores, em ramos de atividades distintas, verificou-se que mesmo com histórias e background cultural diferentes, as idéias e o desejo de sucesso do próprio negócio foram de fato o que fizeram deles grandes empreendedores.

CASE INTERNACIONAL

A história da Dra Judy

Vinda de uma família de empresários, em diferentes ramos de atuação, Judy cresceu pensando que um dia teria seu próprio negócio. Sem ter idéia do que faria, tinha como objetivo ajudar a preservar o bem-estar do planeta.

Com esse sonho em mente e com um problema a ser resolvido começa a sua história como empreendedora. Judy, uma pesquisadora científica, precisava encontrar uma solução plausível para o armazenamento de materiais biológicos, já que os perdia devido à quebra de freezers, do transporte marítimo e devido à desorganização. Assim, com muito esforço, criou uma nova tecnologia para o congelamento, organização e transporte de tais materiais. Acreditando em seu sonho, formou a conceituada Biomatrix, localizada em San Diego.

Leia sua opinião sobre o tema deste artigo:

“Você acha que é mais fácil começar um negócio no EUA do que nos outros países?”

“Acho que pode ser mais fácil começar um negócio nos EUA, mas não tenho experiência em outros continentes, como na Europa. Na minha indústria, a biotecnologia, assim como aqui e em algumas outras regiões, é o que promove novos negócios em regiões como a Índia e a China. No meu caso, encontrei os EUA, muito favoráveis para correr o risco de desenvolvimento de novas tecnologias. Há boas instituições de pesquisa e centros de ciência, assim como havia um bom apoio financeiro.”

5- Judy Cohn-Müller, Ph.D. É co-fundadora da Biomatrix® e atua como seu CEO. Ela supervisiona a direção estratégica da empresa, incluindo finanças, operações e produtos comercialização. Judy tem mais de 13 anos de experiência em ciência de produtos no mercado. Anteriormente, Judy foi Diretora de Desenvolvimento de Negócios em Tecnologias Digitais Gene. Precedendo a sua experiência em Tecnologias Digitais Gene, Judy foi cientista no Mycogen / Dow AgroSciences.

Judy detém uma tese de doutorado no Instituto Pasteur de Paris, França, e um Mestrado de Ciência de Oregon State University. Ela recebeu uma B.A. a partir de Evergreen State College. Judy é autora de inúmeros artigos e patentes.

O que é empreendedorismo?

“Empreendedorismo, para mim, é a capacidade de ter uma idéia inovadora e transformá-lo em um negócio viável, uma oportunidade que se torna financeiramente bem sucedida.”

“O empreendedor pode trabalhar em uma idéia, em um sonho, para transformá-los num negócio. Um sonhador tem muitas idéias, mas não pode levá-las à prática. Ambos têm um lugar no mundo.”

“É importante iniciar um trabalho de investigação antes de começar os esforços. Certifique-se que a idéia pode virar um produto comercializável. As finanças são importantes, mas existem muitas formas criativas para obter o sucesso, sem muito dinheiro e, em seguida, quando o conceito se parecer com um produto, procure o capital para realizar esta idéia.”

“O meu lema para o sucesso é a persistência. Ao iniciar um novo negócio difícil no qual as pessoas não acreditam, não significa que o empreendimento não pode ser bem sucedido. O importante é nunca desistir se a idéia é boa.”

Dicas de uma empreendedora

- Defina a idéia do negócio ou produto.
- Liste o problema, a necessidade existente.
- De que forma o negócio vai resolver o problema em questão.
- Defina a forma de estruturação do negócio.
- Avalie o potencial do mercado financeiro para o produto (pesquisa de mercado dos produtos comparáveis).
- Esboce o processo e um cronograma para a nova empresa / produto.
- Encontre uma equipe de colegas e assessores que o ajudarão a lançar o negócio.
- Incorpore arquivos e patentes, se necessário, para a indústria
- Compre um nome de domínio de novas empresas e produtos e marcas arquivo.

j) Coloque todo planejamento em 20 slides e olhe para o financiamento e seus parceiros de negócios.

l) Construa seu produto.

m) Divirta-se!

CASE NACIONAL

A história do Sr. Antonio.

No início de 1992, o senhor Antonio estava empregado na multinacional Alpargatas e recebeu uma proposta para trabalhar em Alagoas, pois as operações da empresa seriam migradas para lá. Ele decidiu ficar em São Paulo, pois tinha um sonho de ter seu próprio negócio. Resgatou seu seguro desemprego e comprou um terreno para construir uma mercearia. Após diversas pesquisas, encontrou um lugar em expansão, com poucos comércios, e viu a oportunidade de criar, ali, seu primeiro negócio. Abriu a mercearia com padaria, para poder oferecer mais produtos para seus clientes. Juntaram-se ao senhor Antonio sua esposa e um sobrinho.

O empreendimento do senhor Antonio começou a crescer e, com o tempo, ele pensou em inovar. Criou então, no mesmo espaço, um Bar com Sinuca, o que o diferenciou dos demais estabelecimentos da região.

Os diferenciais são claros. Durante os 16 anos de existência, a forma de atrair os clientes sempre foi um atendimento com muita educação e respeito. Outro diferencial era o horário de funcionamento do estabelecimento (de segunda a segunda), sempre foi o único com este método. Seu público foi atingido, também, por meio do marketing boca-a-boca, em que os clientes sempre sugerem a compra em seu estabelecimento devido a seus horários e à qualidade no atendimento.

Sua opinião sobre o tema deste artigo:

“Você acha que é fácil começar um negócio no Brasil?”

“No Brasil encontramos dificuldades para começar um negócio devido à burocracia e aos altos riscos que corremos para se concretizar

uma idéia. Para se abrir uma empresa em outros lugares, como na Europa, é necessário apenas dois a três dias, porém aqui, infelizmente, são necessários de três a quatro meses, causando um desgaste desnecessário. O Brasil possui um mercado muito dinâmico, onde existem negócios de vários tipos, onde são legais ou ilegais devido à grande burocracia e à falta de incentivo. Os negócios ilegais afetam diretamente tanto nós comerciantes quanto a economia do país. Muitas vezes o que ocorre é o medo do endividamento futuro, ou seja, mesmo que a pessoa tenha um sonho de começar um negócio, dificilmente o realizará, pois além de ter que investir muito, poderá ter dívidas e precisará quitá-las caso o negócio não dê certo.”

Por Antonio

“O homem que desiste de seus sonhos nunca será realizado por completo, sempre faltará uma parcela de suas realizações. Nunca desista de seus sonhos!”

Dicas de um empreendedor

- Tire seu sonho da mente e passe para o papel.
- Faça uma lista de coisas necessárias para realizar este sonho.
- Levante os problemas encontrados.
- Ache as melhores soluções para os problemas encontrados.
- Faça uma pesquisa de mercado, clientes, produtos e serviços (importantíssimo).
- Desenhe uma linha do tempo para a evolução do seu negócio.
- Comece aos poucos, mas não deixe a idéia somente no papel.
- Ache pessoas para agregar.
- Coloque tudo que está no papel em prática.
- Continue fazendo pesquisas, mesmo com seu produto ou serviço desenvolvido, quanto mais informações obtiver melhor se sairá.
- Nunca desista.
- Continue sempre sonhando para colocar novas idéias em prática.



10. Conclusão

O empreendedorismo nos Estados Unidos é forte, não só devido a fatores culturais, como também ao background político, científico e humano.

Sempre atentos à questão de desenvolvimento estruturado de pequenas empresas, os americanos criaram uma agência, a SBA, para fornecer subsídios para que pequenas empresas tomem forma e estrutura desde suas criações. O Brasil também teve esta preocupação e criou o SEBRAE, que apóia a evolução e o crescimento de pequenas empresas brasileiras.

Criar uma pequena empresa, hoje, é um pouco mais fácil do que no passado, e nem assim podemos dizer que é simples gerenciar e se manter no mercado, que também evoluiu com o tempo. Para isso é necessário acompanhar as evoluções, crescer com muitas inovações e planejamento para mudar no momento certo.

11. Referências bibliográficas

AMERICA.GOV. Homepage institucional. Disponível em: <<http://www.america.gov>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

BARRETO Hector V. O empreendedorismo e a pequena empresa. **E-JournalUSA: Perspectivas Econômicas**, Washington, v. 11, n. 1, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.america.gov/media/pdf/ejs/0106por.pdf>>. Acesso: 10 nov. 2008.

EMPRESAS PLATAFORMASUPERIOR. Homepage institucional. Disponível em: <<http://empresas.plataformasuperior.com>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

HILLS, E.; Claes; Hultman M.; Miles, Morgan P. The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. **Journal of Small Business Management**, 46(1), pp. 99-112. 2008.

HOWSTUFFWORKS. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de marketing**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEEBAERT, Derek. Expansão econômica dos EUA. **E-JournalUSA - Perspectivas Econômicas**, Washington, v. 11, n. 1, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.america.gov/media/pdf/ejs/0106por.pdf>>. Acesso: 10 nov. 2008.

SEBRAE. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.sba.gov>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v.2, n.1, p. 1-16, Spring, 2000.

ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll; LIMA, Edmilson de Oliveira. Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo em micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. Anais... Salvador, 2006.



Da esquerda para direita | **Tatiana Ferrara Barros, Roger Sacamoto Miura e Rodrigo Antonio da Silva.**

Pós-Graduação em Administração de Empresas. Módulo Internacional – San Diego 2008.

Coordenador Acadêmico: **Pedro Carvalho de Mello, Phd**



RESUMO

A gestão de relacionamento com clientes é uma preocupação constante na maioria das empresas. A realização desta Mesa Redonda levantou discussões importantes sobre possíveis caminhos para que as empresas melhorem a relação com os seus clientes. Participaram da mesa, convidados com extenso currículo nas áreas de gestão de relacionamento.



MESA REDONDA

Gestão do Relacionamento com o Cliente



Mestre de Cerimônia (Fabrício Reis)

Eu quero apresentar o Prof. Rodrigo Gouvêa, que é nosso professor aqui na ESAGS, professor do MBA e da graduação da Fundação Getúlio Vargas e sócio-diretor da Athina Griffo, uma empresa de consultoria em marketing e vendas, focada em atender empresas genuinamente brasileiras. Andrea Ciparullo, nossa convidada gerente de marketing, de relacionamento e fidelização da VIVO, e o professor Fernando Mindlin Serson, que é sócio-diretor da QUES – Qualidade e Excelência em Serviços – empresa de consultoria especializada nas áreas de marketing, autor de vários artigos e textos publicados sobre marketing de serviços, qualidade em serviço e CRM, atua também como coordenador da área de estudos de CRM junto à Fundação Getúlio Vargas no GVcempro.

Prof. Rodrigo P. Gouvêa

O tema que nós trataremos hoje é gerenciamento de relacionamento com os clientes, um dos assuntos mais quentes dentro do universo de marketing e, hoje, é uma questão do

cotidiano que cada um de vocês certamente vivencia no relacionamento que têm ou, às vezes, não têm com as empresas. Então, para iniciar, eu quero passar para as considerações iniciais da Andrea.

Andrea M. Ciparullo

Meu nome é Andrea, eu trabalho na VIVO, na gerência de marketing com foco em fidelização e relacionamento dos clientes. Eu queria agradecer o convite por estar aqui, primeiro porque eu acho que este tema, além de ser muito importante, muito interessante, é o tema com o qual eu trabalho e do qual eu gosto muito.

Prof. Fernando M. Serson

Vocês que serão, ou que já são, os gestores do futuro, deixem de ser míopes, porque a falta de preocupação com o atendimento e com o relacionamento com o cliente é uma questão de miopia, não é de gestão. Obrigado pessoal.

Prof. Rodrigo

Prof. Serson, existe uma diferença

clara? É possível delimitar o que é atendimento e o que é relacionamento até para a gente, quando falar essas duas coisas?

