

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial

Bárbara Nack Medeiros
Bernardo Ribeiro Rocha
Gislaine Kruger Jeske
Leonardo de Abreu Ribeiro
Vanilda Maria Silvano

PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO EM GESTÃO COMERCIAL: diagnóstico e
proposta para a empresa Agro Veterinária Da Lapa

Florianópolis
2016

Bárbara Nack Medeiros
Bernardo Ribeiro Rocha
Gislaine Kruger Jeske
Leonardo de Abreu Ribeiro
Vanilda Maria Silvano

PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO: diagnóstico e proposta para a empresa Agro
Veterinária Da Lapa

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia Senac Florianópolis como requisito
parcial para a obtenção do título de tecnólogo
em Gestão Comercial.

Orientador(a): Prof^a. Msc. Cárlei Nunes

Florianópolis
2016

Bárbara Nack Medeiros
Bernardo Ribeiro Rocha
Gislaine Kruger Jeske
Leonardo de Abreu Ribeiro
Vanilda Maria Silvano

PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO: diagnóstico e proposta para a empresa Agro
Veterinária Da Lapa

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia Senac Florianópolis como requisito
parcial para a obtenção do título de tecnólogo
em Gestão Comercial.

Profa. Msc. Cárlei Nunes (Orientadora) – SENAC

Profa. Msc. Carla Rosana Veiga – SENAC

Profo. Sérgio Pereira do Espírito Santo – SENAC

Profa. Elise Schmitz Possenti – SENAC

Profo. Evandro Moritz Luz – SENAC

Florianópolis, 30 de novembro de 2016

Dedicamos este trabalho à nossas famílias, professores e demais pessoas que de alguma maneira contribuíram para esse momento. Muito obrigado.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo criar um Plano de Comercialização para a Agro Veterinária Da Lapa, localizada no Sul da Ilha de Florianópolis, com Ações de Logística e Programa de Fidelização. Essas com base em dados oriundos em diagnóstico feito através de três visitas no estabelecimento e uma entrevista semiestruturada à gestora. Com o intuito de garantir um diagnóstico preciso, foi feita uma revisão literária embasada na bibliografia existente sobre os assuntos aqui tratados. O plano de comercialização elaborado tem como objetivo principal aumentar o volume de vendas, através do controle da gestão de estoque e melhorias no *visual merchandising*, visto que estes foram os pontos críticos levantados no diagnóstico. Apesar de estar há 18 anos no mercado, a gestora não fazia a gestão de seu estoque, bem como o mapeamento dos produtos mais vendidos, por isto foi proposta a implementação de um sistema de controle de estoque, através de uma planilha eletrônica, onde é possível verificar os produtos que mais vendem, os que mais lucram e também avaliação de seus fornecedores. Isto a fim de identificar uma maneira de melhorar o processo de compras, proporcionando assim um crescimento real nas vendas e possibilidade de previsão de venda futura, sendo este fundamental para elaboração de metas. O controle através de planilhas também possibilita a gestora criar indicadores de controle de vendas para que se observe o desempenho diário, verificando se está de acordo com a estratégia estipulada. Em relação ao diagnóstico de *visual merchandising*, verificou-se que as áreas, externa e interna, estão desatualizadas e obsoletas, dificultando a visualização dos clientes que passam em frente à empresa e ao cliente entrante dificuldade de identificar produtos de interesse dentro de loja. Visto isso foi elaborado um projeto de melhoria de *visual merchandising*, visando proporcionar um ambiente agradável a fim de contribuir com a fidelização dos mesmos. Em Plano de Recursos Humanos foi elaborado junto à gestora a missão, visão e valores para a empresa. Para comprovar a viabilidade das propostas feitas, foram realizados estudos de Viabilidade Financeira, onde foi calculado o prazo de retorno do investimento, bem como o crescimento estimado. Concluiu-se que este trabalho foi de grande valia para a Agro Veterinária Da Lapa, pois proporciona o crescimento de sua receita líquida e para os participantes do trabalho deu-se a

oportunidade real de testar seus conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo do curso de Gestão Comercial.

Palavras-chave: Plano de comercialização. Plano de logística. Comércio Agro Veterinário. Plano de fidelização. Gestão Comercial.

ABSTRACT

This essay aims to create a Marketing Plan for Agro Veterinária Da Lapa, located at southern part of the Florianópolis island. With Loyalty Program and Logistics actions. These programs are based on data collected from in loco visits and semi-structured questions interview with the manager. Specialized literature was used to cover the subjects from this essay, in order to ensure a precise diagnostic. The Marketing Plan main objective is to increase sales in volume, by targeting inventory management and improvements in visual merchandising – critical points identified from the analysis and diagnostic. Despite being over 18 years in the market, the manager did not have an inventory management program. A recommendation on this aspect was an electronic spreadsheet, which could make possible to check the best sellers, as well as most profitable products and suppliers/supply issues. This was suggested in order to improve the buying process, hence an increase on sales and projection of sales – essential for setting targets. Electronic Spreadsheets facilitate the manager to create key performance indicators, observing daily operations compared to the targets set. Regarding to the visual merchandising: it was observed that external and internal area are not updated and difficult visualization by whoever passes in front of the business. Having that in mind, a project was created to improve the visual aspect, to ensure a pleasant environment and loyalty of customers. Human Resources Plan – created in partnership with the manager – mission, vision and company's values. To prove the feasibility of the recommendations, a financial viability study took place, which calculate the return on investment and estimated growth. In conclusion, this project had great value to Agro Veterinária Da Lapa because supported their gross revenue increase and for the team, it was a real opportunity to experiment and put in test knowledge and skills acquired from the Commercial management course.

Keywords: Marketing plan. Logistics plan. Agro-Veterinary trade. Loyalty plan. Commercial management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxos Logísticos.....	45
Quadro 1 – Principais Fornecedores.....	56
Quadro 2 – Concorrentes diretos Rio Tavares.....	58
Quadro 3 – Concorrentes diretos Campeche.....	58
Quadro 4 – Concorrentes Indiretos.....	59
Quadro 5 – Análise SWOT.....	61
Figura 2 – Organograma real Agro Veterinária Da Lapa.....	65
Quadro 6 – Metas e Indicadores.....	71
Quadro 7 – Projeção do volume de vendas.....	73
Figura 3 – Comunicação interna atual da empresa.....	79
Figura 4 – Sugestão para nova comunicação interna.....	79
Figura 5 – Comunicação externa atual da empresa.....	80
Figura 6 – Sugestão para nova comunicação externa.....	80
Figura 7 – Sinalizadores das prateleiras.....	81
Quadro 8 – Ferramenta desenvolvida para o estoque.....	84
Quadro 9 – Controle de estoque.....	85
Gráfico 1 – Análise Estoque X Vendas.....	85
Quadro 10 – Análise de grandes quantidades de produtos X vendas.....	86
Quadro 11– Registro de fornecedores.....	88
Quadro 12 – Orçamento melhoria visual merchandising.....	89
Gráfico 2 – Comparativo caixa líquido.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo de caixa 2016	91
Tabela 2 – Fluxo de caixa 2017 sem a implementação do projeto.....	92
Tabela 3 – Fluxo de caixa 2018 sem a implementação do projeto.....	93
Tabela 4 – Fluxo de caixa 2017 com a implementação do projeto.....	94
Tabela 5 – Fluxo de caixa 2018 com a implementação do projeto.....	95
Tabela 6 – Comparativo caixa líquido	96
Tabela 7 – TMA, VPL, TIR e Payback descontado	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação

AMBEV – American Beverage Company - Companhia de Bebidas das Américas
Company – Companhia de Bebidas das Américas

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CFMV – Conselho Federal de Medicina Veterinária

CRM – Consumer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente

CRMV – Conselho Regional de Medicina Veterinária

DRE – Demonstrativo dos Resultados do Exercício

GPS – Global Position System - Sistema de Posicionamento Global

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IL – Índice de Lucratividade

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

KPI – Key Performance Indicator - Indicadores Chaves de Performance

MAPA – Ministério da Agricultura

PDV – Ponto de Vendas

RH – Recursos Humanos

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TIR – Taxa Interna de Retorno

TIRIO – Terminal de Integração do Rio Tavares

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

UPA – Unidade de Pronto Atendimento

VIP – Very Important Person - Pessoa Muito Importante

VPL – Valor Presente Líquid

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	Especificação do problema	16
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	Justificativa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	Estudo setorial.....	19
2.2	Fundamentação teórica.....	20
2.2.1	Plano de comercialização.....	20
2.2.1.1	Estratégia	20
2.2.1.2	Plano de comercialização e planejamento de vendas.....	21
2.2.1.3	Análise ambiental micro e macro ambiente.....	22
2.2.1.4	Tamanho de mercado	23
2.2.1.5	Potencial de mercado.....	24
2.2.1.6	Força de vendas.....	24
2.2.1.7	Indicadores de Vendas.....	25
2.2.1.7.1	Preço	25
2.2.1.7.2	Orçamento.....	25
2.2.2	Plano de viabilidade financeira	25
2.2.2.1	Projeto de investimentos	26
2.2.2.2	Classificação dos projetos de investimentos	26
2.2.2.3	Investimento inicial	27
2.2.2.4	Fontes de financiamento	28
2.2.2.5	Gastos	29
2.2.2.6	Custos fixos e variáveis.....	29

2.2.2.7	Despesas	29
2.2.2.7.1	Despesas fixas	30
2.2.2.7.2	Despesas variáveis	30
2.2.2.8	Receita	30
2.2.2.8.1	Receita Operacional	30
2.2.2.9	Análise custo/volume/lucro	30
2.2.2.9.1	Margem de contribuição	31
2.2.2.9.2	Ponto de equilíbrio	31
2.2.2.10	Demonstrações financeiras	31
2.2.2.10.1	Balanço patrimonial	31
2.2.2.10.2	Demonstração do resultado do exercício	32
2.2.2.10.3	Fluxo de caixa	32
2.2.2.11	Avaliação da viabilidade econômico/financeira	33
2.2.2.11.1	Finalidade	33
2.2.2.11.2	Valor presente líquido (VPL) Indicadores da análise de viabilidade	33
2.2.2.11.4	Taxa interna de retorno (TIR)	34
2.2.2.11.5	Custo de oportunidade	34
2.2.2.11.6	Taxa mínima de atratividade (TMA)	34
2.2.2.11.7	Payback descontado	34
2.2.2.11.8	Índice de lucratividade – IL (ou Índice benefício/custo – IBC)	35
2.2.3	Plano de fidelização	35
2.2.3.1	Conceito de marketing de relacionamento	35
2.2.3.2	Etapas para se implementar programa de fidelização	36
2.2.3.3	Conceito de plano de comunicação	36
2.2.3.4	Etapas Plano de Comunicação	37
2.2.4	Plano de recursos humanos	38
2.2.4.1	Importância da gestão de pessoas	38

2.2.4.2	Recrutamento e seleção.....	39
2.2.4.3	Treinamento e desenvolvimento	40
2.2.4.4	Avaliação de desempenho	40
2.2.4.5	Estratégias de remuneração	41
2.2.5	Plano de distribuição	42
2.2.5.1	Conceito de Logística	42
2.2.5.2	Conceito de Cadeia de suprimentos.....	43
2.2.5.3	Definição do canal de distribuição	44
2.2.5.4	Elementos de serviços aos clientes.....	45
2.2.5.5	Estrutura de logística Interna.....	46
2.2.5.5	Definição das ferramentas de gestão e desempenho	47
3	METODOLOGIA.....	48
3.1	Caracterização da pesquisa	48
3.2	Técnicas de coleta de dados	49
3.3	Forma e análise dos dados	49
4	ESTUDO DO SEGMENTO.....	50
4.1	Área de abrangência do segmento.....	50
4.2	Histórico do segmento.....	50
4.3	Análise ambiental do segmento	51
4.3.1	Forças político-legais.....	52
4.3.2	Forças econômicas	53
4.3.3	Forças tecnológicas.....	53
4.3.4	Forças ecológicas.....	54
4.3.5	Forças socioculturais.....	55
4.3.6	Forças demográficas	56
4.3.7	Principais fornecedores e insumos.....	56
4.3.8	Órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento	57

4.3.9	Clientes	57
4.4	Análise da concorrência	58
4.4.1	Tamanho e potencial do mercado	59
4.4.2	Tendências tecnológicas, demográficas, culturais e sociais	60
4.4.3	Oportunidade de negócio do segmento SWOT	60
4.4.4	Ameaças do segmento SWOT	62
5	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	63
5.1	Nome	63
5.2	Histórico	63
5.3	Endereço	63
5.4	Abrangência geográfica de atuação	64
5.5	Produtos e serviços	64
5.6	Porte e quantidade de funcionários	64
5.7	Missão, visão e valores	65
5.8	Organograma	65
5.1	Diagnóstico interno da empresa	65
5.1.1	Ações de marketing e fidelização	66
5.1.2	Ações de logística	66
5.1.3	Gestão de recursos humanos	67
5.1.4	Gestão financeira	68
5.1.5	Gestão de comercialização	68
6	PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO	70
6.1	Estratégia de comercialização	70
6.2	Objetivos do Plano de Comercialização	70
6.3	Vantagem competitiva	71
6.4	Norteadores estratégicos	71
6.5	Metas e indicadores	71

6.6	Tamanho da força de vendas.....	72
6.7	Estrutura da força de vendas	72
6.8	Tamanho e Potencial de mercado.....	73
6.9	Projeção do volume de vendas	73
6.10	Cotas de vendas por vendedor	75
6.11	Orçamento de venda.....	75
6.12	Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas	75
6.13	Política de preço de venda	76
7	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	77
7.1	Missão	77
7.2	Visão	77
7.3	Valores	77
8	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	78
8.1	Ações de comunicação	78
8.2	Gestão da marca.....	81
9	PLANO DE LOGÍSTICA	83
9.1	Gestão de estoque	83
10	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	89
10.1	Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro.	89
10.2	Levantamento de fontes de investimentos	90
10.3	Prazos médios e ciclo financeiro	90
10.4	Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual	90
10.5	Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada	97
10.6	Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas.....	98
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99

REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE A — ROTEIRO DA ENTREVISTA	108
APÊNDICE B — ENTREVISTA.....	110

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro movimentou em 2015, uma quantia relevante de 18 bilhões de reais no setor de *Pets*, um crescimento de 7,6% comparado a 2014. Estes resultados perderam apenas para a movimentação financeira dos Estados Unidos e do Reino Unido (PETBRASIL, 2016).

A economia brasileira diante de grandes escândalos de corrupção em 2012 até o presente ano de 2016, viu-se refletindo em perdas milionárias para todos mercados do Brasil, incluindo demissões em massa e fechamento de diversas fábricas. Apesar deste fato, o mercado do setor de *Pets*, não sentiu com tanto impacto essa oscilação na economia (PETBRASIL, 2016).

Em Florianópolis abriram novas clínicas, *petshops* e empresas entraram neste setor. Entre eles: roupas, rações, remédios, lazer e as mais diversas necessidades dos animais. Novas empresas estão se lançando neste mercado em ascensão com criatividade, como hotéis para cachorros, tecnologia para localização de cães perdidos, até mesmo *spas* e recreações, inovam para cada vez deixar os animais mais próximos do homem, como se fossem membros de suas famílias.

A empresa Agro Veterinária Da Lapa, residente em Florianópolis, estabelecida há 18 anos no Rio Tavares, sente o impacto deste setor e percebe a movimentação e aperfeiçoamento dos concorrentes. A empresa acredita na importância deste estudo, a fim de analisar o ambiente interno e externo, e se resguardar com um estudo de diagnóstico conciso que gere sugestões de melhorias para o negócio, mantendo longevidade e rentabilidade na empresa.

1.1 Especificação do problema

É imprescindível que os estudantes especifiquem o problema corretamente. Assim é possível dar um enfoque no que realmente precisa ser analisado. Por mais particularidades que a pesquisa apresente, sempre pode gerar dúvidas, motivo pelo qual deve ser planejado e alinhado com a metodologia para não comprometer o trabalho (FACHIN, 2006).

Como abordado, o mercado *pet* vem crescendo nos últimos anos e na região de Florianópolis, onde é localizado a empresa estudada, Agro Veterinária Da Lapa, é perceptível a entrada de novos concorrentes diretos no bairro de sua localização. A

empresa analisada tem atuação desde 1997, com clientes cativos, boa localização, porém entende que existem diversas oportunidades de melhora em sua estrutura física e também em suas políticas gerais de venda, estoque e relacionamento. Esta percepção da gestora, na necessidade de melhorar e continuar competitiva, levantou este problema, que merece atenção e ser solucionado. Que ações podem deixar a empresa Agro Veterinária Da Lapa mais competitiva? Como se preparar e se diferenciar nesse novo cenário de concorrentes, além de se manter saudável financeiramente? Como melhorar o atendimento e não perder os clientes cativos para os novos *entrances*?

1.2 Objetivos

A seguir, serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho de estudo da empresa Agro Veterinária Da Lapa.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho, é elaborar um plano de comercialização para a empresa Agro Veterinária Da Lapa, verificando os processos e identificando a viabilidade financeira.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar o ambiente interno e externo da empresa;
- b. Identificar os processos críticos do ambiente interno;
- c. Sugerir melhorias para os processos internos e *visual merchandising*;
- d. Analisar a viabilidade financeira para propor as melhorias.

1.3 Justificativa

Somando os fatores que revelam o crescimento e o aperfeiçoamento dos concorrentes no setor de animais de estimação, julga-se necessário levantar dados do mercado, analisar concorrentes e criar um plano de comercialização, com

objetivo de se manter competitivo, além disto, ampliar o nível de conhecimento dos participantes do trabalho estudado e comunidade acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com intuito de diagnosticar e gerar propostas de melhorias para a Agro Veterinária Da Lapa em Florianópolis foram escolhidos autores na área de marketing, finanças, logística, gestão de pessoas e comercialização que geram subsídios em forma de conhecimento, a fim de orientar o projeto. Kotler e Keller (2012) apresentam os conceitos de marketing. Por sua vez, Churchill (2010) auxilia na fundamentação de Marketing de Relacionamento, Dias (2003) expõe o conhecimento na área de vendas e administração e Razzollini (2010) descreve a importância da logística.

A reunião destas ideias oriundas desses autores torna possível integrar os conhecimentos, diagnosticar problemas e construir um plano de melhorias, a fim de trazer resultados satisfatórios para a empresa estudada.

2.1 Estudo setorial

Para os autores Rossetti (2013), Vasconcellos e Enriquez Garcia (2008) concordam no aspecto de que as atividades rurais e agropecuárias servem de base para o Setor Primário sendo representado por extração vegetal, plantações e criações de animais.

O Setor Secundário por sua vez é representado pelas indústrias, que são divididas em quatro atividades: “a de extrativa mineral, a de transformação, a de construção e os suprimentos de bens públicos e semi-públicos, que exigem processamentos industriais ou semi-industriais”. (ROSSETTI, 2013, p.597)

Finalizando o Setor Terciário, é visto como provedor de serviços privados e governamentais, como prestadores de serviços autônomos, ensino particular, transportes, comunicações, instituições financeiras, assistência médica, serviços hospitalares e comércio em geral.

Embora exista os três setores, será focado no setor terciário, como comércio, serviços e assistência médica. Pode-se notar a relevância do setor, pois de acordo com a ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de produtos para Animais de Estimação), o setor Pet do Brasil é o 2º maior do mundo em cães, gatos, aves canoras e ornamentais, 3º maior do mundo em faturamento e 4º em população total de animais de estimação”. O mercado Pet nacional divide-se em *Pet food* (67,3%),

Pet care (8,0%), *Pet vet* (7,7%) e *Pet serviços* (17%), com crescimento em 2014/2015 de 7,6% (ABINPET, 2016).

2.2 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica deste trabalho visa pesquisar literaturas existentes, apoiadas em descobertas cientificamente comprovadas e apresentadas previamente por autores das áreas estudadas. Assim sendo, não se pode reinventar assuntos já abordados academicamente, com isso dá-se credibilidade e ética ao trabalho acadêmico. Dessa maneira podemos usar a voz e pensamentos de intelectuais para posicionar ideias já discutidas. E por fim evidenciar que nosso campo de conhecimento já está estabelecido, porém pode e deve receber novas pesquisas.

2.2.1 Plano de comercialização

Neste capítulo, são tratados itens fundamentais para elaboração de um plano de comercialização, em todos os pontos e preceitos que lhe antecedem.

2.2.1.1 Estratégia

Se uma empresa pretende ficar no mercado, crescer e principalmente fortalecer-se, precisa ter como orientação um planejamento estratégico bem elaborado e prático, acompanhado por ações de todos envolvidos. Fundamentado nas necessidades dos clientes e nas lacunas do mercado. Diante da concorrência cada vez mais veloz e agressiva, percebe-se que “a estratégia pode ser encarada como um jogo”, conforme Lupetti (2012) é a prática realizada para resolver assuntos da empresa e também derrotar os concorrentes percebidos como inimigos. Complementando, Kotler e Keller (2012, p. 53), dizem que “a estratégia é um plano de ação para chegar lá.”

Além dessas ideias, Oliveira (2001), afirma que a estratégia é um elo de ligação entre a empresa e o ambiente, e quando colocada em prática, os resultados serão crescentes. Então, praticando um plano tático no ambiente em que está inserida, a empresa mantém-se no mercado projetando uma imagem de força e respeito para clientes, sociedade e concorrentes.

2.2.1.2 Plano de comercialização e planejamento de vendas

Segundo Cobra (1994), o plano de comercialização trata de construir objetivos que a empresa pretende alcançar, analisando e dando prioridade para as melhores oportunidades. Trata-se de um plano com objetivos futuros, embasado em previsões passadas para ajudar na sua construção.

Dentro do plano de comercialização, deve-se construir dois objetivos distintos: ações macros que condizem com a estratégia da empresa e realize vendas, e outro mais voltado para desenvolvimento de ações de menor porte, direcionado para melhora no aspecto operacional, que também é orientado pela estratégia macro da organização (COBRA, 1994).

Ainda Cobra (2011), afirma que para existir sinergia, o plano de comercialização conecta-se às estratégias globais da organização e também ao plano de marketing. Desta maneira existe um norteador que apoia estas diversas ações nas áreas de marketing e vendas, sempre norteado pela estratégia macro, com suas respectivas missões e valores organizacionais.

Por este motivo, é essencial prestar atenção à equipe de vendas que seguirá com o plano de comercialização. O Sebrae (2016) comenta que os profissionais precisam estar alinhados com a estratégia global, operacional e representam a empresa como um cartão de visita, recheados de valores organizacionais e informações detalhadas sobre os produtos ou serviços.

O plano de comercialização envolve o estímulo dos colaboradores, à perseguirem a eficiência e o aumento de produtividade. Para isso o monitoramento das metas estabelecidas é crucial. Segundo Moreira (2007, p. 121), as etapas citadas a seguir servem de base para o planejamento de vendas nas empresas: “avaliação das oportunidades de mercado, previsão de vendas, segmentação de mercado e distribuição e logística”.

