

**FACULDADE SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial**

**Daniel Marcos Schafer**

**Eduardo Barazzetti**

**Gabriel Fritzen**

**Gabriele Rossetto**

**Marlon Luiz Zeppe**

**PLANO DE MELHORIAS DA EMPRESA SCHAFFER TRANSPORTES E COMÉRCIO  
DE MADEIRAS LTDA**

São Miguel do Oeste

2018

**Daniel Marcos Schafer**

**Eduardo Barazzetti**

**Gabriel Fritzen**

**Gabriele Rossetto**

**Marlon Luiz Zeppe**

**PLANO DE MELHORIAS DA EMPRESA SCHAFFER TRANSPORTES E COMÉRCIO  
DE MADEIRAS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à  
Faculdade de Tecnologia Senac de São Miguel do Oeste  
como requisito para conclusão do curso de Tecnologia  
em Gestão Comercial.

Orientador: Alexandre Brescansin

São Miguel do Oeste

2018

P712

Plano de melhorias da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras Ltda / Daniel Marcos Schafer et al. – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

207 p. Il. ; color.

Orientador: Prof. Me. Alexandre Brescansin  
Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação do curso de Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

1. Madeira. 2. Transporte. 3. Meio ambiente I. Brescansin, Alexandre. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Barazzetti, Eduardo. IV. Fritzen, Gabriel. V. Rossetto, Gabriele. VI. Zeppe, Marlon Luiz.

CDD. 658.403

Esta obra é licenciada pela licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 3.0



**Daniel Marcos Schafer**

**Eduardo Barazzetti**

**Gabriel Fritzen**

**Gabriele Rossetto**

**Marlon Luiz Zeppe**

**PLANO DE MELHORIAS DA EMPRESA SCHAFFER TRANSPORTES E COMÉRCIO  
DE MADEIRAS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à  
Faculdade de Tecnologia Senac de São Miguel do Oeste  
como requisito para conclusão do curso de Tecnologia  
em Gestão Comercial.

Orientador: Alexandre Brescansin

**Banca:**

---

Alexandre Brescansin (Orientador)

---

Anderson J. S. Thums - SENAC

---

Aroldo Pereira da Silva – SENAC

---

Deizi Cristina Schawrz - SENAC

---

Emerson Luiz Pereira - SENAC

---

Ivandro Spengler - SENAC

## RESUMO

Este estudo tem o objetivo de elaborar melhorias na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, empresa familiar do ramo madeireiro, que devido ao seu rápido crescimento, necessita de uma análise e revisão sobre seus processos de gestão. Com 6 anos de existência, e 18 anos de experiência no ramo, a empresa vem se consolidando no sul do Brasil, atendendo os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo. A análise do negócio foi realizada juntamente com os sócios da empresa, os quais apresentaram ao grupo a forma como a empresa funciona, para que posteriormente os dados fossem analisados baseados nos conhecimentos adquiridos durante o curso de Gestão Comercial. As melhorias propostas se basearam no marketing da empresa, e na área de gestão financeira da empresa. Como resultado, a empresa tem um novo posicionamento no mercado, com uma marca renovada, transmitindo a solidez da empresa e o respeito ao meio ambiente, fator que diferencia uma empresa nesse setor. Além disso, o grupo sugere a implantação de um software de gestão financeira, pois devido ao rápido crescimento da empresa, os meios utilizados anteriormente se tornaram obsoletos. Finalmente, podemos concluir que a empresa objeto desse estudo tem potencial para se destacar no mercado madeireiro, e alcançar cada vez vôos mais altos.

Palavras-chave: madeira. transporte. meio ambiente. gestão. melhorias.

## **ABSTRACT**

This study aims to make improvements in the company Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, a family business in the timber industry, which due to its rapid growth requires an analysis and review of its management processes. With 6 years of existence and 18 years of market experience, the company has been consolidating in the south of Brazil, serving the states of Santa Catarina, Rio Grande do Sul and São Paulo. The analysis of the business was carried out with the partners of the company, who presented to the group the way it works, so that later the data were analyzed based on the knowledge acquired during the course of Gestão Comercial. The proposed improvements were based on the company's marketing, as well as in the financial management area of the company. As a result, the company has a new position in the market, with a renewed brand, carrying the solidity of the company and respect for the environment, a factor that differentiates a company in this sector. Besides that, the group suggests the implementation of a financial management software, because due to the rapid growth of the company, the previously used means have become obsolete. Finally, we can conclude that the company object of this study has the potential to stand out in the timber market, and to achieve higher and higher flights.

Key words: wood. transportation. environment. management. improvements.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1	–	Missão, visão e valores.....	25
Quadro	1	–	Avaliação da localização da empresa.....	29
Quadro		2	–	Análise SWOT.....
				31
Figura	2	–	Cinco Forças de Porter.....	34
Figura	3	–	Logotipo antigo da empresa.....	42
Figura	4	–	Sugestão de logotipo para a empresa.....	43
Figura	5	–	Pesquisa da empresa no site do INPI.....	44
Quadro	3	–	Dados gerais do sócio majoritário.....	54
Quadro	4	–	Dados gerais do sócio administrador.....	54
Figura			6	–
			Organograma.....	55
Figura			7	–
			Funcionograma.....	56
Figura			8	–
			Cadeia de Logística.....	64
			Figura 9 – Acondicionamento interno.....	70
			Figura 10 – Acondicionamento externo.....	70
Figura	11	–	Mapa da localização da empresa.....	73
			Figura 12 – Localização da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA.....	76
Figura	13	–	Tamanho do mercado de atuação.....	77

Gráfico	1	–	Retorno	do	Investimento	
(Otimista).....						97
Gráfico	2	–	Retorno	do	Investimento	
(Pessimista).....						98
Gráfico	3	–	Ponto	de	Equilíbrio	
Atual.....						101
Gráfico	4	–	Ponto	de	Equilíbrio	Após
Melhorias.....						102

## LISTAS DE TABELAS

Tabela	1	–	Classificação	Brasileira	de	Ocupações	
Atual.....							57
Tabela	2	–	Classificação	Brasileira	de	Ocupações	Após
Melhorias.....							57
Tabela 3 - Vendas efetuadas no primeiro semestre de 2018 em metros cúbicos (m <sup>3</sup> ).....							79
Tabela 4 – Projeção de vendas para o primeiro semestre de 2019 com aumento de 20% (m <sup>3</sup> ).....							80
Tabela 5 – Orçamento de vendas para o primeiro semestre de 2019 (R\$).....							83
Tabela 6 – Itens para a melhoria na empresa.....							89
Tabela	7	–	Custos	Fixos	Operacionais		
Atuais.....							91

Tabela 8 – Custos Fixos Operacionais Após Melhorias.....	91
Tabela 9 – Prazo de retorno de investimentos das melhorias (cenário otimista).....	96
Tabela 10 – Prazo de retorno de investimentos das melhorias (cenário pessimista)...	98
Tabela 11 – Ponto de Equilíbrio Atual.....	100
Tabela 12 – Ponto de Equilíbrio Após Melhorias.....	101

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	23
<b>1.1</b>	<b>Especificação do problema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>11</b>
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	11
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	11
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>12</b>
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
<b>2.1</b>	<b>Estudo do Segmento de Atuação .....</b>	<b>13</b>
2.1.1	<i>Definição, Apresentação, Conceito do Segmento.....</i>	14
2.1.2	<i>Levantamento do Histórico do Segmento .....</i>	14
2.1.3	<i>Fundamentar como as Empresas do Segmento de Atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças .....</i>	16
<b>2.2</b>	<b>Análise Ambiental do Segmento .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Identificação dos tipos de negócio do segmento e das empresas que concorrem entre si em cada tipo de negócio .....</b>	<b>18</b>
3	METODOLOGIA.....	20
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Técnica de Coletas de Dados .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>Forma e Análise dos Dados .....</b>	<b>22</b>
4	ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA.....	23
<b>4.1</b>	<b>Missão, Visão, Valores.....</b>	<b>23</b>
4.1.1	<i>Missão.....</i>	23
4.1.2	<i>Visão.....</i>	23
4.1.3	<i>Valores.....</i>	24
<b>4.2</b>	<b>Dados do Empreendimento.....</b>	<b>25</b>
4.2.1	<i>Razão Social.....</i>	26
4.2.2	<i>Etapas para o registro do CNPJ .....</i>	26
4.2.3	<i>Dados Gerais e Jurídicos do Negócio Contrato Social do empreendimento.....</i>	27
<b>4.3</b>	<b>Aspectos do Empreendimento: Fabricação, Vendas, Distribuição, Prestação de Serviços, Extração, Agricultura, Pecuária e Outros .....</b>	<b>27</b>
4.3.1	<i>Vendas.....</i>	28
4.3.2	<i>Distribuição .....</i>	28
4.3.3	<i>Extração.....</i>	28
<b>4.4</b>	<b>Avaliação da Localização da Empresa .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5</b>	<b>Análise Ambientais (PC).....</b>	<b>29</b>
4.5.1	<i>Análise Swot.....</i>	30