Prof. Serson

A preocupação com o atendimento deveria ser o foco de atenção do gestor em toda e qualquer interação do cliente com a empresa. Em paralelo a isso, quando a gente fala em um programa de relacionamento, um programa já é algo estruturado com algum objetivo próprio, destinado a trabalhar o relacionamento de uma empresa com seu cliente. Nós podemos considerar, em termos acadêmicos, que um dos princípios do atendimento é o relacionamento que a empresa tem com o seu cliente. Normalmente, o que nós observamos na prática, nos últimos quinze anos – é que se tem ideia errada de programa de relacionamento, não se tem claro o que se quer e o que se pretende com o programa. Na prática, as pessoas costumam confundir e misturar os conceitos.

Andrea

É tão diferente que cada uma dessas coisas está em diretorias diferentes. Por exemplo, eu cuidei, até pouco tempo atrás, do programa de relacionamento da VIVO que é o programa de pontos, e a gente está dentro da diretoria de marketing. Já o atendimento está dentro de uma diretoria de relacionamento com o cliente. A mesma diretoria chama-se Relacionamento com o Cliente. Mas o foco no marketing, no programa de relacionamento, é muito mais estruturar um programa, no qual você faça com que o cliente queira permanecer dentro da empresa porque através dessa permanência ele consegue visualizar essa vantagem e receber alguns benefícios em troca. Já o atendimento não. O atendimento é a prestação do serviço ao cliente no dia-a-dia. Aí pode ser feito no call center, na loja, enfim, em diferentes canais. Então, mesmo lá dentro, é muito distinto.

Prof. Rodrigo

Qual é a sua avaliação, ainda hoje, sobre o grau de atendimento ou o estado da arte do atendimento de grandes utilities ou até

mesmo grandes empresa de telefonia ou mais especificamente no caso da VIVO?

Andrea

Eu acho que o atendimento ao cliente, no Brasil, vem ganhando importância dia após dia. A gente tem muito pra crescer ainda. O brasileiro ainda é um povo que exige pouco das empresas, seja na prestação de serviços, ou como fabricantes de produtos. Mas cada vez a gente percebe uma mudança. E essa mudança vem de todas as áreas da sociedade. Por exemplo, você olha um pouquinho pra telefonia ou mesmo qualquer prestador de serviço, a gente tem aí algumas leis para serem cumpridas. Em telefonia, por exemplo, a Anatel. Ela estabelece que a gente tem que atender em tanto tempo, tem que resolver um problema de X dias. Então, a gente tem uma influência da sociedade. O próprio cliente está mais exigente. É um atendimento bem feito, uma resposta correta. Eu percebo que está evoluindo muito. De quando eu comecei a trabalhar – que eu sempre trabalhei com marketing – pra hoje, são aí uns 12 anos, eu já vejo uma diferença significativa, a gente tem um longo caminho, ainda bem já que a gente trabalha no marketing, que bom, a gente tem espaço aí pra melhorar muito, mas já melhoramos bastante.

Prof. Rodrigo

O que a gente percebe é que quando tem a necessidade de vir uma regulação, como veio da Anatel para uma área, como a de atendimento para que haja o que a gente chama de SLA, padrão mínimo de Serviço de Atendimento, a SLA vai pro service e leva o agreement – acordo de nível serviço –, é um sinal de que aquela área estava, de alguma maneira, sendo negligenciada. E aí eu vou passando para o Prof. Serson. Essa área ainda é vista como área de atendimento, ainda não na área de relacionamento, mas área de atendimento, ela ainda é vista como custo para as empresas e por isso elas investem pouco?

Prof. Serson

Não é questão de custo. O objetivo da empresa, a meta é trazer gente pra dentro de casa. Quem de nós nunca vivenciou uma ex-

periência similar – “Fizeram de tudo, mandaram mala-direta, me ligaram, mandaram produto para eu experimentar, eu me tornei cliente e passei para um segundo plano” – então não é nem questão de custo, é uma questão de visão. Eu estou sempre querendo ter mais e mais e mais clientes. Só que no instante em que nós temos uma postura passiva, tranqüila, não reclamamos, mas também não voltamos mais, a empresa acaba ganhando e perdendo clientes. Nós estamos no século XXI. Historicamente, se dizia o seguinte: se você estiver satisfeito, for bem atendido, você vai falar para três a cinco pessoas; se você for mal atendido por uma empresa, você vai falar para sete a onze. Hoje em dia pessoal, esquece. Se alguém for a uma lanchonete qualquer e desconfiar que o hambúrguer não é carne de vaca, é carne de minhoca, ele vai chegar na casa dele, vai ver um negócio chamado e-mail e vai selecionar destinatários: TODOS. “Pessoal, não comam na lanchonete tal pois a carne não é de vaca, mas sim de minhoca”. Aí, a lanchonete tem que, de fato, como em 2004, investir, gastar, dispende, pagar quase 8 milhões de reais em propaganda, em rádio, televisão e material de loja para dizer o seguinte: A carne aqui é de vaca (e não de minhoca. Podem comer tranqüilos”. Então, o cliente começa a mudar a postura dele, o que é muito bom.

Prof. Rodrigo

Você mencionou sobre como a gente está se desenvolvendo no Brasil. A Andrea trabalha diretamente com isso todos os dias. É diferente o nível de atendimento que a gente tem no Brasil, na nossa cultura, até o nível de programa de relacionamento que existe aqui comparado com o resto do mundo?

Andrea

Olha, geralmente no marketing, a gente utiliza muito os Estados Unidos como benchmarking, até porque foi o primeiro país que, de fato, implementou essa forma de trabalho estruturadamente. Se a gente pensar que lá tudo vira processo, eu acho que isso já é um indicativo que o cuidado acaba sendo maior. Então eu acho que sim, de fato, fora do país, você acaba tendo um

pouco de respeito pelo consumidor maior. Seja porque a lei acaba ficando mais do lado do consumidor, seja porque a população culturalmente tem essa característica. Mas eu acredito que é possível mudar, eu acho que a gente chega lá também. E torço por isso. Só para complementar, eu achei uma coisa legal. As empresas estão mudando sim. Outro dia, eu assisti a uma palestra e tinha uma gerente da Sabesp. E ela estava comentando que mesmo lá – e se você pensar é uma estatal –, enfim, as metas dos executivos estão atreladas à satisfação dos clientes. Então, eu acho que isso já é um indicativo porque eles poderiam simplesmente deixar de lado. Porque eles praticamente não têm concorrência. Então, eu acho que a gente está caminhando para mudança.

Prof. Serson

Nesse contexto, um Brasil, ou qualquer país latino, sai com uma grande vantagem porque o latino é caloroso, o latino é afável. Tem uma rede de postos e gasolina que tentou vir para o Brasil, eu não sei se vocês se lembram, final de 95, começo de 96, com a ideia do auto-serviço. Não deu certo. O brasileiro não quer auto-serviço, ele quer conforto, ele quer ser atendido. A Pizza Hut, quando veio para São Paulo pela primeira vez, falou: “Pizza Hut é fast food”. Legal, o que é a pizza para o paulista, para o paulistano? pizza é bater papo com os amigos, com a família no fim de semana à noite, não é fast food. Eles quebraram a cara. Então, isso no ponto de vista de handicap, o brasileiro já sai com uma grande vantagem.

Prof. Rodrigo

Eu gostaria de perguntar para a Andrea como é que evoluiu, historicamente, o relacionamento com os clientes, qual é o estado da arte atual, pensando no presente e nas tendências futuras focadas em programa de relacionamento com o cliente.

Andrea

No Brasil, a gente até pouco tempo atrás, enxergava programa de relacionamento como um programa de milhagem. Então, a gente tinha, raramente, uma ou outra empresa fazendo

um programa estruturado. O grande sucesso, de fato, foi o que as companhias aéreas conseguiram implementar: acúmulo de milhas. No entanto, o que a gente tem visto, de um tempo para cá, é que diversas empresas estão criando programas de relacionamento independente do mercado porque enxergam nesse programa uma forma de manter a sua base de clientes. Então, a gente começa a ver programa de relacionamento, enfim, empresas como: O Boticário e Pão de Açúcar têm programas de relacionamento. O Walmart, que não tem em São Paulo, mas as outras redes têm programas de relacionamento. O que eu imagino para o futuro? Eu acho que há uma tendência muito forte de a gente começar a ter programas onde você consolida diferentes empresas quase como dentro de um guarda-chuva, que é um pouco do que a TAM está fazendo agora. Não sei o quanto vocês conhecem, mas a ideia dos múltiplos é justamente conseguir criar um programa que una diferentes empresas de baixo de um conceito único. O que é bom nisso? Para o cliente, o valor aumenta de forma significativa porque às vezes você consegue juntar um monte de pontinhos picados: “Ah, eu tenho um pouquinho de pontos no posto de gasolina, tenho no Mais, tenho na VIVO, eu tenho milhas”. Só que às vezes, você não consegue fazer nada significativo com aquilo. As chances que você vai ter num programa unificado é somar todos esses pontos para conseguir, aí sim, adquirir, resgatar, trocar, enfim, tudo aquilo por alguma coisa que faça diferença para você. Fora que os custos acabam sendo diluídos. Então eu imagino que hoje a gente ainda tem isso meio fragmentado e que para o futuro a gente vai acabar indo para um conceito mais de unificação.

Prof. Rodrigo

Olhando um pouco pra trás, em conversas com empresas a gente percebe que o CRM – sigla pra gestão de relacionamento com clientes foram implementados com alguma ou com muita dificuldade. Se gastou muito dinheiro com TI e consultoria, e ainda muitas críticas sobre a real possibilidade de implementação do CRM. Eu gostaria de perguntar para o Serson, quais são os erros mais comuns ou por que isso acontece com as empresas?

Prof. Serson

As empresas de software de CRM têm excelentes vendedores que vendem para os clientes e para os usuários a ideia de que: “com o software naquela empresa, seus problemas se acabaram”. Não é por aí, pessoal. Tecnologia, ferramenta, banco de dados, é importante no programa? Extremamente, só que é a última coisa que deve ser vista. Eu tive a oportunidade de acompanhar a implementação de estratégia de um grupo francês forte, atuante no Brasil. Eles pagaram mais de 600 mil reais o software e depois chamaram a gente para implementar a estratégia. SM objetivo, sem meta definida, sem processo estruturado e com software pronto para ser utilizado. Você compra a ferramenta antes de saber como usar? Não adianta ter um software se não tiver como melhor se utilizar e se aproveitar dele. Em termos práticos, eu já implementei projetos de programas de fidelização e estratégias de relacionamento usando o Excel, sem grandes investimentos em ferramentas em TI. Então, o erro mais comum que a gente observa é: eu compro o software para depois eu ver como eu aplico, eu não vou ver quais são as demandas. O que eu quero do software? O que eu quero da ferramenta? Para depois ver qual é a melhor ferramenta. Então, isso, as empresas costumam jogar dinheiro fora.

Andrea

Eu gostaria de fazer um relato. Às vezes, o dinheiro é jogado fora, inclusive, por coisas muito banais que um Excel resolveria. Eu fiz cursinho em 1993, no Etapa. Lá tem um jornalzinho que chama “Tendências do Vestibular”. Quando você é vestibulando é super legal porque os professores dão dicas e, até hoje eu recebo “Tendências do Vestibular” na casa da minha mãe e eu nem moro mais lá. O engraçado é que antes ela jogava fora. Agora, é tão piada, que ela guarda e me dá. “Andrea, chegou o seu jornal”.. Aí, conversando com ela pensei: “Mãe, se eles mandarem por mais 18 anos vai ser bom porque o meu filho ou a minha filha vão poder usar, vão usufruir. E o que vai ser para a empresa? Eles só ficaram 30 anos me mandando um jornal à toa, tudo bem, será útil”. E assim gente, é

óbvio. Se eu fiz cursinho em 1993. Veja, se eu tivesse fazendo o cursinho ainda, eu tinha um problema, eu não conseguiria nem ler o jornal, né? Então, eu acho que eles não deveriam continuar mandando. E é muito simples gente. Não precisa. Uma padaria gerenciaria melhor isso.