De acordo com Dias (2003), conhecendo-se os valores estratégicos da empresa: missão, visão e valores, é possível iniciar o desenvolvimento de um planejamento de vendas. Este plano deve ser direto e conciso, e é importantíssimo haver metas e objetivos a se alcançar, entre eles: aumento de receita, melhora do fluxo de caixa, aumento de *ticket* médio, entre outros indicadores de desempenho.

As empresas devem entender a importância da estrutura de vendas, a fim de haver sinergia com os conceitos e valores de marketing. Alguns momentos as

organizações, motivadas com o marketing e as ideias criativas que surgem, podem complicar-se e perder o foco do planejamento de vendas (COBRA, 2009).

Além de ser a ferramenta principal para organizar as ações de vendas, munidas nos conceitos de marketing e comunicadas a todos os envolvidos na tarefa árdua de vender, o planejamento de vendas tem a característica de motivar os vendedores, trazendo horizontes tangíveis e metas claras para o alcance dos objetivos (DIAS, 2003).

Olhar para o passado questionando resultados e métodos, pode trazer *insights* valiosos para a construção do planejamento de vendas atual. Desapegar-se dos velhos métodos de vendas que não geraram bons resultados, carteira de clientes com baixo potencial, e perguntar-se todos os anos quem é a empresa? Para onde quer seguir? Como trilhar esse caminho? E quais ações não devem ser realizadas, ajudam a ter sucesso para construir um plano eficaz.

As questões mais importantes de um planejamento bem feito são: Quem somos? Onde estamos? O que fizemos? O que deixamos de fazer? O que nos impediu de fazer? Quais foram nossos pontos mais fortes? O que podemos melhorar? O que os concorrentes têm feito de diferente? Quais as metas de crescimento querem alcançar e como teremos que agir para tanto? Olhar para frente é essencial, com otimismo e com inspiração. Um vendedor vive de perspectivas, pensamentos positivos e resultados. Por isso, sua meta deve ser cada vez maior, mesmo em tempo difíceis. Motivação começa na preparação, na estratégia e no planejamento que fará (ORTEGA 2015).

2.2.1.3 Análise ambiental micro e macro ambiente

Para garantir que as organizações estejam preparadas às consequências futuras, é preciso acompanhar com regularidade às mudanças do ambiente, seja macro ou micro, ambos sofrem atuação constante um do outro (MOREIRA, 2007).

O macro ambiente para Moreira (2007), se classifica em forças ou fraquezas que não são administradas pelas empresas. Assim são criados cenários para se ter uma previsão do que está por vir. Esta técnica chamada de cenário, consiste em supor o que pode acontecer em um determinado espaço de tempo, podendo ser

classificado em cenário econômico, social, sindical, demográfico, político, tecnológico, legal, cultural, ecológico e mercadológico. Kotler e Keller (2012), enfatizam a importância da atualização em relação às tendências e ajustes do mercado, gerando assim oportunidades de negócios. Concordando com os demais autores Dias (2003, p. 500), cita “é preciso considerar sua habilidade em neutralizar o impacto do ambiente externo”.

O microambiente é composto por forças ou fraquezas potencialmente controláveis pelas empresas. Estas quando relacionadas com os acionistas, alta administração e funcionários são chamadas de expectativas internas, já quando se trata de comunidade, clientes e fornecedores denominam-se expectativas externas (MOREIRA, 2007). Complementando, Kotler e Keller (2012) dizem que o microambiente é representado por indivíduos envolvidos diretamente na organização, viabilizando o aumento no volume de negócios. Sendo assim Dias (2010, p. 56) finaliza:

O diagnóstico do desempenho competitivo da empresa, deve levar em conta sua capacidade de manobra em relação aos desafios do ambiente interno perante os seus valores, a sua missão, o escopo do seu negócio, sua capacidade gerencial, seu poder de mercado, suas sinergias e sua força motriz.

O macro e microambiente são fatores que precisam ser conhecidos pelos gestores. Eles têm a capacidade de potencializar ou decrescer as vendas dos bens e serviços.

2.2.1.4 Tamanho de mercado

Como o mercado passou por diversas mudanças e não está somente em um local físico, pré-determinado onde qualquer pessoa pode comprar tudo pela Internet, o tamanho de mercado tornou-se global (COBRA, 2009).

O mercado também pode ser analisado com a ótica voltado ao produto ou serviço, tendo intuito de entender se os mesmos são duráveis, de longo prazo, ou de rápido consumo. Deve-se pesquisar e entender que segmento atingir, projetar como

será o mercado no futuro, como o governo interfere, os problemas de comercialização e o quanto deve-se produzir (BRITO, 2006).

Entretanto, Dantas (2008) considera tamanho de mercado, o local onde podem ser feitas todas trocas possíveis entre os compradores e os atuais futuros bens e serviços.

Percebe-se que cada autor trata de maneira diferente sobre tamanho de mercado, onde um aborda o tema como algo global, amplo e os demais apenas como um local de trocas de bens e serviços.

2.2.1.5 Potencial de mercado

Quando se fala em potencial de mercado, os autores têm ideias similares sobre o assunto. O potencial de mercado é a quantidade de produtos que podem ser consumidos. Complementando Dias (2003) e Churchill (2010) acrescentam que é a oportunidade de vendas de um mercado específico. Para esse cálculo, leva-se em conta a segmentação do mercado em que se quer inserir um produto ou serviço, como por exemplo, a localização geográfica, idade, renda e etnia.

Yanaze (2011, p. 218-219) traduz potencial de mercado como “a parcela do mercado total que tem as características demográficas e psicográficas compatíveis com os produtos e serviços de uma empresa e está dentro do seu território de ação”.

2.2.1.6 Força de vendas

Força de vendas é o nome dado ao grupo de pessoas ligadas diretamente ou não a empresa que realizam vendas. Eles podem ser internos ou externos. Os vendedores externos podem vender com exclusividade os produtos da empresa e na maioria das vezes, fazem parte do quadro de funcionários. O representante também atua como vendas externas e de acordo com o contrato, pode ser exclusivo ou não. Já quem faz o trabalho de suporte técnico, assistente de vendas e *telemarketing* são considerados colaboradores internos. Em algumas empresas a área interna supre as demandas do pessoal externo (LUPETTI, 2012).

Ambos autores Cobra (1994) e Moreira (2007) acreditam que o perfil dos vendedores no processo de seleção deve estar alinhado com as necessidades da empresa, levando em conta o máximo de atributos desejados.

2.2.1.7 Indicadores de Vendas

Foram abordados os indicadores necessários para avaliar o potencial da empresa, bem como o planejamento estratégico da mesma, para averiguar se o caminho previamente estabelecido está em curso certo, ou se precisará de ajustes.

2.2.1.7.1 Preço

A definição de preço para Kotler e Keller (2007, p. 258), "é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço". Dias (2010) complementa que o preço varia com a atribuição dada por cada consumidor. Moreira (2007) concorda, ao afirmar que o cliente pode ter diversas formas de validar o bem ou serviço, sendo algumas delas por indicação, marca, qualidade ou experiência anterior.

2.2.1.7.2 Orçamento

De acordo com os objetivos das vendas, elabora-se o orçamento. Para Las Casas (2009) o orçamento é um plano, feito em função do que a empresa pretende vender em certo tempo, apoiado em bens materiais para alcançar o objetivo.

Observando o pensamento de Moreira (2007) constata-se ser a criação de operações e obrigações, previamente analisadas e avaliadas, definidas sob o ponto de vista financeiro para ocorrer em determinado prazo de tempo definido. E no conceito de Cobra (1994, p. 98) "trata-se de um plano em termos monetários, decorrente do que a empresa espera que vá ocorrer".

2.2.2 Plano de viabilidade financeira

Diante da crescente concorrência no mercado nacional e internacional as empresas necessitam manter-se competitivas. Para isso devem constantemente aprimorar seus meios, serviços e produtos, bem como estabelecer objetivos e metas a serem perseguidos. Neste contexto torna-se fundamental o planejamento e a elaboração de projetos que, em geral, requerem novos investimentos (ASSAF NETO, 2012b).

2.2.2.1 Projeto de investimentos

Os investimentos são necessários para o crescimento da empresa, tendo seus objetivos por ampliação de capacidade de produção, lançamentos de novos produtos, pesquisas e outras diversas decisões que envolvem o capital do negócio, sendo eles geralmente divididos em curto, médio e longo prazo. A fim da empresa planejar investimentos adequados, deve-se conhecer juros e taxa de mercado, visando adequar a variável tempo e capital para os objetivos da organização (ASSAF NETO, 2012b).

A aceitação ou rejeição de projetos de investimentos requerem conhecimentos contábeis e financeiros, sobretudo no que se refere a custos, despesas, taxas de juros, valor presente e valor futuro, visando adequar a variável tempo e capital para os objetivos da organização. Investir é uma tomada de decisão de critério racional, a qual deve estar amparada pelo conhecimento e análise de fluxos de caixa, atratividade econômica e a verificação da existência de retorno superior à taxa de remuneração que foi requerida para o projeto vigente (ASSAF NETO, 2012b).

Um projeto sempre tem um objetivo econômico ou social e deve produzir bens ou serviços. Planejar e implantar um projeto é trabalhoso e oferece riscos que devem ser na medida do possível, analisados e questionados. Um fator que pode ajudar na elaboração de um projeto, é construí-lo de forma adaptável e flexível (BRITO, 2006).

As decisões de investimento, envolvem a seleção de propostas, análise das oportunidades a fim de atingir objetivos, geralmente de médio e longo prazo. Estas oportunidades compreendem retornar aos proprietários dos ativos, um resultado positivo financeiramente. O capital pode ser usado ampliar a capacidade produtiva, lançar novos produtos, viabilizar campanhas de marketing, treinamento dos colaboradores, aquisições de ativos entre outros (ASSAF NETO, 2012b).

2.2.2.2 Classificação dos projetos de investimentos

De forma ampla, Brito (2006) diz que os projetos podem ser do tipo: industriais, agrícolas, de serviços, sociais, entre outros. De acordo com Lapponi (2007) e Assaf Neto (2012b), os investimentos podem ter diversas classificações,

dependendo de seus motivos internos definidos pela organização. Para exemplificar, apresenta-se algumas classificações para enquadrar a proposta, podendo ser ela:

a) Ampliação do volume de atividades: Quando a organização não atende à demanda de produtos ou serviço do seu mercado, pode construir um projeto de investimento com finalidade de expansão da produção ou de serviços;

b) Reposição e modernização de ativos fixos: Com o intuito de repor ou modernizar algum bem que poderá trazer mais capacidade produtiva, ou então a manutenção de um bem físico, este tipo de investimento tem por objetivo manter ou melhorar a participação no mercado;

c) Arrendamento ou aquisição: Refere-se à organização utilizar determinado bens fixos sob a forma de arrendamento;

d) Outras origens: Classificam-se nesta categoria projetos diferentes dos citados anteriormente, como pesquisas, publicidade, desenvolvimento e assessoria. Pode ser com fins de aumento de receita para a organização ou estudos em um planejamento estratégico.

2.2.2.3 Investimento inicial

Para que as empresas possam funcionar e assim atingir seus objetivos operacionais, em geral necessitam despender recursos com a obtenção de bens móveis e imóveis, isto é, realizar investimentos em ativo fixo, também denominado ativo permanente, em razão da necessidade de sua permanência por um longo período de tempo, ou seja, a não intenção de negociá-lo.

Por outro lado, também necessita de recursos circulantes para atender suas obrigações de curto prazo, ou seja, precisa administrar de maneira eficiente o seu capital de giro (BRAGA, 2014).

O ativo fixo, ou ativo permanente, consolida investimentos oriundos de compra de bens essenciais à a produção e a geração de benefícios aos investidores. São investimentos necessários à manutenção da estrutura para se executar os objetivos operacionais da organização (ASSAF NETO, 2012b).

As principais características do ativo fixo são: utilização acima de um ano, não estejam destinados à venda, relevância de valor e utilização nas atividades da empresa (HOJI, 2007; SILVA, 2013).

De acordo com Silva (2013), o capital de giro é representado pelos ativos circulantes, os quais, em geral compreendem, disponibilidade imediata, isto é, dinheiro em caixa, em conta bancária e em aplicações de curto prazo com resgate a qualquer momento; direitos realizáveis e estoques de mercadorias. Também integram o capital de giro os passivos circulantes, representados por obrigações vencíveis no curto prazo com fornecedores de bens e serviços, folha de pagamento, impostos, taxas, empréstimos a pagar, financiamentos a pagar, entre outros (SILVA, 2013).

Entende-se por ativo circulante os direitos realizáveis em até doze meses a contar da data do balanço patrimonial e como passivo circulante as obrigações exigíveis, a serem pagas, até doze meses a contar da data do balanço (HOJI, 2007).

Braga (2014) afirma que as empresas passam por ciclos de capital de giro, no caso de indústria, começa pelo caixa, seguido da aquisição de matéria prima, produção, estocagem do produto acabado, vendas e recebimento. Este ciclo quando repetido com maior frequência tende a aumentar a rentabilidade da empresa.

2.2.2.4 Fontes de financiamento

Os projetos de investimento normalmente demandam aporte de recursos financeiros e dentre as diversas decisões inerentes à atividade de administração financeira está a de escolher onde buscar tais recursos, ou seja, decidir pelas fontes de financiamento e em qual proporção (HOJI, 2007).

Os recursos podem ser oriundos do capital próprio, podendo vir da integralização de capital pelos atuais sócios, por novos sócios e/ou utilização de recursos decorrentes dos lucros acumulados pela empresa, isto é, emprego dos lucros para reinvestimento. Também pode ter sua origem no capital de terceiros, portanto naqueles que não integram a sociedade com a empresa (HASTINGS, 2013).

O capital de terceiros advém do mercado financeiro, podendo ser em forma de compras a prazo, empréstimos e financiamentos. Na utilização de capital de terceiros deve-se acompanhar o desempenho da política econômica, de modo a manter-se atualizado, para obter maiores benefícios, sobretudo em relação às taxas de juros (ASSAF NETO, 2009; BRITO, 2006).

O BNDES (2016) cita alguns exemplos de capital de terceiros que podem ser adquiridos com taxas de juros reduzidas, como a linha de crédito para empresas destinada à ampliação da capacidade produtiva.

2.2.2.5 Gastos

Para a produção de bens e serviços as empresas necessitam realizar gastos que integram o processo produtivo, seja diretamente ou indiretamente e gastos que não estão relacionados com o processo produtivo, mas são importantes para se manter diversas atividades. Neste contexto, observa-se a necessidade do conhecimento para se classificar tais gastos como custos e despesas, bem como identificá-los como fixos e variáveis (BERTÓ; BEULKE, 2006).

2.2.2.6 Custos fixos e variáveis

Segundo Dubois e Souza (2009 p.16), custos são gastos relacionados à “aquisição de um ou mais bens ou serviços usados na produção de outros bens e/ou serviços”, podendo ser classificados em fixos ou variáveis.

Bertó e Beulke (2006) e Padoveze (2009) afirmam que os custos fixos são aqueles que permanecem os mesmos independente das alterações no desempenho operacional, já os custos variáveis oscilam de acordo com o volume de produção de fábrica.

2.2.2.7 Despesas

O conceito de despesa está relacionado a um bem ou serviço consumido para obtenção de receita. Conforme citado por Dubois e Souza (2009), todo gasto para manter a empresa em um todo gerando receita, é visto como despesa.

As despesas favorecem a captação de recursos que serão usados sobretudo para manter atividades comerciais, operacionais e administrativas (MARION, 2009; MARTINS, 2010).

2.2.2.7.1 Despesas fixas

As despesas fixas possuem valores fixos, ocorrendo ou não atividade no período, as mesmas existem para manter a estrutura da empresa (DUBOIS; SOUZA, 2009; DUTRA, 2010; MARTINS, 2010).

2.2.2.7.2 Despesas variáveis

Despesas variáveis são aquelas que se modificam com a oscilação da quantidade do volume de vendas (DUBOIS; SOUZA, 2009; GITMAN, 2004; SEBRAE, 2015;).

2.2.2.8 Receita

Receita é o valor monetário variável, resultante da comercialização de produtos, mercadorias, serviços ou direitos que se deve receber, representando assim, aumento no ativo da empresa (ASSAF NETO, 2008).

2.2.2.8.1 Receita Operacional

As receitas operacionais representam os valores de vendas decorrentes das atividades normais da empresa. Sofrem o impacto dos preços de vendas e também das quantidades vendidas (BRAGA, 2014; MARION, 2009).

2.2.2.9 Análise custo/volume/lucro

A análise entre custo, volume e lucro refere-se às variações sofridas por esses itens. Como por exemplo, gastos fixos totais são inversamente proporcionais aos volumes de produção e vendas enquanto gastos variáveis transformam-se em fixos no curto prazo (BRUNI, 2012; HOJI, 2007).

Margem de contribuição, ponto de equilíbrio contábil e econômico são os indicadores de análise de custo, volume e lucro e serão abordados nos parágrafos seguintes.

2.2.2.9.1 Margem de contribuição

O cálculo de margem de contribuição é o valor resultante das vendas (líquidas de impostos) deduzidas dos custos variáveis e despesas fixas. Pode ser calculado de maneira unitária ou total, neste último caso basta multiplicar o valor unitário pela quantidade total vendida (ASSAF NETO, 2012a; BRUNO, 2012; HOJI, 2014).

2.2.2.9.2 Ponto de equilíbrio

Existem três cálculos de ponto de equilíbrio: contábil, econômico e financeiro. Serão descritos os pontos de equilíbrio contábil e econômico.

O ponto de equilíbrio contábil é o volume mínimo necessário para cobrir os gastos totais, sendo o lucro nulo, ou seja, é a quantidade produzida e vendida de produtos para cobrir os custos e despesas totais (DUTRA, 2010; HOJI, 2014; PADOVEZE, 2009).

Já o cálculo do ponto de equilíbrio econômico mostra a capacidade mínima que a empresa pode operar mesmo com lucro zero, mas sem prejuízo, como no ponto de equilíbrio contábil, porém acrescenta-se o retorno esperado pelos sócios (DUTRA, 2010; HOJI, 2014).

2.2.2.10 Demonstrações financeiras

Os demonstrativos que serão abordados fazem parte do conjunto de demonstrações financeiras comumente utilizados pelas empresas. São eles balanço patrimonial, demonstrativo do resultado do exercício e fluxo de caixa.

As demonstrações financeiras representam as despesas e custos totais, junto as vendas, onde por final é levantado o lucro. Assim é possível analisar a saúde financeira da empresa, podendo ser passado aos acionistas, banco e governo (BERNARDI, 2004; MARION, 2009).

2.2.2.10.1 Balanço patrimonial

Toda empresa deve elaborar balanço patrimonial, seja para atender o fisco, os sócios, os acionistas, outros investidores ou medir sua saúde financeira (PADOVEZE, 2009). Esse demonstrativo contábil é composto por três grupos: ativo, passivo e patrimônio líquido. No grupo do ativo são relacionados os bens e direitos da organização, os quais são separados por subgrupos, ativo circulante e ativo não circulante. O passivo representa as obrigações exigíveis de pagamento, o qual é composto pelo passivo circulante e passivo não circulante. A diferença entre os valores dos ativos e passivos representa o patrimônio líquido (ASSAF NETO, 2012a; SÁ, 2008).

2.2.2.10.2 Demonstração do resultado do exercício

Com o objetivo de demonstrar resultados operacionais da organização a partir de um resumo da situação econômica a demonstração do resultado do exercício (DRE) é definida em um escopo de tempo, com duração de um exercício social, que, em geral, coincide com o ano civil, porém pode ser elaborada a qualquer momento a fim de ajudar a área administrativa, sócios ou terceiros na tomada de decisão (GITMAN; MADRUGA, 2003).

De acordo com o Princípio de Competência dos Exercícios a DRE é o documento que apura os resultados de um período, portanto é um documento que tem a finalidade de expor as receitas e despesas de um exercício social apresentando lucro ou prejuízo (MARION, 2009; SENAC, 2009).

2.2.2.10.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa evidencia as entradas e saídas no caixa ao longo do tempo, decorrentes das vendas, dos aportes de capital por parte dos sócios, dos empréstimos recebidos e pagos, dos pagamentos a fornecedores, dos pagamentos das diversas despesas etc. (ASSEF, 2003; HOJI, 2007).

2.2.2.11 Avaliação da viabilidade econômico/financeira

Conhecendo-se os valores estimados do fluxo de caixa é possível fazer uma projeção de viabilidade econômico/financeira em um certo período, objetivando a tomada de decisões, como por exemplo, investir em um novo equipamento ou máquina para a produção, investir em treinamento de pessoal, ampliar a área de produção e/ou de vendas (SANVICENTE, 1987).

2.2.2.11.1 Finalidade

Toda atenção ao investir é imprescindível, pois pode comprometer o capital da empresa, sendo assim, quando se calcula a viabilidade financeira de um projeto que requeira investimento pode-se analisar se há tendência a apresentar retorno (BRAGA, 2014; HOJI, 2007). Os novos investimentos podem ser destinados a aumento do espaço físico, ampliação da cartela de produtos ou serviços, abertura de filial, pesquisa em novas tecnologias etc. Desta maneira, é preciso verificar atentamente onde será aplicado o valor a ser investido, qual a taxa de retorno esperada e o prazo necessário. Com isso a organização tomará as decisões mais ajustadas com a realidade da mesma.

2.2.2.11.2 Valor presente líquido (VPL) Indicadores da análise de viabilidade

Os indicadores de viabilidade financeira que serão tratados são os seguintes: VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno), TMA (Taxa Mínima de Atratividade), custo de oportunidade, *payback* descontado e Índice de Lucratividade (IL).

O VPL é um indicador fundamental na análise de viabilidade financeira, corresponde à soma dos valores de entradas e saídas que existe no fluxo de caixa em uma determinada data inicial de um investimento futuro, trata-se de um cálculo que visa identificar o valor atual líquido de um investimento, baseado no valor presente de seus fluxos futuros de caixa, deduzido do investimento inicial. (BRAGA, 2014; CASAROTTO; KOPITTKKE, 2008; SENAC, 2009).

2.2.2.11.4 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR), conhecida também com o nome de taxa de desconto do fluxo de caixa, corresponde à taxa de juros resultantes de saídas e entradas de caixa, que tem objetivo de descontar ou acrescer sobre um valor presente (HOJI, 2007).

Santos (2016) e Braga (2014) afirmam que é uma relação entre o valor investido e o valor resgatado ao final do investimento. É a taxa usada para igualar o valor final do investimento com o valor investido.

2.2.2.11.5 Custo de oportunidade

O custo de oportunidade segundo Assaf Neto (2008), refere-se ao melhor rendimento em uma aplicação visando retorno. Lapponi (2007) concorda e acrescenta que é quando se opta por um determinado investimento ao invés de outro, sendo que o risco mensurado em ambas oportunidades deve ser o mesmo.

2.2.2.11.6 Taxa mínima de atratividade (TMA)

A taxa mínima de atratividade (TMA), segundo Santos (2016) consiste em uma taxa de juros, que no momento que é feito o investimento, espera-se um retorno com esta mesma taxa, ou como objetivo: uma melhor.

Casarotto e Kopittke (2008), exemplificam a TMA como sendo uma análise onde o investidor deve identificar se o investimento escolhido, tem o melhor retorno monetário ao que não foi escolhido, como por exemplo ao invés de comprometer o valor em uma aplicação de risco, deixar este montante rendendo juros equivalente à aplicação, considerando que ambas escolhas terão baixo risco.