4.5.2	<i>Análise da concorrência</i> .....	32
4.5.3	<i>Análise das 5 Forças de Porter</i> .....	33
4.5.3.1	<i>Ameaça da entrada</i> .....	34
4.5.3.2	<i>Ameaça de produtos substitutos</i> .....	35
4.5.3.3	<i>Poder de barganha dos compradores</i> .....	35
4.5.3.4	<i>Poder de barganha dos fornecedores</i> .....	35
4.5.3.5	<i>Rivalidade entre os concorrentes</i> .....	35
<b>4.6</b>	<b>Programa de Fidelização (PF)</b> .....	<b>36</b>
4.6.1	<i>Segmentação de Mercado</i> .....	36
4.6.1.1	<i>Análise comportamento do consumidor</i> .....	38
4.6.1.1.1	<i>Fatores Culturais</i> .....	38
4.6.1.1.2	<i>Fatores Sociais</i> .....	39
4.6.1.1.3	<i>Fatores Pessoais</i> .....	39
4.6.1.2	<i>Gestão da imagem de marca</i> .....	40
4.6.2	<i>Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor</i> .....	41
4.6.2.1	<i>Definição e explicação da Marca, Logomarca e Slogan</i> .....	42
4.6.2.2	<i>Registro da Marca</i> .....	44
4.6.3	<i>Ações de Comunicação</i> .....	46
4.6.3.1	<i>Definição de estratégias para a fidelização</i> .....	49
4.6.3.2	<i>Elaboração das 8 etapas do plano</i> .....	50
<b>4.7</b>	<b>Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Pgp)</b> .....	<b>53</b>
4.7.1	<i>Dados Pessoais dos donos da empresa</i> .....	54
4.7.2	<i>Organograma e Funcionograma</i> .....	54
4.7.3	<i>Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO</i> .....	58
4.7.4	<i>Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência</i> .....	59
4.7.5	<i>Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas</i> .....	60
4.7.6	<i>Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing</i> .....	61
4.7.7	<i>Programa de estímulo para equipe de vendas</i> .....	63
<b>4.8</b>	<b>Ações de Logística Comercial</b> .....	<b>64</b>
4.8.1	<i>Definição da cadeia logística</i> .....	64
4.8.1.1	<i>Codificação e classificação dos materiais</i> .....	66
4.8.1.2	<i>Previsão de Compras – Volume e custos</i> .....	68
4.8.1.3	<i>Previsão de Estoques</i> .....	69
4.8.1.4	<i>Acondicionamento dos produtos ou serviços</i> .....	70
4.8.1.5	<i>Estratégias de distribuição dos produtos/serviços</i> .....	72
4.8.1.6	<i>Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos</i> .....	73
4.8.1.7	<i>Análise da localização da empresa</i> .....	73
<b>4.9</b>	<b>Plano de Comercialização (PC)</b> .....	<b>75</b>
4.9.1	<i>Tamanho da força de vendas</i> .....	75
4.9.2	<i>Estrutura da força de vendas</i> .....	76
4.9.3	<i>Tamanho do mercado</i> .....	76
4.9.4	<i>Potencial de mercado</i> .....	79
4.9.5	<i>Projeção do volume de vendas</i> .....	80

4.9.6	<i>Cotas de vendas/atendimentos por vendedor</i> .....	82
4.9.7	<i>Orçamento de vendas</i> .....	84
4.9.8	<i>Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas</i> .....	85
4.9.9	<i>Política de Preço de venda</i> .....	86
4.9.10	<i>Política de pós-venda</i> .....	88
<b>4.10</b>	<b>Plano de Viabilidade Financeira (AV)</b> .....	<b>89</b>
4.10.1	<i>Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro</i> .....	90
4.10.1.1	<i>Custos Fixos</i> .....	92
4.10.2	<i>Levantamento de fontes de investimentos</i> .....	94
4.10.3	<i>Prazos médios e ciclo financeiro</i> .....	95
4.10.4	<i>Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual</i> .....	96
4.10.4.1	<i>Demonstrativo de resultado</i> .....	96
4.10.4.2	<i>Balanço Patrimonial</i> .....	96
4.10.4.3	<i>Fluxo de caixa mensal e anual</i> .....	97
4.10.5	<i>Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada</i> .....	97
4.10.5.1	<i>Tempo de retorno de investimento</i> .....	97
4.10.5.2	<i>Taxa de desconto utilizada</i> .....	101
4.10.6	<i>Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas</i> .....	101
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	106
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	108
	<b>ANEXO A – Contrato Social</b> .....	<b>112</b>
	<b>ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)</b> .....	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas devem buscar se adaptar ao mercado em que estão inseridas para que se mantenham competitivas e lucrativas. No ramo de atuação da empresa em questão que é comércio e transporte de madeira nativa, está cada dia sendo mais controlado e burocratizado devido à pressão interna e externa de ONG's e ambientalistas, levando em consideração que o Brasil tem a maior reserva de mata nativa do mundo, grande parte ainda intacta e inexplorada. A luta dessas organizações é para que seja proibida a extração e, com isso o governo acaba dificultando a atividade. Por outro lado, esse comércio gera muita renda e empregos para os brasileiros e contribui para o aumento do PIB, o que faz com que exista um conflito de interesse entre preservação e desenvolvimento econômico.

A empresa em estudo é de pequeno porte, familiar, porém possui uma logística eficiente e com boa variedade de estoque para atender a demanda, possui ainda uma vasta experiência dos sócios que administram o negócio o que faz que a empresa venha crescendo com o passar dos anos. Porém de acordo com estudos realizados e conversando com os sócios foi identificado alguns problemas e dificuldades com sua gestão administrativa e quase inexistência de ações de marketing, ou seja, atua sem um sistema de suporte de gestão o que dificulta o controle financeiro e o torna pouco eficiente, ainda utiliza pouco o marketing o que diminui a sua visibilidade no mercado, o tornando menos competitiva.

Nesse contexto o problema a ser resolvido é achar uma forma para a empresa controlar e gerenciar as áreas da empresa tais como estoque, controle financeiro e fiscal. No setor de marketing o objetivo é fazer com que a empresa seja mais vista através de mídias sociais, distribuição de brindes e utilização do sistema para fidelizar clientes. Dessa forma visando o objetivo geral do trabalho, seria analisar os benefícios e a viabilidade de efetivar dentro da empresa Schaffer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA essas ações acima citadas.

Para isso foi elaborado um plano de ações, levando em consideração as peculiaridades do negócio e fazendo uma estimativa de investimentos e retornos em cenários otimistas e pessimistas para o primeiro semestre de 2019, para assim os sócios definirem se seria viável para a empresa ou não tais investimentos.

## 1.1 Especificação do problema

O problema define exatamente qual a dificuldade que se pretende analisar e resolver pelos acadêmicos, de forma explícita, clara, compreensível e operacional (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Devido ao crescimento da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA na cidade de São Miguel do Oeste ao longo dos anos, o controle financeiro se tornou mais complexo, necessitando de uma ferramenta mais eficiente que a utilizada até então, além de uma melhor capacitação do profissional que executa essa tarefa. Atualmente, o controle é feito através de planilhas eletrônicas que não possuem vínculos entre si, ocasionando ineficiência, ou seja, demandando maior tempo e custo do que seria necessário e comprometendo a confiabilidade das informações apuradas.

Portanto o problema da pesquisa concentra-se em: o que a empresa foco deste estudo precisa implementar para alcançar um controle financeiro eficaz e eficiente?

## 1.2 Objetivos

Os objetivos do presente trabalho são:

### 1.2.1 *Objetivo geral*

Elaborar um plano de melhorias nas áreas financeira e de marketing para a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA.

### 1.2.2 *Objetivos específicos*

- Buscar melhorias no controle financeiro.
- Analisar estratégias para reposicionamento da marca.
- Elaborar um planejamento de marketing de curto prazo.

### 1.3 Justificativa

O presente estudo é importante para o grupo, pois é requisito para a conclusão do curso de gestão comercial, e ainda agregará conhecimentos que os integrantes levarão para o mercado de trabalho.

Este estudo é importante para a saúde financeira da empresa, pois estará auxiliando no gerenciamento da organização e no reconhecimento da marca por parte dos *stakeholders*, sendo assim impactará de modo positivo para que a empresa alcance melhores resultados.

Para a sociedade, é importante de forma que uma empresa com melhores resultados automaticamente gera mais arrecadação para o estado, e com o crescimento almejado, pode vir a gerar mais empregos.

Para a instituição SENAC, é importante para demonstrar o conhecimento adquirido pelos alunos e, também por que servirá de referência para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste item serão abordados os principais conceitos necessários para o desenvolvimento e discernimento do trabalho, onde serão apresentadas as ideias de diversos autores referentes ao segmento do estudo.

### **2.1 Estudo do Segmento de Atuação**

A logística é uma área bem vasta, que possui vários focos de atuação, desde os mais operacionais até os mais estratégicos. As principais funções da logística são fazer a gestão da compra, a entrada de materiais, o planejamento da produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição dos produtos, monitorando as operações e gerenciando informações, ou seja, monitorando toda parte de entrega e recebimento de produtos e serviços na organização. Neste caso o transporte pode ser aquaviário, aéreo, ferroviário, dutoviário e rodoviário.

O transporte rodoviário de cargas tem um papel estratégico na economia brasileira, com as empresas atuando em território nacional e integradas às cadeias de produção e distribuição de bens, em especial no escoamento da produção agrícola, mineral e industrial para o mercado externo.

No cenário atual, segundo a CNT (Confederação Nacional de Transportes) o Transporte rodoviário de cargas já representa 61% de todo o transporte nacional, seu custo é responsável por 6,5% do Produto Interno Bruto (PIB) ou R\$ 46,2 bilhões. Para as empresas da agroindústria e alimentícia o valor pago pelo transporte chega a atingir 60% de suas receitas.

No Brasil, este segmento de mercado ainda está em desenvolvimento e é alvo de grandes investidores, considerando que a produção nacional, principalmente a de grãos, está em crescimento e que o país não disponibiliza de muitos recursos para implantação mais significativa de transportes alternativos como ferroviário e aquaviário, fazendo que com o transporte rodoviário seja viável e indispensável pelos próximos anos.

### *2.1.1 Definição, Apresentação, Conceito do Segmento*

Logística é uma parte indispensável para um bom andamento de uma empresa, pois é através dela que é feita a gestão dos produtos dentro de uma cadeia de produção. “O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados” (BOWERSOX, 2004, p. 19).

Dentro da área da logística existe uma subdivisão que é chamada de transporte, ele é exclusivamente responsável pela parte operacional. O transporte corresponde a grande parte dos custos dos produtos, e é por esse motivo a importância de estudo aprofundado.

O custo do transporte é o pagamento pela movimentação entre dois pontos geográficos e as despesas relacionadas com o gerenciamento e a manutenção de estoque em trânsito. Os sistemas logísticos devem ser projetados para utilizar o tipo de transporte que minimiza o custo total do sistema. Isso significa que o transporte mais barato nem sempre resulta no custo total mais baixo de movimentação física (BOWERSOX, 2004, p. 19).

Além dos custos outro fator de suma importância nos transportes é o tempo de entrega, pois quanto antes o produto chegar até o cliente mais eficiente é o transporte e menos tempo o veículo fica indisponível para efetuar nova movimentação.

Normalmente cada produto usa um modal de transporte diferente, levando em consideração principalmente o custo e a oferta de tal modal. No caso do transporte da madeira da região Norte para o Sul o tipo de transporte mais viável é o transporte terrestre, que é feito através de caminhões em rodovias.