Prof. Rodrigo

A gente tem também um outro tema. Vou provocar a Andrea mais um pouco. A gente tem aquela máxima que o cliente é o rei. Mas será que todo cliente é rei? Será que tem alguns que são príncipes? Outros que são só nobres? Outros ainda que são bufões, bobos da corte. Será que cada cliente tem seu valor diferente para a empresa? A empresa deve olhar isso? Ou todos os clientes são reis?

Andrea

Eu diria que todos os clientes são importantes. Todos os clientes são fundamentais. Todos os clientes devem ser bem tratados. Dizer que todos os clientes são reis... Eu acho que aqui, todo mundo tem maturidade suficiente para entender que é óbvio, dentro de uma empresa ocorre uma segmentação. Eu costumo sempre dar um exemplo de banco. O banco deixa muito claro se você é um cliente premium, se você é um private, e ele coloca regras claras para isso acontecer. E de repente um cliente que não é, não se sente diminuído se estiver recebendo um bom atendimento e uma boa prestação de serviço. Então, o que o banco faz? Ele divulga as suas regras. É tudo muito claro. “Olha, se você tem tanto de investimento, você está nessa categoria”. E essa categoria tem algumas regalias. Mas o bom serviço é prestado para todo mundo. Dentro de uma empresa você segmenta. Em alguns casos você acaba oferecendo alguma coisa a mais para determinado grupo. Por que? Porque esse determinado grupo é importante você manter. Às vezes, boa parte da receita que você tem vem dele. Mas ninguém pode deixar de ser bem tratado. Ninguém pode se sentir diminuído como cliente. Isso nunca. Todo mundo tem que ser bem tratado. Todo mundo tem que se sentir bem. É a minha opinião. Se isso é claro, se isso é explícito, as pessoas entendem. Eu nunca vi

ninguém entrando numa agência do Banco Real e quebrando o Van Gogh falando: “Eu também quero ser Van Gogh”. Entendeu? Por que? Ele sabe porquê. E ele é bem atendido mesmo não sendo.

Prof. Rodrigo

A gente tem algumas conversas com empresários e, certa vez alguns empresários, algumas vezes me falam: “olha, tem cliente que eu não quero atender, ele me dá mais custo do que receita, ele gera um tráfego maior, ele é mais crítico e eu preferia que ele estivesse dando esse custo na concorrência”. Isso existe? Como é que é tratado? Apesar de a Andrea colocar que todo cliente é importante. Tem alguns clientes que não são rentáveis. Como tratar isso? Como a gente trata isso dentro de um programa de relacionamento? A gente deixa de investir nesse cliente e imagina que ele vá migrar ou como funciona isso?

Prof. Serson

Vejam, do ponto de vista prático, todo mundo é ser humano e todo mundo demanda e deve ser tratado com respeito e educação. A Andrea só falou em bom atendimento. Se você conhecer algum banco que dá bom atendimento, eu agradeço. Andrea – Tem um viés aí, hein. Com certeza, o seu nível de exigência é maior... (risos)

Prof. Serson

O cliente sempre tem razão? Não, de forma alguma. Agora, o mínimo que você deve fazer é ouvir e escutar esse cliente. Não me interessa atender esse cliente, “amigo, você me pediu para entregar esta mercadoria segunda-feira. Desculpa, só tenho condição de entregar na próxima quinta-feira”. Você tem total liberdade, e você sabe disso, que você pode mudar de fornecedor. “Rodrigo, o teu produto custa 100 reais. Pelo fato de ser meu cliente, você quer um desconto? Quer pagar 90 reais ou 95 reais?”. “Desculpa, eu não tenho condições de dar um centavo de desconto”. Isso, você não empreende esforços para satisfazer as demandas ou para encantar esse cliente. O teu nível mínimo é com

educação, respeito e sensibilidade. Agora, se não me interessa atender determinados clientes, não vou maltratá-los ou dispensá-los, mas também não vou empreender esforços. Normalmente, e no mercado, uma grande maioria dos mercados hoje é comoditizada? Porque eu falei, e é fato, que eu não sou bem atendido em nenhum dos quatro bancos que eu tenho conta. Mas se eu pensar: “Eu vou fechar nos quatro e abrir num quinto banco”. Eu vou trocar seis por meia dúzia. Então, no ponto de vista do gestor, eu não empreenderia esforços. E por aí, nós podemos entender: gastar dinheiro, investir, quebra galho, ser flexível para atender um cliente que ao me interessa atender. Agora, ser mal educado, maltratar, expulsar o cliente, jamais.

Prof. Rodrigo

Com o programa de CRM e os softwares, a gente consegue mapear claramente o perfil de gasto de um cliente. Vamos pegar, por exemplo, o cartão Mais do Pão de Açúcar. Ele mapeia claramente que tipo de produtos você consome e tudo mais. Uma vez formada essa base de dados - e isso acaba acontecendo com quase todas as empresas que trabalham com relacionamento com cliente - você tem informações de como trabalhar, ou melhor trabalhar aquele cliente ou uma oferta para ele. Andrea, você percebe, no caso da VIVO, como as informações são utilizadas pra benefício do cliente, para gerar uma personalização melhor para ele?

Andrea

O que a gente busca fazer é olhar bastante como é que é o perfil de consumo desse cliente que, no limite, é a maior parte das informações que a gente tem. Eu vim de cartão de crédito. E era bem mais rico porque quando você fala de cartão de crédito, você sabe tudo da vida do cliente. Em telefonia, você sabe um pouco menos. Mas o que a gente sabe já nos ajuda bastante. Por que? Porque a gente consegue perceber se ele é uma pessoa que gosta mais de falar, se ele prefere mandar um SMS, se ele é uma pessoa que navega muito na Internet ou não, se ele fala mais com pessoas que tem VIVO,

que tem celulares da concorrência, ou mais com fixo. Então, é possível sim, a partir de todos esses cruzamentos mapear comportamento e tentar ofertar para o cliente o produto ou serviço que a gente entende que é o mais adequado.

Prof. Rodrigo

Certa vez, um hotel mandou para o endereço residencial de um Senhor, uma nota de agradecimento pela estadia dele em um final de semana. E quem leu essa nota de agradecimento foi a esposa dele - que não tinha estado no hotel - . E o agradecimento era ao casal. Então, aí você tem um mau uso de informação e é um dos exemplos. A Andrea deve lidar diariamente com perigos que existem no uso da informação. Como é que você trabalha para minimizar esse tipo de situação no mínimo embaraçosa?

Andrea

Na verdade, a gente toma um cuidado grande de sempre que vai conversar com o cliente se certificar que é o cliente. O que a gente tenta fazer é falar só com o cliente para não correr esse risco. E sempre se certificar que a informação que a gente está passando pode ser passada.

Prof. Serson

Imagine ser chamado para fazer um trabalho, estruturar, organizar o relacionamento de uma empresa com os clientes. E aí viram para você e falam: que arquivam a data de aniversário de todo mundo e que mandam uma carta parabenizando o cliente”. Aí, você vai checar para saber se a pessoa recebeu. E, na segunda ligação que você faz, descobre que o aniversariante faleceu há três anos. E recebeu, pelo terceiro ano, uma carta de parabéns pelo aniversário. Pessoal, no banco de dados de 10 mil nomes, num período de nove meses, 20% dos dados estão desatualizados. Considerando nome, estado civil, residência, emprego, atividade profissional. Então, não adianta pegar banco de dados de mil novecentos e bolinha e querer trabalhar. Você tem - e isso demanda estrutura e isso demanda investimento - que constantemente atualizar o seu banco de dados. É mandatório fazer isso.

Prof. Rodrigo

A gente percebe que algumas empresas parecem trabalhar como grandes torneiras jorrando mais em cima de ralos abertos. Ou seja, elas estão sempre buscando mais clientes, fazendo ações promocionais para atrair clientes, às vezes com ofertas de preços menores ou mais por menos para tirar clientes da concorrência. Só que aí o esforço para segurar os clientes também talvez não seja o ralo aberto. A empresa, nesse caso, não estaria correndo o risco de atrair os clientes com maior propensão e sensibilidade a preço? Que seria também o primeiro cliente a te trair por uma oferta da concorrência menor ainda e nisso gerar uma guerra de preço? Ou seja, o esforço de não reter clientes e só atrair clientes novos não estaria trazendo o pior perfil de clientes?

Andrea

Na verdade, a gente tem um esforço muito grande na retenção de clientes, então, existe, dentro do mercado de telefonia, uma guerra muito grande para você adquirir os clientes. Por que? Porque no Brasil, a gente tem uma penetração muito alta já. Então, não tem jeito. Clientes novos são raros. Então, a gente acaba tendo que "lutar" pelos clientes que já possuem uma linha de telefone celular. Tem cidades no Brasil que a penetração é de mais de 100%. Quer dizer, a maioria das pessoas tem mais de uma linha. Então qual é o problema? A gente busca sempre fazer de uma forma um pouco mais focada. Mas, a gente é obrigado a fazer ofertas que são massificadas. E sim, entrarão vários clientes que têm o preço como sendo o que vai definir a escolha. O que acontece? Para o cliente que estava só focado em preço, muitas vezes a retenção vai ser um pouco mais fraca. Então, eu não vou conseguir ofertar para ele, caso ele diga que quer sair, algo muito agressivo. Para que eu possa concentrar os meus esforços num cliente que eu percebo que vai trazer mais valor ao longo do tempo. Então assim, eu acho que é inevitável, a gente acaba recebendo sim um número grande de clientes que tem o preço como fator de decisão, mas o segre-

do é que numa eventual saída, ou vontade de sair desse cliente, a gente saiba onde a gente tem que investir.

Prof. Rodrigo

Como é que você vê, Serson, como consultor circulando em diversas empresas, como isso se dá em outras empresas, além do ramo de telefonia?

Prof. Serson

Voltando à tua pergunta anterior, "o que fazer com aquele cliente que é chato que não me interessa atender?". Vale a pena eu centrar meus esforços, empreender esforços, pessoas, recursos, tecnologia? O que permeia um relacionamento? Confiança e interesse. A fidelidade é consequência. Segundo a psicologia, o único relacionamento humano que é desprovido de interesse, é o paternal ou maternal. Eu chego onze, onze e meia da aula ou da reunião de trabalho. Minha filha, que dormiu a tarde inteira, vira e fala: "Vamos brincar?". "Vamos, do que você quer brincar?". Ela se relaciona comigo porque ela tem interesse. Quer proteção, carinho, amor, mesada. É claro. Todos nós. Eu, quando me relaciono com a minha esposa, me relaciono porque eu tenho interesse nela. Não é feio, não é pecado, não é crime você ter interesse. A base do relacionamento é interesse. O simples fato de você reconhecer que você tem interesse no teu cliente, já é um avanço para os gestores. Nós não estamos falando de ONGs ou de OSCIPs. Por isso que, não vale a pena, eu não vou me relacionar com todos os clientes, e aquele cliente que só quer saber de preço, que o nível de fidelidade dele é ZERO, pra mim não me interessa me relacionar. Porque na primeira oportunidade, ele vai me abandonar. E isso não é uma visão de marketing de relacionamento.

Prof. Rodrigo

Mas há um fenômeno novo, que são as redes de relacionamento. Eu tenho certeza que vocês estão no Orkut, talvez no Facebook,

no Twitter, estão descobrindo para que serve aquilo. E as empresas também, por outro lado, estão aprendendo que essa ferramenta pode ser uma opção para se relacionar com seus clientes. E aí, eu gostaria de perguntar para a Andrea, especificamente, como isso se dá no caso da VIVO?