2.2.2.11.7 *Payback* descontado

Em relação ao *payback*, Abreu Filho (2005) explica que *payback* significa em inglês: pagar de volta. Neste caso o tempo que leva para retornar um capital investido é denominado *payback*. Pode-se classificar o *payback* em simples ou

descontado, *payback* descontado tem melhor assertividade e corrige desvantagens do conceito de *payback* simples: a não consideração do valor do dinheiro no tempo. O *payback* descontado, foca na taxa de remuneração do dinheiro no tempo informado pelo investidor, calculando a valores presentes (ABREU FILHO, 2005; BRAGA, 2014).

Angelo e Silveira (2000) afirmam que este método ajuda a escolher entre vários investimentos disponíveis, qual retorna o capital investido em menos tempo.

2.2.2.11.8 Índice de lucratividade – IL (ou Índice benefício/custo – IBC)

O índice de Lucratividade é o resultado da divisão entre o valor presente líquido do fluxo de caixa pelo valor de desembolso, determinando qual o lucro em cada projeto baseado no investimento (SOUZA; CLEMENTE 2008; ASSAF NETO 2008; LAPPONI 2007).

2.2.3 Plano de fidelização

Serão abordados os conceitos de marketing de relacionamento e plano de comunicação e as suas respectivas etapas de implementação.

2.2.3.1 Conceito de marketing de relacionamento

Segundo Dias (2003 p. 313) com o avanço da tecnologia e o acesso facilitado à informação, os consumidores tornaram-se mais exigentes com os produtos e as empresas. Estas por sua vez, precisaram se adequar a este novo modelo de mercado. Com isso, as empresas passaram a buscar o entendimento das necessidades dos consumidores sendo eles clientes ou futuros compradores. Nas palavras do autor o “marketing de relacionamento é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazos com seus clientes em potencial e compradores existentes.”

Berry (1995), apud Barreto e Crescitelli (2013), acrescenta que o marketing de relacionamento diferentemente do marketing de massa, é uma atitude que tem como intuito identificar clientes lucrativos e comunicar-se com eles e ser comunicado por

ele. É criar um relacionamento fiel e individualizado, oferecendo vantagens para os clientes e envolvendo os funcionários neste processo.

Kotler e Keller (2012) dizem que a função do marketing de relacionamento é unir todos interessados no sucesso da empresa, de forma que a relação seja contínua e lucrativa. Fortalecendo laços de parceria nessa relação, observando a satisfação, identificando os desejos e necessidades, focando na aproximação de todos envolvidos, tendo como consequência a fidelidade dos *stakeholders*. Objetivando assim novos e maiores negócios com os mesmos clientes, aumentando o lucro do negócio.

2.2.3.2 Etapas para se implementar programa de fidelização

Para o sucesso na implantação de um programa de fidelização e relacionamento, são observadas quatro etapas essenciais para a execução desta otimização no gerenciamento do público-alvo. Como etapa inicial deve-se identificar o cliente em potencial, posteriormente diferenciá-los entre o segmento total de pessoas, buscar uma forma de interagir e como fase final personalizar a relação e comunicação para com ele (DORF; PEPPERS; ROGERS, 2001).

Barreto e Crescitelli (2013) explica que marketing de relacionamento tem como foco atender de maneira plena as necessidades dos clientes atuais para que consumam mais do que o habitual. Para isto deve-se personalizar a comunicação com cada cliente, "oferecer benefícios extras" e engajar os funcionários.

Na visão dos autores citados as etapas são diretas ao marketing de relacionamento, entretanto Madruga (2010 p.103) define que as etapas para implantação do programa de relacionamento dizem respeito à ferramenta CRM sendo elas, planejamento para implantação, treinamento dos recursos internos, design e análise da solução, construção da solução, treinamento do usuário, teste e homologação, produção e por final acompanhamento e relatório.

2.2.3.3 Conceito de plano de comunicação

Segundo Urdan e Urdan (2009) a comunicação consiste na capacidade de trocar e discutir ideias, de dialogar, conversar com um bom entendimento entre as pessoas. Torna-se inseparável a comunicação nas relações entre as pessoas e

organizações. Ruídos e impeditivos na transmissão da mensagem desejada, influência à qualidade da comunicação que chega ao receptor. O processo de comunicação aparenta ser algo simples, porém, esta ideia é enganosa, e se antecipar e resolver estes ruídos na transmissão, buscando qualidade e formular estratégias, auxiliam nos resultados esperados pela organização, que transmite sua mensagem clara aos segmentos necessários.

A combinação das mensagens e planejamento para transmiti-las aos diversos segmentos, canais e receptores, condiz na gestão da comunicação, e deve ser analisado, de forma a cumprir os objetivos organizacionais de forma clara e objetiva (URDAN; URDAN, 2009).

De acordo com Yanaze (2011), a comunicação está presente em todo processo de marketing. Tem como responsabilidade ser a ferramenta que transmite a cultura, valores e informações das organizações aos funcionários mais humildes até a alta diretoria.

Dias (2010) ainda completa que para uma ação de marketing eficaz, o plano de comunicação tem grande importância, pois mostra qual a direção que se deve ter de acordo com o mercado, alinhando os compostos de comunicação e estratégias de marketing, a fim de atingir o objetivo final.

2.2.3.4 Etapas Plano de Comunicação

O plano de comunicação traça exatamente as etapas necessárias na sequência em que sejam de maior eficácia para atingir o objetivo de comunicação de marketing.

Segundo Dias (2003, p. 279), o plano de comunicação é composto por 9 itens, sendo eles: Análise do problema ou da oportunidade; Definição dos objetivos da comunicação; Seleção do público-alvo da comunicação; Seleção dos elementos do composto de comunicação; Definição da estratégia da mensagem; Definição dos meios de comunicação; Definição do orçamento de comunicação; Implementação do plano; Avaliação de resultados.

Concordando plenamente Urdan e Urdan (2009), cita as mesmas nove etapas na mesma ordem cronológica de importância. Para Churchill e Peter (2010, p. 461) o conteúdo das etapas é o mesmo, porém elas são apenas quatro, conforme descrição: Definir os objetivos da comunicação de marketing; determinar as tarefas

para cada elemento do composto de comunicação; determinar o custo para a execução de cada tarefa; somar os custos para determinar o orçamento de comunicação.

Concluiu-se que para todos os autores é imprescindível que se tenha atenção no público-alvo para que se escolha o composto promocional correto e controlar os resultados, a fim de mensurar a amplitude de alcance da comunicação proposta.

2.2.4 Plano de recursos humanos

Neste capítulo referem-se à evolução dos recursos humanos para gestão de pessoas e também serão descritos os subsistemas de RH.

2.2.4.1 Importância da gestão de pessoas

Na Revolução Industrial, época em que o mundo se organizava para produzir em larga escala e focado na obtenção de lucro, os trabalhadores eram vistos como parte da engrenagem para ganho de receita e crescimento das indústrias, com fragilidade de recursos físicos e abalados emocionalmente, eram gerenciados de forma autoritária, com poucos direitos e condições trabalhistas (DUTRA, 2009).

De acordo com Gil (2012), com o passar dos anos, com o desenvolvimento da tecnologia e conseqüentemente da comunicação, os administradores foram percebendo que fatores psicológicos e motivacionais, influenciavam com maior amplitude no desempenho dos trabalhadores, comparado simplesmente ao valor monetário recebido pelos mesmos. Essas mudanças, foram aos poucos transformando o setor que era chamado de recursos humanos, para gestão de pessoas. Onde o funcionário deixa de ser apenas um prestador de serviços, e passa a ser um parceiro da organização, tendo seus valores e necessidades reconhecidos.

Chiavenato (2005) afirma que fica mais claro que o sucesso das empresas está ligado diretamente com o capital humano. Complementando ainda que a cultura empresarial vem mudando radicalmente, tornando imprescindível o desenvolvimento das competências pessoais, para que se tenha competitividade organizacional.

Funcionando como um todo, as organizações têm suas áreas ligadas umas às outras, onde o trabalho deixa de ser individual e passa ter a união e cooperação de todos os colaboradores, buscando assim tornar o ambiente de trabalho mais agradável e satisfatório.

2.2.4.2 Recrutamento e seleção

Segundo Chiavenato (2014), recrutamento consiste no primeiro passo para uma empresa divulgar uma vaga de trabalho, neste processo a organização descreve as competências necessárias que o candidato à vaga necessitará, trazendo assim as pessoas mais próximas ao perfil desejado. Ainda conforme o autor, a seleção consiste em uma peneira para que passem os mais adequados ao perfil psicológico, técnico, comportamental desejado e com as características necessárias para desempenhar as funções que serão propostas. A seleção é considerada de suma importância pois formará o capital intelectual da empresa.

O profissional que fará o recrutamento e seleção na visão de Gil (2012), deve ser uma pessoa qualificada para desempenhar esta função para trazer resultados assertivos nesse processo. É comum e ideal ter um departamento cuidando deste interesse em uma organização, porém em muitas empresas, este papel fica por conta da chefia imediata de cada setor. O que muitas vezes resulta em desperdício de mão de obra, pois o candidato em suma é contratado de acordo com as preferências do chefe imediato e não de acordo com a necessidade da empresa. Contudo, para que não haja problemas futuros, como por exemplo, conflitos internos, baixa produtividade, desmotivação dos colaboradores e alto índice de *turnover*, o que resulta em custos, faz-se necessário estipular critérios em todas as etapas do processo de recrutamento e seleção.

Recrutamento e seleção apesar de distintos, são descritas por França (2014) como um processo onde a seleção é subsidiada pelo recrutamento, desta forma um complementa o outro. Ainda na visão do autor, o recrutamento pode acontecer de forma interna, externa e mista. O recrutamento interno, ou seja, sendo feito dentro da empresa, estimula os profissionais a se desenvolverem internamente, buscando uma carreira dentro da organização. O processo externo tem o intuito de atrair profissionais específicos, com as competências que a empresa não dispõe em seu quadro de funcionários e visa atraí-los para a organização. E por fim o processo misto é onde abrimos as possibilidades tanto interno como externo.

2.2.4.3 Treinamento e desenvolvimento

De acordo com Gil (2012), os programas de treinamento e desenvolvimento iniciou no século XX, com o objetivo de aprimorar o trabalho dos funcionários, a fim de que a produção fosse em maior escala, com mais rapidez e com melhor qualidade. Porém, com o passar dos anos foram sendo integrados a este programa aspectos psicossociais e alguns aperfeiçoamentos, trazendo o foco para o desenvolvimento de lideranças, onde estes devem observar as dificuldades dos trabalhadores, buscar uma solução, motivá-los para que busquem melhorias e por fim avaliar se o objetivo final foi alcançado.

Macian (1987, p. 9) apud Girardi e Dalmau (2009), comentam que o termo treinamento significa na organização estimular mudanças de comportamento com o objetivo de melhorar o desempenho profissional do colaborador. Marras (2002, p. 145) apud Girardi e Dalmau (2009), aprofunda um pouco a ideia, citando que treinamento é uma assimilação cultural que tem um pequeno espaço de tempo, com objetivo de reciclar conhecimentos, habilidades ou atividades relacionadas às tarefas do trabalho.

Já França (2014), traz a diferença entre treinamento e desenvolvimento, onde treinamento representa um processo onde são buscadas técnicas e habilidades a fim de exercer a função de trabalho e desenvolvimento tem como objetivo o sucesso do colaborador a longo prazo.

As organizações investem cada vez mais em treinamentos com o objetivo de manter os colaboradores atualizados e também motivados, pelo fato de agregar valor e capital intelectual. Isto também auxilia para que os mesmos não esmoreçam e sempre busquem novos conhecimentos, resultando em um profissional que trará mais resultados para a empresa. Porém, é comentado que o treinamento não é fator decisório para um bom desempenho profissional. Deve-se entender o colaborador com olhares de psicologia organizacional e analisá-lo com aspectos variados (GIRARDI; DALMAU, 2009).

2.2.4.4 Avaliação de desempenho

A definição de DUTRA (2009, p. 161-162) para desempenho é “conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. Para

avaliar são usadas três dimensões que devem abordadas de maneira diferente, mesmo interagindo entre si. As dimensões avaliadas são: desenvolvimento, esforço e comportamento.

O modelo mais utilizado pelas empresas é um sistema misto de avaliação, mas deve-se ter cuidado com esse formato porque ao avaliar somente esforço por parte do colaborador os resultados são de curto prazo ao passo que os desenvolve colherá frutos no médio e longo prazo, por exemplo.

Para Gil (2012), às avaliações de desempenho servem como uma forma de avaliar contribuição de cada colaborador de forma impessoal, onde a própria pessoa a ser avaliada consegue identificar sua deficiência e aprimorar suas habilidades.

Ainda sobre a avaliação de desempenho, França (2014), completa que o objetivo maior é desenvolver o profissional, passando a ele seus pontos fortes e fracos, assim buscando motivá-lo e desenvolvê-lo para que tenha maior contribuição à organização.

A avaliação de desempenho serve para que na prática? Para melhorar o processo de recrutamento e seleção, para oportunizar promoções, demissões, aumentos salariais, temas para futuros treinamentos e etc.

2.2.4.5 Estratégias de remuneração

A remuneração representa a importância que se espera de uma função ou cargo estabelecido, podendo ser revelada de formas variadas. Na época da Revolução Industrial era comum que se medisse o salário por unidade de produto executado no dia, com o passar do tempo percebeu-se que outras formas de recompensa eram mais atrativas e motivadoras, como por exemplo, a inserção de benefícios, comissões por metas cumpridas, participação nos lucros e até mesmo compra de ações da empresa, estas são formas utilizadas na atual conjuntura (DALMAU; GIRARDI, 2009).

Para Dutra (2009), existe a remuneração direta, indireta, por *performance*, básica e por senioridade. A direta é aquela onde a pessoa recebe após fazer o serviço, podendo ainda ser subdividida em fixa, quando existe um valor pré-acordado por ambas as partes, a variável ou por *performance*, quando o valor a ser pago varia de acordo com o desempenho do funcionário e até mesmo ambas as formas. A indireta se trata dos benefícios que a pessoa recebe, sendo por meios

legais ou oferecidos espontaneamente pela empresa, a básica é o valor mínimo que se deve receber para cada função e a remuneração por senioridade é aquela onde o salário aumenta de acordo com o tempo de trabalho exercido.

Segundo França (2014), a remuneração é dividida em fixa e variável. A fixa trata-se do valor combinado entre o empregado e empregador e os benefícios, como auxílio transporte e assistência saúde. Já a variável pode ser dividida em curto prazo, onde é recebido salário por comissões ou longo prazo, podendo ter participação nos lucros.

Concordando com a temática dos autores acima, Chiavenato (2014), separa a remuneração em quatro modelos, sendo o primeiro remuneração básica, quando existe um valor acordado entre as partes a ser pago mensalmente ou por hora, o segundo modelo é o salarial, quando a quantia varia de acordo com o desempenho do funcionário, o terceiro são incentivos não financeiros, como participação nos resultados e distribuição de ações, e por final os benefícios, podendo ser impostos pela legislação ou ofertados pela organização.

A empresa AB Inbev, união das empresas brasileira Ambev e a belga Interbrew do ramo de bebidas e cervejas, segundo Correa (2013), teve ao longo de sua história remunerações por meio de meritocracia, onde o colaborador que tivesse melhor desempenho tinha o direito de comprar parte da organização, assim muitos funcionários dedicavam-se ao máximo para fazer parte do grupo. Salvo algumas ressalvas deste modelo, este método pode servir de inspiração para outras organizações que buscam inovar no processo de estratégia de remuneração.

2.2.5 Plano de distribuição

Os conceitos de logística e cadeia de suprimentos juntamente com a definição do canal de distribuição, elementos de serviços aos clientes, estrutura logística interna e as ferramentas de gestão de desempenho serão tratados neste capítulo.

2.2.5.1 Conceito de Logística

Segundo Novaes (2007), as operações militares foram as precursoras no uso da logística. Conforme as tropas avançavam no campo de batalha, o grupo logístico

oferecia suporte para que os recursos de guerra estivessem no lugar e hora definidos pelo general. Utilizando-se dessa estratégia, as empresas organizavam sua produção com base na quantidade de matéria-prima e nível de estoque de produtos acabados, evitando assim faltas e excessos, entretanto não valorizavam o setor.

Gomes e Ribeiro (2004) contam que a logística teve 5 eras. No início os produtores tinham como objetivo entregar a produção agrícola, posteriormente em 1940, ainda com influências militares, preocupava-se com entrega de bens e serviços, até começar a convergir ao serviço ao cliente.

Em meados de 1970 o foco começou a dirigir-se ao cliente e foi o início dos estudos de custos de estoques nos cursos de Administração de empresas. Em tempos de internet, a compreensão da logística é como um diferencial de um negócio. Com o mercado vendendo pela internet, televisão e outros diversos canais, a logística torna-se crucial, sendo extremamente rápida, com parceiros estratégicos, todos convergindo ao atendimento adequado, de baixo custo e em tempo de resposta satisfatório para o consumidor (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Como citado por Alvarenga e Novaes (2000), é preciso ter uma visão sistêmica sobre o estudo da logística. Os problemas que surgem advindos dessa análise podem ser múltiplos, influenciando diversas áreas como *marketing*, operacional, financeiro, serviços, entre outros. Deve-se analisar a relação causa e efeito que podem ocorrer entre as áreas, e não somente as mesmas de forma isolada e sim integradas. A cadeia de suprimentos, torna-se um fator complexo que as organizações aperfeiçoam constantemente a fim de otimizar e diferenciar-se no mercado.

2.2.5.2 Conceito de Cadeia de suprimentos

Ao comprar um produto ou serviço, sequer é imaginado os caminhos que este percorre para chegar ao seu destino. Toda essa trajetória é uma cadeia visando prazo de entrega, redução de custos e satisfação plena do cliente.

De acordo com Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é o conjunto de operações repetidas muitas vezes, que envolvem deslocamento, controle de estoque, por um percurso necessário para deslocar matérias primas de suas fontes originárias, à produção de produtos e finalmente ao ponto de venda.

No pensamento Novaes (2007), o percurso da transformação de bens e serviços em algo simples ou complexo, por intermédio de várias etapas objetivando a chegada ao varejista para o consumidor final em condições plenas.

Consiste em ser uma série de etapas partindo de um produto extraído in natura, modificando-se por industrialização ou/e beneficiamento até chegar ao consumidor final nos PDVs, podendo ser identificada de duas maneiras: antes e depois do produto acabado (MOREIRA, 2007).

Uma vez o produto acabado e de acordo com as suas características específicas, será estudado um canal adequado para chegar ao consumidor final.

2.2.5.3 Definição do canal de distribuição

O canal de distribuição faz parte da cadeia de suprimentos, tendo como base o produto e serviço que se refere, podendo ser disponibilizado de imediato ou não. Define canal de distribuição, como uma sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final. Ele divide-se em: canais verticais, canais híbridos e canais múltiplos (NOVAES, 2007).

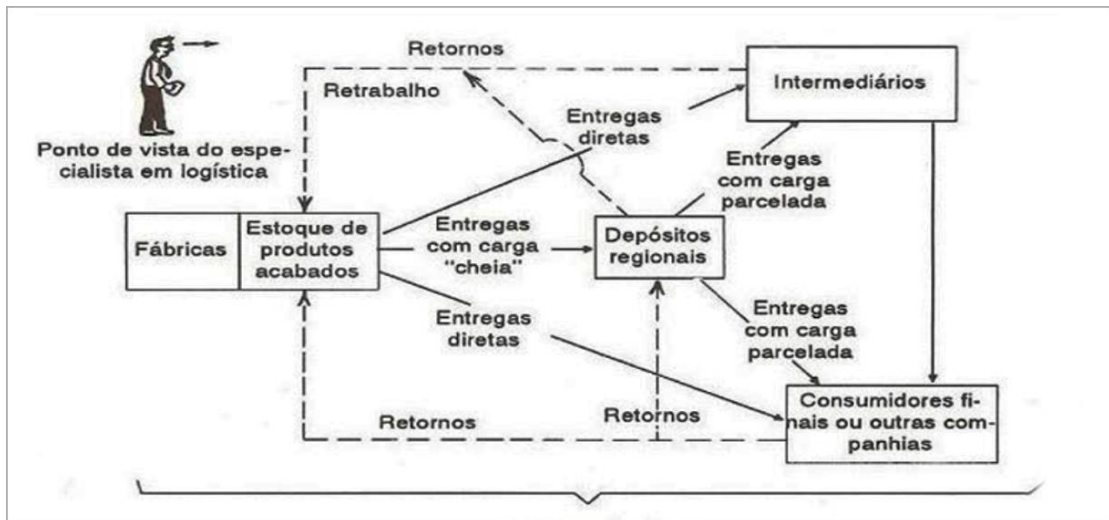
Hara (2013) diz que é um percurso específico onde transitam os bens e serviços, por centros de distribuição como armazéns, depósitos, atacadistas e varejistas, percebendo-se como uma organização coligada em toda sua atividade, possibilitando o produto ou serviço entregue ao cliente. O autor ainda diz que são dois os tipos básicos de distribuição:

- a. Distribuição Horizontal: Venda direta ao varejo
- b. Distribuição Vertical: Venda indireta ao varejo.

A disponibilidade plena do produto acabado, consiste na interação entre as etapas da entrega física por onde transitam de forma segura e precisa, satisfazendo o consumidor final (HONG, 2009).

As indústrias, quando tem seus produtos finalizados, precisam estocar ou possibilitar canais de distribuição aos seus clientes, seja ele intermediário ou cliente final. Para que a distribuição ocorra da melhor forma, e com o propósito de que não falte produtos para os clientes e nem tenha excesso guardados nos estoques, são desenvolvidas formas de canais de distribuição, como por exemplo na Figura 1 (BALLOU, 1993).

Figura 1 – Fluxos Logísticos



Fonte: Livro Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física, São Paulo, editora Atlas S.A - 1993, BALLOU; Ronald H. Livro citado neste trabalho.

2.2.5.4 Elementos de serviços aos clientes

Afirma Fleury, Wanke e Figueiredo (2009) que todo esforço gasto em gerência, tecnologia da informação, equipamentos e tudo que compõe a logística dentro de uma organização, tem o objetivo de atender o cliente. Efetuar um serviço de entrega com qualidade, agilidade, mantendo o estoque com disponibilidade e entregando de maneira adequada, preservando a integridade do produto ou serviço. Também é citada que este grande processo de logística é entendido como um fator diferencial, e as empresas conseguem vantagens competitivas em relação ao mercado, no momento que tem uma logística de melhor qualidade e eficiência. Este valor é visto pelo cliente, principalmente pela agilidade. A logística também analisa o perfil do cliente que será o receptor, e estuda o produto, a fim de criar a estratégia correta de entrega (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

Ballou (1993) comenta de forma clara, citando que o serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens ou serviços são gerenciados, também com o objetivo de entregar de maneira adequado o produto ou serviço ao consumidor.