### *2.1.2 Levantamento do Histórico do Segmento*

Desde os primórdios da humanidade os seres humanos foram obrigados a transportar cargas, muitas vezes em suas próprias costas, e com o passar dos tempos e com a tecnologia proveniente da inteligência humana, os meios de transportes foram se moldando as realidades de cada época. Surgiu então, a partir de meados do século XIX, o conceito de sistema de transportes, cujos marcos mundiais são: invenção da máquina a vapor no ano 1807; início do transporte

ferroviário em 1830; início do transporte duto viário em meados de 1865; e por fim no século 19, início da utilização comercial do automóvel e o início da aviação comercial.

Segundo o Ministério dos Transportes no Brasil, a chegada da Família Real ao Rio de Janeiro, em 1808, marca o início da história do transporte. A nobreza que servia a Família Real precisa se acomodar no centro da cidade. São, então, confiscadas as melhores casas do centro, empurrando para a periferia os que viviam nessa parte nobre da cidade. Dessa forma surge a primeira demanda por transporte no país, e com o passar do tempo sua utilização e sua abrangência foram sendo ampliadas.

Hoje as rodovias são o principal sistema de transporte no Brasil. Com uma rede rodoviária de cerca de 1,8 milhões de quilômetros, as estradas são as principais transportadoras de carga e de passageiros no tráfego brasileiro, representando aproximadamente 60% das cargas transportadas, praticado por três tipos de operadores: empresas transportadoras, empresas de cargas próprias e transportadores autônomos, que representam 70% da frota existente (MINISTÉRIO DO BRASIL).

Esse transporte se tornou a principal forma de deslocamento no período da república, em 1889, quando os governos começaram a priorizar o transporte rodoviário, em detrimento ao ferroviário e fluvial. Porém os primeiros investimentos na infraestrutura rodoviária viriam apenas em 1920, no governo de Washington Luís. Em 1926 foi construída a Rodovia que ligava os estados de Rio de Janeiro e São Paulo, a única pavimentada até 1940 (MINISTÉRIO DO BRASIL).

Os governos Vargas e Gaspar Dutra deram prosseguimento aos investimentos rodoviários. Mas o grande incentivador de rodovias foi o presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961), que concebeu e construiu a capital Brasília. Ele foi responsável pela instalação de grandes fabricantes de automóveis no país e um dos pontos utilizados para atraí-los era, evidentemente, o apoio à construção de rodovias, mostrando a população que as vias rodoviárias era símbolo de modernidade. As primeiras rodovias brasileiras surgiram no século XIX, mas a ampliação da malha rodoviária ocorreu no governo Vargas (1932), com a criação do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) em 1937 (MINISTÉRIO DO BRASIL).

Na década de 40 em diante o Brasil iniciava um longo período de decadência do sistema ferroviário (MINISTÉRIO DO BRASIL). O rodoviário, estava diretamente vinculado às mudanças na divisão internacional do trabalho. Assim, a Era Rodoviária brasileira começava no momento em que a economia nacional mudava seu centro dinâmico para o setor de mercado interno e transitava da dependência do capital britânico para a área de influência e domínio do capital norte-americano. A partir daí a rede rodoviária se ampliou de forma notável e se tornou a principal via de escoamento de carga e passageiros do país.

Já na década de 1980, o crescimento acelerado deu lugar à estagnação. A perda de receitas, com a extinção, em 1988, do imposto sobre lubrificantes e combustíveis líquidos e do imposto sobre serviços de transporte rodoviário, impediu a ampliação da rede e sua manutenção (MINISTÉRIO DO BRASIL).

Atualmente o transporte de madeiras é extremamente depende do transporte rodoviário. Levando em conta que a maior parte da extração dessa matéria-prima, se encontra em locais onde a infraestrutura é precária.

No caso em questão, onde a empresa estudada está instalada na região Sul do país, o seu deslocamento se dá única e exclusivamente através de caminhões, pelas vias rodoviárias, pois através da ferrovia só existe transporte para regiões onde se torna inviável o comércio.

### *2.1.3 Fundamental como as Empresas do Segmento de Atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças*

A respeito do marketing, Kotler (2006) declara:

Do ponto de vista gerencial, o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER, 2006, p. 28).

No que diz respeito ao marketing, as empresas do ramo (comércio de madeiras) geralmente adotam como modelo de negócio a compra de madeira em grande quantidade de serrarias em locais onde há extração (como por exemplo, no estado do Mato Grosso), a armazenagem e no final do processo ocorre a venda. O

mercado-alvo desse ramo são as empresas que utilizam a madeira para fabricar seus produtos, como fábricas de móveis, de esquadrias, de carrocerias para caminhões etc. Tais empresas preferem fazer a compra da matéria-prima de empresas de comércio de madeira, e não de serraria, pela questão da quantidade menor.

A comunicação de valor superior para o cliente ocorre com o marketing verde, de forma que a empresa não utiliza madeira retirada da natureza de forma ilegal. Outros fatores para a visualização de valor ao produto também podem ser: a umidade, a variedade de espécies, e o tamanho das peças para que ocorra perda menores.

Em relação à logística, as empresas do ramo podem ter caminhões próprios ou terceirizados, a partir disso a madeira é comprada das serrarias, transportada para a sede da empresa, armazenada, e vendida em quantidades menores para o público-alvo já descrito acima. Como a diferenciação do produto é por espécies, são transportadas quantidades de uma espécie específica a cada compra, armazenada e posteriormente vendida. Isso faz com que, dependendo da procura, certa espécie possa ficar um bom tempo armazenada na sede da empresa até que seja vendida.

As vendas se dão a partir de representantes comerciais, os quais visitam ou fazem contato através do telefone com os clientes, vendem o produto, e recebem uma comissão pela venda.

No que diz respeito às finanças, a empresa deve investir certo valor para a compra do fornecedor, e depois esse valor é retornado com o lucro pela venda.

## **2.2 Análise Ambiental do Segmento**

A madeira é um dos recursos mais importantes do planeta terra. Desde os primórdios, as civilizações utilizam-na em grande quantidade para desenvolver suas atividades. Por se tratar de um recurso natural renovável, e de fácil manuseio, se torna um material altamente competitivo, utilizado em muitas finalidades, principalmente na construção civil.

O Brasil possui uma grande biodiversidade, e devido a isso, existem no país muitas espécies de árvores, nativas e plantadas pelo homem, as quais tem papel fundamental na manutenção do equilíbrio ecológico do planeta.

Visto isso, nas últimas décadas criou-se uma rígida fiscalização ecológica, a qual vem trazendo resultados significativos em relação a taxa de desmatamento no país.

Desse modo, as empresas que comercializam madeira vêm mudando seu modelo de negócio através dos anos, com o intuito de diminuir os desperdícios, aproveitar resíduos e dar a destinação final adequada, práticas que resultam numa atitude consciente e responsável de modo ambiental.

### **2.3 Identificação dos tipos de negócio do segmento e das empresas que concorrem entre si em cada tipo de negócio**

Levando em consideração a atual conjuntura de mercado, é possível chegar à conclusão de que o ramo de transportes e comércio de madeiras a qual a empresa estudada no projeto se insere, apesar do recente momento de crise a qual o país passou e ainda estamos sentindo os efeitos, é um segmento de negócios crucial, pois impacta diretamente em um dos fatores mais relevantes da economia nacional, o da construção civil, fator esse que é considerado um termômetro para avaliar a real situação da economia do país.

Citando especificamente o caso da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, é possível elencar alguns grandes diferenciais importantes para a manutenção do bom posicionamento de mercado que possui hoje, dentre eles a logística própria que é feita por caminhões e equipe operacional toda pertencente a empresa, o que possibilita um controle maior de custos, manutenções e consequentemente agilidade no processo logístico. Levando em consideração que muitas das concorrentes não possuem nem equipamentos e equipe própria, ficam à mercê de terceiros o que acaba por onerar essa operação, pois com a frota própria é possível a redução de impostos e também o ganho adicional com a realização de fretes no trajeto em que os caminhões vão até as madeiras buscar sua carga, este frete geralmente custeia a viagem, fazendo com que o valor da carga de retorno seja integralmente livre do desconto das despesas.

Conta com amplo espaço para descarga e armazenamento da matéria comercializada, dessa forma trazendo maior conforto tanto a equipe de trabalho local como também para o consumidor final, que apesar de serem a minoria ao se deslocarem até a empresa contam com uma grande gama de opções a pronta

entrega, além do atendimento especializado prestado pelos proprietários, o que acaba por trazer maior confiança ao público frequentador.

Em nossa região a grande maioria das empresas que atuam no ramo de comércio de madeira, optam por serrar e comercializar madeiras da própria região, o que acaba por favorecer a empresa estudada, que é especializada em madeiras de lei e de grande qualidade, provenientes em sua grande maioria das regiões norte e centro-oeste, onde são encontradas as melhores fontes de matéria-prima para o ramo, tornando-se mais um grande diferencial frente a outras empresas atuantes no segmento em nossa região.

Detalhe importante observado pela gerência da empresa, é a preocupação ambiental, sempre buscando fontes que estejam dentro da legalidade com as certificações necessárias emitidas pelos órgãos competentes, desta forma contribuindo com a preservação do meio ambiente o que é fundamental nos dias atuais.

### 3 METODOLOGIA

Para que o trabalho de pesquisa transcorra de forma objetiva e que possa gerar resultados positivos, é necessário a definição dos procedimentos e métodos que deverão ser seguidos ao longo de todo o processo.

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65). No entanto, os métodos utilizados no presente trabalho foram definidos levando em consideração a maior eficácia no levantamento de dados e, também sua relevância para a resolução do problema sem ocasionar gastos desnecessários.

O levantamento de dados foi realizado através de pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa na empresa em questão, para que posteriormente sejam analisados e discutidos em conjunto com o grupo para que sejam apontadas as possíveis melhorias que serão propostas à empresa no final deste trabalho.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Objetivando a elaboração do estudo foram realizadas três modalidades de pesquisas com o intuito de levantar informações acerca da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, com ênfase na área financeira e seus processos, tendo como base os resultados colhidos, possibilitando posterior análise e melhoria de resultados obtidos.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa exploratória, com o intuito de apresentar a empresa para os integrantes do grupo, e levantar os tópicos a serem estudados bem como a literatura a ser utilizada para sua compreensão, desta forma possibilitando o avanço do desenvolvimento do projeto com a análise dos dados obtidos.