Andrea

Bom, as empresas estão aprendendo ainda a lidar com esse mundo novo. Ninguém sabe muito bem o que fazer. Então, a pessoa vê lá que alguém twittou um negócio não muito bom, aí não sabe se responde ou se fica quieto, ou faz agora como o Boteco São Bento que entra com um pedido extra-judicial para tirar tudo do ar. Super bacana, né? Muito bom, né? Então, acho que as empresas, no geral, ainda estão aprendendo. A gente não tem uma receita pronta, é muito novo. Eu tentei acessar o Twitter há um ano e pouco. Achei impossível. Aí passou um tempo, um ano, e todo mundo começou a ter twitter. Aí eu comecei a entrar, acompanhar e cada vez mais eu vejo que as empresas estão lá. Então, eu sigo uma série de empresas e vejo que aos pouquinhos elas estão aprendendo a lidar com isso. A gente na VIVO também. A gente tem lá, um blog onde o cliente pode



Prof. Francisco Camargo

conversar com a empresa. Também estamos no Twitter, onde mandamos, para quem nos segue, algumas promoções exclusivas, algumas dicas, e lançamentos. Aos poucos, a gente está entrando nesse mundo das redes sociais. Eu acho que para nós, marqueteiros, é uma super oportunidade.

PERGUNTA

Como ganhar um reconhecimento do cliente num ponto crítico, onde eu não posso atendê-lo ou eu não posso dar a resposta que ele espera? Eu não possa apagar o incêndio dele? Como se sair dessa um pouco melhor?

Prof. Serson

Bem, você colocou uma questão e não colocou. Normalmente, as pessoas falam assim, "todo mundo só quer saber de preço". Qual é a tua parte mais sensível?

Plateia

Entrega talvez. Prazo.

Prof. Serson

É o coração. Quando a gente fala em relacionamento, e todo princípio de relacionamento pessoal vale para o relacionamento pessoa com empresa e a empresa com o seu cliente, se você me der dois minutos, nós somos mais permissivos com aqueles que nós nos relacionamos. Então, a primeira coisa em termos práticos que eu vou te falar é que você nunca tem uma segunda chance de causar uma boa impressão. Ponto número dois: se você, na prática, quer ser masoquista, vale a pena empreender esforços para alguém que ou só quer preço ou só quer saber de bater o chicote em você? "Eu preciso da embalagem para ontem. Contrata um avião. Pega um caminhão. Se vira. Mas traz". Vale a pena para você trabalhar com esse cliente? Se valer a pena, deixa claro as condições. Em termos práticos, é o

seguinte, relação comercial: contrato. “Eu posso fazer isto, e isto e isto”. “Se quiser, eu posso fazer isto mais X, só que o teu custo não vai ser cem reais a embalagem, vai ser cento e vinte reais. Por que? Porque eu não tenho condições, eu não sou super-homem, e se eu quiser abraçar o mundo, eu vou quebrar a cara”.

Andrea

Se você acredita no seu produto e sabe que oferece uma coisa que é superior ao que o mercado oferece, você tem que deixar isso muito claro. Às vezes, a pessoa começa a blefar. “Tem que baixar, tem que baixar”. Você chega e diz: “Olha, eu cheguei no meu limite, eu sei que eu te ofereço o melhor que o mercado tem para oferecer naquilo que para você tende a ser follow entrega, entrega que para você é super importante, eu te dou isso. Agora, se você está disposto a abrir mão por causa dessa pequena diferença financeira...”. Aí eu concordo com o Professor. Abra mão você. Eu tenho certeza que se você fizer isso, ele vai pensar. Ele vai falar: “Pô, mas será que esse economia vai, de fato, valer a pena?”. Talvez o custo financeiro que ela vai me trazer não vai ser compensado nunca.



Vivian de Oliveira Vasconcelos – 6º Ciclo

Prof. Serson

Só retomando e complementando. Se o teu dentista aumentasse em 10% o valor da consulta, você mudaria de dentista? E 20%? Talvez, se ele aumentar em 50%, você vai parar e pensar 10 vezes antes. Porque o que a colega lá falou na questão da confiança, a credibilidade, ninguém brinca com os dentes. Ninguém brinca com a saúde. Andrea –Alguém já viu a campanha nova da Omo? Não? O conceito é o seguinte: Omo custa mais caro porque rende muito mais! E os estudos mostram que as pessoas pagam mais. Então, preço não é tudo. Se você oferece um conjunto que faça a diferença, acredite nele.

PERGUNTA

Você tem muitos clientes que migram pelo preço? Como isso funciona? E um outro aspecto também que eu queria saber é sobre a empresa VIVO, a impressão, para nós clientes, de que as empresas de telefonia móvel, no geral, oferecem esses programas de pontuação, de relacionamento com o cliente para mascarar o mau atendimento. Eu gostaria de saber se vocês já discutiram esse assunto, se isso já veio em pauta alguma vez.

Andrea

Não, não é a maioria que sai por preço, e ainda bem. É a minoria, mas no número, no volume de cliente de telefonia celular, mesmo essa minoria, é muito alto. E faz diferença. Quando você encara um cenário onde você tem a portabilidade numérica, fica ainda mais forte para as pessoas que tem esse drive. O que a gente faz com essas pessoas? Se a gente acha que é um cliente que ao vai valer a pena porque o foco dele é esse e se ele sair daqui ele e vai para outra e amanhã ele volta, a gente investe muito menos para manter. É a lei da selva mesmo. Sobre a questão das empresas e dos programas

de pontuação, de maneira nenhuma, a gente busca criar programas de relacionamento ou mesmo qualquer outro tipo de benefício com o intuito de mascarar um mau atendimento. Não é nosso objetivo. O que a gente busca é fazer com que as duas coisas sejam muito bem prestadas e o cliente veja valor em cada uma delas. Pode acontecer eventualmente de um atendimento não ter sido bom? Pode. Eu também não tenho aqui a pretensão de achar que quando a gente tem um call center - de 10 mil operadores falando todos os dias com os nossos clientes não vou achar que em nenhum momento, em nenhuma hora do dia um não vai falar alguma coisinha errada. Mas a gente diariamente tenta evitar isso. Tanto uma coisa não serve para mascarar a outra que estão em diretorias distintas. Então, as metas do atendimento e do call center são umas. As metas que a gente tem para o nosso programa de relacionamento e fidelização são outras. Então, uma coisa não é feita para cobrir um déficit que a outra venha a ter.

PERGUNTA

Porque os serviços de pós venda são tão ruins?

Andrea

A gente quer que o cliente se sinta bem tratado, se sinta quase que mimado mesmo. A intenção não é essa. E se acontece, quando eventualmente chega alguma reclamação, alguma coisa, a gente tenta corrigir. Porque essa não é a percepção que a gente quer passar.

Prof. Rodrigo

A colocação da platéia traz um elemento interessante. Mostra que o consumidor está pensando como a empresa pensa... Você tem clientes que entendem como o programa funciona. E, às vezes os clientes usam isso para colocar a empresa como refém ou para tirar vantagem de maneira questionável. Por exemplo, a gente percebe muito o efeito do “então cancela!”. Porque o atendimento vai parar na retenção. As empresas de cartão de crédito,

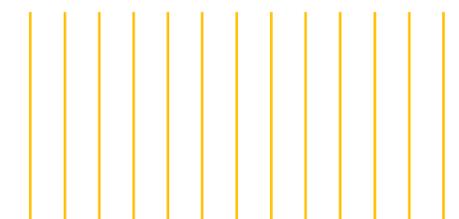
por exemplo, quem paga a taxa de cartão de crédito hoje são poucas pessoas que conhecem o programa de relacionamento. Se e você cancelar o cartão por causa da taxa, em última instância dificilmente, a não ser que você seja um perfil de cliente numa faixa muito baixa, ele não vai te liberar disso. E, a partir do momento que o cliente aprende a ser mimado, ele aprende a colocar a empresa como refém também. Então, tem os dois lados.

Prof. Serson

Eu não diria que o cliente é mimado. O mercado é dinâmico. Ainda bem. O que hoje é um diferencial, o que hoje encanta um cliente, amanhã vira default, um requisito de qualificação. Cabe à empresa, ao gestor da empresa, buscar estar sempre antenado e ligado ao cliente e se relacionar com ele.



Leandro Borges Taveira – 7º Ciclo



PERGUNTA

Vocês falaram muito desse relacionamento com os clientes na questão das milhas, na questão do CRM e tudo mais. Mas a minha pergunta é mais voltada para como vocês lidam também com a questão da sustentabilidade, do social, de incentivo a projetos culturais, projetos sociais, ao esporte, como vocês encaram isso e como vocês trabalham com isso lá na VIVO?

Andrea

Tem uma área específica com o foco na sustentabilidade. Como é que acontece? O papel que a gente manda é um papel reciclado. A gente incentiva o cliente a devolver as baterias usadas ou mesmo o celular usado nas lojas porque a gente sabe que existe um problema ambiental com esse descarte de material. Fora isso, existe dentro da empresa uma área voltada para a sustentabilidade. Temos também os projetos sociais lá dentro, como Instituto, não sei se é o Dorina Nowill, que é um instituto voltado para deficientes visuais. Nós fazemos áudios-livro. Nós, funcionários, digitamos para que o deficiente visual, numa peça de teatro, possa acompanhar. O teatro da VIVO é preparado para isso.

PERGUNTA

E vocês se utilizam disso no relacionamento, de patrocínios, de projetos culturais, tem essa ligação com essa outra área, com esse outro departamento ou acaba sendo uma coisa mais separada?

Prof. Serson

Não exatamente sustentabilidade, mas não se esquecendo que relacionamento é entre pessoas, não adianta o diretor da

empresa falar: “Olha, eu me preocupo, eu tenho relacionamento com meus clientes”. Aí, você chega no balcão e vai falar com um vendedor ou com um atendente. “Bom dia!”. “Bom dia por que?”. Eu ganho mal, meu filho está com dor de barriga e está chovendo”. Então, quando, pelo menos na nossa prática, vamos implementar um programa, uma estratégia de relacionamento, tem um lado de valorização do indivíduo, ser humano que está na ponta que é quem, de fato, vai fazer a interação com o cliente. Porque se essa pessoa não estiver motivada, não entender a importância do atendimento, a importância de escutar o meu cliente, todo o resto vai por água abaixo.



Fernando Centurion – 6º Ciclo

PERGUNTA

Foi apresentado, que o brasileiro é um pouco pacífico demais, assim como o sul-americano, o latino-americano no geral e que isso comparado ao público americano, faz certa diferença. Eu penso diferente. Creio que às vezes os gestores concebem

um cliente brasileiro pacífico e age como se de fato ele fosse, não oferecendo um atendimento adequado. Quando eu consumo um produto eu sempre procuro a Marca e o conjunto de produtos ligados a ela. Quando tenho um problema com um produto, puno toda a família ligada a Marca. Claro que o caminho é consumir a concorrência.

O que eu quero dizer aqui, é que não quero ser mimado, ganhar presentes, descontos, preços especiais como forma de compensar um atendimento ruim, eu quero é ser bem tratado. Não acho que nós brasileiros somos bonzinhos, acredito que são os gestores que nos concebem assim e tentam nos convencer dessa nossa benevolência. O que eles não percebem é a grande distância entre o cliente que eles idealizam com o que somos no dia-a-dia.

Prof. Rodrigo

Como mediador, eu entendo que as duas partes foram provocadas aqui. Então, vamos aos dois aqui.

Prof. Serson

Só me antecipando, não é questão de o brasileiro ser pacífico. Nós não temos o hábito de reclamar. E por que? Quem de nós nunca foi ao supermercado e foi passar – independente da bandeira do mercado – no checkout e a mocinha do caixa perguntou: “faltou alguma coisa, senhor?”. A primeira vez que você vai no mercado: “Sim, faltou. Faltou produto X, Y, Z.”. Ela procura um papel de pão, algum papel e anota, falta produto X, Y, Z. Por alguma coincidência, comodidade,

conveniência você volta nesse mercado. Não tem o produto X, Y, Z.. Quando você passa no checkout, no caixa ela pergunta de novo: “Faltou alguma coisa, senhor?”. Pra que você vai gastar o seu latim? Não adianta nada. Ela vai anotar e vai perder a informação e aí, respondo: “Não, não faltou nada. Muito obrigado”. Eu só reclamo de alguém quando eu tenho interesse em continuar a ser cliente desse alguém. Senão eu não reclamo. Senão eu cancelo, No ponto de vista de gestão, e aí retomando o começo daquilo que a gente falou, o gestor é míope. Não tenho dúvida. Ele esquece que manter alguém dentro – o que é mais barato do que conquistar. Agora, não é que o consumidor quer ser mimado. Eu já prestei serviços e conversei com alguns diretores de banco e falei: “o mau de vocês é que vocês não fazem o feijão com arroz. Não precisa fazer um pernil assado ou camarão. Faz o feijão com arroz que você vai matar a fome do teu cliente”. Os gestores se esquecem disso.