Deve-se conhecer o público-alvo que receberá o produto. A logística faz parte e reflete em todos setores da empresa, como marketing, produção, vendas e deve trabalhar integrado, sendo em alguns casos, até a vantagem competitiva. A logística tem também em sua base conhecimentos de marketing voltado ao cliente e busca

ter relações de longo prazo com os mesmos, sendo eles fornecedores, intermediários ou clientes finais (BOWERSOX;CLOSS,2007).

O serviço ao cliente é dividido em elementos nos quais se faz aprofundar e entender a importância do foco no consumidor. Bowersox e Closs (2007) dividem os elementos em: disponibilidade, desempenho operacional, confiabilidade do serviço, o pedido perfeito e as plataformas de serviços básicos.

Razzolini Filho (2010) também complementa com sua descrição sobre elementos de serviços ao consumidor, sendo eles: atividades, filosofia empresarial, desempenho e sinergia. Os autores informam através destes elementos, a importância do desempenho operacional satisfatório, a importância de ganhos para todos, clientes, fornecedores e a organização e o quanto todos elementos convergem novamente para a satisfação do cliente.

2.2.5.5 Estrutura de logística Interna

A maioria das empresas utilizam o estoque para armazenagem de matéria prima ou produto acabado, com o intuito de vendê-lo com rapidez ao cliente, porém deve-se ter muita atenção e cuidado para não ter um custo muito elevado.

Segundo Hara (2013) os tipos de armazenagem vêm se diversificando com o passar dos anos, variando de acordo com o objetivo de cada empresa, como por exemplo o e-commerce, modelo de consolidação de cargas e o *just in time*. Também variam as formas de estocagem de acordo com a necessidade de cada produto, por exemplo o tamanho do local, temperatura e embalagem. Outro ponto importante citado pelo autor que se deve ter atenção, é quanto a emissão de pedidos a serem armazenados, levando em conta os riscos de perdas, sejam por validade, roubo ou obsolescência.

Ainda sobre estoques Fleury, Wanke e Figueiredo (2009, p. 177) citam quatro questões importantes, para que se tenha a quantidade necessária de produto a ser ofertado ao consumidor, quando o mesmo desejar, sem risco de danos e com o preço e qualidade adequados, sendo elas “quanto pedir, quando pedir, quanto manter em estoques de segurança e onde localizar.”

Hong (2009), descreve a questão dos custos em relação a se manter um estoque. O custo do pedido por exemplo, está relacionado ao custo de se manter um estoque, devendo assim ponderar ao realizá-lo, encontrando um ponto de equilíbrio,

onde a quantidade de pedidos seja a melhor opção de pagamento sem que tenha perdas.

No posicionamento dos autores, observa-se o que o estoque é um elemento da logística que necessita de extrema atenção, pois o mesmo é crucial para atender a demanda de clientes e relaciona-se diretamente ao resultado financeiro das organizações.

2.2.5.5 Definição das ferramentas de gestão e desempenho

Para as atividades logísticas, o nível de serviço é um fator de extrema importância e o controle do mesmo é essencial para um bom resultado.

Segundo Ballou (1993) as empresas precisam mensurar a logística de suas entregas tanto como compradores, quanto fornecedores para que estas cheguem nos prazos esperados. Para que isto aconteça, foram desenvolvidos métodos de controle e avaliação, a fim de melhorar cada vez mais os processos, tendo em conta as variáveis do ambiente externo.

Concordando, Razollini Filho (2010), ainda comenta que as medidas de desempenho, têm como objetivo estimar a eficiência do serviço ao cliente final, sendo ele o principal objetivo do serviço de logística. Para isso é importante que se tenha uma forma de controle.

Fica claro que para o sucesso de uma organização, é necessário que se tenha atenção aos indicadores logísticos de desempenho, a fim de monitorar, avaliar e melhorar constantemente o nível de serviço prestado.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho aborda procedimentos, caminhos e ferramentas com objetivo de buscar conhecimento. Trata-se de uma rota para alcançar um fim de maneira científica, ordenando e sistematizando ações até alcançar os objetivos preestabelecidos (FREITAS; PRODANOV, 2013).

3.1 Caracterização da pesquisa

O estudo tem a natureza de aplicada, a fim gerar solução para serem executadas em problemas específicos. Também é efetuado pesquisa de campo para procurar respostas, descobrir fenômenos e relações entre eles. Executa-se uma observação a fim de conhecer mais sobre o problema de pesquisa proposto. Não se deve confundir uma pesquisa como ferramenta de apenas coletar dados, porém estudá-los e buscar referencial teórico para seu embasamento, tornando o trabalho coerente (LAKATOS, 2010).

A forma de abordagem do problema de pesquisa é qualitativa. São abordados dados que não podem ser quantificados, onde é analisado o cotidiano e informações da empresa de maneira panorâmica, para explorar assuntos do interesse do trabalho, aprofundando-se sobre um grupo social ou organização (PEREIRA, 2007).

O estudo dirige-se para a finalidade exploratória, com intuito de conhecer melhor o contexto do problema na pesquisa levantado, trazendo informações e conhecimento para sua solução (LAKATOS, 2010).

Na pesquisa bibliográfica, obteve-se dados secundários provenientes de referências teóricas em documentos eletrônicos na internet e livros, nos quais auxiliaram na construção de hipóteses e ideias. Também se efetuou uma pesquisa documental em dados primários, e sem interpretação analítica, como resultados financeiros e de estoque da empresa (FACHIN, 2006).

Esta pesquisa de campo aconteceu na Agro Veterinária Da Lapa, com a gestora do negócio, de maneira não participativa, observando alguns atendimentos a clientes, a estrutura do negócio, o layout e a localização e estoque.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa aborda aspectos qualitativos, pelo fato de não haver ferramentas de coleta de dados com objetivo de gerar estatísticas, mas apenas para averiguar fatos, analisar documentos da empresa e consultar referenciais teóricos, para ampliar a capacidade de entendimento sobre o tema proposto (FACHIN, 2006).

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada visitas *in loco* com uma abordagem observadora, sem participação, com o objetivo de conhecer melhor a empresa Agro Veterinária Da Lapa. Foram também coletados dados primários, sem análise anterior, nos relatórios de vendas da empresa. Também foi executado a contagem do estoque.

Os pesquisadores também efetuaram com a proprietária do negócio, uma entrevista semiestruturada, com objetivo de deixar a gestora com a liberdade para acrescentar respostas não indagadas pelos acadêmicos. Esta entrevista foi gravada por áudio, transcrita e inserida no trabalho.

3.3 Forma e análise dos dados

Como próximo objetivo, posterior a coleta de dados, verifica-se a consistência dos mesmos, buscando achar conflitos ou problemas nas extrações de dados. A análise e interpretação confrontam dados com objetivo de rejeitar hipóteses e pressupostos incoerentes (FREITAS; PRODANOV, 2013).

Finalmente nesta etapa, inicia-se a sintetização, agrupamento e inserção dos dados. O uso de planilhas eletrônicas auxiliam como ferramentas para guardar essas informações, agrupando-as a fim de estudá-las. Ferramentas de gravação de áudio proporcionam facilidade para realização da entrevista com a proprietária da empresa. Esta etapa do trabalho é grande e visa apresentar os resultados para solucionar o problema de pesquisa.

4 ESTUDO DO SEGMENTO

Será feito uma pesquisa sobre o segmento do trabalho, no caso deste, refere-se ao ramo pet, a fim de aumentar o enriquecimento de informações e familiarização com o assunto.

4.1 Área de abrangência do segmento

A área de abrangência é global. O segmento pet é difundido em todo mundo.

4.2 Histórico do segmento

No passado os lobos foram amansados e depois, seus parentes mais próximos, os cães. E por volta de 20 mil anos atrás eles acompanhavam os caçadores siberianos, aquecendo lhes o corpo, ajudando-lhes a encontrar as caças e também comendo as sobras que os homens desprezavam. (CRISTINA; SALINAS, 1998)

No norte da Europa, foram encontrados fósseis de cães em bom estado de conservação, que permitiu a identificação de data aproximada a 10.000 a.c. Encontra-se nas paredes pintadas do Ajjer, cavernas e falésias no deserto do Saara e nas rochas gravadas no lago Onega, na Rússia, a imagem dos cães. Podendo se dizer que a domesticação dos cães, aconteceu simultaneamente em vários pontos do globo, para o convívio social e para o trabalho. Até as primeiras décadas do século XX, ainda eram encilhados e usados para puxarem os carros de família, em transportes de madeira, erva, comida para o gado, peles de coelhos entre outros produtos ou pessoas. Na Europa desta época, a sociedade protetora dos animais regulamentou a utilização do cão para força, limitando a quantidade de peso por ele puxado, impedindo que cães, idosos, doentes, cadelas grávidas, lactantes ou no cio trabalhassem (SALINAS; CRISTINA, 1998).

Remontando aos primórdios do Antigo Egito, em torno de 10.000 anos, os gatos eram endeusados. Sua domesticação parece ter se originado no Oriente Médio pelas evidências históricas. O homem caçador venerava e cobiçava a capacidade de caça pertencente aos gatos e devido a essa veneração, provavelmente tenha nascido daí essa aproximação. No Antigo Egito, os gatos

guardavam os estoques de grãos e sementes dos roedores, por isso eles eram mumificados após a morte e considerados uma divindade. Devido a essa prática, os cientistas puderam identificar as primeiras espécies de gato doméstico (TAYLOR, 2006).

Posteriormente trazido para América pelos primeiros colonizadores. Mesmo tendo ocorrido a domesticação do gato em torno de cinco mil anos, não apareceu praticamente até a metade do século XIX. Realidade muito diferente a domesticação do cão, que foi criado de maneira seletiva a séculos mais distantes, para realizarem muitas e diferentes funções, algumas específicas e fora do comum (TAYLOR, 2006).

Em torno dessa convivência ao longo do tempo, ocorreram comportamentos que fizeram refletir a sublime relação dos animais com os homens. A indústria do cinema homenageou os pets com alguns personagens de desenhos animados como o gato Tom, o cão Pluto. O Desenhista e Diretor Walt Disney, produziu o longa-metragem 101 Dálmatas, em 1959, no Brasil (CRISTINA; SALINAS, 1998).

Aproximadamente em 1959, iniciou-se na América a prática da criação de cães de raças para fins de comerciais. Com isso então, despertou-se em seres humanos, os cuidados que a criação de um filhote, seja de cão ou gato, quando afastados de sua mãe e de seu habitat natural, precisam ter. Para esse fim o mercado pet foi evoluindo ano após ano até os dias atuais (CRISTINA; SALINAS, 1998).

Pela constante avaliação da demanda de seus consumidores, fez surgir lojas especializadas em produtos e serviços para esses seres, chamados hoje de “bichinhos de estimação”. Eles moram em casas ou apartamento com seus proprietários. São tratados em muitos lares como membros da família e em alguns casos seus donos cuidam desses animais com o carinho e dedicação como se fossem filhos. Tentando corresponder os anseios, preocupações, saciar as informações e necessidade de segurança e bem-estar, o segmento desenvolve-se em várias esferas (CAZES, 2015).

4.3 Análise ambiental do segmento

Esta parte do trabalho decorre sobre as forças do Macro ambiente que influenciam direta ou indiretamente no negócio estudado. Onde variáveis

incontroláveis apresentam-se no Macro ambiente, enquanto o microambiente é caracterizado por variáveis controláveis.

Os objetivos da análise ambiental são: analisar o ambiente externo para criar cenários e o ambiente interno para criar a matriz SWOT (LIMA, 2016 apud. LOBATO, 2003).

4.3.1 Forças político-legais

As forças político-legais são importantes, pois trazem veracidade e responsabilidade ao negócio. Por se tratar de um assunto tão importante como a saúde e bem-estar animal, essas leis devem ser cumpridas com rigor, pois a fiscalização é recorrente.

“Os produtos veterinários, tanto biológicos quanto farmacêuticos, precisam de prévia autorização do Ministério da Agricultura para serem comercializados” (MAPA, 2016).

Além disto, empresas precisam de um responsável Técnico Veterinário para seguir algumas exigências do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Santa Catarina (CRMV-SC). Abaixo um trecho da Resolução CRMV-SC N° 042/2007, de 15 de fevereiro de 2007 onde é citado a importância do médico veterinário acompanhar a venda de remédios:

Considerando a necessidade de estabelecer normas de orientação ao médico-veterinário e ao zootecnista que exercem atividades profissionais junto as empresas obrigadas ao registro no Cadastro de Pessoas Jurídicas do CRMV/SC, por força do disposto na Lei N° 5.517, de 23 de outubro de 1968, através da redação dada ao seu artigo 27 pela Lei N° 5.634, de 02 de dezembro de 1970.

Art. 7º - A área de atuação do Responsável Técnico deverá ser, preferencialmente, no município onde reside o Profissional ou, no máximo, num raio de 60 (sessenta) quilômetros deste, podendo o CRMV-SC, a seu juízo, conceder anotação em situações excepcionais, desde que plenamente justificado.

Segundo o Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV), para um estabelecimento comercializar medicamentos, precisa estar devidamente registrado

no sistema do órgão regulador, bem como “manter um médico veterinário como responsável técnico.”

4.3.2 Forças econômicas

Segundo dados da ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, 2016) o setor faturou em 2015 R\$ 18 bilhões sendo o 3º do mundo, com incremento de 7,6% em relação ao ano anterior. O Brasil tem a 2ª maior população em cães, gatos, aves canoras e ornamentais, e a 4ª população pet total contando com cerca de 132,4 milhões de animais.

O número de estabelecimentos que comercializam produtos pet no Brasil são 87.170, incluem aqui pet shops, lojas de autosserviço, lojas agropecuárias e outros. Já em Santa Catarina são 12 mil empresas do ramo.

4.3.3 Forças tecnológicas

O fator tecnológico desenvolve-se em quase todos os setores, e no segmento de animais de estimação, novos produtos vão sendo desenvolvidos a todo momento, com intuito de suprir as necessidades do consumidor. Novos aparelhos para exames, ou até mesmo dispositivos GPS para monitorar o paradeiro dos *pets* vão ganhando mercado e sendo desenvolvido por *startups* e empresas do segmento.

Pet Shops que oferecem banho e tosa também investem em câmeras para que o cliente acompanhe o animal remotamente pelo celular. Tudo isso demonstra a preocupação que as pessoas têm com seu animal, que vem tornando-se um membro da família.

Observado a região e concorrentes da Agro Veterinária Da Lapa, o fator tecnológico não incita grandes ameaças. Não foi encontrado algum concorrente, que tenha um serviço beneficiado por alguma tecnologia que possa causar grandes danos ou perda de clientes, diminuindo receita.

Alguns concorrentes usufruem melhor das redes sociais e internet, em um contexto de comunicação e marketing. Este é um ponto no qual a Agro Veterinária Da Lapa possa se equiparar ou até mesmo se diferenciar, criando também um ambiente online, com site, bom conteúdo, captação e retenção de clientes pela internet e possíveis relações nas redes sociais.

O sistema de comunicação por celular WhatsApp, é um grande aliado que ajuda a Agro Veterinária Da Lapa a se comunicar e criar grupos de clientes, informando sobre novos produtos, criando relação e vendendo. Também ajuda no fluxo interno de informações entre a Agro Veterinária da Lapa e a Clínica Veterinária da Lapa, sendo esta, outra empresa, porém de cunho familiar.

As forças tecnológicas aparentemente, oferecem mais oportunidades do que ameaças para a Agro Veterinária Da Lapa. Aplicações de sistemas de ERP, com intuito de organizar gastos, estoques e recursos administrativos, podem ser futuros aliados da Agro Veterinária Da Lapa.

Em um mercado que fatura uma grande quantia monetária, e precisa de diversos produtos e serviços diferentes para suprir as necessidades dos animais, deve-se monitorar produtos inovadores que possam contribuir com a diferenciação da Agro Veterinária dos concorrentes, que aparentemente, não tem no momento algo que se destaque nesta variável tecnológica. Seja a aplicação dos rastreadores dos animais ou algum aparelho clínico que realiza algum exame prático de saúde. Vale a pena sempre monitorar as novidades, em algum momento, pode se tornar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

4.3.4 Forças ecológicas

Com a modernização dos meios de comunicação, os indivíduos estão cada vez mais conectados uns aos outros, bem como, informados a respeito de tudo que lhes interessa. Os consumidores estão conscientes com relação à preservação das matas e rios, assim como, conscientes da importância da manutenção das diversas espécies de animais encontradas no Brasil.

Segundo o Sebrae (2015), as empresas com consciência ecológica estão procurando desenvolver práticas sustentáveis e gerenciar o descarte dos resíduos. Para isso, a gestão sustentável deve ser feita de forma planejada para que se atinja alguns objetivos como: redução de custos da empresa, promover a sustentabilidade do meio ambiente e promover uma imagem positiva da organização perante a sociedade.

O setor terciário corresponde ao setor de comércio e serviços que é o segmento que será analisado e diagnosticado para a Agro Veterinária Da Lapa.

Com o crescimento do número de famílias brasileiras que possuem animais domésticos, também aumenta a demanda de serviços como: saúde, alimentação, banho, tosa, necessidades em geral como adestramento, hotel e creche, bem como, acessórios como brinquedos, transporte e roupinhas para Pets. Com isso aumenta também a possibilidade de expansão e variedade de negócios para a Agro Veterinária Da Lapa.

Ainda com relação a variedade dos negócios, é possível, se de interesse da Agro Veterinária, a possibilidade de comercialização de animais silvestres uma vez que o IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente) anunciou uma Lista Pet. Nela constam mais de 100 espécies que podem ser criadas em cativeiro e comercializadas como animais domésticos. Conforme entrevista cedida pelo presidente do IBAMA, Volney Zanardi Júnior em entrevista cedida ao ESTADÃO (2013).

4.3.5 Forças socioculturais

Em função da longa data que a Agro Veterinária Da Lapa se situa na região do Sul da Ilha, a mesma encontra-se integrada com a sociedade local, segundo relata a proprietária, Sra. Vanilda. Observa-se que ao longo deste tempo a cultura Açoriana continua bastante forte na região, mantendo as características locais como por exemplo os blocos de rua no carnaval, festa do Divino Espírito Santo, a dança do Boi de Mamão, bem como a tradição de passear com seus pássaros em gaiolas, mesmo que atualmente em menor número.

Entretanto a região foi absorvendo culturas trazidas por novos moradores de outros estados, que em sua maioria são pessoas do Rio Grande do Sul e São Paulo que buscam qualidade de vida, trazendo junto com eles o costume de amar e de cuidar os cães e gatos. Estes trouxeram consigo o culto ao bem-estar, saúde dos animais, bons tratos, conceito de ente da família, alimentação saudável de acordo com a necessidade de cada pet. Com isso foi introduzido um novo *mix* de produtos, visto que anteriormente a região era rural e nos dias de hoje é urbana, com um crescimento significativo de animais domésticos.

4.3.6 Forças demográficas

Com base nos dados do IBGE (2010) a população do Brasil e Florianópolis é 206 milhões e 421 mil pessoas, respectivamente. A população da região de atuação da empresa é composta pelos bairros Rio Tavares Central com 4.322 pessoas e Campeche Central contando com 3.533 habitantes. O número de residências da região é de 3.167 unidades.

O total de animais de estimação no Brasil está dividido da seguinte forma: 52 milhões de cães, 22 milhões de gatos, 38 milhões de aves e 20 milhões de peixes, répteis e pequenos mamíferos. Contando com 147 mil residências a cidade de Florianópolis apresenta uma população pet composta por: 65 mil cães (44,3%), 26 mil gatos (17,7%), aproximadamente (ABINPET, 2016).

4.3.7 Principais fornecedores e insumos

Os principais fornecedores Agro Veterinária Da Lapa e seus produtos correspondentes estão catalogados conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Principais Fornecedores

Nome da empresa	Produto
Agrosul Distribuidora Ltda.	Rações e ectoparasitas
Agro Veterinária Timbó Ltda	Rações, ectoparasitas e medicamentos
Avícola do Vale Distribuidora Ltda.	Rações, medicamentos e ectoparasitas
Basso & Pancotte Ltda	Medicamentos
Dalquim Com. Ltda.	Rações
Distrital Distrib. Ltda.	Rações
Distrib. de Rações Colorado	Rações e Acessórios
DCondor Distrib. de Produtos Ltda.	Rações

Distribuidora Bonneti Ltda.	Acessórios
Novavet Distrib. Ltda	Medicamentos e ectoparasitas
Pet Line Atac. de Prod. Vet. Ltda.	Medicamentos e artigos para higiene
Real Pet Atac. de Prod. Vet. Ltda.	Medicamentos
Reino Animal Distribuidora	Acessórios
Sandri Pet Distr. Ltda.	Medicamentos, acessórios e ectoparasitas
Sul Mineira Alimentos S/A	Rações
Víttus Distr. e Empac. de Rações Ltda.	Rações

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

4.3.8 Órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento

Para que se tenha uma empresa de Agro Veterinária funcionando, segundo SEBRAE (2016), é preciso respeitar as exigências de alguns órgãos reguladores do governo que permitem que o estabelecimento exista, sendo eles: Prefeitura Municipal, Vigilância Sanitária, Ministério da Agricultura, Ministério do Trabalho, Receita Federal, Sindicato do Comércio, Corpo de Bombeiros, Conselho Regional de Medicina Veterinária e Conselho Federal de Medicina Veterinária.

4.3.9 Clientes

Os clientes da empresa Agro Veterinária Da Lapa são de ambos os sexos. Possuem idade que se enquadra dos 20 aos 70 anos e a maioria são do sexo feminino. Muitos têm animais de estimação e alguns não tem filhos, considerando como se o fossem. São moradores do Sul da Ilha, compram alimentos para seus animais e os levam ao veterinário periodicamente ou quando necessário.

4.4 Análise da concorrência

Os concorrentes diretos da Agro Veterinária da Lapa, se encontram nos bairros Rio Tavares e Campeche conforme Quadro 2 e Quadro 3.

Quadro 2 – Concorrentes diretos Rio Tavares

Nome estabelecimento	Tipo de negócio
Mundo Pet	Pet Shop
Zoo Flora	Pet Shop
AgroTerra ok	Pet Shop e Agropecuária
Animais e Cia	Clínica Veterinária
Zoo Flora	Clínica Veterinária
Clínica da Lapa	Clínica Veterinária

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quadro 3 – Concorrentes diretos Campeche

Nome estabelecimento	Tipo de negócio
Climev	Clínica Veterinária
Animal Zen Floripa	Clínica Veterinária
Clínica Veterinária Bulldog	Clínica Veterinária
Cãopeche	Pet Shop
Espaço Animal	Pet Shop e Clínica Veterinária
Reino dos Animais	Pet Shop

Agroleste	Agropecuária
Agrobull	Agropecuária
Agroilha	Agropecuária

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Concorrentes Indiretos também estão situados nos bairros Rio Tavares e Campeche conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Concorrentes Indiretos

Nome estabelecimento	Tipo de negócio
HIPERBOM	Supermercado
Mercado Progresso	Mercado
Mercado Rodrigues	Mercado
Mercado Rangel	Mercado

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

4.4.1 Tamanho e potencial do mercado

Segundo o Brasil Sabido (2014), o tamanho do mercado de animais de estimação de Florianópolis é de 415 mil animais. Como o estabelecimento está localizado em uma região com 3.167 residências onde, em média, 44,3% tem cães e 17,7% gatos. Chegamos ao potencial de mercado de 1.403 cães e 785 gatos.