Sobre a pesquisa exploratória esclarecem Prodanov e Freitas (2013).

Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o

assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52).

Posteriormente foram realizadas pesquisas de cunho bibliográfico em materiais publicados em livros e artigos online originários de fontes confiáveis, buscando desta forma fundamentar as ideias apresentadas ao decorrer do estudo. Essa modalidade de pesquisa nasce juntamente com a necessidade em se apurar informações sobre o tema debatido ao decorrer do desenvolvimento do projeto, a respeito dos tipos de pesquisa pode-se dizer que, “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (GIL, 2010, p. 30).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), bibliográfica é:

[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 166).

Também foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa para obtenção das informações necessárias e posterior apuração precisa das mesmas, com a intenção de qualificar os dados obtidos de forma analítica, visando a obtenção de resultados baseados em números exatos e estatísticas formalmente fundamentadas, a respeito de pesquisa quantitativa pode-se afirmar que, “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estática” (MALHOTRA, 2006, p. 154).

A respeito do assunto esclarece Fonseca (2002):

[...] A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. (FONSECA, 2002, p. 20).

A realização de todas as pesquisas teve o intuito principal de levantar informações assertivas, e demonstrar a real situação que a empresa se encontra,

bem como apontar falhas em seus processos administrativos, possibilitando dessa maneira a proposição de melhorias e posterior aplicação das mesmas, possibilitando a obtenção de melhores resultados, bem como o desenvolvimento pessoal de seus gestores.

### **3.2 Técnica de Coletas de Dados**

A coleta de dados é uma técnica que possui a finalidade de recolher as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149) a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

No presente trabalho a coleta de dados transcorreu através de entrevistas e questionamentos juntamente aos sócios da empresa, sendo de fácil acesso já que a mesma é uma pequena empresa familiar. As informações coletadas são de suma importância para a análise de problemas e a sugestão de melhorias aplicáveis na empresa.

### **3.3 Forma e Análise dos Dados**

Os dados obtidos através da entrevista com os sócios da empresa serão analisados pelos acadêmicos e correlacionados com fatores internos e externos da empresa.

“Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 150).

Após a análise e interpretação, os dados serão utilizados de modo a fazer parte do plano de melhorias, para que seja possível a sua aplicabilidade na empresa.

## **4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA**

A maioria das empresas se baseiam em algumas crenças, e a partir delas executam todas suas atividades e traçam os objetivos almejados. Segundo Kotler (2009) a estruturação da empresa se dá a partir da visão, missão e valores que a empresa define.

### **4.1 Missão, Visão, Valores**

Procurando o melhor desenvolvimento interno entre funcionários, fornecedores e clientes, a empresa preocupada em atender suas necessidades e pensando no futuro próprio e na qualidade dos produtos ofertados faz e segue à risca missão, visão e valores as quais conseguem, se bem elaboradas, definir e fazer com que a empresa chegue ao objetivo esperado.

Segundo Costa (2007, p. 35) “visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas se complementam e são ligados entre si”. Visão descreve o que a organização quer no futuro e a missão resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência. Já os valores são características, virtudes, qualidades da organização.

Levando em consideração a importância desses fatores a empresa em questão segue a visão, missão e valores abaixo citados:

#### **4.1.1 Missão**

Disponibilizar e comercializar madeira de qualidade e procedência, atuando com responsabilidade socioambiental, atendendo as expectativas dos nossos clientes e zelar pelos nossos fornecedores.

#### **4.1.2 Visão**

Ser uma empresa líder de mercado na região sul do país, reconhecida, por seus clientes e colaboradores, como a melhor opção em fornecimento de madeiras

nobres até o ano de 2025, e trabalhando em conjunto para promover o bem-estar de todos.

#### 4.1.3 *Valores*

- Realizar nossos negócios sempre embasados em valores éticos e morais;
- Desenvolver nossas atividades de acordo com a sustentabilidade do meio-ambiente,
- Respeitar leis de proteção ambiental;
- Estimular continuamente o desenvolvimento humano e profissional dos nossos colaboradores;
- Responsabilidade com o cumprimento dos nossos compromissos e contratos firmados;
- Vencer pela competência competitiva.

Figura 1 – Missão, visão e valores



**SCHAFER**  
*Transportes e Comércio de Madeiras*

---

**MISSÃO**

Disponibilizar e comercializar madeira de qualidade e procedência, atuando com responsabilidade socioambiental, atendendo as expectativas dos nossos clientes e zelar pelos nossos fornecedores.

---

**VISÃO**

Ser uma empresa líder de mercado na região sul do país, reconhecida, por seus clientes e colaboradores, como a melhor opção em fornecimento de madeiras nobres até o ano de 2025, e trabalhando em conjunto para promover o bem-estar de todos.

---

**VALORES**

- Realizar nossos negócios sempre embasados em valores éticos e morais;
- Desenvolver nossas atividades de acordo com a sustentabilidade do meio-ambiente,
- Respeitar leis de proteção ambiental;
- Estimular continuamente o desenvolvimento humano e profissional dos nossos colaboradores;
- Responsabilidade com o cumprimento dos nossos compromissos e contratos firmados;
- Vencer pela competência competitiva.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## 4.2 Dados do Empreendimento

A empresa em estudo, Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA iniciou suas atividades no dia 06/07/2012, e é administrada desde o princípio até agora pelos seus sócios gestores, Darci Schafer e Daniel Marcos Schafer. Atua no setor de Comércio e Transportes de Madeiras nobres vindas do norte do país.

Ao longo desses 6 (seis) anos a empresa investiu muito em equipamentos e veículos para maior versatilidade e agilidade nas entregas de madeira, para melhor atender seus clientes. Outro fator em que a empresa toma muito cuidado é fornecer produto de qualidade e procedência zelando sempre por fontes onde é respeitada a legislação e leis ambientais.

#### *4.2.1 Razão Social*

A empresa em questão tem como razão social o nome de Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, localizada na Linha Santa Catarina, interior de São Miguel do Oeste/SC, CEP 89.900-000, com número de Cadastro Nacional de Pessoa jurídica – CNPJ 15.568.105/0001-19, e número de Inscrição Estadual: 256725217.

#### *4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ*

Antes de abrir uma empresa é necessário se informar se não existe nenhuma outra empresa já registrada com mesmo nome, esta é uma etapa obrigatória que deve ser preenchida no site da junta comercial. Além da consulta de viabilidade do nome empresarial, é importante que nesta etapa você procure a prefeitura onde sua empresa será instalada para verificar os critérios de concessão do Alvará de Funcionamento para o exercício da sua atividade no local escolhido.

O registro legal de uma empresa é tirado na Junta Comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Para as pessoas jurídicas, esse passo é equivalente à obtenção da Certidão de Nascimento de uma pessoa física. A partir desse registro, a empresa existe oficialmente - o que não significa que ela possa começar a operar (SEBRAE, 2018).

Após esta etapa concluída será necessário a obtenção da inscrição estadual, onde geralmente serão necessários: Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos

sócios, Requerimento Padrão, FCN (Ficha de Cadastro Nacional), pagamento de taxas através de DARF. Após o registro concluído será entregue ao proprietário o NIRE (Número de Identificação do Registro da Empresa) e com ele poderá encaminhar o CNPJ. Será necessário escolher a atividade que a empresa irá exercer, sendo essa classificação usada para a tributação e fiscalização.

#### *4.2.3 Dados Gerais e Jurídicos do Negócio Contrato Social do empreendimento*

A empresa estudada no presente trabalho atua no ramo comercial de madeiras, sua atividade principal é a comercialização e o transporte dessa matéria-prima, sendo qualificada como microempresa.

- Razão Social: Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA.
- CNPJ: 15.568.105/0001-19.
- Inscrição Estadual: 256725217.
- Endereço: Linha Santa Catarina.
- Número: S/N.
- Bairro: Interior.
- Cidade: São Miguel do Oeste.
- CEP: 89900-000.
- Forma Jurídica: Sociedade Empresarial Limitada.
- Regime de apuração de ICMS: Simples Nacional.
- Data de abertura: 21/05/2012.

#### **4.3 Aspectos do Empreendimento: Fabricação, Vendas, Distribuição, Prestação de Serviços, Extração, Agricultura, Pecuária e Outros**

A empresa em questão se encaixa como transporte e comércio de madeiras, pois compra a matéria-prima de terceiros em grandes quantidades, transporta até sua sede e posteriormente vende para seus clientes de forma fracionada.

No cadastro da empresa também está incluído o código 16.10-2-02 – Serrarias sem desdobramento de madeira, pois há a intenção de expandir o negócio futuramente.

#### *4.3.1 Vendas*

As vendas ocorrem a partir dos representantes comerciais da empresa, os quais fecham negócios com os clientes em visitas presenciais e por telefone. Uma pequena parte da venda também é realizada na sede da empresa pelos administradores, de forma presencial e por telefone.

#### *4.3.2 Distribuição*

A distribuição ocorre através dos caminhões da própria empresa, os quais buscam o produto em grande quantidade no norte e centro oeste do país, armazenam e vendem de forma fracionada aos clientes.

#### *4.3.3 Extração*

O principal produto da empresa passa por extração, porém esse processo é responsabilidade dos fornecedores, que devem extrair e beneficiar a madeira para poder repassar para a empresa em questão.

### **4.4 Avaliação da Localização da Empresa**

A localização de uma empresa é um fator indispensável para se obter sucesso empresarial, pois a partir dela será possível diminuir custos e facilitar a logística e, dessa forma aumentar a lucratividade.

Alguns fatores são de extrema importância dependendo do ramo de atividade da empresa, tais como aproximação do seu público-alvo ou mercado consumidor, assim favorecendo a venda, a disponibilidade de matéria-prima e recursos naturais essenciais para a fabricação de produtos, mão-de-obra qualificada e compatível para exercer as funções, observando se a cultura dos trabalhadores ali existente correspondem com o exigido pela empresa, pois se não for compatível acarretará grandes problemas pessoais dentro da organização.

A facilidade de acesso até a empresa é outro fator que deve ser levado em consideração, pois será através dele que veículos de carga terão que passar para o transporte dos produtos. Ainda deve ter disponível uma boa infraestrutura e em alguns casos estar próximo de seus concorrentes, para assim proporcionar maior facilidade na escolha dos serviços e ainda ficar mais bem informados sobre possíveis inovações feitas por eles.