Prof. Rodrigo

Acho que a gente tem uma lição importante aqui. Quando o cliente quer, romper a relação, aliás, com toda a família. Então, homens, quando a mulher quiser discutir a relação, entenda que isso é bom, que ela não está indo embora e largando vocês de uma vez.

Andrea

É verdade. Eu também pensei nisso. Às vezes, você vê um casal que nunca briga e diz: “tem problema aí”. Um pouquinho de briga e discussão é importante porque justamente mostra que o outro está preocupado em fazer as coisas melhorarem. Se largou de mão, já era. Bom, com relação à miopia do gestor, por incrível que pareça, é quase o contrário. Talvez porque quem está ali concebendo o produto e acaba tendo um senso crítico mais apurado, acaba mapeando um nível de criticidade do cliente muito maior do que às vezes acontece. Por que? Porque eu acho que o fenômeno de que a gente não reclama e acaba mudando é bastante comum mesmo. Seja porque a gente não tem esse hábito, seja porque

o brasileiro tem essa dificuldade. Por que a gente encara também que uma reclamação é algo tão destrutivo assim? Na verdade não é. Pode ser algo construtivo. De algumas você pode tirar uma lição positiva. Então, agente busca, sim, enxergar o cliente com essa característica mais demandadora. Quando eu falo que o brasileiro não tem esse perfil é que muitas vezes, a gente não vê isso acontecer.

PERGUNTA

Quando a gente fala em atendimento ao cliente, as empresas tendem a tratar bem e confiar no tratamento ao cliente. As empresas de telefonia celular acham que tratam bem os clientes e suas promoções são parecidas. Elas meio que lutam pela mesma coisa e competem no mesmo mercado. Só que, dentro disso, qual é o nexo de você achar que tem um bom atendimento e amarrar o seu cliente a um contrato, que ele não pode sair? Então quer dizer que se eu ficar desgostoso com você naqueles 90 dias que tem a promoção, depois eu não gostar ou achar que não gostei do serviço e tiver algum problema, eu vou precisar ficar mais nove meses? E se eu não ficar, eu vou ter que pagar um multa exorbitante para sair? Eu não vejo nexos na telefonia em te prender. Você vai ao restaurante da sua preferência porque gosta da comida do local, de tudo. Não porque você tem que comer lá, vai ter outra opção. O meu questionamento é esse.

Andrea

Eu acho que, em telefonia especificamente, a gente cometeu uma falha. Por quê? Porque a percepção que a pessoa tem é justa-

mente essa que você tem. “Estão querendo me prender”. Aí vem a Oi e fala: “Livre, aqui não tem contrato”. Tudo lindo. Na verdade, qualquer cliente pode adquirir uma linha sem contrato. Por que existe o contrato? Porque o aparelho vai te custar mais barato. Então nós, antecipadamente, investimos no cliente. E às vezes, a gente investe de forma significativa. E o contrato nada mais é que um acordo: “Olha, como eu estou fazendo aqui um investimento que é pesado, eu preciso de um garantia que você vai ficar comigo”. Qual eu acho que a nossa falha? De não deixar isso mais claro. Então, no momento de adquirir uma linha, tinha que ter duas opções. Pagar X no aparelho e não tem contrato. Ou ter um desconto grande, entendendo que a empresa quer o consumidor com ele. E aí tem muito a ver com transparência. Eu acredito muito que uma relação transparente evitaria esse tipo de coisa. Se você soubesse disso desde o início e de antemão, talvez você assinaria o contrato consciente.

PERGUNTA

O serviço pós-pago é diferente. Você não pode falar “vou ter o meu celular e pagar o quanto eu consumir. 1 minuto é esse e acabou”. Você já tem que ficar atrelado a um plano, a um contrato. Se naquele mês eu quiser gastar cinco reais e não pegar no celular, eu gasto. Se no outro mês, eu quiser gastar 300, eu gasto. O que está faltando é isso, uma terceira opção.

Prof. Serson

Não é nem tanto uma questão de transparência porque eu acho que de transparência, você está partindo da premissa que, a priori, a empresa quer te enganar, te lesar, te prejudicar. Agora, relacionamento não é credibilidade, confiança, interação? Então, o que permeia interação? Comunicação. Eu acho que não é tanto uma questão de transparência, é uma questão de comunicação.

Andrea

Quando eu falo transparência é de deixar um pouco mais explícito o que está sendo fechado naquele momento, fazer com que o cliente entenda muito bem o que é o seu plano e tentar oferecer para ele aquilo que é mais adequado.



Norberto Alves Pereira Júnior – 6º Ciclo

PERGUNTA

Para manter fidelizado e cativado esse cliente?

Andrea

Na verdade, é tudo que a gente está discutindo aqui, né?

Plateia

O problema é que não está tão claro esse relacionamento porque todos se relacionam de maneira parecida. O que é que hoje é buscado? O que falta? O que vocês percebem de falta?discutindo aqui, né?

Andrea

O que eu vejo, nesse caso especificamente, é que se tecnicamente é tudo igual, vai fazer diferença aquela empresa que falhar menos e que conseguir estabelecer uma relação mais próxima com o cliente. Quando você fala de um commodity, você vai ter que se apoiar em outras coisas para fazer diferença. É difícil você ter no mercado, na concorrência, o mesmo relacionamento, sem qualquer diferenciação. Eu acho que se você já é cliente de uma empresa, o que ela precisaria fazer, por obrigação, até, era ter um relacionamento melhor com você, porque ela te conhece.

Prof. Serson

Só para complementar, a grande maioria dos produtos, hoje, e serviços é comoditizada. O que diferencia o jeans da Fórum, M. Officer da Levi's? O brim não é mesmo? Não é Santista? O tecido é o mesmo. O que diferencia um do outro, em primeiro lugar, é a marca. A marca tem um valor e ela tem que ser bem trabalhada também. Agora, na questão do valor, quer seja da marca, quer seja do relacionamento, o teu cliente, aquele com quem você interage, tem que enxergar valor e diferencial. Aí, o coração vai ser a parte mais sensível, não o bolso.

Andrea

Bom, eu queria agradecer a oportunidade. Eu gosto, eu amo marketing e gosto muito do que eu faço e isso, para mim, é muito rico. Então, ouvir essas perguntas de vocês só agrega para o meu trabalho e me faz crescer profissionalmente e pessoalmente. Quero agradecer e dizer pra todo mundo que trabalha em marketing que, sem dúvida, a questão do relacionamento com o cliente é um desafio, hoje muito grande, e que eu acredito que é constante porque a gente está lidando com seres humanos. E aí você começa a ter essa influência do coração e não há máquina, não há robô, não há nada que consiga resolver. Por isso que é tão fascinante.

Prof. Serson

Bem pessoal, agradecer a Andrea, o convite do Rodrigo, da instituição a ESAGS e de vocês, da interação com vocês. Só ressaltando, que normalmente, quando a gente fala de

programa de relacionamento, a gente pensa numa VIVO, numa TIM, numa Americanas.com, numa Casas Bahia. Se a gente pegar lá pra trás, aquela vendinha do interior, onde o dono tinha o caderno de fiado ou a caderneta mensal de registro dele, ele sabia o que cada um comprava, se um era sobrinho do primo da tia, o que comprava, quando comprava, ele não fazia relacionamento? Os clientes dele não têm tamanho, limite, não têm tamanho mínimo. Nós nos relacionamos com ele pessoas. Qualquer empresa, qualquer escritório, qualquer consultório, qualquer clínica pode trabalhar o relacionamento. E legal ver que tem gente preocupada e querendo pensar no tema e no assunto. Obrigado pessoal.

Porta-voz da Revista Estudos e Negócios

A Revista Estudos e Negócios quer agradecer a todos que estão aqui. Acho que todos esses problemas citados e debatidos na mesa, também vivenciamos diariamente. A lição que tiramos é que esse cliente esta em perpétua mudança e gestão tem que ficar atento à mudança .. Nós estamos mudando e eu acho que essa transformação tem que ser rapidamente entendida como relacionamento. Eu não sei se é só cobrar, se é só usar o DECON. PROCON, se usar isso e aquilo conta, mas transformar essas ações em uma atitude.. Eu quero ter um relacionamento professor-aluno e ser feliz. Imagina-se que com o aluno ocorra o mesmo, quando ele consome a faculdade, os livros, as aulas. Ele quer consumir tudo isso para ser feliz e não para ter problemas.

Prof. Rodrigo

Eu queria, na verdade, mais uma vez, reforçar os parabéns à iniciativa e pedir uma salva de palmas não só pra revista, mas para os convidados que aqui estiveram gratuitamente oferecendo o conhecimento deles para vocês.

Prof. Rodrigo Gouveia

“Há um fenômeno novo, ou seja, as redes de relacionamento, como: Orkut, Facebook, Twitter. As empresas estão descobrindo que estas ferramentas podem contribuir e muito, nos relacionamentos com os seus clientes.”



Andrea Ciparullo

“O que a gente tem visto, de um tempo para cá, é que diversas empresas estão criando programas de relacionamento independente do mercado porque enxergam nesse programa uma forma de manter a sua base de clientes.”



Prof. Fernando Mindlin Serson

“A preocupação com o atendimento deveria ser o foco de atenção do gestor em toda e qualquer interação do cliente com a empresa.”

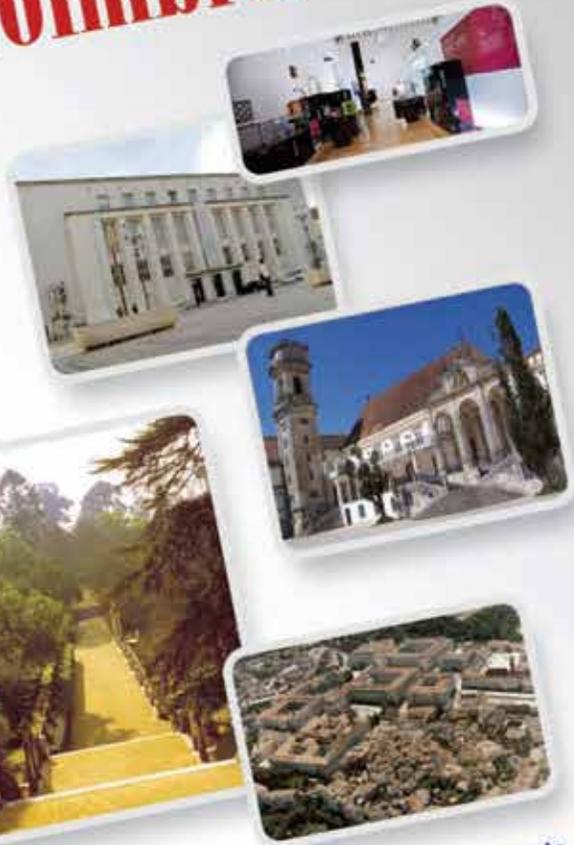




FEUC

Faculdade de Economia
Universidade de Coimbra

Módulo Internacional de Graduação Europa Coimbra



Disciplina eletiva: Portugal, a Europa e a Economia Globalizada
Inclui passagem aérea, alojamento, traslados, alimentação, seguro viagem,
material didático e certificação da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
Duração: 2 semanas (janeiro/2010)



0800 550 590
(11) 3799 3559
www.strong.com.br



Pedro Carvalho de Mello
> PhD, University of Chicago
Membro do Comitê Latino-
Americano de Assuntos
Financeiros – CLAAF

CANAL ABERTO

Mudanças Demográficas e Demanda por Qualidade nos Serviços

Pedro Carvalho de Mello
Professor da ESAGS**

Estão em curso no Brasil importantes mudanças em sua dinâmica demográfica. A população está envelhecendo rapidamente, crescendo muito pouco e vivendo mais. Durante as décadas de grande crescimento populacional na segunda metade do século passado, a ótica de política governamental que prevalecia no País pensava em termos de quantidade, de ampliação da oferta física. Mais escolas, mais hospitais, mais estabelecimentos etc. Do mesmo modo, o setor privado adotava como prioridade ampliar a capacidade física de produção, para ofertar maiores quantidades num mercado em que a população crescia a um ritmo violento. O quadro demográfico atual e suas projeções para as próximas quatro décadas irão impor um novo paradigma de estratégia. Neste artigo, queremos argumentar que, em função das mudanças demográficas, a busca pela maior qualidade – e não mais quantidade – deverá ser a ótica preferencial a ganhar um papel crescente daqui por diante. Para tal, objetivamos explorar alguns temas de demografia e crescimento econômico e fazer algumas reflexões sobre o impacto dessas mudanças, com foco numa dimensão da demanda: a qualidade dos serviços.