A Revista Exame (2016) o brasileiro gasta, em média por mês, R\$ 129,00 e R\$ 112,00 com alimentação para cães e gatos, respectivamente. Com base nesses dados podemos estimar o potencial financeiro mensal do mercado da região estudada em R\$ 268.907,00.

4.4.2 Tendências tecnológicas, demográficas, culturais e sociais

Uma tendência sócio-cultural do mundo pet é a humanização dos animais de estimação, com o surgimento de produtos como cervejas e serviços de casamentos para cães e gatos. Segundo PETBR (2016), 63% das famílias brasileiras de classe A e B possuem animais de estimação e os consideram como membros da família. Este número passa para 64% quando se trata da classe C.

A questão demográfica teve influência no tamanho das famílias, que estão menores, e na mudança do estilo de vida, acabam interferindo no tamanho dos animais (EUROMONITOR, 2014).

Já no contexto tecnológico a questão são os animais robóticos que podem substituir os feitos de carne e osso, num futuro distante numa realidade com centros urbanos indisponíveis para criação de cães e gatos. Tivemos um aperitivo deste movimento com o brinquedo Tamagotchi que fazia as vezes de “companheiro” (TECMUNDO, 2015).

4.4.3 Oportunidade de negócio do segmento SWOT

A ferramenta SWOT faz análise as forças e fraquezas do negócio, sendo estes elementos internos, bem como um levantamento das oportunidades e ameaças, estas análises do ambiente externo.

Quadro 5 – Análise SWOT

<p>FORÇAS</p> <p>Farmácia Veterinária</p> <p>Tempo de atuação (18 anos)</p> <p>Atendimento personalizado</p> <p>Conhecimento técnico (empírico) da gestora</p> <p>Localização em rodovia de grande fluxo</p> <p>Parceria com Clínica Veterinária</p> <p>Negociação com fornecedores</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Gestor inexperiente em administração</p> <p>Gestor operacional</p> <p>Gestor centralizador</p> <p>Falta de sistema de gestão (estoque, vendas, financeiro)</p> <p><i>Visual Merchandising</i> desatualizado ou inexistente</p> <p>Falta de indicadores (vendas, gestão, etc.)</p> <p>Espaço físico da loja</p> <p>Sem definição dos processos</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Banho e tosa</p> <p>Crescimento da região do entorno</p> <p>Segmento de mercado crescente</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Localização centro comercial pouco representativo</p> <p>Quantidade de concorrentes na região</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Na análise SWOT, podemos verificar que os pontos fortes mais evidentes são o atendimento personalizado e *mix* de produtos da farmácia veterinária, em função da sinergia com a empresa do marido, a Clínica Veterinária Da Lapa. Destacam-se também a localização em rodovia de grande fluxo de veículos, o tempo de atuação (18 anos) e a negociação com os fornecedores.

Os pontos a melhorar identificados, foram a falta de sistemas de controle de processos (vendas, financeiro e estoque) sem informatização, o que dificulta a gestão. A gestora com foco no operacional e sem tempo para administrar a empresa. Itens do *visual merchandising* como fachada apagada, testeira desatualizada, iluminação interna deficiente e limitação do espaço físico são fraquezas observadas pela equipe.

Está inserida num segmento de mercado com crescimento contínuo o que configura uma oportunidade assim como banho e tosa.

As principais ameaças ao negócio são a quantidade de concorrentes diretos e indiretos na região e a localização em um centro comercial com pouca infraestrutura básica como, estacionamento calçado, acessibilidade e placa de identificação.

4.4.4 Ameaças do segmento SWOT

AMEAÇA:

- a. Centro comercial de pouca movimentação
- b. Quantidade de concorrentes na região

OPORTUNIDADE:

- a. Banho e tosa
- b. Futuro da região com incremento da população
- c. Mercado crescente

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma empresa do setor Pet de pequeno porte, denominada Agro Veterinária Da Lapa, situada no Sul da Ilha de Florianópolis, à margem da Rodovia Francisco Magno Vieira.

5.1 Nome

A empresa estudada neste trabalho tem o nome de Agro Veterinária Da Lapa, homenagem a Nossa Senhora da Lapa, padroeira do bairro Ribeirão da Ilha, situado no Sul da Ilha de Florianópolis, de grande afeição por parte da proprietária.

5.2 Histórico

Após sair do emprego, a proprietária Vanilda Maria Silvano, moradora da região do Sul da Ilha, passeava pelo bairro quando viu uma placa de vende-se em frente a uma loja de pet shop. Por gostar muito de animais, a mesma se interessou pela proposta e então a Agro Veterinária Da Lapa iniciou suas atividades no dia 14 de agosto 1997, com recursos oriundos do FGTS de seu emprego anterior.

A antiga empresa estava falida, com péssimas condições de aparência física e com endividamento perante alguns fornecedores, fato desconhecido na negociação de compra. Os obstáculos iniciais foram muitos, desde conseguir credibilidade perante aos fornecedores, melhorar a aparência do estabelecimento, rever o mix de produtos e o maior deles, a falta de capital de giro.

Para engrenar o negócio e alavancar as vendas, foi preciso aumentar a quantidade de mercadorias na loja, para isto foi vendido o automóvel da Sra. Vanilda. Assim, investindo principalmente em medicamentos, diferencial do estabelecimento, foi possível melhorar a saúde financeira do empreendimento, mantendo-se presente por 18 anos no mercado.

5.3 Endereço

A Agro Veterinária Da Lapa está localizada às margens da Rodovia Francisco Magno Vieira SC 405, nº 481, sala 03, no bairro Rio Tavares próximo a Unidade de

Pronto Atendimento (UPA) Rio Tavares, Terminal de Integração Rio Tavares (TIRIO), Escola Ensino Médio Vereador Oscar Manoel da Conceição, e em frente ao Centro Comunitário da Fazenda Rio Tavares. Situa-se em um prédio comercial térreo juntamente com outras 3 lojas, sendo uma de roupas fitness e outra de comunicação visual.

5.4 Abrangência geográfica de atuação

O negócio possui uma área de abrangência geográfica que engloba diversos bairros do Sul da Ilha, por se situar em uma rodovia com grande trânsito de carros. Alguns destes bairros são o Rio Tavares, Campeche, Pântano do Sul, Ribeirão da Ilha, Tapera e Morro das pedras, sendo Rio Tavares e Campeche os principais consumidores, por serem os mais próximos ao estabelecimento.

5.5 Produtos e serviços

A Agro Veterinária Da Lapa, apresenta uma cartela variada de produtos em loja, como por exemplo, utensílios, medicamentos, produtos de higiene, e alimentos.

Os produtos alimentícios encontrados são para cães e gatos de pequeno e grande porte, pequenos roedores, pássaros livres, peixes e tartarugas. Os acessórios identificados na loja são as guias e coleiras, roupas, alimentadores, entre muitos outros. Também temos os produtos de higiene e limpeza como shampoo, sabonete, anti pulgas, anti carrapatos e repelentes.

Por último, o diferencial da empresa perante aos concorrentes, os diversos medicamentos, sendo eles preventivos, antibióticos, anti-inflamatórios, suplementos, vitaminas, soros para grandes e pequenos animais.

5.6 Porte e quantidade de funcionários

Atualmente a empresa conta apenas com a colaboração da Sra. Vanilda para a realização de todas as funções estabelecidas no local, sejam elas operacional, tática e estratégica. Porém, eventualmente, quando há necessidade se ausentar, a mesma contrata um antigo funcionário de confiança como *freelancer*.

A empresa também conta com eventual colaboração de um Veterinário Técnico Responsável, sendo este, obrigatório por lei, para que se possa realizar a comercialização de medicamentos.

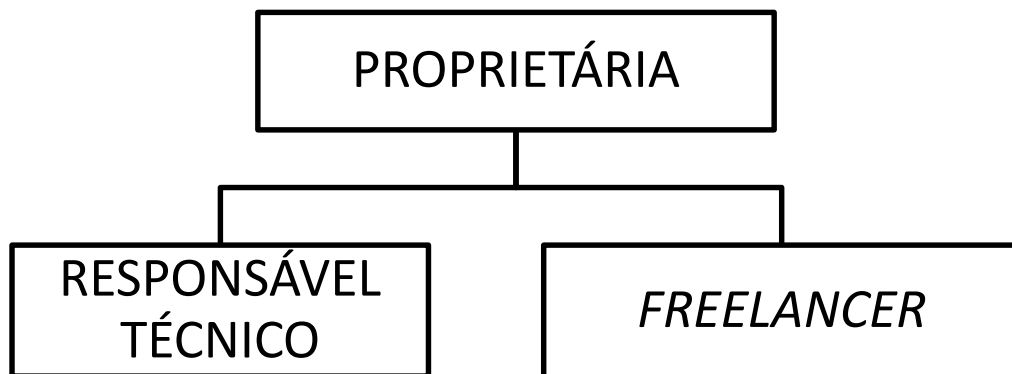
5.7 Missão, visão e valores

É conhecido pela proprietária a importância de se estabelecer a missão, visão e valores de uma empresa, para que se tenha uma direção a seguir baseado nestes conceitos, porém a Agro Veterinária Da Lapa ainda não tem a referida definição.

5.8 Organograma

O quadro de funcionários da empresa Agro Veterinária Da Lapa tem a proprietária como colaboradora integral, contando apenas com auxílio eventual do responsável técnico e *freelancer*, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Organograma real Agro Veterinária Da Lapa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

5.1 Diagnóstico interno da empresa

Com o intuito de perceber as necessidades e deficiências da empresa em referência, foram realizadas visitas in loco para estudo do diagnóstico.

5.1.1 Ações de marketing e fidelização

A Agro veterinária da Lapa situada no Sul da ilha de Florianópolis, tem como perfil público alvo homens e mulheres entre 18 e 50 anos, proprietários em sua grande maioria de cães e gatos. Utilizam de condução própria para se locomover, estão financeiramente estabelecidos, grande maioria funcionários públicos que buscam comodidade na aquisição de produtos para seus animais e conhecimento técnico com relação a saúde e bem-estar dos mesmos.

Em visita *in loco* foi diagnosticado deficiência no *visual merchandising*, onde foi identificado que a placa de comunicação visual externa está desbotada, tornando-a menos atrativa, bem como a pintura interna e externa da loja. A iluminação está insuficiente, deixando o ambiente escuro e com aparência de espaço reduzido. Foi observado que as prateleiras estão obsoletas, sofridas com desgaste de tempo e maresia local.

Foi constatado que não havia cadastro completo de todos os clientes, e sua forma de cadastrar é restrita, pois trata-se apenas de uma agenda telefônica onde faltam dados como: data de aniversário, nome do pet, periodicidade de compra, necessidades específicas de cada cliente.

Em relação aos esforços de relacionamento, não existe um monitoramento formal dos clientes Vips, este conhecimento é apenas da proprietária. Porém, para os clientes Vips existe um diferencial através de entrega personalizada, de acordo com a necessidade, local e hora desejada, atendendo limitações dos clientes. Em datas festivas, a esses são oferecidos brindes diferenciados e o contato é feito pelo WhatsApp semanalmente.

Outro ponto favorável que merece destaque é o atendimento personalizado, que envolve abordagem espontânea, perguntas específicas, respostas técnicas visando o bem-estar do animal e satisfação do cliente.

A empresa não dispõe de site de vendas para fazer vendas on-line, porém é uma vontade da proprietária, implantar o site para potencializar as vendas.

5.1.2 Ações de logística

Existem muitas oportunidades nas questões logísticas dentro da empresa segundo a observação da equipe. Em primeiro lugar pode-se destacar a ausência de

uma tecnologia de informação para gerenciamento dos processos, que tenham o objetivo de registrar vendas, compras de produtos com os fornecedores, gerenciamento financeiro, fidelização de clientes, entre outras diversas ferramentas, que devem existir para auxiliar nos processos críticos da empresa.

Os registros de vendas, anotações de clientes Vips, e outros processos críticos, são armazenados manualmente, de forma organizada, porém com pouca viabilidade para analisar os dados e manter um controle maior e mais assertivo das operações da empresa.

O serviço ao cliente é um fator de grande destaque. Apesar da estrutura da loja necessitar melhorias no *visual merchandising*, o ótimo atendimento ao cliente e o grande conhecimento técnico da proprietária ajudando a fidelizar e ter bons relacionamentos com o público-alvo.

É visto que faltam procedimentos documentados e falta de ferramentas tecnológicas para auxiliar a proprietária em decisões sobre fornecedores, análise de performance de produtos, entre outros KPI's (Key Performance Indicator) que são subsídios para tomadas de decisões assertivas.

A gestão do estoque é realizada manualmente e visualmente acompanhando cada produto e a sua disponibilidade no PDV. É necessário estabelecer uma rotina de gerenciamento dos estoques, aplicando ferramentas de controle que não estão sendo utilizadas. Não há relatório gerencial de giro de estoque, a fim de proporcionar uma maior assertividade na tomada de decisão.

Foi percebido uma fragilidade do nível de serviço despendido no atendimento ao cliente, onde ocorrem alguns gargalos em função da quantidade restrita de mão de obra disponível, ou seja, somente a proprietária. Isso impacta no fluxo de tempo e no grau de insatisfação dos clientes.

5.1.3 *Gestão de recursos humanos*

A Agro Veterinária Da Lapa, atualmente conta exclusivamente com os serviços da proprietária Sra. Vanilda, sendo que em sua maior parte do tempo realiza tarefas operacionais, dedicando pouco tempo em atividades táticas e estratégicas. Quando necessário, a organização conta com a colaboração do Veterinário Técnico Responsável.

A empresa não tem definido sua missão, visão e valores, porém, por contar apenas com a participação da proprietária, a mesma estabelece os valores éticos e morais, enfatizando seu amor pelos animais acima dos negócios, buscando sempre a melhor forma de cuidado e bem-estar do seu cliente final.

Visto que a Sra. Vanilda é a única a realizar as atividades operacionais, não é possível observar os subsistemas de recursos humanos, como, importância da gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e estratégias de remuneração.

5.1.4 Gestão financeira

Nas visitas feitas a empresa observamos que os controles financeiros, fluxo de caixa e livro caixa são feitos de maneira manual em planilhas específicas. Não identificamos um controle de ticket médio, taxa de conversão de vendas.

Percebemos que os investimentos são realizados com recursos próprios de maneira controlada. Dispõe de capital de giro limitado (caixa, recebíveis por cartão de crédito, recebíveis através de fichas manuais e estoque). Conta com crédito bancário pré-aprovado, entretanto não utiliza. A mesma não antecipa recebíveis de cartão ou cheque e encontra-se sem dívidas a longo prazo.

As despesas fixas (aluguel, água, energia elétrica, telefone, internet, contador, pró-labore, IPTU) comprometem cerca de 24% da receita bruta, em média. As vendas nos últimos 6 meses sofreram uma redução de 33 %.

A proprietária desconhece o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição, nível de endividamento, rentabilidade e DRE (Demonstrativo Resultados do Exercício).

5.1.5 Gestão de comercialização

Com as duas visitas na Agro Veterinária Da Lapa, foi observado que o local tem espaço físico e orçamento limitados, dificultando assim a diversidade e o aumento do volume de mercadorias e por consequência na quantidade de vendas.

Outro ponto analisado foi a definição de formação dos preços, onde não é feito um levantamento fiel dos custos e despesas para tal objetivo, apesar de se ter uma ideia perto da ideal para elaboração do *Mark Up*.

Por final, observou-se que é utilizado apenas um indicador de vendas na Agro Veterinária Da Lapa, o de vendas diárias. A Sra. Vanilda tem o controle de todas as vendas realizadas durante o dia, anotadas em um caderno. A mesma, também tem o controle de seu faturamento, porém o sistema utilizado não é alinhado com outros indicadores de vendas, como por exemplo o de gerenciamento de estoque, taxa de conversão, venda média e preço médio.

6 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

O plano de comercialização foi elaborado para aumentar o volume de vendas da Agro Veterinária Da Lapa, a partir do controle da gestão do estoque, melhoria no *visual merchandising* e a criação da visão, missão e valores.

6.1 Estratégia de comercialização

Como estratégia de comercialização serão propostas ações de controle de estoque e melhorias no *visual merchandising*. Em logística foi indicado uma planilha eletrônica de controle de estoque, onde é possível observar os produtos com maior giro e as categorias mais lucrativas, com a finalidade de avaliar e melhorar o processo de compras. No *visual merchandising* a melhoria de elementos internos e externos, visam atrair mais clientes para loja e deixá-la sensorialmente agradável. Como norteador de comunicação foi criado a missão, visão e valores, para influenciar e direcionar novas estratégias da empresa. Todas as ações propostas foram avaliadas financeiramente, tornando-as viáveis.

6.2 Objetivos do Plano de Comercialização

No diagnóstico realizado foi eleito a logística e fidelização como pilares principais para se alcançar os objetivos propostos neste trabalho, porém, também foi implementado junto a proprietária, no item 7: Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a missão, visão e valores da Agro Veterinária Da Lapa, pelo fato de serem importantes norteadores para futuras estratégias da empresa.

O objetivo deste plano de comercialização é a criação e implementação do cadastro do estoque da Agro veterinária da Lapa, através do relatório da curva ABC. Com base nessa ferramenta e nas mudanças de *visual merchandising*, melhor gestão do estoque e relacionamento com os fornecedores, refletirá no aumento do volume de receita da empresa.

6.3 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva da empresa analisada é a diferenciação dos produtos comercializados. Os itens com maior relevância são os medicamentos, pois os demais concorrentes não possuem uma farmácia veterinária com um *mix* de produtos diferenciados.

6.4 Norteadores estratégicos

A empresa utilizará dois norteadores estratégicos que estão descritos abaixo:

- a) Orientação por dados: Inicialmente será mensurado os dados do estoque de produtos, avaliando os mais rentáveis, além do custo de cada item. Com estas informações espera-se comprar melhor dos fornecedores, precificar e entender melhor a margem de lucro de cada item. Este norteador estratégico representa a vontade da gestora em não apenas coletar dados, mas utilizá-los para tomar melhores decisões.
- b) Consistência: Este outro norteador estratégico, define a experiência e forças da empresa estudada, pelos seus 18 anos no mercado, relacionamento com os clientes de longa data e seu conhecimento tácito do segmento *pet*.

6.5 Metas e indicadores

Foram criadas metas para a realização das propostas de comercialização, com datas definidas e indicadores de conclusão, como mostrado no Quadro 6 Metas e Indicadores.

Quadro 6 – Metas e Indicadores

O que?	Quando?	Indicador
Criar as planilhas de gestão de estoque	24/10/2016	Planilha concluída
Implementar as planilhas de gestão	29/10 -	Planilhas preenchidas com

de estoque	23/11/2016	100 % estoque
Analisar as planilhas de gestão de estoque	25/11/2016	Análises concluídas
Fazer orçamento para proposta de <i>visual merchandising</i>	20/11/2016	Orçamentos concluídos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Concluiu-se que as metas e indicadores da proposta de comercialização foram alcançadas em tempo hábil.

6.6 Tamanho da força de vendas

A força de vendas será mantida, esta é composta por uma única profissional, que também ocupa o papel de gestora do negócio.

6.7 Estrutura da força de vendas

A estrutura de vendas permanecerá inalterada e continuará a contar apenas com os serviços da gestora. A mesma realiza venda direta no atendimento ao cliente, oferecendo-lhe vários produtos de forma missionária estimulando a compra além do que foi pedido inicialmente, de maneira planejada evitando o desperdício de tempo em atendimento. O pós-venda é empregado em caso de vendas de produtos novos ou por encomenda, visando saber a opinião e satisfação do cliente. As vendas acontecem na forma de cobertura, por tratar-se de atendimento a clientes conhecidos pela gestora, e também em prospecção de novos, que entram na loja para conhecer, que vieram indicados por outros clientes ou que entram interessados em comprar.

6.8 Tamanho e Potencial de mercado

Será mantido o tamanho e potencial de mercado da empresa, pela impossibilidade de aumento do espaço físico, mudança de local ou abertura de filial.

6.9 Projeção do volume de vendas

O Quadro 7 expõe previsões de vendas dos dezesseis produtos que mais giram em loja, tendo como base geral para as projeções, o histórico de vendas de 2016. Nela são indicados os produtos, sua categoria, a sazonalidade, a qual se presente é indicada por 1 e quando não houver indicada com 0, e preço unitário. Onde foram separados em três cenários, o pessimista, médio e otimista, projetando o ano seguinte.

O cenário pessimista é baseado nas vendas do ano de 2016, o médio soma-se o acumulado de 2016 adicionado à inflação acumulada do ano até outubro de 2016, 5,78% (IBGE, 2016). E a projeção otimista, baseado na inflação junto ao crescimento do setor pet no ano de 2017 6,7% (ABINPET, 2016), totalizando 13% de crescimento.

Quadro 7 – Projeção do volume de vendas

Produto	Categori a	Sazonal	Preço por unidade	Previsão de vendas					
				OTIMISTA		MÉDIO		PESSIMISTA	
				QTD E	VALOR	QTDE	VALOR	QTD E	VALOR
ADVANT MAX 3 GG	Vermi cida	1	R\$ 58,50	34	1.989,00	32	1.872,00	30	1.755,00
BACTROVET PRATA AM 200ml	Medic ament os	0	R\$ 15,90	32	508,80	30	477,00	28	445,20
BEUTIPLUS 180ml	Medic ament os	0	R\$ 14,50	68	986,00	64	928	60	870,00
BULVERMIN BLISTER COM	Vermi cida	1	R\$ 19,90	27 2	5.412,80	254	5.054,60	240	4.776,00

4un									
COLEIRA PARA GATO COM GUIA	Acessórios	0	R\$ 7,50	80	600,00	75	562,50	70	525,00
COMEDOURO DUPLO P	Acessórios	0	R\$ 13,70	68	931,60	64	876,80	60	822,00
FRONTLINE SPRAY 100ml	Vermicida	1	R\$ 54,90	12	658,80	11	603,90	10	549,00
NEXGARD 10,1 - 25kg	Vermicida	1	R\$ 55,00	85	4.675,00	80	4.400,00	75	4.125,00
PRIMOCICLIN 100mg	Medicamentos	0	R\$ 25,20	68	1.713,60	64	1.612,80	60	1.512,00
RAÇÃO FRISKIES GATO FRANGO LEITE CENOURA 10,1 KG	Ração	0	R\$ 104,90	28	2.937,20	26	2.727,40	24	2.517,60
RAÇÃO PREMIUM ESPECIAL DALDOG SABOR CARNE CÃES ADULTOS MÉDIO E GRANDES 15KG	Ração	0	R\$ 103,90	113	11.740,70	106	11.013,40	100	10.390,00
RAÇÃO NERO CARNE 15KG	Ração	0	R\$ 64,90	80	5.192,00	75	4.867,50	70	4.543,00
ROUPA RETALHO COM TAM G	Acessórios	1	R\$ 35,00	14	490,00	13	455,00	12	420,00
SABÃO LIQ. SUAVE MERSEY - ANTI-PULGAS CONDICIONADO R PERFUMADO 500ml	Higiene e beleza	1	R\$ 12,50	46	575,00	43	537,50	40	500,00
SABONETE MATACURA SARNICIDA E ANTI-PULGAS 80g	Higiene e beleza	0	R\$ 6,90	57	393,30	53	365,70	50	345,00

VETAGLÓIS POMADA	Medicamentos	0	R\$ 37,30	41	1.529,30	39	1.454,70	36	1.342,80
TOTAL				1098	40.333,10	1029	37.808,80	965	34.137,60

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Com base na tabela acima, conclui-se que a projeção para 2017, tem o crescimento de 13% sobre a previsão média de vendas, sendo esta a visão otimista. Totalizando o valor de R\$ 40.333,10 em vendas dos dezesseis produtos eleitos para amostra, tendo em vista que alguns deles são sazonais.