Neste caso o alvo de estudo é a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA que está localizada no endereço Linha Santa Catarina, Interior do município de São Miguel do Oeste/SC, e foi estrategicamente ali construída considerando principalmente acessibilidade, legislação do município, topografia, entre outros como mostra a tabela abaixo, com notas para definir a importância de cada fator, sendo que quanto maior a nota mais importante é o item para a localização da empresa.

Quadro 1 – Avaliação da localização da empresa

<b>Item</b>	<b>Atributos</b>	<b>Peso</b>
<b>1</b>	Acessibilidade	10
<b>2</b>	Localização de acordo com legislação vigente no município	9
<b>3</b>	Fatores ambientais	8
<b>4</b>	Infraestrutura	7
<b>5</b>	Topografia plana	6
<b>6</b>	Espaço amplo para estocagem	5
<b>7</b>	Mão de obra qualificada	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.5 Análise Ambientais (PC)

“O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos” (CERTO; PETER; 2010, p. 28). Com o estudo dos ambientes, as empresas conseguem se manter de forma competitiva no mercado, analisar a concorrência e prever futuros acontecimentos, como por exemplo as ameaças.

Neste capítulo, demonstra-se as ferramentas que a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA possui para analisar os ambientes, sendo eles, internos ou externos.

#### *4.5.1 Análise Swot*

A análise SWOT tem como objetivo analisar as fraquezas e as forças internas de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A partir disso, o empreendedor poderá determinar um plano para reduzir ou eliminar os pontos falhos que podem comprometer a empresa e definir melhorias que busquem o sucesso da organização. Para Thompson; Strickland; Gamble (2008) a análise SWOT vai muito além de apenas um levantamento de informações.

A análise SWOT envolve mais do que fazer quatro listas. As duas partes mais importantes da análise SWOT são tirar conclusões a respeito da situação geral da empresa e transformar essas conclusões em ações estratégicas para melhor adequar a estratégia da organização a seus recursos fortes e oportunidades de mercado, a fim de corrigir os recursos fracos importantes e defender-se contra as ameaças externas. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 107).

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa buscando determinar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do cenário atual em que a empresa está inserida.

**Forças:** Foram levantadas em consideração as características internas da empresa que levam a obter vantagem competitiva sobre a concorrência, tais como o transporte próprio, as madeiras de procedência, a experiência de 18 anos no mercado e a ampla carteira de clientes.

**Fraquezas:** Ao contrário das forças, nesse ponto foram observadas as características internas que desfavorecem a empresa em relação a concorrência, como, por exemplo, a inadimplência e os produtos concorrentes indiretos com baixo custo e que podem substituir a madeira.

**Oportunidades:** Analisando o cenário externo da empresa, pode-se observar alguns aspectos que podem deixar a empresa em uma situação mais favorável no futuro, como uma nova instalação da empresa em local já adquirido, com maior acessibilidade e espaço físico para estocagem e organização de madeiras. Também

foi observada outra vantagem, essa com relação ao mercado consumidor, que está buscando cada vez mais por produtos derivados de madeira nobre, caracterizando um mercado em ascensão.

**Ameaças:** Entre os fatores externos que possam caracterizar uma ameaça futura para a empresa, pode-se citar alguma possível mudança na legislação ambiental, proibindo a extração de madeira que a empresa comercializa ou até mesmo a escassez de matéria-prima.

Quadro 2 – Analise SWOT

<b>Ambiente interno</b>	<b>Ambiente externo</b>
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transporte próprio</li> <li>● Experiência de mercado</li> <li>● Produtos com procedência</li> <li>● Ampla carteira de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Possibilidade de expansão</li> <li>● Mercado em expansão</li> <li>● Grande demanda por produtos de madeira nobre</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concorrência de produtos de baixo custo</li> <li>● Inadimplência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escassez de matéria-prima</li> <li>● Mudanças constantes na legislação ambiental</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Analisando os levantamentos feitos pela análise de SWOT, pode-se perceber que alguns pontos podem ser trabalhados para tornar a empresa mais fortalecida perante o mercado. Neste contexto, sugere-se para a empresa que perante uma negociação com um potencial cliente, sejam demonstrados todos os diferenciais da empresa, como, por exemplo, a procedência dos produtos e o transporte próprio, proporcionando pontualidade na entrega e credibilidade.

Por outro lado, é preciso que o gestor da empresa esteja atualizado quanto as mudanças externas no ramo de atividade da empresa, caso aconteça alguma mudança na legislação ambiental proibindo a comercialização de um produto, é necessário que já esteja sendo analisada a troca por um produto substituto que atenda a demanda. A mesma situação pode acontecer quanto a escassez de matéria-prima, levando a empresa a buscar antecipadamente alternativas de produtos que possam suprir a necessidade de seus clientes. Dessa forma, a empresa não estaria deixando a oportunidade de seus clientes procurarem um concorrente, podendo assim continuar fortalecida.

Analisando as oportunidades, pode-se constatar que a procura por produtos de madeira nobre está cada ganhando espaço no mercado, os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto com maior qualidade e durabilidade, enfraquecendo a venda de produtos similares como o MDF que podem substituir a madeira de lei.

Atualmente a empresa trabalha com uma taxa de inadimplência de 1%, esse número de certa forma é preocupante se levado em consideração o faturamento bruto mensal, para que essa taxa seja reduzida é preciso alguns cuidados no momento da venda. No entanto é necessário que seja realizada uma análise de crédito mais criteriosa pesquisando o cliente em alguns fatores como: registros anteriores em órgãos de proteção ao crédito; tempo de atividade no caso de empresas; histórico de compras na própria empresa e referências comerciais de outras empresas onde efetua compras. Realizando esse procedimento, acredita-se que a empresa conseguirá reduzir a inadimplência e deixar a empresa com uma saúde financeira ainda melhor.

#### *4.5.2 Análise da concorrência*

Atualmente as empresas estão inseridas em um mercado dinâmico global, mercado este que está em constante mutação e atualização, novas empresas surgem a cada dia, por este motivo é de suma importância que sejam utilizadas as ferramentas de suporte existentes, dentre essas uma das mais importantes é a análise da concorrência, pois é à partir desta que se levantará às informações necessárias, como estratégias utilizadas, pontos fortes e fracos, e dessa maneira implementar suas próprias estratégias para dentro do possível ficar à frente dos concorrentes e alcançar o fortalecimento e à liderança de mercado.

Para Yanase (2006) os objetivos da análise da concorrência podem ser definidos como:

Após conhecer o grau de atratividade de um segmento e identificar corretamente os concorrentes e mercados, segue-se uma análise mais detalhada, com o objetivo de descobrir suas principais características, estratégias, objetivos, forças, fraquezas e padrões de reação à concorrência. (YANASE, 2006, p. 124).

Desta forma podemos definir concorrência como todas às empresas que estão inseridas no mesmo mercado de atuação, e na mesma área de abrangência à

qual essas comercializam seus produtos, sendo assim têm total influência nos resultados umas das outras.

O ponto de partida para essa análise deve ser uma autoavaliação, pois é imprescindível que se tenha real noção de como está a situação de sua empresa, para posteriormente realizar uma comparação com os concorrentes, e dessa forma poder definir quais estratégias devem ser tomadas a seguir.

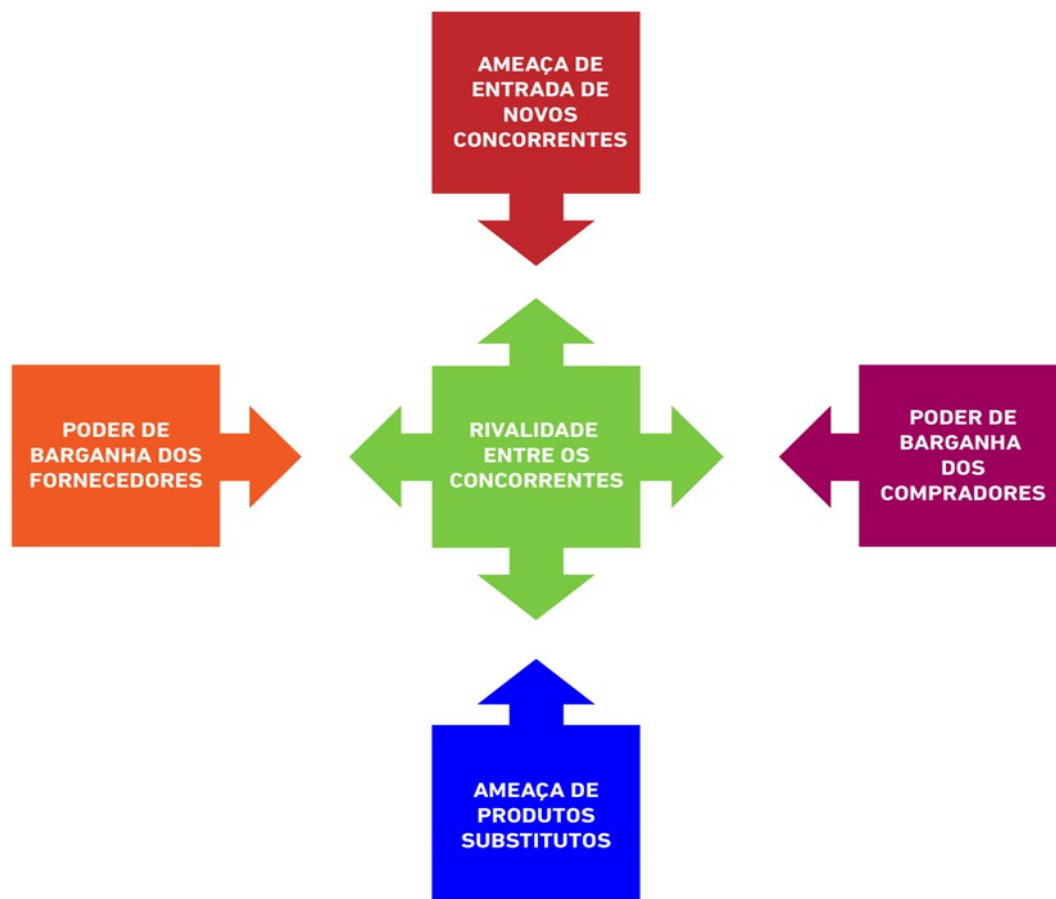
No caso da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, foram definidas três empresas da região como suas principais concorrentes, sendo essas Made Sehn, JC Oliveira, Madeiras Oeste. É possível afirmar que a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA possui um elevado padrão em alguns aspectos, porém peca em alguns fatores, que devem ser analisados, para que as falhas possam ser sanadas, desta forma instigando sempre seus gestores a buscar o aprimoramento.