1 - Demanda, Consumo e o Setor Terciário

A teoria da demanda constitui-se num dos campos mais complexos da teoria econômica.

Em primeiro lugar porque, diferentemente do que ocorre na esfera da produção, o

comportamento da demanda fica fora do controle dos produtores. Enquanto as decisões sobre nível de produção, variedade de produtos oferecidos, escala de produção, oferta no curto e no longo prazos, investimentos, tecnologia, custos e outros fatores estão na órbita decisória do produtor, no que diz respeito ao consumo seu campo é muito mais limitado. O produtor pode tentar modelar o comportamento e fazer projeções de consumo, mas não tem praticamente controle algum sobre o processo com que os consumidores decidem ou não comprar os seus produtos ou serviços. Em certas estruturas de mercado, como o monopólio, o dirigente da empresa tem poder de fixar o preço, mas não o de determinar a demanda. Daí porque os fatores risco e incerteza estão tão associados ao fator “demanda e consumo”.

Em segundo lugar, as decisões de consumo e de demanda dependem de uma série de fatores, alguns deles de natureza psicológica. Embora os economistas se esforcem em ressaltar os fatores de “racionalidade econômica”, aspectos emocionais e psicológicos também desempenham um papel muito importante.

Em terceiro lugar, os estudos econômicos e econométricos para estimar a demanda e para fazer previsões de demanda, encontram muitas dificuldades para: (i) listar as variáveis, medi-las de maneira apropriada e conseguir os dados relevantes para poder medi-las; (ii) estabelecer relações de causalidade, estimar o peso relativo de cada fator e conhecer a contribuição individual desse fator em separado da contribuição do conjunto parcial ou total dos fatores; (iii) incluir na análise, de maneira adequada, o fator tempo (curto e longo prazos); (iv) lidar adequadamente com os elementos de risco e incerteza envolvidos e assim por diante.

A função de consumo postula uma relação positiva entre os gastos com bens de consumo e a renda disponível dos indivíduos ou das famílias. Com base no desenvolvimento do pensamento econômico sobre esse tema, os estudos modernos apontam as seguintes variáveis como sendo as mais importantes para se estudar a demanda de um produto ou serviço específico: preço, renda, existência de bens complementares ou bens substitutos, riqueza, expectativa de

mudança nos preços no futuro, população e gostos.

Dessas, as duas últimas são consideradas, corretamente, como relativamente fixas no curto prazo. Como, na prática, os produtores de bens e de serviços estão focados no curto prazo, essas duas últimas variáveis acabam recebendo uma menor ou quase nenhuma atenção.

Quando se foca o longo prazo, numa postura estratégica, o entendimento do comportamento da população e dos gostos dos consumidores passa a ser relevante. Em nossa opinião, esse é precisamente o caso do Brasil, pois três grandes forças estão em mutação: (i) o rápido envelhecimento da população (associado a um número maior de pessoas vivendo mais anos); (ii) o crescente aumento no nível de bem estar econômico; e (iii) as mudanças de gostos (que em parte decorrem das duas tendências anteriores).

Uma das características básicas da atual economia brasileira é a transformação qualitativa do setor de serviços. É algo mais do que um crescimento em relação ao PIB, pois se trata de uma transformação em sua natureza, no sentido da modernidade.

Um dos conceitos mais antigos na história do pensamento econômico sobre o desenvolvimento é que a economia passa por estágios, em que a força econômica dos países migra, em estágios, da agricultura para a indústria, e dessa para o setor de serviços. Segundo Szirmai, o setor de serviços no Brasil, como percentual do PIB, passou de 47% na década de 50 para 59% em 2000 (p. 112).

Esse autor também enfatiza que, no passado, esse setor terciário era visto por pensadores econômicos e políticos como “menos nobre” do que a agricultura e a indústria, mas que essa percepção mudou. Segundo ele, “o setor serviços é visto hoje em dia sob uma luz mais dinâmica” (p.272). Walton e Rockoff, em seu livro sobre a história econômica dos Estados Unidos, mostram como o setor de serviços (comércio, transportes, finanças, administração etc.) aumentou a oferta tanto em quantidade como em qualidade de serviços (p.391-415).

O mesmo se nota no Brasil, pois nos últimos anos está emergindo um moderno se-

tor de serviços, no qual as técnicas mais atuais de gestão e marketing têm cada vez maior aceitação. Aos poucos, o setor “terciário” no Brasil, que antes era um “saco de gatos” escondendo o subemprego e mesmo o desemprego disfarçado, transforma-se num setor cuja composição de serviços oferecidos conta com uma proporção crescente de segmentos modernos de negócios.

2 - Demografia, Distribuição Etária e Projeções

Segundo Hervé Le Bras a demografia é muitas vezes contrastada com a psicanálise. Em suas palavras (tradução desse autor): “Ambas são estudos do homem e da sociedade: uma se preocupa com a população, a outra com os indivíduos. Uma utiliza a matemática, a outra focaliza na linguagem. Para uma o indivíduo é um jogador anônimo e isolado que segue sua vida como uma loteria; para o outro, a sociedade permanece como uma multidão sombreada que é governada pelas grandes forças da vida e da morte.” (Le Bras, p. 1).

Ainda segundo o autor, “A demografia opera no mundo real de pessoas e lugares, e a psicanálise no reino das interpretações. Na demografia, as pessoas nascem, casam, têm filhos, migram para outros lugares, não necessariamente nessa ordem, e, finalmente, elas morrem. Esses eventos são reais e factuais; cada um é único. Na psicanálise, os indivíduos sonham, cometem tropeços de linguagem, sofrem de psicoses ou neuroses, se lembram de experiências da infância. Essas são representações mentais; elas são inúmeras.” (Le Bras, p. 1)

Ao ler o magnífico texto de Le Bras sobre a demografia e suas comparações com a psicologia, ocorreu-me que a teoria do consumo e a da demanda poderia ser vista como sendo um bom exemplo da imbricação dessas duas teorias.

Os demógrafos estudam o homo demographicus e os economistas estudam o homo oeconomicus. A psicologia, por sua vez, preocupa-se com o homo sensibilis, ou seja, o ser humano que trafega na órbita dos sonhos e

** Agradeço a Luis Cláudio Oliveira Nascimento, Maria Clara Silva Serafim e Sabrina Marucci Rodrigues, meus alunos da Esalq USP, pela colaboração na pesquisa demográfica.

sentimentos. A teoria do consumo incorpora, de certo modo, essas três visões. Assim, estuda o homem como indivíduo (o “consumidor”, a “psicologia do indivíduo”) e como coletivo (o “mercado de consumo”, a “psicologia de mercado”).

O próprio dinheiro nas mãos dos consumidores não deixa de ser um “desejo congelado”, que será “descongelado” à medida que esse consumidor realiza no mercado a compra de bens e serviços, concretizando sonhos anteriores (ou seja, vontade de comprar com base em representações mentais do que ganharia de satisfação - ou utilidade, na linguagem dos economistas - com essa compra).

A demografia utiliza estudos quantitativos e realiza grandes pesquisas periódicas para conhecer e discernir tendências de comportamento da fertilidade e da mortalidade, e, nesse processo, da estrutura etária da população. A demografia também estuda padrões de casamento, migrações, ciclos de vida, densidades populacionais, e seus estudos muitas vezes se interpenetram com análises econômicas, históricas e geográficas.

Para estudos de consumo e demanda, a distribuição da população por faixas etárias e gênero é de grande relevância. Em certos períodos da história demográfica do país, essas mudanças podem ser rápidas, como acontece atualmente no Brasil. Como será visto numa seção adiante, a estrutura etária, poucas décadas atrás, parecia uma pirâmide com uma grande base, e hoje em dia toma a forma de um barril. E isso, como também discutido adiante, traz grandes conseqüências para padrões de consumo observados ou previstos.

Em especial, queremos acentuar que embora a população do Brasil, em termos dinâmicos, já esteja diminuindo (por exemplo, em 1982 existiam 6,7 milhões de pessoas com menos de um ano – já em 2008, somente 5,2 milhões nessa faixa etária), os brasileiros estão vivendo mais anos. Ao viverem mais anos, sem dúvida alguma irão se preocupar mais em conhecer produtos e serviços, a sua qualidade (segundo várias dimensões, tais como durabilidade, necessidade de compras regulares, atendimento etc.) e a quem irão dedicar “fidelidade” e “lealdade”.

Em termos de credibilidade de pro-

jeção de futuros eventos, a demografia supera por muito a economia. Embora existam erros e incertezas nos dois casos, a demografia baseia-se em leis populacionais, de mais lenta mutação, enquanto que a economia depende de uma complexa teia de variáveis institucionais, sociais e políticas, com um impacto sobre o comportamento de mercado que resulta em volatilidade. Os analistas, de um modo geral, confiam mais nas projeções de longo prazo vindas da demografia do que da economia.

3 - População e desenvolvimento Econômico

A variável mais importante e confiável para a construção de tendências e cenários de longo prazo é a população. No entanto, o tamanho do mercado é dado pela população e seu respectivo poder de compra. O melhor indicador do poder de compra, segundo países e regiões, é a renda per capita, tema que será visto adiante.

Com relação às projeções de população, já se pode arriscar a identificação de tendências consistentes, mesmo para períodos longos, como 40 anos. Uma vez que é necessário prever-se o número de potenciais consumidores para determinar o potencial de mercado, a população acaba se tornando o indicador mais importante no longo prazo.

O crescimento populacional das grandes regiões do mundo é regido por um pequeno número de variáveis críticas, manifestadas no comportamento das taxas de natalidade e de mortalidade, e, com menor importância porém maior complexidade, nos movimentos de imigração e emigração.

Existe um relacionamento, quando se toma como base um prazo de tempo muito longo, entre população e crescimento econômico. Entretanto, o contínuo crescimento populacional esbarra, com o tempo, nas limitações produtivas da sociedade. Essa incapacidade de absorção da maior população cria um ambiente de estagnação ou mesmo declínio, e afloram diversos estímulos e restrições que freiam seu crescimento

ou mesmo causam seu declínio (expressos pelos condicionantes da natalidade, idade de casamento, número de filhos, guerras, epidemias, mortalidade etc. A mudança tecnológica pode barrar ou mesmo reverter as tendências de queda de produtividade e de rendimentos decrescentes na economia, criando um novo ciclo de crescimento populacional.

No mundo atual, o tema demográfico mais discutido é o do envelhecimento. Os economistas, por sua vez, discutem o impacto do envelhecimento da população na macroeconomia e no processo de crescimento econômico. Esses últimos, de um modo geral, percebem um quadro mais difícil à frente para as sociedades: baixo crescimento econômico, queda na produtividade, aumento dos gastos públicos e escassez de mão-de-obra.