6.10 Cotas de vendas por vendedor

Como a Agro Veterinária Da Lapa conta apenas com os serviços da gestora, a cota é integral a ela.

6.11 Orçamento de venda

A empresa não faz investimentos além de seus custos fixos e compra de produtos para venda.

6.12 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

Os indicadores que serão avaliados para melhor análise de desempenho da Agro Veterinária Da Lapa e para embasar futuras projeções de vendas, bem como tomadas de decisões com relação as metas são:

- a) Faturamento: valor monetário vendido no período;
- b) Taxa de conversão: através do fluxo entrante de clientes na loja dividido pela quantidade de vendas efetuadas;
- c) PA: quantidade de produtos vendidos em cada atendimento;
- d) VM: valor médio vendido em cada atendimento, conhecido como ticket médio (valor do faturamento dividido pela quantidade de vendas efetuadas);

- e) PM: preço médio de cada produto vendido (valor do faturamento dividido pela quantidade de produtos vendidos).

6.13 Política de preço de venda

A política de precificação permanecerá a mesma utilizada atualmente. As margens de lucro utilizadas são 45% rações, 50% para anti pulgas e 65% medicamentos, acessórios, inseticidas, higiene e beleza.

7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme diagnóstico, foi considerado importante desenvolver junto à gestora da Agro Veterinária Da Lapa a missão, visão e valores da empresa, para serem norteadores nos futuros planos de comunicação.

Em um cenário competitivo é imprescindível atuar de forma mais ideológica, comunicando aos clientes os valores da marca da empresa, e não somente visar a venda dos produtos. Com esse propósito, foi implementado com a gestora, a missão, visão e valores que representam seu negócio.

7.1 Missão

Foi reconhecido como informações relevantes a missão, a longevidade da marca, o grande conhecimento tácito em linhas de remédios, saúde dos animais e produtos *pets*. O conhecimento sobre os remédios é uma das forças da marca Agro Veterinária Da Lapa: “Oferecer a melhor solução para a saúde e bem estar do seu animal.”

7.2 Visão

Na certeza de sua trajetória nos serviços de bem estar aos animais, a empresa reflete em sua visão os seus objetivos futuros: “Ser reconhecida como referência na aplicabilidade do conhecimento em produtos farmacêuticos e atendimento veterinário, comprometida com a vida do animal e a felicidade da família.”

7.3 Valores

Os princípios e comportamentos da organização são expressados pelos valores, que se concentram no cuidado do animal e na boa orientação de seus tutores, para que tenham subsídios para cuidar dos seus *pets* de maneira adequada e responsável. Por isso a Agro Veterinária Da Lapa escolheu os seus valores fundamentados nos pilares da “ética, confiança, amor e respeito pelos animais.”

8 PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

O programa de fidelização da Agro Veterinária Da Lapa irá incorporar ações de comunicação, com a finalidade de contribuir com o plano de comercialização, para melhorar o fluxo de clientes e conseqüentemente aumentar o volume de vendas.

8.1 Ações de comunicação

Serão trabalhadas ações de comunicação internas e externas da empresa, em forma de *visual merchandising*.

No ambiente externo, foi diagnosticado a deficiência da fachada que se encontra pouco atrativa e a iluminação externa e interna insuficiente. E no ambiente interno, foi percebido a pintura desbotada, as prateleiras sem sinalização e obsoletas. Identificadas essas deficiências.

Foi proposta a troca do layout interno e externo, com fachada nova, reposicionamento do mobiliário interno e cartela de cores, compra de novas lâmpadas e spots, pintura interna e externa da loja, compra de prateleiras e faixas para sinalização das gôndolas, como segue Figura 3 e Figura 4.

Figura 3 – Comunicação interna atual da empresa



Fonte - Foto retirada pelos autores (2016)

Figura 4 – Sugestão para nova comunicação interna



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

De acordo com Blessa (2006), para criar uma atmosfera agradável de compra, as ações de *visual merchandising* propostas são elementos essenciais. Visando atrair novos clientes e estimular o aumento do ticket médio, ajudando assim no plano de comercialização.

Conforme Figura 5 e Figura 6, encontra-se a comunicação visual atual da empresa e uma nova proposta:

Figura 5 – Comunicação externa atual da empresa



Fonte - Foto retirada pelos autores (2016)

Figura 6 – Sugestão para nova comunicação externa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Na proposta de melhoria de *visual merchandising*, também foi criado sinalizadores para as prateleiras, como mostrado na Figura 7.

Figura 7 – Sinalizadores das prateleiras



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

8.2 Gestão da marca

Conforme diagnóstico, identificou-se deficiências na comunicação da fachada, a qual estava desatualizada e já não expressava com tanta eficácia a marca Agro Veterinária Da Lapa. A mesma sofreu também desgaste do tempo, tornando-a obsoleta, o que dificultava muito a identificação visual do estabelecimento.

Foi manifestado pela gestora a vontade de atualizar sua logomarca. Diante deste cenário, foi executado um estudo de cores e desenvolvido um novo logotipo para a proprietária. Esta identidade foi criada pelos próprios alunos, usando diversas

imagens da internet como referência em sua criação, com outros detalhes criados pelos autores, porém deve ser encaminhado órgão governamental Instituto Nacional da Propriedade Industrial, que regula as marcas, a fim de averiguar se já existe outros negócios usando imagens semelhantes, que possam gerar problemas de uso de direito. Isto foi comunicado a gestora, e precisa ser realizado antes da implementação completa do novo logotipo.

As cores usadas para a criação desta nova identidade visual, foram o verde, amarelo e marrom. Estas foram escolhas da proprietária, após um estudo bibliográfico sobre a teoria das cores.

O verde representa consciência ambiental, saúde e vitalidade. Mostra o cuidado que a marca tem com os *pets*, em relação a saúde e felicidade dos mesmos. O amarelo representa calor e otimismo, no qual também expõe a vontade da gestora em alcançar o sucesso e alavancar seus resultados, que vinham decaindo nos últimos anos, como demonstrado no histórico de vendas. A cor marrom está presente nos personagens ilustrados do logotipo, presumem maturidade e experiência, expressando consistência na marca ao longo de seus 18 anos (FRASER, 2007).

Além das novas cores, foi inserido na logomarca dois novos animais ilustrados, a fim de atualizar o antigo desenho de um cachorro, que fazia referência ao setor do negócio. Estes animais que fazem parte da nova logomarca são um cachorro e um gato. Os mesmos possuem maior riqueza em detalhes e cores que o desenho anterior.

E por fim, será enviado esse material digital para a prefeitura de Florianópolis analisar a quantidade de informação presente na comunicação da placa e verificar se está correta para sua implementação, pois existe legislação que regulamenta esta criação, para não gerar poluição visual na cidade, além de regulamentar a nova marca, como comentado anteriormente, no órgão governamental Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

9 PLANO DE LOGÍSTICA

O plano de logística para a Agro Veterinária Da Lapa tem como propósito, melhorar a gestão de estoque da empresa. A mesma não realizava análise de seu estoque, apenas fazia o registro manual das compras e saídas dos produtos. Porém estes dados guardados, sem ferramentas para análise, pois não se transformam em informações importantes para a tomada de decisão.

Com este cenário percebe-se dificuldades em acertar quantidade e tempo para se comprar de fornecedores, compreender *performance* dos produtos mediante sua rotatividade e outras diversas insuficiências de informações para se tomar decisões rotineiras sobre o estoque e o negócio.

Foi proposto e implementado uma planilha eletrônica a fim de auxiliar a gestora a iniciar um controle e monitoramento do estoque. Esta ferramenta é simples e temporária, a mesma não tem o objetivo de tornar-se o principal caminho para gerenciar o estoque. Porém servirá por alguns meses, auxiliando a gestora a criar um histórico de informações, percebendo novos *insights* sobre suas vendas, registrando visitas e compras de fornecedores, entre outras utilidades importantes.

9.1 Gestão de estoque

Após a implementação desta ferramenta, os estudantes responsáveis por este trabalho, acompanhados da gestora, registraram todos os produtos, seus nomes, quantidades, preço de vendas, preço de custo, vendas diárias, entre outros dados, todos nesta nova planilha eletrônica.

Abaixo no Quadro 8, uma representação da ferramenta implementada em forma de planilha eletrônica, para registrar e acompanhar o estoque:

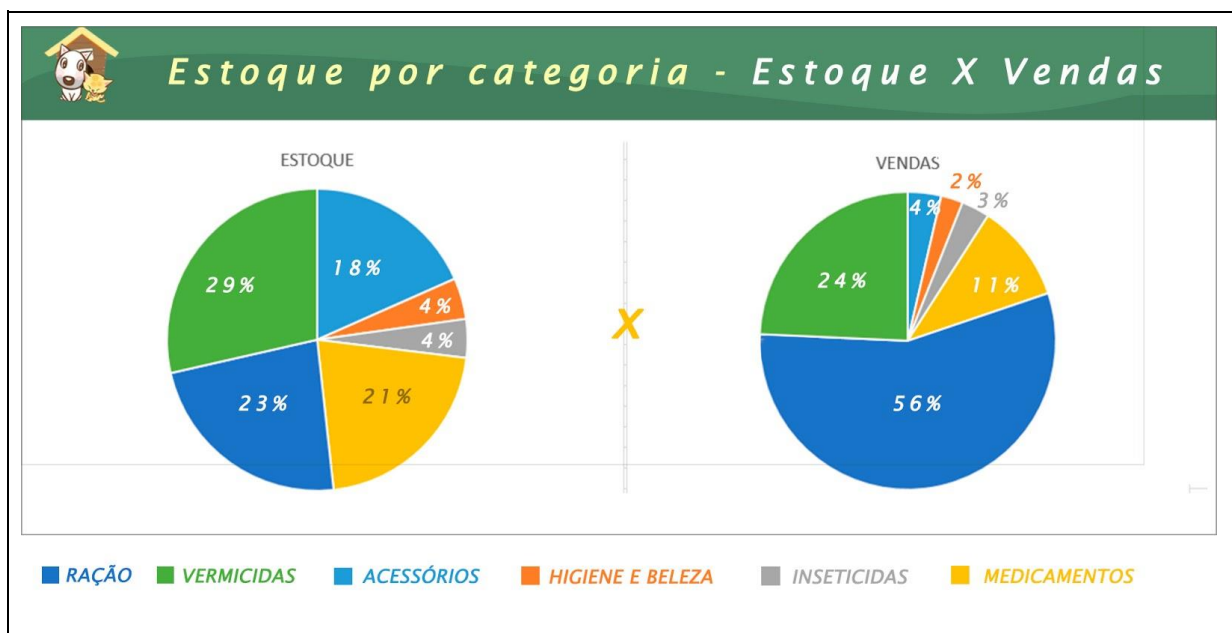
Quadro 9 – Controle de estoque

		OUTUBRO					NOVEMBRO																	
PRODUTO	CATEGORIA	29	31	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	14	16	17	18	19	21	22	23	25	27
OSSO NATURAL GRANEL PALITO	RAÇÃO						7																	35
RAÇÃO GRANEL MAX RACAS PEQ.	RAÇÃO							1	2	1	5	2		2	2	2	1							
RAÇÃO GRANEL FRISKIES MIX DE CARNES 1KG	RAÇÃO			3		2									4			2						1
RAÇÃO GRANEL CAT MEAL CARNE PEIXE VEGETAIS 1KG	RAÇÃO	1	1	1		1		2						1			1	3						
RAÇÃO GRANEL CAT SHOW PURINA ADULTO DEFENSE PLUS PEIXE 1KG	RAÇÃO			2		2		3						2			1		1					
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO ADULTOS +7 SABOR CARNE	RAÇÃO																							10
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO ADULTOS PEQUENOS SABOR CORDEIRO	RAÇÃO	8																						
BULVERMIN blister c/ 4un	VERMICIDA			2		1	2																	1
SACHÊ WHISKAS CASTRADOS ADULTO 1+ CARNE	RAÇÃO																							6
RAÇÃO SPECIAL DOG PREMIUM CÃO ADULTO 15KG	RAÇÃO					2		1			1													1
COLEIRA PARA GATO COM GUIZO	ACESSÓRIOS							2								2								
SACHÊ WHISKAS CASTRADOS ADULTO 7+ CARNE	RAÇÃO	1	2					1																
NEXGARD 10,1-25kg	VERMICIDA																							3
RAÇÃO NERO CARNE 15KG	RAÇÃO								2															1
ROTOR 25g	INSETICIDA										3													
PETZI GATOS blister c/ 4un	VERMICIDA														2									1
ADVANTAGE MAX 3 M	VERMICIDA							2								1								
RAÇÃO GRANEL PREMIUM ESPECIAL DALDOG ADULTOS CARNE 1KG	RAÇÃO													5		2								
TIPER C até 15 kg	VERMICIDA							1	1															1

Fonte: elaborado pelos alunos (2016)

No Gráfico 1 é visto o estoque existente no período monitorado, comparado com as vendas nestes mesmos dias.

Gráfico 1 – Análise Estoque X Vendas



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Conforme Quadro 10, percebe-se discrepâncias na quantidade de produtos existentes por categoria, e as vendas ocorridas. Um exemplo trata-se das rações, onde corresponderam 56% das vendas, mas apenas 23% do estoque, era deste produto. Já os acessórios, estimam 18% do estoque, mas nas vendas observadas, saíram apenas 3%. Isto gera mais indícios da falta de informações do estoque, que resultam em dificuldade de ter assertividade na compra com os fornecedores.

No início do período de análise, o total do valor monetário do estoque era de cerca de 3 vezes o valor das vendas média analisadas, neste mesmo tempo, agravando situação no fluxo de caixa. No final do período analisado, foi visualizado que somente 30% do total dos itens tinham sido vendidos. Foi visto oportunidades de melhorias tanto na compra com fornecedores, quanto na venda dos produtos.

Foi averiguado que no período da análise, foram comprados itens novos que elevaram o *mix* de produtos em 11%. As compras do período correspondem a 55% da venda na janela de tempo monitorada. A reposição dos itens vendidos foi de 34% correspondente ao total das compras, e o restante dos itens, permaneceu no estoque, elevando ainda mais o montante de capital imobilizado.

Além dessa análise, foi verificado que alguns itens em grande quantidade no estoque não tiveram venda no período observado. Desta maneira o custo financeiro do estoque é aumentado e conseqüentemente diminui o fluxo de caixa e a receita líquida:

Quadro 10 – Análise de grandes quantidades de produtos X vendas

 Estoque - maiores quantidade x vendas								
PRODUTO	ESTOQUE	PREÇO CUSTO	PREÇO VENDA	CATEGORIA	CUSTO ESTC	QTDE VEA	VALOR VENDA	
BULVERMIN blister c/ 4un	256	R\$ 6,51	R\$ 19,90	VERMICIDA	R\$ 1.666,56	6,00	R\$ 119,40	
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO ADULTOS PEQUENOS SABO	131	R\$ 1,29	R\$ 1,95	RAÇÃO	R\$ 168,99	0,00	R\$ -	
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO ADULTOS +7 SABOR CARNE	73	R\$ 1,29	R\$ 1,95	RAÇÃO	R\$ 94,17	10,00	R\$ 19,50	
RODILON 1kg	66	R\$ 1,00	R\$ 1,75	INSETICIDA	R\$ 66,00	0,00	R\$ -	
SACHÊ WHISKAS CASTRADOS ADULTO 1+ CARNE	62	R\$ 1,29	R\$ 1,75	RAÇÃO	R\$ 79,98	6,00	R\$ 10,50	
OSSO NATURAL GRANEL NÓ PEQUENO COLORIDO COM S	46	R\$ 0,50	R\$ 1,25	RAÇÃO	R\$ 23,00	0,00	R\$ -	
MADE RAT DIPIL	32	R\$ 0,50	R\$ 1,00	INSETICIDA	R\$ 16,00	0,00	R\$ -	
STRAIK mata rato	30	R\$ 1,00	R\$ 1,75	INSETICIDA	R\$ 30,00	0,00	R\$ -	
FENÔMENO 25g	22	R\$ 1,50	R\$ 2,50	INSETICIDA	R\$ 33,00	0,00	R\$ -	
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO FILHOTES PEQUENOS SABO	22	R\$ 1,29	R\$ 1,95	RAÇÃO	R\$ 28,38	0,00	R\$ -	
TERMIDIL INSETICIDA LÍQUIDO 30 ml	21	R\$ 7,00	R\$ 12,00	INSETICIDA	R\$ 147,00	2,00	R\$ 24,00	
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO ADULTOS PEQUENOS SABO	18	R\$ 1,29	R\$ 1,95	RAÇÃO	R\$ 23,22	8,00	R\$ 15,60	
SACHÊ PEDIGREE VITAL PRO FILHOTES SABOR FRANGO	18	R\$ 1,29	R\$ 1,95	RAÇÃO	R\$ 23,22	0,00	R\$ -	
					total		total	
					R\$ 2,399,52		R\$ 513,88	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Com base na análise do estoque, foi verificado grandes quantidades de produtos com pouco giro. Sugere-se a adoção de uma nova política de compras, baseada no histórico de vendas, fornecido pela planilha eletrônica proposta no trabalho, a fim de melhorar o processo de compras e reduzir o custo do estoque em 6% ou mais.

Desta forma evitaria gastos adiantados, resultando em um melhor saldo no fluxo de caixa, gerando assim receita suficiente para viabilizar as melhorias de *visual merchandising* e também propostas neste trabalho abordadas no item 8 Plano de Fidelização.

Mesmo sendo simples as planilhas desenvolvidas para a entrada e saída de produtos, estes alinhados a gestão de estoque, já foi possível levantar informações importantes para a gestora iniciar um processo de controle.

Por isto, no período de análise correspondentes aos dias 29 de Outubro de 2016 até o dia 23 de Novembro de 2016, foi cruzado informações do estoque existente, para analisar seu valor monetário, entre outros indicadores. Estes dados tornam possível criar gráficos e fazer comparativos.

Em alguns meses, registrando estes dados nas ferramentas propostas, gerará inteligência para o negócio, podendo haver reposição mais rápida dos produtos esgotados e economia em compras adiantadas sem necessidade.

Outra ferramenta implementada e a planilha eletrônica de fornecedores, que tem objetivo de registrar as atividades de compras e visitas dos vendedores. Esta, importante para manter uma boa negociação com os mesmos, pode registrar tempo de entrega, preço, prazo de pagamento, volume de compras e também observações julgadas relevantes pela gestora aos vendedores, conforme Quadro 11.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA

Para o projeto de comercialização ser viável e implantado foi necessário ser analisado financeiramente, com o propósito de realmente contribuir para o crescimento da empresa estudada, Agro Veterinária Da Lapa. Para isto foram feitos levantamentos dos dados contábeis da empresa, averiguados perante o projeto e por final foi viabilizado sua implementação.

10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro.

Foram levantados os itens a serem utilizados na proposta, do plano de comercialização e conseqüentemente seus custos.

Para a execução das propostas de logística, planilha de gestão do controle de estoque, e de recursos humanos, criação da visão, missão e valores, não foi necessário utilizar de recursos financeiros. Porém para ser realizada a proposta de fidelização, melhoria no *visual merchandising*, é necessário fazer alguns investimentos como consta no Quadro 12.

Quadro 12 – Orçamento melhoria *visual merchandising*

DESCRIÇÃO	QTDE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Placa (fachada) com logotipo	1	R\$ 700,00	R 700,00
Spots de luz	6	R\$ 15,00	R\$ 92,00
Lâmpadas	15	R\$ 10,00	R\$ 150,00
Pintura (interna e externa)	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Mobiliário	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Marcador de gôndola	30	R\$ 2,00	R\$ 60,00
TOTAL	53	R\$ 2.827,00	R\$ 3.100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para a implementação da proposta de melhoria do *visual merchandising*, foram orçados os seguintes materiais: placa para a fachada com o novo logotipo, spots de luz, lâmpadas, pintura da área interna e externa, mobiliário interno e marcadores de gôndola totalizando R\$ 3.100,00.

10.2 Levantamento de fontes de investimentos

A fonte de investimento será integral de capital próprio da gestora.

10.3 Prazos médios e ciclo financeiro


O prazo máximo de retorno aprovado pela gestora é de 2 anos. E as projeções foram calculadas para o biênio 2017/18.

10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual

Foi utilizado o fluxo de caixa disponibilizado pela gestora no regime de caixa, como maneira de averiguar a viabilidade econômica e financeira das propostas sugeridas à empresa.

A partir dos dados concedidos, foi criada uma tabela com as entradas e saídas de caixa mensais do ano de 2016, como segue na Tabela 1. Posteriormente foram produzidos dois cenários para os próximos dois anos subsequentes, utilizando a correção da inflação mensal em 0,26%, mesmo taxa do mês de outubro de 2016. O primeiro mostra o fluxo de caixa mensal trazido a valor futuro, sem a implementação do plano de comercialização proposto para os anos seguintes 2017 e 2018, como mostrado na Tabela 2 e Tabela 3. O segundo cenário mostra o fluxo com a execução do trabalho, também para os dois anos subsequentes, conforme Tabela 4 e Tabela 5.