Pode-se afirmar que no momento seu principal concorrente direto é a empresa Madeiras Oeste, que através do amplo conhecimento do mercado madeireiro que os proprietários da Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA adquiriram através de sua trajetória, conseguem identificar os principais pontos onde são fortes e onde apresentam às fraquezas perante à este concorrente, assim possibilitando o crescimento e futuramente ocasionando a empresa a conseguir a liderança do mercado regional, e viabilizar a operação de expansão pretendida pelos proprietários visando aumentar muito a visibilidade e os resultados obtidos pela empresa.

#### *4.5.3 Análise das 5 Forças de Porter*

O modelo de 5 (cinco) forças de Porter foi criado para ajudar administradores a escolher e implantar estratégias. É baseado nas cinco fontes mais comuns de ameaças ambientais locais nos setores, são elas: da entrada, da rivalidade, de substitutos, de fornecedores e de compradores. Tais fatores são importantes para determinar a rentabilidade de um setor no longo prazo. Sobre esse modelo, Hesterly e Barney (2011, p. 29) destacam que “ela identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estar presentes”.

Figura 2 – Cinco forças de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.5.3.1 Ameaça da entrada

Segundo Hesterly e Barney (2011, p. 31), “novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em breve”.

As barreiras à entrada que o setor possui, como capital necessário e acesso aos canais de distribuição são decisivos para que essa ameaça se torne pequena para a empresa em questão.

#### 4.5.3.2 Ameaça de produtos substitutos

Hesterly e Barney (2011) afirmam que:

Os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Os **substitutos** atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, mas de maneiras diferentes. (HESTERLY; BARNEY, 2011, p. 36).

Consideramos que devido às mudanças climáticas, a madeira será cada vez menos substituída por outros materiais, portanto chegamos à conclusão que essa ameaça é grande no longo prazo.

#### 4.5.3.3 Poder de barganha dos compradores

Sobre os compradores, Hesterly e Barney (2011, p. 36) afirmam que “eles adquirem os produtos ou serviços de uma empresa. Enquanto os fornecedores agem para aumentar os custos de uma empresa, os compradores agem para reduzir o lucro dela”.

Vemos os compradores como uma possível fraqueza, pois facilmente podem trocar de fornecedor, mesmo que hajam poucas empresas do ramo no mercado.

#### 4.5.3.4 Poder de barganha dos fornecedores

Eles disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens essenciais. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço o reduzindo a qualidade de seus suprimentos. (HESTERLY; BARNEY, 2011, p. 36).

Nesse fator, a empresa em questão tem vantagem sobre os parceiros, pois caso o produto não for de acordo com as exigências, facilmente podemos trocar de fornecedor, pelo fato de existir um bom número de empresas que pode fornecer o produto.

#### 4.5.3.5 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade ameaça empresas, reduzindo os seus lucros econômicos. Altos níveis de rivalidade em um setor são indicados por ações como cortes frequentes de preço (por exemplo, descontos nos bilhetes no setor de empresas aéreas), introdução frequente de novos produtos (por exemplo, introdução contínua de produtos no setor de eletrônicos de consumo), campanhas de publicidade acirradas (por exemplo, publicidade de Pepsi versus Coca-Cola) e ações e reações competitivas rápidas (empresas aéreas acompanhando rapidamente os descontos das concorrentes) (HESTERLY; BARNEY, 2011, p. 35).

O ramo dispõe de certa dificuldade para uma nova empresa se estabelecer, devido ao alto capital exigido para comprar a matéria-prima, e a necessidade de capital de giro. Além disso, são necessárias algumas licenças burocráticas para atuar, o que pode ser um processo demorado e burocrático.

#### **4.6 Programa de Fidelização (PF)**

Prospectar clientes é um aspecto fundamental de todas as empresas que buscam o sucesso. Porém, tão importante quanto conquistar novos clientes é fidelizá-los, sem a fidelização os novos clientes apenas serviriam para manter a empresa em funcionamento, diminuindo as chances de expansão e lucratividade. Segundo Lovelock (2011, p. 394) “A base da verdadeira fidelidade está na satisfação do cliente, para a qual a qualidade de serviço é um componente fundamental”. Portanto, é preciso que a empresa entregue um produto ou serviço igual ou superior ao que foi ofertado, demonstrando responsabilidade e criando valor ao cliente.

A fidelização de clientes traz inúmeros benefícios para a empresa, isto porque o cliente que realizou uma negociação já foi convencido, comprovou a qualidade do produto comprado e adquiriu confiança na empresa. Além disso, o valor gasto em uma compra por um cliente tende a ser maior ao passar do tempo, visto que o aumento do ticket médio é uma forma de elevar as vendas sem aumentar os investimentos e a área de abrangência da empresa.

##### **4.6.1 Segmentação de Mercado**

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2012, p. 210) a definição de segmentação de mercado é “o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra”. Ou seja, nem todos os

consumidores são iguais ou possuem a mesma necessidade, dessa forma é fundamental a divisão desses grupos para verificar o público-alvo da empresa.

A segmentação de mercado auxilia a empresa a não realizar erros nas estratégias de marketing, fazendo com que reconheça e realize o marketing direcionado para o seu mercado alvo. Para a decisão de uma estratégia de marketing eficaz, é indispensável conhecer os principais tipos de segmentação para os mercados de consumo, sendo elas, demográfica, geográfica, psicográfica, segmentação baseada nos pensamentos e sentimentos do comprador e segmentação baseada no comportamento de compra (CHURCHILL JR; PETER, 2012).

Segundo Dias (2003) a segmentação demográfica divide os mercados de acordo com a população e suas características, sendo avaliada “de acordo com variáveis como sexo, idade, raça ou etnia, nível de renda, ocupação, nível de instrução e tamanho e composição da família” (CHURCHILL JR; PETER, 2012, p. 214).

A segmentação geográfica é utilizada para dividir o mercado total em grupos, conforme a localização ou outros critérios geográficos (CHURCHILL JR; PETER, 2012). Já a segmentação psicográfica é dividida em conformidade com o modo que as pessoas pensam e levam suas vidas (DIAS, 2003).

Segmentação baseada nos pensamentos e sentimentos leva em consideração, como o nome já diz, os pensamentos e sentimentos do consumidor em relação ao produto, a marca e o seu valor (CHURCHILL JR; PETER, 2012). E a segmentação baseada no comportamento de compra “centra-se em alguma combinação de frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário” (CHURCHILL JR; PETER, 2012, p. 222).

A empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA atualmente faz o uso da segmentação geográfica, tanto para a compra de matéria-prima quanto para a venda do produto; e a segmentação baseada no comportamento de compra, onde a empresa possui a lealdade e os dados da frequência de uso dos produtos pelas empresas clientes.

Posteriormente a análise da segmentação do mercado, observou-se que a empresa poderia utilizar mais um tipo de segmentação, sendo ele a segmentação baseada nos pensamentos e sentimentos do comprador.

Com a aplicação da segmentação baseada nos pensamentos e sentimentos do comprador a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA poderá analisar como o seu cliente avalia o seu produto e o valor agregado sobre ele, podendo realizar adequações positivas sobre os resultados colhidos através da realização de pesquisas de satisfação.

#### 4.6.1.1 Análise comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é baseado nos pensamentos, sentimentos, ações e as influências sobre eles que determinam as mudanças (CHURCHILL JR; PETER, 2012). Para o profissional de marketing entender o consumidor deverá estudar o seu comportamento, para assim descobrir o que é preciso para influenciar no momento da compra dos produtos.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.164) “o comportamento de compra é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais”, esses fatores podem ser empregados pelos profissionais de marketing para avaliar a aceitação de produtos, sendo que o fator que desempenha a maior influência sobre o consumidor é o fator cultural.

##### 4.6.1.1.1 Fatores Culturais

“A cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 165), isso ocorre pois recebemos os mais variados estímulos desde crianças, decorrendo da influência dos familiares que é repassada de geração a geração e reforçada por instituições, como por exemplo, a escola e igreja (DIAS, 2003).

Os hábitos de consumo fazem parte da cultura da sociedade, dessa forma dependendo da cultura de cada pessoa, haverá maior ou menor propensão para o consumo, podendo definir se o mercado será maior ou menor para determinado produto (DIAS, 2003).

A cultura é composta de subculturas, que de acordo com Bennet (1995, p. 276 apud CHURCHILL JR; PETER, 2012, p. 160) são segmentos “dentro de uma cultura que compartilham valores e padrões de comportamento que diferem dos

pertencentes à cultura geral”. Com essa segmentação, os profissionais de marketing poderão criar e direcionar ações específicas que surtam efeitos maiores, satisfazendo a necessidade imediata ou não do grupo em questão.

Com a análise dos fatores culturais, verificamos que a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA sofre grande influência desse fator, pois o seu maior mercado está localizado no estado do Rio Grande do Sul, onde há grande utilização de madeira para a fabricação de móveis e carrocerias de caminhões, sendo um mercado em expansão devido a cultura local.

#### 4.6.1.1.2 Fatores Sociais

Os fatores sociais se baseiam em grupos de referência, como, família, papéis sociais e status. “Os grupos de referência são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 165).

Os grupos são divididos em primários e secundários de acordo com a sua influência, desse modo os grupos de referência primários são aqueles em que o sujeito mantém o contato cara a cara com os membros, como por exemplo, família, amigos e colegas de trabalho (CHURCHILL JR; PETER, 2012). Já no grupo de referência secundário não perdura o contato cara a cara, e ainda podem ser subdivididos em: grupo aspiracionais (aqueles em que se espera pertencer) e o grupo dissociativos (aqueles em que o valor e o comportamento são repugnados) (KOTLER; KELLER, 2012).

Um quesito que pode ser observado na preferência de compra dos produtos ofertados pela empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA é a qualidade e o status que o comprador deseja passar para os seus futuros clientes, pois trata-se de madeira nobre, o que acarreta um valor agregado ao produto final.