O comportamento dos dois principais determinantes do crescimento populacional – as taxas de natalidade e de mortalidade – é em parte explicado por razões econômicas. Existem incentivos econômicos que afetam decisões de quantos filhos a família deseja criar, assim como a taxa de mortalidade é bastante influenciada por investimentos sociais e gastos com cuidados médicos. Essas variáveis críticas se alteram no tempo, mas de maneira lenta e gradual.

A “transição demográfica é um assunto demográfico de muita importância nessa visão de longo prazo. É um processo movido por fatores econômicos e sociais, em que, primeiramente, caem as taxas de mortalidade (m). Durante certo tempo, o menor m convive com uma ainda alta taxa de natalidade (n). Como n está muito maior que m, a população, em números absolutos, sofre uma verdadeira explosão. Isso aconteceu no Brasil entre 1930 e 1980. Com o tempo, porém, n também cai. Com m e n baixos, e com tendência à convergência, a população cresce pouco e eventualmente se estabiliza.

Os economistas e demógrafos acentuam que o Brasil, nesse momento, está se beneficiando de um “bônus demográfico”. Como está decrescendo o número relativo de crianças e jovens na população, isso diminui a pressão sobre investimentos sociais e de infra-estrutura, bem como para a criação de novos empregos, diminui a criminalidade (muito associada a equação

“jovens x desemprego”) e amplia a população de trabalhadores no total da população (melhorando o PIB e a Previdência Social).

4 - Tendências Demográficas e Econômicas Globais, e os BRICs

O mundo em 2050 vai ser muito diferente do mundo de 2009. Em 2009 a população mundial atingiu um pouco mais de 6,6 bilhões de habitantes. Foi um crescimento notável, como pode ser visto no Quadro a seguir:

130.000 A.C.	0,1 a 0,3 milhão
5000 A.C.	5 milhões
1000 A.C.	50 milhões
Época de Cristo	50 a 100 milhões
1500	500 milhões
1800	900 milhões
1900	1,6 bilhões
1950	2,0 bilhões
2000	6,0 bilhões
2050	9,0 bilhões
2100? (ápice)	11,5 bilhões

Esse crescimento populacional vai ser acompanhado por uma redistribuição da população nos diversos continentes do planeta, e causar profundas transformações geoeconômicas e geopolíticas. A geografia econômica e populacional do mundo em 2050 deverá ser muito diferente do quadro atual, com diminuição de população na Europa e Japão, e uma verdadeira explosão demográfica na África.

Pode se discernir algumas tendências geoeconômicas e geopolíticas relacionadas com esse crescimento da população, em especial o envelhecimento e aumento dos idosos no conjunto da população. Com efeito, em 1975, a idade mediana era 22 anos, em 2000 era 27 anos, e em 2025 estará próxima de 32 anos. Prevendo-se queda no ritmo de crescimento da população, estima-se que a idade mediana ao redor de 2050 deverá estar acima de 35 anos.

BRIC é um acrônimo criado em novembro de 2001 pelo economista Jim O’Neill, do grupo Goldman Sachs, juntando Brasil, Rús-

sia, Índia e China. A intenção de O'Neill foi singularizar um grupo restrito de países que viessem a ter grande força de produção e de consumo no século 21. Dentro dos BRICs haveria uma clara divisão de funções. Ao Brasil e à Rússia ficaria o papel de produtor de alimentos, petróleo e outras matérias primas, enquanto Índia e China seriam fornecedores de serviços e de manufaturas. Em nenhum momento houve a intenção de dizer que esses países formam um bloco coeso, no sentido de união de países para o comércio internacional.

Usando as modelos econômicos (modelos de acumulação de capital e de crescimento de produtividade) e projeções demográficas, o grupo Goldman Sachs mapeou as economias dos países BRICs até 2050. Esses estudos são periodicamente atualizados e constantemente monitorados por um número crescente de analistas econômicos e financeiros, e estão ganhando credibilidade. As decisões estratégicas de investimento de muitas empresas, hoje em dia, utilizam elementos desses estudos.

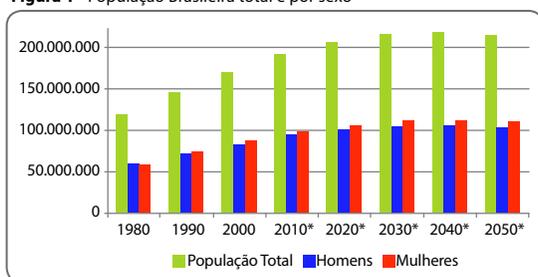
O estudo do Banco Goldman Sachs sobre os BRCs ressalta que cada um dos quatro países enfrenta desafios diferentes para manter o crescimento na faixa desejável. Por isso, existe uma boa chance de as previsões não se concretizarem, por políticas ruins, simplesmente má sorte, ou por erro nas projeções. Mas, se os BRICs chegarem pelo menos próximos das previsões, as implicações na economia mundial serão grandes. De acordo com o estudo, o grupo possuirá mais de 40% da população mundial, e juntos terão um PIB de mais de 85 trilhões de dólares.

A importância relativa dos BRICs como vetor de novas demandas de crescimento e poder de gasto pode mudar mais sensivelmente a economia global. Talvez a projeção econômica mais impressionante do Banco Goldman Sachs seja a de que os BRICs vão ser responsáveis, nas próximas décadas, por uma fatia crescente do incremento no consumo mundial (ou seja, a parcela do aumento anual do PIB internacional que se direciona ao consumo). Em 2050, prevêem que a parcela do PIB gerado pelos BRICs naquele ano será três vezes maior do que igual parcela gerada pelo G-6.

5 - Tendências das Mudanças Demográficas no Brasil

O Brasil, atualmente, vivencia um quadro demográfico que aponta para uma tendência ao equilíbrio da população. Prevê-se que a população atinja o auge ao redor de 2030, com 215 a 225 milhões, estabilizando e eventualmente declinando em seguida. As taxas de natalidade, o número médio de filhos por mulher está ao redor de 2,1, e a população está envelhecendo. A expectativa de vida do brasileiro (média de homens e mulheres) está ao redor de 73 anos. O número de idosos deverá crescer dos atuais 16 milhões para 64 milhões em 2050. A distribuição etária da população – que no passado era chamada de “pirâmide estaria” – hoje em dia se parece mais com um barril. As figuras e gráficos a seguir, com base em dados publicados pelo IBGE, mostram as tendências demográficas mais recentes.

Figura 1 - População Brasileira total e por sexo



Fonte: elaborado a partir de dados do IBGE.

Os principais destaques da Figura 1 são que: (i) em 2050 projetamos cerca de 215 milhões de brasileiros; (ii) nesse total, haveria 7 milhões de mulheres a mais do que homens; e (iii) a população começa a estabilizar nas décadas de 30 e 40, e a cair na década seguinte.

Tabela 1 - Esperança de vida ao nascer

	Total	Homens	Mulheres
1980	62,6	59,62	65,69
1990	66,57	62,84	70,44
2000	70,43	66,71	74,29
2010*	73,4	69,68	77,26
2020*	76,06	72,47	79,8
2030*	78,23	74,8	81,8
2040*	79,95	76,68	83,35
2050*	81,29	78,16	84,54

O principal aspecto a se notar na Tabela 1 é o expressivo aumento projetado da esperança de vida ao nascer do total da população brasileira, de quase vinte anos.

As Figuras 2,3,4, 5, 6, 7, 8, 9, e 10 representam a distribuição estaria (“pirâmide etária”) da população brasileira, por décadas, entre 1980 e 2050, com base em dados e projeções de dados produzidos pelo IBGE. A “pirâmide populacional” é um gráfico de barras com sucessivos grupos etários (em geral, 5 anos, mas em nosso artigo estamos usando 10 anos) representados pela faixa etária mais baixa na base, até a faixa mais alta no topo da pirâmide, dividida entre homens (lado esquerdo) e mulheres (lado direito). Destacamos os seguintes principais aspectos dessas Figuras:

- Em 1980, o maior contingente populacional estava na faixa de 0-9 anos;
- Em 1990, a base da “pirâmide” continuava bem larga, e as pessoas com menos de 30 anos perfaziam cerca de 60% do total da população;
- Em 2000, observa-se que o maior contingente populacional já se localiza na faixa etária 10-19 anos, com cerca de 20% da população, e nota-se uma elevação na participação dos idosos (de 6% para 8% do total da população, sendo que na maior parte são “idosos mulheres”);
- Em 2010, e já no campo das projeções, nota-se que a faixa etária 20-29 anos é a maior, com 18% da população. A população com mais de 30 anos se aproxima de 50% do total. Os idosos já representam 10%;
- Em 2020, percebe-se o significativo achatamento do número de pessoas na faixa 0-9 anos (12,6%), e um aumento na participação dos idosos (13,6%), juntamente com um alargamento das faixas de idade intermediárias;
- Em 2030, as projeções apontam para um continuado achatamento da faixa 0-9 anos (11%), e um maior aumento de idosos (18,7%);
- Em 2040, continua o achatamento da faixa 0-9 anos (9,5%) e um maior número de idosos 23,7% do total;
- Em 2050, a faixa de idosos (29,7% do total) já será mais de três vezes maior do que a faixa de crianças de 0-9 anos (8,5%);