Tabela 1 – Fluxo de caixa 2016

 Fluxo de caixa - 2016						
<i>Fluxo real</i>						
Entrada de Caixa	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Recebimento de Vendas	R\$ 12.781,89	R\$ 14.098,65	R\$ 11.966,43	R\$ 11.737,75	R\$ 10.532,55	R\$ 11.121,67
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 8.851,53	R\$ 8.985,46	R\$ 8.769,16	R\$ 6.690,24	R\$ 8.111,69	R\$ 8.336,40
Simplex Nacional	R\$ 443,40	R\$ 402,00	R\$ 400,00	R\$ 297,00	R\$ 325,66	R\$ 275,00
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 667,00	R\$ 667,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
CONTADOR	R\$ 220,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
IMPOSTOS ATRASADOS	R\$ 312,00	R\$ 314,45	-	-	-	-
INSS	R\$ 173,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 129,52	R\$ 19,52	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 47,00	R\$ 47,00	R\$ 47,00
Pró-Labore	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 67,81	R\$ 80,46	R\$ 81,98	R\$ 67,00	R\$ 69,76	R\$ 78,44
caixa líquido	R\$ 40,33	R\$ 1.314,46	R\$ - 421,49	R\$ 1.526,73	R\$ - 1.131,34	R\$ - 724,95
<i>Fluxo real</i>						
<i>Fluxo projetado</i>						
Entrada de Caixa	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Recebimento de Vendas	R\$ 10.290,65	R\$ 11.955,44	R\$ 11.822,21	R\$ 10.752,00	R\$ 10.779,96	R\$ 10.807,98
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 5.669,58	R\$ 6.142,75	R\$ 8.250,98	R\$ 8.505,03	R\$ 7.800,00	R\$ 7.800,00
Simplex Nacional	R\$ 260,68	R\$ 234,56	R\$ 295,70	R\$ 426,83	R\$ 344,82	R\$ 334,71
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
CONTADOR	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
IMPOSTOS ATRASADOS	-	-	-	-	-	-
INSS	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50
Pró-Labore	R\$ 1.520,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.542,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 64,73	R\$ 70,82	R\$ 67,70	R\$ 70,90	R\$ 70,90	R\$ 70,90
caixa líquido	R\$ 1.417,38	R\$ 2.349,03	R\$ 307,55	R\$ - 1.409,04	R\$ - 594,04	R\$ - 555,91

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 2 – Fluxo de caixa 2017 sem a implementação do projeto

 Fluxo de caixa -2017 Sem o projeto						
Entrada de Caixa	Fluxo projetado					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Recebimento de Vendas	R\$ 10.836,08	R\$ 14.135,31	R\$ 11.997,54	R\$ 11.768,27	R\$ 10.559,93	R\$ 11.150,59
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 8.874,54	R\$ 9.008,82	R\$ 8.791,96	R\$ 6.707,63	R\$ 8.132,78	R\$ 8.358,07
Simplex Nacional	R\$ 443,40	R\$ 402,00	R\$ 400,00	R\$ 297,00	R\$ 325,66	R\$ 275,00
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50
Pró-Labore	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 67,81	R\$ 80,46	R\$ 81,98	R\$ 67,00	R\$ 69,76	R\$ 78,44
caixa líquido	R\$ - 1.707,95	1.485,74	R\$ - 434,68	1.538,35	R\$ - 1.126,55	R\$ - 719,21

Entrada de Caixa	Fluxo projetado					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Recebimento de Vendas	R\$ 10.317,41	R\$ 11.986,52	R\$ 11.852,95	R\$ 10.779,96	R\$ 10.807,99	R\$ 10.836,08
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 5.684,32	R\$ 6.158,72	R\$ 8.272,43	R\$ 8.527,14	R\$ 7.820,28	R\$ 7.820,28
Simplex Nacional	R\$ 260,68	R\$ 234,56	R\$ 295,70	R\$ 426,83	R\$ 426,83	R\$ 426,83
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50
Pró-Labore	R\$ 1.520,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.542,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 64,73	R\$ 70,82	R\$ 67,70	R\$ 70,90	R\$ 70,00	R\$ 70,00
caixa líquido	1.429,39	2.364,14	316,84	R\$ - 1.403,20	R\$ - 667,40	R\$ - 639,31

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 3 – Fluxo de caixa 2018 sem a implementação do projeto

 Fluxo de caixa -2018 Sem o projeto						
Entrada de Caixa	Fluxo projetado					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Recebimento de Vendas	R\$ 10.864,25	R\$ 14.172,06	R\$ 12.028,74	R\$ 11.798,87	R\$ 10.587,39	R\$ 11.179,58
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 8.897,62	R\$ 9.032,25	R\$ 8.814,82	R\$ 6.725,07	R\$ 8.153,93	R\$ 8.379,81
Simples Nacional	R\$ 443,40	R\$ 402,00	R\$ 400,00	R\$ 297,00	R\$ 325,66	R\$ 275,00
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 667,00	R\$ 667,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 47,00	R\$ 47,00	R\$ 47,00
Pró-Labore	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 67,81	R\$ 80,46	R\$ 81,98	R\$ 67,00	R\$ 69,76	R\$ 78,44
caixa líquido	R\$ - 1.548,35	1.653,57	R\$ - 404,84	1.553,01	R\$ - 1.118,74	R\$ - 710,45

Entrada de Caixa	Fluxo projetado					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Recebimento de Vendas	R\$ 10.344,23	R\$ 12.017,69	R\$ 11.883,77	R\$ 10.807,98	R\$ 10.836,09	R\$ 10.864,25
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 5.699,10	R\$ 6.174,73	R\$ 8.293,94	R\$ 8.549,31	R\$ 7.840,61	R\$ 7.840,61
Simples Nacional	R\$ 260,68	R\$ 234,56	R\$ 295,70	R\$ 426,83	R\$ 426,83	R\$ 426,83
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50
Pró-Labore	R\$ 1.520,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.542,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 64,73	R\$ 70,82	R\$ 67,70	R\$ 70,90	R\$ 70,00	R\$ 70,00
caixa líquido	1.441,44	2.379,30	326,14	R\$ - 1.397,34	R\$ - 659,63	R\$ - 631,47

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 4 – Fluxo de caixa 2017 com a implementação do projeto

Entrada de Caixa	Fluxo projetado					
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Recebimento de Vendas	R\$ 12.815,12	R\$ 14.135,31	R\$ 11.997,54	R\$ 11.768,27	R\$ 10.559,93	R\$ 11.150,59
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 8.874,54	R\$ 9.008,82	R\$ 8.791,96	R\$ 6.707,63	R\$ 8.132,78	R\$ 8.358,07
Redução mensal Gestão de Estoque	R\$ 532,47	R\$ 540,53	R\$ 527,52	R\$ 402,46	R\$ 487,97	R\$ 501,48
Saldo Compra	R\$ 8.342,07	R\$ 8.468,29	R\$ 8.264,44	R\$ 6.305,18	R\$ 7.644,81	R\$ 7.856,59
Simples Nacional	R\$ 443,40	R\$ 402,00	R\$ 400,00	R\$ 297,00	R\$ 325,66	R\$ 275,00
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50
Pró-Labore	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa	R\$ 67,81	R\$ 80,46	R\$ 81,98	R\$ 67,00	R\$ 69,76	R\$ 78,44
caixa líquido	R\$ 803,56	R\$ 2.026,27	R\$ 92,84	R\$ 1.940,81	R\$ - 638,58	R\$ - 217,72

Entrada de Caixa	Fluxo projetado					
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Recebimento de Vendas	R\$ 10.317,41	R\$ 11.986,52	R\$ 11.852,95	R\$ 10.779,96	R\$ 10.807,99	R\$ 10.836,08
(-) Despesas Variáveis						
Fornecedores	R\$ 5.684,32	R\$ 6.158,72	R\$ 8.272,43	R\$ 8.527,14	R\$ 7.820,28	R\$ 7.820,28
Redução mensal Gestão de Estoque	R\$ 341,06	R\$ 369,52	R\$ 496,35	R\$ 511,63	R\$ 469,22	R\$ 469,22
Saldo Compra	R\$ 5.343,26	R\$ 5.789,20	R\$ 7.776,09	R\$ 8.015,51	R\$ 7.351,06	R\$ 7.351,06
Simples Nacional	R\$ 260,68	R\$ 234,56	R\$ 295,70	R\$ 426,83	R\$ 426,83	R\$ 426,83
(-) Despesas Fixas						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 5 – Fluxo de caixa 2018 com a implementação do projeto


Entrada de Caixa		Fluxo projetado					
		JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Recebimento de Vendas		R\$ 12.848,44	R\$ 14.172,06	R\$ 12.028,74	R\$ 11.798,87	R\$ 10.587,39	R\$ 11.179,58
(-) Despesas Variáveis							
Fornecedores		R\$ 8.897,62	R\$ 9.032,25	R\$ 8.814,82	R\$ 6.725,07	R\$ 8.153,93	R\$ 8.379,81
Redução mensal Gestão de Estoque		R\$ 533,86	R\$ 541,93	R\$ 528,89	R\$ 403,50	R\$ 489,24	R\$ 502,79
Saldo Compra		R\$ 8.363,76	R\$ 8.490,31	R\$ 8.285,93	R\$ 6.321,57	R\$ 7.664,69	R\$ 7.877,02
Simples Nacional		R\$ 443,40	R\$ 402,00	R\$ 400,00	R\$ 297,00	R\$ 325,66	R\$ 275,00
(-) Despesas Fixas							
Aluguel		R\$ 667,00	R\$ 667,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador		R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica		R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS		R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU		R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH		R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 47,00	R\$ 47,00	R\$ 47,00
Pró-Labore		R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa		R\$ 67,81	R\$ 80,46	R\$ 81,98	R\$ 67,00	R\$ 69,76	R\$ 78,44
caixa líquido		R\$ 969,69	R\$ 2.195,51	R\$ 124,05	R\$ 1.956,52	R\$ - 629,50	R\$ - 207,66

Entrada de Caixa		Fluxo projetado					
		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Recebimento de Vendas		R\$ 10.344,23	R\$ 12.017,69	R\$ 11.883,77	R\$ 10.807,98	R\$ 10.836,09	R\$ 10.864,25
(-) Despesas Variáveis							
Fornecedores		R\$ 5.699,10	R\$ 6.174,73	R\$ 8.293,94	R\$ 8.549,31	R\$ 7.840,61	R\$ 7.840,61
Redução mensal Gestão de Estoque		R\$ 341,95	R\$ 370,48	R\$ 497,64	R\$ 512,96	R\$ 470,44	R\$ 470,44
Saldo Compra		R\$ 5.357,15	R\$ 5.804,25	R\$ 7.796,30	R\$ 8.036,35	R\$ 7.370,18	R\$ 7.370,18
Simples Nacional		R\$ 260,68	R\$ 234,56	R\$ 295,70	R\$ 426,83	R\$ 426,83	R\$ 426,83
(-) Despesas Fixas							
Aluguel		R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Contador		R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00	R\$ 242,00
Energia Elétrica		R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
INSS		R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30	R\$ 196,30
IPTU		R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48	R\$ 21,48
Manutenção Site de busca HAGAH		R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50	R\$ 48,50
Pró-Labore		R\$ 1.520,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.542,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Telefonia fixa		R\$ 64,73	R\$ 70,82	R\$ 67,70	R\$ 70,90	R\$ 70,00	R\$ 70,00
caixa líquido		R\$ 1.783,39	R\$ 2.749,78	R\$ 823,78	R\$ - 884,38	R\$ - 189,20	R\$ - 161,03

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A partir dos dados das tabelas anteriores, foi feita uma outra análise com os resultados obtidos, esta sendo o comparativo do caixa líquido após a implementação do projeto, Tabela 6.

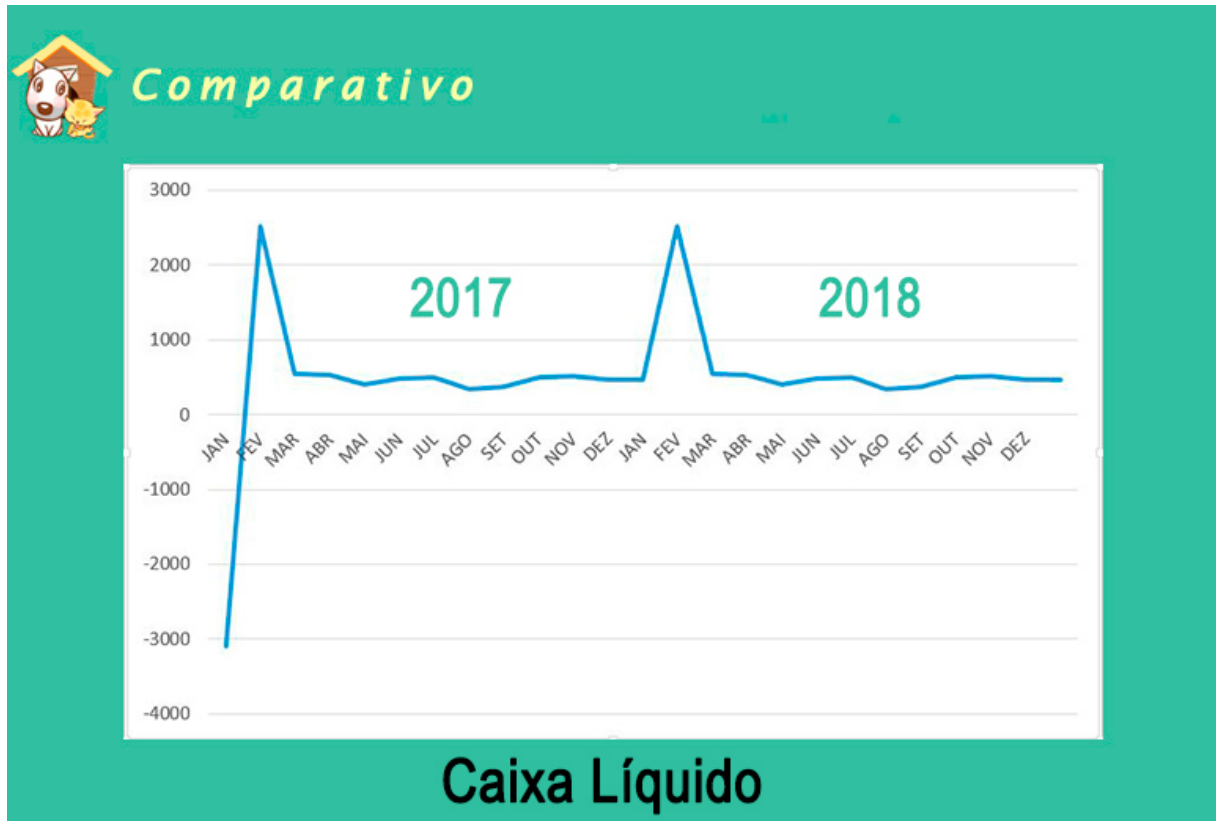
Tabela 6 – Comparativo caixa líquido

						
Incremento Receita 1º semestre de 2017						
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Caixa Líquido COM Projeto	R\$ 803,56	R\$ 2.026,27	R\$ 92,84	R\$ 1.940,81	-R\$ 638,58	-R\$ 217,72
Caixa Líquido SEM Projeto	-R\$ 1.707,95	R\$ 1.485,74	-R\$ 434,68	R\$ 1.538,35	-R\$ 1.126,55	-R\$ 719,21
	R\$ 2.511,51	R\$ 540,53	R\$ 527,52	R\$ 402,46	R\$ 487,97	R\$ 501,48
Incremento Receita 2º semestre de 2017						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Caixa Líquido COM Projeto	R\$ 1.770,45	R\$ 2.733,67	R\$ 813,18	-R\$ 891,57	-R\$ 198,19	-R\$ 170,09
Caixa Líquido SEM Projeto	R\$ 1.429,39	R\$ 2.364,14	R\$ 316,84	-R\$ 1.403,20	-R\$ 667,40	-R\$ 639,31
	R\$ 341,06	R\$ 369,52	R\$ 496,35	R\$ 511,63	R\$ 469,22	R\$ 469,22
Incremento Receita 1º semestre de 2018						
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Caixa Líquido COM Projeto	R\$ 969,69	R\$ 2.195,51	R\$ 124,05	R\$ 1.956,52	-R\$ 629,50	-R\$ 207,66
Caixa Líquido SEM Projeto	-R\$ 1.548,35	R\$ 1.653,57	-R\$ 404,84	R\$ 1.553,01	-R\$ 1.118,74	-R\$ 710,45
	R\$ 2.518,04	R\$ 541,93	R\$ 528,89	R\$ 403,50	R\$ 489,24	R\$ 502,79
Incremento Receita 2º semestre de 2018						
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Caixa Líquido COM Projeto	R\$ 1.783,39	R\$ 2.749,78	R\$ 823,78	-R\$ 884,38	-R\$ 189,20	-R\$ 161,03
Caixa Líquido SEM Projeto	R\$ 1.441,44	R\$ 2.379,30	R\$ 326,14	-R\$ 1.397,34	-R\$ 659,63	-R\$ 631,47
	R\$ 341,95	R\$ 370,48	R\$ 497,64	R\$ 512,96	R\$ 470,44	R\$ 470,44

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A partir deste comparativo de caixa líquido foi construído um gráfico para visualizar mensalmente qual será o real impacto do projeto de comercialização na empresa ao longo dos anos de 2017 e 2018, representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Comparativo caixa líquido



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada

A Tabela 7 apresenta os resultados dos cálculos de VPL, TIR, TMA e *payback* descontado, estes representando a viabilidade do projeto.

Tabela 7 – TMA, VPL, TIR e *Payback* descontado

TMA	1,16	ao mês
VPL	R\$10.407,01	
TIR	31,98%	Ano
<i>Payback</i> descontado	3 meses e 9 dias	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Com base no valor presente líquido (VPL) do fluxo de caixa incremental, constata-se que o projeto é viável, por que seu valor é positivo e a loja lucrará R\$10.407,01 no final dos dois anos da proposta.

Analisando a viabilidade econômico-financeira do projeto de implantação do sistema de controle de estoque, juntamente com as melhorias no *visual merchandising*, tendo como base a taxa interna de retorno (TIR), constata-se que o projeto tem condições de ser aprovado, já que taxa de retorno (TIR) é maior que a taxa mínima de atratividade (TMA). Neste investimento foi usada a taxa SELIC do ano de 2016, de 13,90% como referência.

O *payback*, que é o tempo de retorno do investimento inicial, será de 3 meses e 9 dias. Ou seja, levará 3 meses e 9 dias para retornar o investimento inicial.

O projeto propõe oferecer maior retorno financeiro a proprietária, ou seja, agregará riqueza ao negócio. Para a sua aprovação, foram avaliados cenários baseados na técnica de análise econômica e financeira de investimentos, o que permite reduzir as incertezas e os riscos da implantação do projeto.

10.6 Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas

O ponto de equilíbrio contábil atual da empresa está em R\$12.083,92, em média. Já o ponto de equilíbrio econômico acrescenta-se mais R\$5.000,00 sobre o valor anterior. Esse valor refere-se a quanto a gestora espera lucrar no final de cada mês.

Os cálculos de nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas não foram concluídos porque os dados eram insuficientes.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É reconhecido o grau de dificuldade do preenchimento manual da planilha de gestão de estoques, porém, por atualmente não haver nenhum registro de dados, se faz necessário este sacrifício manual inicialmente, a fim de se manter um histórico. Futuramente é indicado que a gestora, busque um software mais adequado a sua gestão de trabalho, o qual a permita por intermédio de um coletor de código de barras, a melhorar a entrada e saída de produtos do estoque. Conseqüentemente, aproveitando o código de barras advindo dos fornecedores para a organização dos produtos e usando as planilhas implementadas, a gestora será apta para usar um sistema gerencial e aproveitá-lo com mais experiência, analisando relatórios, baixo giro de estoque, ganhando em produtividade e liberando seu tempo para realizar outras tarefas, como gerenciar melhor a parte comercial e relatórios. Isto auxiliará a construir melhores projeções de crescimento para o negócio. Os canais de vendas e o melhor controle e acesso aos dados auxiliarão a criar futuros indicadores de *performance*.

Para acompanhar com maior grau de certeza o crescimento do fluxo em loja, após a melhoria no *visual merchandising*, é sugerido que a gestora busque dados com os clientes, que avaliem o que os influenciou a entrar na loja. Estes dados podem ser levantados em forma de questionário simples e descontraído no fechamento da venda.

Em relação às melhorias no *visual merchandising* é sugerido que a gestora negocie com seu melhor fornecedor uma parceria, a fim de ajudar na questão financeira de implantar a placa da fachada. Caso ocorra, sugere-se inserir a logo da empresa em um dos cantos da placa, em cores brancas, não ultrapassando o destaque, que é da logo da Agro Veterinária Da Lapa.

Depois de amadurecido os processos de estoque, também é levantado a importância de se comunicar digitalmente pela internet. Logo é indicado que a empresa se faça presente por forma de site, ou redes sociais como Facebook e Instagram, podendo buscar informações com profissionais da área. Com mais tempo livre obtido pelos novos processos de estoque, a gestora poderá acompanhar as interações digitais, descobrir novos clientes e criar conteúdo sobre a Agro Veterinária Da Lapa.

Após a implantação do sistema de informação em gestão de estoque e melhorias no *visual merchandising* propostas no item 9 - Plano de Comercialização, é previsto um possível aumento nas vendas da empresa Agro Veterinária Da Lapa. Com isto, é indicado que se contrate um profissional na área de vendas, para que a proprietária possa manter seu tempo na gestão do negócio.

Entende-se que o uso destas ferramentas propostas ajudará a medir, passo obrigatório para quem deseja gerenciar.

REFERÊNCIAS

ABINPET. **Setor Pet.** [2016]. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

ABREU FILHO, José Carlos Franco de. **Finanças corporativas.** 4.ed Rio de Janeiro: FGV Management, 2005.

ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galvão. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física.** 3. ed. São Paulo, SP: Blucher, 2000.

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Finanças no varejo: gestão operacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro.** 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos.** 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012a.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012b.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas.** 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração e materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados.** São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2013

BERNARDI, Luiz Antônio; **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos.** São Paulo, SP: Atlas, 2004.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. **Gestão de custos.** São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

BNDES. **Apoio financeiro.** [2016]. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/>. Acesso em: 23 ago. 2016.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL SABIDO. **População de Florianópolis - SC**. [2014]. Disponível em: <<http://www.brasilsabido.com.br/populacao/florianopolis-sc-983.html>>. Acesso em: 02 out. 2016.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITCKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

CAZES, Letícia. Aumente as vendas no verão. **Petcenter**, São Paulo, ano 17, p. 42, ago. 2015.

CFMV. **Legislação**. [2014]. Disponível em: <<http://portal.cfmv.gov.br/portal/lei/index/id/454>>. Acesso em 06 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Malone, 2014.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo, SP: Campus, 2009.

COBRA, Marcos. **Vendas**: como ampliar seu negócio. 3. ed. São Paulo, SP: Marcos Cobra, 2011.

CORREA, Cristiane. **Sonho grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

CRESCITELLI, Edson; BARRETO, Iná Furtado. **Marketing de relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

CRMV-SC. **Leis e resoluções**. [2007]. Disponível em:

<http://www.crmvsc.org.br/pdf/res_sc042.pdf>. Acesso em 06 set. 2016.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado**. 2. ed. Brasília, DF: Ed. Senac Distrito Federal, 2008.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

EUROMONITOR. **Pet Humanização: a tendência e seu impacto estratégico em mercados globais Pet Care**. [2014]. Disponível em:

<<http://www.euromonitor.com/pet-humanisation-the-trend-and-its-strategic-impact-on-global-pet-care-markets/report>>. Acesso em: 26 set. 2016.

ESTADÃO. **Presidente do IBAMA fala com exclusividade sobre a Lista PET**. [2013]. Disponível em:

<<http://www.petshopmagazine.com.br/2014-02-inovacao-e-tecnologia-no-mercado-veterinario-17338>>. Acesso em: 01 set. 2016.

EXAME. **Como o brasileiro cuida e quanto gasta com seus pets**. [2016].

Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-o-brasileiro-cuida-e-quanto-gasta-com-seus-pets>>. Acesso em: 01 set. 2016.

FACHIN, Odília; **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter F.; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (Org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas 2007.

FRAZER, Tom; BANKS, Adam. **O guia completo da cor**. São Paulo: Senac 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de Pessoas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2009.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo, SP: Pearson Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2004.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2013.

HASTINGS, David F. **Análise financeira de projetos de investimento de capital**. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5. ed. São Paulo: Senac, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

IBGE. **Cidades**. [2010]. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420540>>. Acesso em: 02 out. 2016.