#### 4.6.1.1.3 Fatores Pessoais

“Entre os fatores pessoais mais influentes no comportamento de compra, estão: idade e ciclo de vida, ocupação, situação econômica e estilo de vida” (DIAS, 2003, p. 62). É nítido que com o passar do tempo os consumidores passam a

possuir novos hábitos e estilos de vida, o que conduz a aquisição de novos produtos.

Um critério muito observado é o estágio de ciclo de vida em que o consumidor se encontra, podemos apontar os principais estágios como, solteiro ou casados, casais com filhos ou sem filhos, estudantes e trabalhadores e, com esses dados o profissional de marketing poderá se basear e associar com o comportamento de compra de cada pessoa (DIAS, 2003).

Na empresa em questão, há o interesse de empresas que possuem o seu foco voltado para os consumidores de média e alta classe social, por utilizar a matéria-prima de alta qualidade para a produção dos produtos finais.

#### 4.6.1.2 Gestão da imagem de marca

A gestão da imagem de marca é importante para a empresa para que os clientes a identifiquem e tenham impressões positivas sobre a mesma. Conhecido como *Branding*, esse processo tem o objetivo de tornar a marca mais conhecida, desejada e positiva na mente de seus consumidores.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2012, p. 527) "(...) uma reputação de qualidade e valor pode atrair novos clientes, assim como incentivar os já existentes a se tornarem fiéis à marca ou a experimentarem outros produtos da mesma marca".

Além disso, uma boa gestão da imagem da marca pode trazer à tona a possibilidade de cobrar um preço mais alto pelos produtos, em função da boa posição da marca no mercado (exemplo: *Apple*) e pode até influenciar em uma possível segunda chance que o cliente venha a dar a empresa após um possível erro.

Visto isso, os profissionais de marketing devem tomar decisões para proteger e desenvolver o valor da marca. Um passo importante e inicial, é o registro da marca no INPI, com o intuito de evitar que outra empresa use a marca para si.

Além disso, decisões estratégicas também são importantes para que a marca fique na cabeça dos *stakeholders* de uma forma positiva. Dessa forma, uma estratégia que poderá ser utilizada é a criação de um *slogan* para a empresa. De acordo com Keller e Machado (2006) pode-se definir slogan como:

*Slogans* são frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca. Eles aparecem frequentemente na propaganda, mas também podem desempenhar um papel importante na embalagem e em outros aspectos do marketing (...) (KELLER; MACHADO, 2006, p.109).

A empresa em questão não possui um *slogan* definido, dessa forma a sugestão para o *slogan* da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA é “valorize a nobreza”. Com esse *slogan*, a empresa repassa para os seus clientes o seu principal diferencial, a matéria-prima de alta qualidade, o que conseqüentemente agregará valor para o consumidor final.

#### 4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor

Em um mundo globalizado, a concorrência se faz presente e está cada vez mais ardente, tornando a diferenciação uma questão de sobrevivência para as empresas (LUPETTI, 2012). Quando uma empresa consegue se destacar entre as demais, percebe-se que a sua estratégia é logo copiada pelas suas concorrentes, fazendo com que a atualização e a mudança sejam constantes nas empresas, sendo o posicionamento um elemento de diferenciação.

Segundo Lupetti (2012, p. 78) “posicionamento é aquilo que as pessoas retêm na mente a respeito de determinada empresa, produto ou pessoa. Em outras palavras, posiciona-se a marca na mente do cliente”. Com a escolha correta do posicionamento a empresa utilizará as estratégias específicas para que o consumidor a reconheça e fixe a marca na sua mente.

O primeiro passo para o profissional de marketing é verificar o problema da empresa, para assim poder pensar e criar uma estratégia eficaz e eficiente para a empresa ficar concretizada na mente do consumidor, sendo considerada uma tarefa difícil. “O posicionamento começa com o produto, mas é a mente dos consumidores que deve ser trabalhada” (LUPETTI, 2012, p. 79).

Os consumidores recebem muitas informações o tempo todo, e armazenam somente o que é considerado importante, descartando as informações que não interessam e, de acordo com Lupetti (2012, p. 79) “o posicionamento deve ser trabalhado com elementos que já estão na mente, alinhando e realinhando as conexões já existentes”.

No posicionamento amplo a empresa está focada na diferenciação, ou seja, se tornar incomparável das demais empresas do mesmo setor. Ela pode ser dividida em 3 (três) fatores de escolha, sendo os aspectos primordiais a diferenciação de

produto, a liderança de baixo custo e domínio do nicho. Posteriormente ao posicionamento amplo, a empresa deverá pensar no interesse do consumidor pelo seu produto, isto é, o posicionamento específico do produto.

O posicionamento de valor tem por finalidade, segundo Lupetti (2012, p. 87) “oferecer o melhor valor ao consumidor”, ou seja, esclarecer ao consumidor qual a relação de custo e benefício que a marca proporciona, não levando somente em consideração o valor mais barato do produto e sim as suas particularidades.

Após a análise dos posicionamentos, constatou-se que a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA encaixa-se mais adequadamente no posicionamento de valor, pois a matéria-prima ofertada pela empresa é direcionada para empresas que fabricam produtos que necessitam de madeiras de alta qualidade e possuem um valor agregado, como por exemplo, carrocerias de caminhões e móveis.

#### 4.6.2.1 Definição e explicação da Marca, Logomarca e Slogan

Para o senso comum, uma marca é simplesmente um símbolo que caracteriza e diferencia um produto ou uma empresa. Embora pareça muito simples, uma marca é exatamente isso.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2012, p. 250) “uma marca é “um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto dos bens ou serviços de outros vendedores”.

Visto isso, podemos concluir que uma marca é uma combinação de letras, palavras, cores, nomes, numerais, elementos figurativos e qualquer combinação desses sinais.

A empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA possui um logotipo simples, onde consta somente o nome da empresa sem nenhum elemento que agrega algum fator que representa a personalidade da marca, conforme figura abaixo.

Figura 3 – Logotipo antigo da empresa



Fonte: Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA (2018).

Com a análise do logotipo utilizado pela empresa, o grupo constatou a necessidade de renovar a marca e, juntamente com os gestores, definiu-se que a nova marca possuiria o logotipo apresentado na figura abaixo.

Figura 4 – Sugestão de logotipo para a empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As cores (marrom e verde) e símbolos (folhas) utilizados remetem à sustentabilidade e preservação do meio ambiente, fator fundamental que diferencia uma empresa do ramo da madeira, visto que devido à rigorosidade das leis ambientais, produtos de origem ilícita acarretam vários problemas para o cliente, como problemas judiciais e grandes multas, além do fator ambiental.

Além disso, o nome da empresa escrito em caixa alta e em uma fonte imponente transmite a qualidade e solidez de uma empresa que já está há 6 (seis) anos no mercado.

#### 4.6.2.2 Registro da Marca

Ter uma marca bem definida é importante para diferenciar seu negócio dos demais, para melhorar sua visibilidade para o público consumidor.

E registrar seu nome é a única maneira de se proteger contra possíveis cópias e garantir a exclusividade do seu produto ou serviço. Além dessa proteção uma marca exclusiva favorece que seu negócio ganhe espaço no mercado e pode futuramente trazer resultados positivos para a empresa. Seja a pessoa física ou jurídica pode requerer junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) o registro de sua marca.

Antes de iniciar o processo de registro da marca é muito importante fazer uma consulta ao Sistema de busca de marcas INPI, e nele verificar se já existe alguma marca com o nome ou desenho da que você pretende registrar, pois tem o direito da marca a pessoa que solicitou primeiro o registro. Porém é importante frisar que uma mesma marca pode ser registrada para diferentes setores de atividades.

No caso da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, a marca não está registrada no INPI conforme mostra a figura da consulta a seguir:

Figura 5 – Pesquisa da empresa no site do INPI

The image shows a screenshot of the INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) website search results page. The page header includes the Brazilian flag, 'BRASIL', and navigation links: 'Acesso à informação', 'Participe', 'Serviços', 'Legislação', and 'Canais'. Below the header, the INPI logo is displayed, along with the text 'Instituto Nacional da Propriedade Industrial' and 'Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior'. The search results section is titled 'Consulta à Base de Dados do INPI' and includes a search filter: '> Consultar por: Pesquisa Básica | Marca | Titular | Cód. Figura'. The main result is 'RESULTADO DA PESQUISA (10/10/2018 às 20:43:39)' for the brand 'Marca: SCHAfer TRANSPORTES'. The result indicates that no results were found for the search. A warning message states: 'AVISO: Depois de fazer uma busca no banco de dados do INPI, ainda que os resultados possam parecer satisfatórios, não se deve concluir que a marca poderá ser registrada. O INPI no momento do exame do pedido de registro realizará nova busca que será submetida ao exame técnico que decidirá a respeito da registrabilidade do sinal.' The page footer includes the address 'Rua Mayrink Veiga, 9 - Centro - RJ - CEP: 20090-910 | Rua São Bento, 1 - Centro - RJ - CEP: 20090-010' and the 'Fale conosco' logo.

Fonte: Site INPI (2018).

Se for de interesse dos proprietários da empresa em registrar a marca seria necessário seguir alguns passos. O princípio seria definir e conhecer a classificação da sua marca, ou seja, se ela é um produto ou serviço. Segundo Kotler (2009, p. 63) declara em seu livro marketing do século XXI, que “ao se escolher a marca, a mesma deve ser consistente com seu posicionamento de valor”, ou seja a marca vai ser um alicerce para que o cliente lembre da empresa, por um fator exclusivo que seria a marca.

Para o registro de uma marca é necessário investir certo valor, pois será cobrada uma taxa no momento da entrada do processo e outra quando receber o registro, que será válido por dez anos, porém se no meio do processo for solicitada alguma outra ação, outras taxas poderão surgir. Alguns documentos serão necessários para o registro, são eles:

Pessoa jurídica:

- Cópia de Requerimento de Empresário, Certificado de Microempreendedor Individual, Contrato Social, Estatuto Social e aditivos, se for o caso.
- Cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) atualizado.
- Cópia da Declaração de Microempresa, se for o caso.

Pessoa física:

- Cópia do CPF e RG.
- Cópia da comprovação de Atividade Profissional Autônoma, reconhecida pelo órgão fiscalizador.