Figura 2 - Pirâmide Etária, 1980

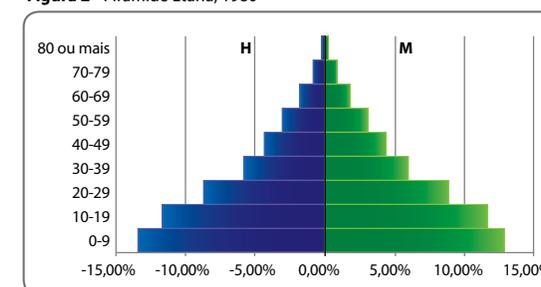


Figura 3 – Pirâmide Etária, 1990

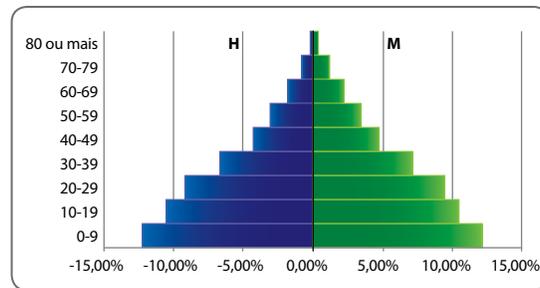


Figura 4 – Pirâmide Etária, 2000

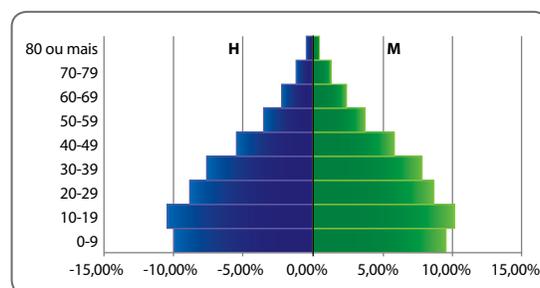


Figura 5 – Pirâmide Etária, 2010

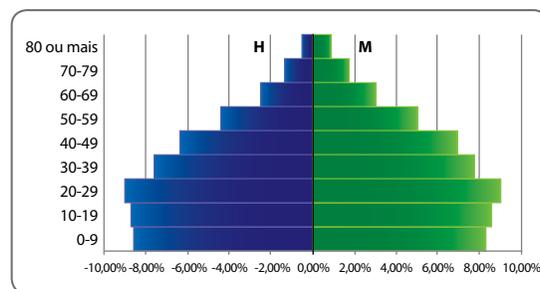


Figura 6 – Pirâmide Etária, 2020

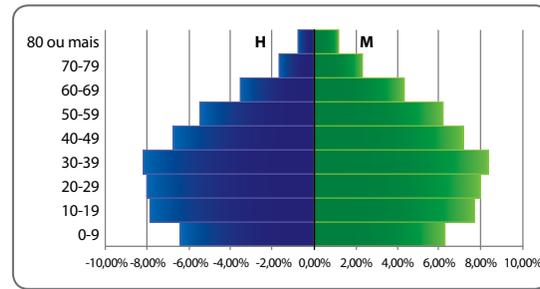


Figura 7 – Pirâmide Etária, 2030

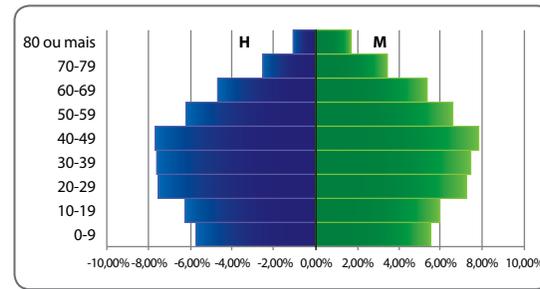


Figura 8 - Pirâmide Etária, 2040

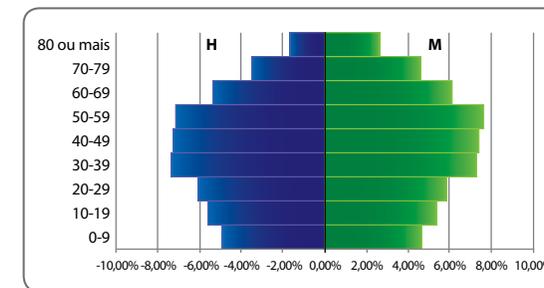
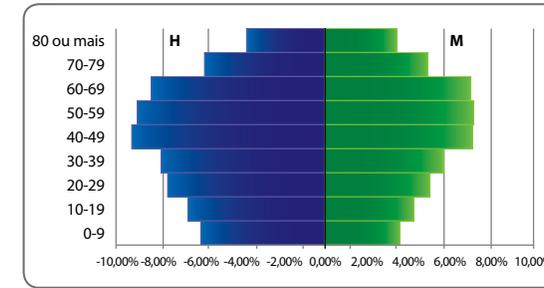
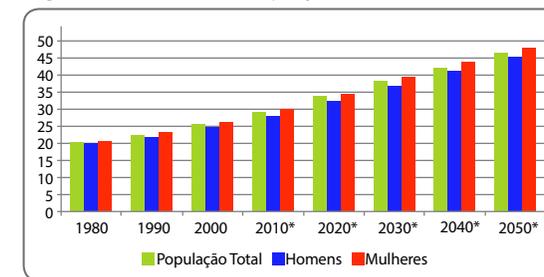


Figura 9 - Pirâmide Etária, 2050



As Figuras 2,3,4, 5, 6, 7, 8, 9, e 10 representam a distribuição estaria (“pirâmide etária”) da população brasileira, por décadas, entre 1980 e 2050, com base em dados e projeções de dados produzidos pelo IBGE. A

Figura 10 - Idade Médiana da População Brasileira



Fonte: elaborado a partir de dados do IBGE.

6 - Envelhecimento, Comportamento da Longevidade, Mudanças Culturais e Padrões de Consumo

O Prof. Robert William Fogel, da Universidade de Chicago, Prêmio Nobel de Economia (1993), conduz o mais importante projeto de pesquisa na área de demografia econômica. Em seu livro publicado em 2000, com o título de

“The Fourth Great Awakening, and the Future of Egalitarianism”, o Prof. Fogel já havia revelado os primeiros resultados do seu massivo projeto de demografia histórica. Em seu mais recente livro, publicado em 2004, com o título de “The Escape from Hunger and Premature Death, 1700-2100: Europe, América and the Third World”, o autor apresenta os resultados de suas pesquisas históricas (e do grupo de pesquisadores que chefia) e faz projeções demográficas e comportamentais para o futuro.

Segundo Fogel, a ciência já acumulou sólida evidência de um relacionamento entre

* projeção

** idade que separa a distribuição etária em dois blocos de 50% cada um.

a fisiologia humana e a longevidade. Houve um enorme avanço nas condições de saúde e de riqueza material da população nos últimos 300 anos. Cada vez mais a humanidade pode controlar o seu ambiente e ter um papel pró-ativo nas revoluções científica, industrial, biomédica e cultural que são o fundamento básico desse papel de controle.

O Prof. Fogel é um dos expoentes da chamada “evolução tecno-fisiológica”. Segundo esse novo conceito, existe uma sinergia entre as melhorias tecnológicas e fisiológicas, que produziriam uma forma de evolução humana, que é biológica, porém não genética, que é rápida e que é transmitida culturalmente, mas não é necessariamente estável.

A “evolução tecno-fisiológica” está acontecendo nos países ricos e desenvolvidos. O que as pesquisas encontram, entretanto, é que o mesmo fenômeno está também ocorrendo nos países em desenvolvimento como o Brasil (Fogel, 2000, p.20).

Como resultado do processo de “evolução tecno-fisiológica” em andamento, pode-se prever que continuem melhorando os padrões de saúde, esperança de vida ao nascer e renda média da população.

Que tendências se podem prever para o futuro? Com base no trabalho de Fogel e de seu grupo de pesquisadores, podem ser apontadas as seguintes tendências:

- Uma grande crise da Previdência Social, nos próximos anos, causando uma “guerra entre gerações”;
- Mudanças na estrutura de consumo, com menor consumo relativo de alimentos e bens manufaturados;
- Grandes mudanças no sentido de diminuir o número de horas que as pessoas estarão dispostas a trabalhar em troca de remuneração;
- Diminuição das horas devotadas para gerar rendimentos;
- Aumento das horas dedicadas ao lazer;
- Diminuição da necessidade de obter renda para manter os níveis de consumo;
- Crescente demanda por esquemas flexíveis de trabalho;
- Melhoria das condições de saúde, acompanhada de mudanças no perfil das doenças;

Em termos econômicos, ao relacionar as tendências de consumo em função do crescimento da renda (a chamada “Lei de Engel”), os economistas utilizam o conceito de “elasticidade renda”. Essa é a maneira com que expressam quantitativamente as relações entre crescimento do consumo em função do crescimento da renda.

As projeções de elasticidade renda de longo prazo para o consumo são: alimentação (0,2); vestuário (0,3); habitação e moradia (0,7); cuidado com a saúde (1,6); educação (1,6); e lazer (1,5). Pelos valores das elasticidades renda, pode-se prever, por exemplo, que caso a renda per capita no Brasil cresça 50% nos próximos 15 anos, o consumo de alimentos e vestuário vai subir apenas 10%, o de habitação 15%, enquanto que o consumo de cuidados com a saúde e educação continuada subirá cerca de 80% e o de lazer 75%.

A revista *The Economist* (27 Junho 2009) publicou um survey sobre o envelhecimento da população, em que destacou que está surgindo um forte “mercado grisalho”. Segundo a revista, “pode-se ganhar dinheiro nesse mercado grisalho, mas isso exige pensamento” (p. 8). A revista também comenta que o processo de envelhecimento prejudica as possibilidades físicas e algumas mentais das pessoas, tais como certas habilidades cognitivas que começam a declinar após os 50 anos. No entanto, segundo a revista, a “inteligência cristalizada”, definida como conhecimento geral, experiência e habilidade verbal, continua indefinidamente no mesmo nível (p. 12).

7 - Conclusões

Procurou-se no artigo discutir algumas idéias sobre o impacto das mudanças demográficas na demanda de serviços. Foi feito um esforço para construir um caso *prima facie* de que essa evolução implicaria numa maior prioridade, pelos consumidores, quanto ao nível de qualidade dos serviços ofertados.

O ponto principal desse artigo é que, com uma população mais idosa e vivendo mais, e com o crescimento da renda per capita do País,

haverá uma mudança no perfil do consumidor. Esse novo perfil vai representar um aumento ainda maior de serviços, em que qualidade, ao invés de quantidade, passa a ser um aspecto cada vez mais importante.

Os consumidores brasileiros, ao ficarem mais velhos e viverem mais anos, terão maiores oportunidades e mais tempo para fazerem comparações sobre qualidade de serviços oferecidos por diferentes empresas. Isso os faz acumular experiência e passa a decidir escolhas.

Outro ponto importante tem a ver com a mudança de hábitos de consumo associada com o envelhecimento da população, tal como está acontecendo nos Estados Unidos. Haverá maior demanda por serviços e menor por bens de consumo industriais.

Esse deve ser um ponto de grande reflexão para os estrategistas das empresas desse setor, para que formulem políticas de qualidade e para que construam uma governança interna que acompanhe a eficácia do processo de implementação dessas políticas. Outro ponto de reflexão é que costuma ser mais complexo estabelecer e monitorar padrões de qualidade em serviços do que em produtos industriais, o que implica numa necessidade das empresas desses setores de serviços de criar sistemas e processos mais aprimorados.

Finalmente, a palavra de ordem do dia empresarial é gestão da empresa sob uma ótica de qualidade. Conhecer o perfil do consumidor é um requisito importante para tal e esperamos que esse artigo possa contribuir para esse propósito.

Referências Bibliográficas

Brakman, Steven; Garretsen, Harry; van Marrewijk, Charles; van Witteloostuijn, Arjen. *Nation and Firms in the Global Economy. An Introduction to International Economics and Business.* Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

Bras, Hervé Le. *The Nature of Demography.* Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2008.

Cypher, James M. e Dietz, James L. *The Process of Economic Development.* London and New York: Routledge, third edition, 2009.

Fogel, R.William. *The Escape from Hunger and Premature Death, 1700-2100. Europe, America and the Third World.* Cambridge, U.K. : Cambridge University Press, 2004.

Fogel, R.William. *The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarianism.* Chicago: The University of Chicago Press, 2000.

IBGE. *Estatísticas Históricas do Brasil.* Rio de Janeiro, IBGE, 1987

IBGE. *Estatísticas do Século.* Rio de Janeiro: IBGE, 2003

Lockard, Craig A. *Societies, Networks, and Transitions.* Boston and New York: Houghton Mifflin Company, 2008

McGuigan, James R.; Moyer, R. Charles; Harris, Frederick H. deB. *Economics for Managers.* Australia: Thomson South-Western, 11th. Edition, 2008

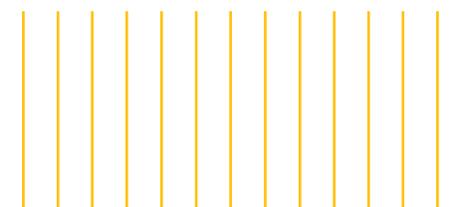
Mello, Pedro C. de e Spolador, Humberto da S. *Crises Financeiras.* São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, segunda edição, 2008.

Nafziger, E. Wayne. *Economic Development.* Cambridge: Cambridge University Press, fourth edition, 2006

Szirmai, Adam. *The Dynamics of Socio-Economic Development. An Introduction.* Cambridge: Cambridge University Press, 2005

The Economist. A Slow-burnng Fuse. A Special Report on Ageing Populations. Londres, 27 de Junho de 2009.

Walton, Gary M. e Rockoff, Hugh. *History of the American Economy.* Australia: Thomson South-Western, 2005



Normas para formatação dos artigos

> **Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:**

Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)
> Editor de texto: Word.

Margens:

> Superior: 3 cm;
> Inferior: 2 cm;
> Esquerda: 3 cm;
> Direita: 2 cm.

Fonte:

> Times New Roman, tamanho 12.

Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;
> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;
> Cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Ilustrações, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título e fonte.
> A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

Formas de envio:

CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br
Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

Livro

RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

Capítulo de livro

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

Artigo de revista

ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. Política Externa, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

Texto eletrônico

TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. O Globo, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 1998.

“

**Estude Administração na ESAGS,
uma das 4 melhores faculdades de
Administração do Estado de São Paulo.**

”

Unidade ABC

Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41

Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paquetá - Santos/SP

[13] 2127 0003

www.esags.edu.br