IBGE. **IPCA**. [2016]. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/precos/default.asp>>. Acesso em: 21 out. 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

LIMA, Oséas. **Estratégias de empresas**. [2009]. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/guest4dea83/anlise-ambiental-externa-e-interna>>. Acesso em: 26 set. 2016.

LUPETTI, Márcelia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encontrar seus clientes**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

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

MAPA. **Registros e autorizações**. [2016]. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/registros-e-autorizacoes>>. Acesso em: 15 set. 2016.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. rev. Atual. São Paulo SP: Atlas, 2001.

OLIVEIRA NETO, Odilon José de. **A análise pest e o modelo das cinco forças aplicadas à prospecção de cenários para bovinocultura de corte**. [2007]. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/44.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016.

ORTEGA, Marcelo. **Como fazer um planejamento de vendas em 2015**. [2015]. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-fazer-um-planejamento-de-vendas-para-2015-e-lucrar-mais>>. Acesso em 15 ago. 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas de marketing one to one. São Paulo, SP: Makron Books, 2001.

PETBR. **Histórico do mercado**. [2016]. Disponível em: <<http://www.brasilsabido.com.br/populacao/florianopolis-sc-983.html>>. Acesso em 02 out. 2016.

PETBRASIL. **Mercado Brasileiro**. [2014]. Disponível em: <<http://www.petbrasil.org.br/mercado-brasileiro>>. Acesso em: 18 set. 2016.

PETSHOP MAGAZINE. **Inovação e tecnologia no mercado veterinário**. [2014]. Disponível em: <<http://www.petshopmagazine.com.br/2014-02-inovacao-e-tecnologia-no-mercado-veterinario-17338>>. Acesso em: 03 set. 2016.

POPULAÇÃO. **População net**. [2016]. Disponível em: <http://populacao.net.br/qual-e-maior-rio-tavares-central_ou_campeche-central_em-florianopolis_sc.html>. Acesso em: 01 set. 2016.

RAZZOLINI FILHO, Eldevino. **Logística**: evolução na administração - desempenho e flexibilidade. Curitiba, PR: Juruá, 2010.

REVISTA EXAME. **Gastos com pets**. [2016]. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-o-brasileiro-cuida-e-quanto-gasta-com-seus-pets>>. Acesso em: 01 set. 2016.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SÁ, A. Lopes de. **Moderna análise de balanços ao alcance de todos**. 2. ed. Curitiba, PR: Juruá, 2008.

SANTOS; Ieda Maria Antunes dos. **Análise de investimentos**. [2016]. Disponível em: <http://vigo.ime.unicamp.br/Projeto/2009-2/MS777/ms777_ieda.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2016.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SALINAS, Marcia; CRISTINA, Kelly. **Nossos amigos cães**. 3. ed. São Paulo, SP: Planeta, 1998.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de vendas.** [2016]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-vendas,4b9b26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

SEBRAE. **Como montar uma loja de animais ou pet shop.** [2016]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-animais-ou-pet-shop,88187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 15 set. 2016.

SEBRAE. **Confira dicas de sustentabilidade para pet shops.** [2015]. Disponível em: <<http://www.petshopmagazine.com.br/2014-02-inovacao-e-tecnologia-no-mercado-veterinario-17338>>. Acesso em: 01 set. 2016.

SENAC. Departamento Nacional. **Básico de contabilidade e finanças.** Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 12. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da; ANGELO, Claudio Felisoni de (Coord.). **Finanças no varejo: gestão operacional: exercícios práticos com respostas.** 2.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

TAYLOR, David. **Os gatos.** São Paulo, SP: Editora Melhoramentos, 2006.

TECMUNDO. **Cães e gatos robóticos serão os animais de estimação do futuro?** [2015]. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/pet-humanisation-the-trend-and-its-strategic-impact-on-global-pet-care-markets/report>>. Acesso em: 29 set. 2016.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Gestão do Composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S; ENRIQUEZ GARCIA, Manuel. **Fundamentos de Economia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

APÊNDICE A — ROTEIRO DA ENTREVISTA

Plano de Comercialização:

1. Qual o tamanho de vendas?
2. Qual a estrutura da força de vendas?
3. Qual o cálculo de *mark up*?
4. Qual a periodicidade do cálculo *mark up*? Tem plano de metas? Tem treinamento ou capacitação?
5. Projeção do volume de vendas desse ano e ano passado?
6. Qual a taxa de conversão?
7. Orçamento de vendas?
8. Como estabelece o preço de vendas?
9. Existe uma política de pós-vendas?

Plano de Viabilidade Financeira:

1. Há um controle regular dos custos, despesas e receitas?
2. Como são calculados os preços de venda?
3. Analisam a margem de contribuição dos produtos ou de mix de produtos?
4. Analisam o ponto de equilíbrio contábil e econômico da empresa?
5. Empregam o fluxo de caixa para controle financeiro?
6. Estabelecem metas e/ou limites de indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento?
7. Analisam indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade?
8. Há um controle adequado do nível mínimo e máximo de estoque de mercadorias?
9. Há uma busca por fornecedores que ofereçam produtos de melhor qualidade e melhores preços?
10. Como está enquadrada a tributação da empresa (Simples Nacional, Lucro presumido etc.)?
11. Como está registrada a empresa (EPP, microempresa etc.)?
12. Como a empresa costuma financiar suas operações? Capital próprio? Capital de terceiros?

13. Os prazos para pagamento e recebimento estão adequados?

14. Há algum problema de natureza econômica (geração de riqueza - lucratividade) e/ou financeira (controle de caixa - pagamentos e recebimentos) que possam ser apresentados?

Programa de Fidelização:

1. Qual o público-alvo?
2. Quais ações de propagandas (mix de comunicação) são executadas para gerar vendas?
3. É realizado propagandas na internet?
4. Os clientes são cadastrados em algum banco de dados, informatizado ou manualmente?

Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

1. A estratégia e metas são claras para a equipe?
2. O sistema de remuneração é compatível com as atividades da empresa?
3. Organograma atual / ideal
4. A equipe recebe treinamento e capacitação?
5. Como é feito o levantamento de necessidades de treinamento?

Ações de Logística Comercial:

1. Como é feito o canal de distribuição?
2. O recebimento dos produtos é por canal direto ou não?
3. Como acontece as devoluções de produtos para distribuidoras?
4. Como ocorrem as entregas dos produtos vendidos na empresa?
5. Tem controle da quantidade de clientes que entram na loja?

APÊNDICE B — ENTREVISTA

Plano de Comercialização:

1. Qual o tamanho de vendas?

O tamanho da força de vendas é pequeno, e proporcional ao tamanho físico da loja. Mesmo assim acho bom. Eu, proprietária atendo e faço vendas.

2. Qual a estrutura da força de vendas?

Conta em sua estrutura dois vendedores que são: a proprietária e seu filho. Eventualmente, ela chama alguém para substituí-la ou seu filho. Quando acontece, trata-se sempre ex-funcionários, como funcionários *freelancer*.

3. Qual o cálculo de *mark up*?

Existe uma variação de *mark up* utilizado. Nas rações, o *mark up* é menor por se tratar de um produto com muita concorrência no mercado. Já nos acessórios, o *mark up* é um pouco maior, e os produtos que tem um *mark up* maior, são os medicamentos. Por isso a proprietária prefere evidenciar a venda desses produtos.

4. Qual a periodicidade do cálculo *mark up*? Tem plano de metas? Tem treinamento ou capacitação?

A princípio, é revisto o *mark up* quando acontece inflação ou mudanças na situação econômica. A ideia é sempre vender mais. Porém, com o número de concorrentes aumentando, fica difícil

Existe na loja um caderno de rotinas da loja, onde constam os procedimentos operacionais como por exemplo apagar as luzes ao sair. Fala também a respeito das roupas para vir trabalhar, da aparência como manter unhas curtas. Orienta como proceder ao atender o telefone. Com tudo isso, um funcionário novo, não fica sozinho na loja sem ser treinado durante um mês.

5. Projeção do volume de vendas desse ano e ano passado?

A gente sempre pensa em aumentar o volume de vendas em 15% por ano. Esse percentual refere sempre em valor monetário.

6. Qual a taxa de conversão?

Controla-se as vendas registrando-as em um caderno o valor de cada venda, descrevendo a mercadoria. Ficando sem análise porque não tem controle.

7. Orçamento de vendas?

Pre vemos as vendas de acordo com a estação e também pela previsão meteorológica. Por que em função dessas informações compramos mais determinados produtos. Exemplos: Se o inverno for rigoroso, compramos bastante roupinhas. Se o verão for chuvoso, não precisa comprar muitas promoções de anti pulgas.

8. Como estabelece o preço de vendas?

Os preços são colocados dentro de uma margem que foi calculada pelo custo fixo da empresa, adicionado ao lucro. Mas o preço pode ficar melhor em caso de compras promocionais, que em caso de compras bastante lucrativa, repassamos parte dessa promoção ao cliente.

9. Existe uma política de pós-vendas?

Na medida do possível, buscamos do cliente posição sobre produtos novos na loja ou novo experimento para ele. Também procuramos satisfações sobre atendimento tanto da loja como da clínica.

Plano de Viabilidade Financeira:

1. Há um controle regular dos custos, despesas e receitas?

Sim, sempre se está atento aos números, procurando rever custos no sentido de baixá-los. Controlando as despesas e monitorando a receita. Com uso regular de anotações. Usando um caderno com planilha onde anota-se todos os futuros pagamentos, de fornecedores, de insumos como luz, água, telefone, internet. Impostos e também o pró-labore, que em caso de baixa na receita, esse também cai. As vendas são anotadas diariamente. No fim de cada mês faz-se a comparação entre, despesas, custos e receita.

2. Como são calculados os preços de venda?

Os preços de vendas são calculados em função dos custos da loja transformado em percentual, adicionado ao percentual de margem de lucro do produto.

3. Analisam a margem de contribuição dos produtos ou de mix de produtos?

Por ser de praxe anotar tudo o que é vendido, tem-se o controle de todos os produtos vendidos. No fim do mês é analisado se os que mais foram vendidos são os que possuem uma margem maior ou menor.

4. Analisam o ponto de equilíbrio contábil e econômico da empresa?

Não.

5. Empregam o fluxo de caixa para controle financeiro?

Sempre. Porém o fluxo é de certa forma previsível pela sazonalidade.

6. Estabelecem metas e/ou limites de indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento?

Não.

7. Analisam indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade?

Não.

8. Há um controle adequado do nível mínimo e máximo de estoque de mercadorias?

Sim, pelas anotações e também pelo tempo de existência da empresa.

9. Há uma busca por fornecedores que ofereçam produtos de melhor qualidade e melhores preços?

Constantemente é direcionada a atenção nesse sentido.

10. Como está enquadrada a tributação da empresa (Simples Nacional, Lucro presumido etc.)?

A empresa é optante do Simples Nacional.

11. Como está registrada a empresa (EPP, microempresa etc.)?

A empresa está registrada como Microempresa. É firma Individual, enquadrada no Simples Nacional, como sistema tributário.

12. Como a empresa costuma financiar suas operações? Capital próprio? Capital de terceiros?

No início das atividades, vendeu um fusca para adquirir e diversificar o estoque. Houve um período em que usava como recurso, o capital de giro do Banco do Brasil. Foi uma época difícil, segundo a proprietária. Hoje ela não utiliza de nenhuma instituição, para financiar suas operações e não tem dívidas. Consegue pagar suas despesas e custos com seu capital próprio.

13. Os prazos para pagamento e recebimento estão adequados?

Nas negociações busca sempre conseguir do fornecedor, o máximo de prazo possível para o pagamento dos produtos. Esse prazo não é repassado para os clientes quando compram, na maioria das vezes o cliente recebe prazo menor para pagar o que comprou.

14. Há algum problema de natureza econômica (geração de riqueza - lucratividade) e/ou financeira (controle de caixa - pagamentos e recebimentos) que possa ser apresentado?

A economia do país leva a insegurança relativo a intenção de crescer, usar de ousadia para com investimentos, como fazem muitos dos seus concorrentes. Por ter medo de ficar endividada, arrisca-se pouco, sente-se estagnada. Acredita que poderia reavaliar a seu lucro e também sua receita, que esta não lhe oferece satisfação atualmente.

Programa de Fidelização:

1. Qual o público-alvo?

O público-alvo define-se entre homens e mulheres de 18 a 50 anos, proprietários de animais, sendo em sua maioria cães e gatos. Percebe-se que muitos são funcionários públicos. A grande maioria possui veículo, tem

aparentemente estabilidade financeira, compram regularmente alimentos e questionam sobre dúvidas técnicas e a saúde do animal.

Adquirem também coleiras, brinquedos, entre outros, mas de maneira eventual. Muitos pais também levam crianças no momento da compra. Levam também seus animais, para poderem experimentar casinhas, caixas de transporte e roupinhas. Residem nos arredores da loja, no Campeche, no Rio Tavares e Ribeirão da Ilha, ou são passantes.

2. Quais ações de propagandas (mix de comunicação) são executadas para gerar vendas?

A loja está situada na frente da rodovia sc de grande movimento, todos os clientes e pessoas que se dirigem no centro para ilha passam na frente do estabelecimento. Ela proporciona fácil acesso, seja para pedestres ou quem dirige. Por esta facilidade, a empresária aproveita a vitrine para inserir suas ofertas, de acordo com a estação, no inverno ração, no verão anti pulgas.

Existe uma placa de comunicação na frente da loja, que nela a proprietária escreve as promoções, que chamam a atenção de muitas pessoas. Quando entram novos clientes, é prestado o melhor atendimento possível e com o imã de geladeira na mão, o cliente leva para casa o contato da loja.

WhatsApp também auxilia na relação com o cliente, comunicando ofertas e novos produtos. Ações como pequenos presentes para os animais, são dados a todos clientes em épocas festivas. Nestas mesmas datas existem brindes diferenciados para os clientes VIPs como: toalhas de banho com estampas de animais, latas para armazenar ração, tubos de brinquedos entre outros.

3. É realizado propagandas na internet?

A loja está cadastrada no hagah.com.br. Um site de guia de serviços de Florianópolis e no momento não exerce outra propaganda na internet. Usa de jornais de bairro a pouco tempo e aproveita a boa localização para atrair clientes, porém tem forte vontade de desenvolver um site na internet para vendas.

4. Os clientes são cadastrados em algum banco de dados, informatizado ou manualmente?

Existem duas maneiras de captar dados dos clientes. A primeira é uma agenda telefônica, a segunda é a compra sobre encomenda. São questionados os dados principais (telefones e o produto) que eles consomem e anotado num caderno, a mercadoria que o cliente procura.

Quando chega o cliente é avisado e seu nome fica no caderno associado ao produto. Essa informação a proprietária usa para manter o cliente oferecendo-lhe oferta. A proprietária sempre dá uma posição ao cliente, mesmo que não consiga o produto que ele queria.

Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

1. A estratégia e metas são claras para a equipe?

A estratégia mais colocada é ética na empresa junto aos funcionários e aos clientes. As metas não são muito claras. Perco muito tempo no operacional.

2. O sistema de remuneração é compatível com as atividades da empresa?

Os funcionários quando contratados, são pelo regime da CLT e o salário é o piso da classe, que é reajustado de acordo com o percentual estabelecido pelo sindicato. Quando ocorrem horas extras, essas são depositadas em um banco de horas, para que posteriormente os funcionários as utilizem em folgas ou quando precisá-las.

3. Organograma atual / ideal

A Agro Veterinária Da Lapa abre das 08:30 até as 19:30 horas de segunda a sexta-feira e aos sábados das 08:30 até as 14:00 horas. Como principal funcionária, a proprietária Sra. Vanilda, detém a estratégia, gerência e atendimento. Também no organograma encaixa-se o filho da mesma, Arthur, que trabalha como *freelancer* no

período da tarde, três dias por semana, aproximadamente das 17:30 até as 19:30 horas, auxiliando no atendimento e vendas.

Outra grande parceria, de cunho familiar, é o Dr. Cláudio, marido da proprietária, veterinário que auxilia na consultoria de informações, indica vendas, em alguns momentos também auxilia no atendimento e gerência, junto com a proprietária em relação aos medicamentos, um dos grandes produtos de valor agregado dentro da empresa. A clínica veterinária do marido, fica a 50 metros e trabalha com sinergia entre a empresa estudada, sendo parceira em fornecer produtos da Agro Veterinária Da Lapa, aos clientes da clínica.

Na intenção reter capital humano, é construído parcerias com profissionais *freelancers*, geralmente ex-funcionários. Eles já conhecem um pouco da cultura da loja, dos produtos, procedimentos básicos, bem como conhecem os clientes e quando em momentos requisitados, onde a proprietária precisa viajar, pode chamá-los com objetivo de abrir a loja, atender, vender, e manter a empresa aberta. Quando contratados determina-se, em comum acordo com o *freelancer*, o valor de pagamento e as horas trabalhadas. Sempre relativo ao piso da classe.

Organograma Real:

GESTORA → AUXÍLIO RESPONSÁVEL TÉCNICO/FREELANCER

Organograma Ideal:

GESTORA → AUXILIAR ADM → VENDEDOR

4. A equipe recebe treinamento e capacitação?

Quando contrata um funcionário, a empresa busca passar informações a respeito de todos produtos em loja, fazendo um treinamento onde o funcionário acompanha por um mês a proprietária, em todos os atendimentos e procedimentos internos. Isto para que se mantenha um alinhamento na postura e atitudes, de acordo com as características da empresa.

Outro ponto extremamente importante na capacitação do funcionário, é passar a importância de ter responsabilidade, afinidade e comprometimento com a vida animal.

No momento de contratar colaborador, o mesmo é treinado em atendimento, vendas e informações de produtos e procedimentos da loja. Este treinamento foca em demonstrar uma postura sempre adequada, transmitindo a cultura do bom atendimento da empresa. Demonstramos como executar uma operação de caixa, anotar saída de produtos, organização da loja. Como embalar os produtos em sacolas e mais outros procedimentos.

Este treinamento ocorre com o profissional observando o trabalho da proprietária, atendendo os clientes e na troca de informações constante entre ambos, das atividades organizacionais. Durante um prazo inicial de 30 dias. Depois dessa fase, é verificado se o funcionário está capacitado para desenvolver as atividades plenamente, se precisa de mais tempo para treinamento ou se não tem aptidão ou perfil para a função.

5. Como é feito o levantamento de necessidades de treinamento?

O treinamento é oferecido quando há algum atendimento inadequado, sendo por informações repassadas erroneamente aos clientes ou desatualizadas. Também quando é identificada baixa motivação ou esmorecimento para o atendimento ao cliente e nas atividades de rotina, afetando diretamente as vendas.

Nestes casos, são oferecidos feedbacks por parte da proprietária, em alguns momentos promovendo encontros informais em restaurantes, a fim de conversar de maneira mais leve e descontraída sobre o tema trabalho. Então entre uma conversa e outra, informa o que foi aprendido em treinamentos, oferecidos pelos fornecedores, repassa benefícios de produtos que a empresa vende, fala das novidades que virão para loja, das boas práticas e dá dicas do segmento Pet.

A empresa estudada e a Clínica, a outra empresa da família, também procedem treinamentos juntos, trocando informações e participando destes eventos dos fornecedores.

Ações de Logística Comercial:

1. Como é feito o canal de distribuição?

Trata-se de entrega de bem físico, toca se nas mercadorias da loja. É um canal de entrega imediata, na maioria das vezes nas mãos dos clientes no balcão.

2. O recebimento dos produtos é por canal direto ou não?

É usado o canal direto para recebimentos de alguns produtos diretamente das fábricas. São rações Max e Nero do Fabricante Total Alimentos S/A vindas de Minas Gerais e a entrega é feita por caminhões próprios da fábrica. O mesmo acontece com a Fábrica de Rações Dal Pet de Três Barras SC que o transporte também é próprio. Nos Florais do Laboratório Bio Florais, empresa de São Paulo, sua entrega é por transportadora, assim como a linha de produtos inseticidas para ambientes da marca Dipil, de Massaranduba em SC.

Em número maior os produtos recebidos, é por via indireta, pois foram comprados através de distribuidora, que em sua maioria tem exclusividade nas vendas de certas marcas ou produtos. Todas essas distribuidoras utilizam o transporte próprio. Podemos citar algumas distribuidoras e suas marcas exclusivas correspondentes:

- a. Avícola do Vale vende Pedigree, Whiskas, Bayer (para uso animal) e Labyes;
- b. Agrosul Distr. de Alimentos e Med. Vende Royal Canin e Merial;
- c. Basso Distr, de Med. vende Coveli e Virbac (para grandes animais);
- d. Distrib. Sandri Pet. Vende Ouro fino e Bayer (para ambientes);
- e. Distrital Distr. vende Golden e Premier;
- f. Novavet Distribuidora Vende MSD e Ceva;
- g. Timbó Distr. Vende Purina e Virbac (para peq. animais).

Salientamos que quando se trata do transporte de vacinas, essas precisam estar acondicionadas em caixas de isopor e também cobertas por gelo e conter um termômetro para medir e controlar a temperatura interior da caixa. Isso é observado pela empresa no momento do recebimento das vacinas.

3. Como acontece as devoluções de produtos para distribuidoras?

No recebimento das mercadorias, confere-se item por item de acordo com a nota fiscal. Em caso de produto errado, com validade curta, fora da validade ou com

embalagem danificada, imediatamente é devolvido todos os produtos juntamente com sua nota fiscal. Mas, tem casos que por apenas um item em desacordo, não devolve-se todos os que foram na nota faturados, devolve apenas o item errado, e ficam na loja o restante dos produtos da nota fiscal por não terem no estoque.

Nesse caso, escreve-se e assina-se, um bilhete anexá-lo a nota, informando a causa da devolução da mercadoria e também informando que ficam com as outras mercadorias da nota. Também devolvem-se as caixas de entregas, que transportam os produtos, já que muitas vêm com o logotipo da distribuidora, além de cuidar da natureza reciclando é uma atitude simpática que incentiva a economia.

4. Como ocorrem as entregas dos produtos vendidos na empresa?

São entregue diretamente nas mãos dos clientes os produtos, dentro de sacolas ou pequenos sacos de papel. Quando vende-se ração colocamos a embalagem no carro do cliente mas, tem clientes que eles quem levam para o carro o saco da ração. Essa é a maneira mais comum de entregar porém, têm casos que leva-se para o cliente a mercadoria comprada.

Nesses casos a entrega na maioria das vezes é o próprio carro da proprietária e contrata-se eventualmente motoboy. Nas duas situações, é cobrado a taxa de entrega, calculada de acordo com a distância. Têm casos que o cliente é morador de nossa rua e cliente fiel, para esses, a entrega é gratuita.

5. Tem controle da quantidade de clientes que entram na loja?

Foi resolvido fazer um controle do fluxo na loja durante sete dias úteis e os números são: Entraram 60 clientes; Foram atendidos 57; Não foram atendidos 3; O tempo médio de atendimento acredito ser 15 minutos.

Constatou-se que eles moram em bairros próximos ou estão passando na frente. Moradores do Campeche foram 24, do Rio Tavares foram 6, do Ribeirão da Ilha 3, Praia da Armação 2, Tapera 2. Os passantes foram 8 e clientes da vizinhança fora 15.