O pedido de registro pode ser através de um formulário ou online no site do INPI. O processo de registro é formado por várias etapas e demora em média dois anos para seu término, é importante fazer um acompanhamento pois podem ser solicitados mais documentos.

Se tudo estiver correto, o INPI publica o pedido de registro da marca e abre um prazo de 60 dias para que terceiros se manifestem contra o pedido. Se algum terceiro se manifestar, você tem 60 dias para contestá-la. Após esse período o INPI faz um exame formal, pode exigir documentação tanto da sua parte ou da parte que apresentou a oposição, e decide pelo deferimento ou não do pedido. Se não houver manifestações de oposição ou depois que o processo de oposição termine, o INPI julga procedente o registro da marca se não houver coincidências com outras

marcas ou por haver suficientes formas que a distingam de outras já registradas. Você tem 60 dias para pagar as taxas de proteção dos primeiros dez anos da marca. Se não pagar, o processo é arquivado.

Após esse processo e pagamento, a marca é efetivamente registrada e a empresa tem seus direitos assegurados, será emitido a concessão e o registro da marca, que terá validade durante dez anos.

#### 4.6.3 Ações de Comunicação

Atualmente é de suma importância para a obtenção de bons resultados, que as empresas direcionem cada vez mais esforços para a criação ou desenvolvimento de seus canais de comunicação, pois essa é a única forma de demonstrar seus produtos, os valores e diferenciais que a organização pode oferecer ao público consumidor. Sem dúvidas o maior obstáculo a ser transpassado é encontrar formas efetivas de atingir frações cada vez maiores de clientes, evidentemente melhorando os índices de venda.

No momento em que as ações de comunicação forem bem sucedidas, as empresas poderão sentir a evolução dos índices de satisfação por parte do público atingido, e também nos índices de venda e lucratividade, que certamente terão um aumento considerável.

Outro objetivo que pode ser alcançado através da correta formulação das ações de comunicação, é criar uma identidade forte e presente no dia a dia de seus usuários, assim toda vez que precisarem comprar um determinado produto, de imediato ocorrerá a associação com a marca, que lhe oferece os melhores produtos e serviços.

Para Ellwood (2004), a identidade de uma marca tem valor quando:

À identidade só vale alguma coisa para uma empresa quando for comunicada diretamente ao seu público e quando este público identifica e reconhece os seus valores. Isso significa que o processo de comunicação desempenha um papel tão importante quanto às imagens que usamos (ELLWOOD, 2004, p. 80).

Quando pensamos em comunicação de marketing, se faz necessário o conhecimento e compreensão do composto de marketing, que é dividido em cinco

partes, que são: a propaganda, promoção, relações públicas e publicidade a venda pessoal e o marketing direto.

A propaganda visa atrair a atenção do consumidor, alterando seu comportamento de compra, direcionando seu interesse ao produto ofertado pelo anunciante.

Segundo Kotler (2009, p. 526) propaganda pode ser definida como: “qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por um patrocinador identificado”.

Sempre que se elabora uma propaganda, devem ser levados em conta alguns critérios básicos como o público-alvo a ser atingido, levando em consideração a região em que essa propaganda irá ser distribuída e suas peculiaridades, sempre desenvolvendo formas de aguçar a curiosidade do público, através de estímulos, que podem ser em uma música, peça audiovisual ou até mesmo mídia impressa, mas sempre com uma mensagem que atraia a atenção de forma rápida e assertiva.

O segundo elemento são as promoções de vendas, que de acordo com De Simoni (1997, p. 9 apud YANAZE, 2006, p. 341) define como: “uma técnica de promover vendas. Promover significa fomentar, ser a causa, dar impulso, fazer avançar, promover, diligenciar, desenvolver, originar, favorecer”.

Por não demandar de grandes investimentos, as promoções de venda estão ao alcance da maioria das organizações, têm algumas vantagens, pois oferecem benefícios momentâneos e de forma tangível ao consumidor. Pode ser realizada com ações simples como a distribuição de brindes, amostras grátis, descontos dentre outros.

Um dos fatores a ser observado é o tempo em que a promoção estará em vigor, pois muitas vezes se for muito prolongada acaba por ocorrer desgaste, e perder sua efetividade, também que seja de fácil adesão por parte do público, que sempre ocorram os esclarecimentos necessários para que não fiquem dúvidas à respeito do funcionamento da promoção, a qualidade dos produtos a serem sorteados e a transparência nos processos envolvidos na aplicação das ações de promoção.

Como terceiro elemento estão as relações públicas e a publicidade, que Kotler (2009, p. 526) define como: uma variedade de programas preparados para promover e/ ou proteger à imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais”.

Relações públicas geralmente se utilizam de personalidades influentes e que tenham poder de persuasão, exercendo um papel fundamental em ambientes corporativos e governamentais, tendo a tarefa de intervir junto a população para transmitir informações de ações tomadas, ou em momentos de crise, tentando amenizar ou até mesmo reparar os danos causados por escândalos por exemplo.

A publicidade é mais direcionada para fins comerciais, tendo como objetivo fazer com que os consumidores adquiram determinados produtos que sejam a eles ofertados, tendo como característica a transmissão de informações como benefícios e características de determinado produto.

Porém ambas em sua essência partilham da mesma função, que é positivar a imagem de empresas e/ou órgãos governamentais, visando estreitar sempre as relações com o grande público.

O próximo item do composto de marketing é a venda pessoal, que é descrita por Kotler (2009, p. 526) como: “interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder a dúvidas e tirar pedidos”.

Este tipo de venda tem por objetivo fazer com que o processo de compra por parte do cliente seja o mais satisfatório possível, isso levando em consideração que uma das características da venda pessoal é que o vendedor possa oferecer e demonstrar os produtos pessoalmente, ou atualmente com à grande gama de tecnologias existentes de forma virtual, fazendo com que o cliente tenha contato com o produto, que suas dúvidas sejam sanadas já no momento da transação.

Este tipo de venda apresenta um alto nível de satisfação, pois o cliente no ato da compra já sabe com exatidão às características do que está adquirindo, diminuindo assim muito o risco de arrependimento, ou descontentamento, evitando desgaste por ambas às partes.

O marketing direto é definido por Kotler (2009, p. 526) como: “uso de correio, telefone, fax, e-mail e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta direta de consumidores ativos e potenciais”.

Envolve basicamente todos os canais e ferramentas que podem ser utilizados pelos profissionais de marketing para criar um vínculo com seus potenciais consumidores, essas ferramentas são extremamente importantes, pois proporcionam aos seus utilizadores dados para que possam determinar os níveis atingidos por suas ações junto ao público consumidor.

Após os estudos foi constatado que na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, devem ser adotadas algumas técnicas para estreitar o relacionamento com os clientes já existentes, e também expandir o seu mercado de atuação, visando atrair novos consumidores e alavancar seus índices financeiros.

Em primeiro momento as medidas implementadas serão a propaganda em seus caminhões próprios, a utilização das mídias sociais como *Facebook*, através da criação de uma página, a utilização do *Google Adwords*, para alavancar a visibilidade da empresa quando os *stakeholders* pesquisarem empresas do ramo de madeira, para assim colocá-la em primeiro lugar nos resultados, e também o envio de brindes na data do aniversário dos clientes, desta forma buscando uma relação amigável e também a fidelização do público consumidor atendido.

#### 4.6.3.1 Definição de estratégias para a fidelização

O relacionamento entre a empresa e seus clientes é um ponto fundamental para o sucesso da organização. Atualmente, está cada vez mais difícil fidelizar um cliente a sua empresa, isto pelo fato de que o mercado está cada vez mais competitivo e o cliente tem mais opções na hora de tomar uma decisão. Segundo Ratto (2012) a empresa precisa criar laços com seus clientes através do marketing de relacionamento:

A palavra de ordem é criar laços de fidelidade e reter clientes. As organizações usam uma combinação de produtos, preços, distribuição, promoções, serviços e todos os recursos disponíveis de propaganda, publicidade e comunicação para alcançar essa meta. Uma empresa que aposta no *marketing* de relacionamento não está apostando em uma venda única, ela quer vender agora e no futuro, passando a imagem de que é a melhor opção para as necessidades do cliente. (RATTO, 2012, p. 194).

Para alcançar o objetivo de fidelizar o cliente, é necessário que o produto entregue atenda ou supere a expectativa do cliente. Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, a madeira comercializada tem como característica a alta qualidade e o transporte próprio permite que a entrega seja realizada dentro do prazo estipulado fazendo com que a empresa receba *feedbacks* positivos de seus clientes.

No entanto, a fidelização vai além de simplesmente entregar um produto de acordo com o pedido. Ainda de acordo com Ratto (2012, p. 194) “satisfazer os

clientes leva à preocupação pela busca da excelência. Mesmo os clientes satisfeitos vão pouco a pouco aumentando seu patamar de expectativas”. Na empresa estudada neste trabalho percebe-se a ausência de um trabalho de pós-venda de qualidade aos seus clientes.

Com a implantação de um software de gestão sugerido através do estudo da empresa, será possível cadastrar todos os seus clientes. Através disso, o gestor terá acesso rápido a relatório das últimas vendas e dados pessoais de clientes como por exemplo a data de aniversário. Com essas informações sugere-se para a empresa realizar um trabalho de pós-venda buscando avaliar o produto em todos os fatores, como preço, entrega, qualidade e prazo de pagamento. Desta forma a empresa poderá observar os pontos que precisa melhorar em relação aos seus concorrentes.

Também é sugerido que o gestor entre em contato com o cliente na data de seu aniversário, certamente fará toda a diferença para o cliente perceber que foi lembrado no seu dia. Como a grande maioria dos clientes da Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA são empresas e que normalmente mantém um histórico de compras com alto valor anual, é de grande importância e de baixo custo o envio de um brinde ao cliente na data de seu aniversário. Esta estratégia seria um diferencial da empresa na busca da excelência e um fator determinante na fidelização de seus clientes.

#### 4.6.3.2 Elaboração das 8 etapas do plano

Um dos fatores fundamentais em qualquer plano de comunicação, é a elaboração das etapas que servem de auxílio para gestores e profissionais de marketing, pois definem quais os canais devem ser utilizados para que se tenha maior abrangência e amplie as chances de alcançar os melhores resultados, com os menores níveis de riscos possíveis.

São 8 (oito) as etapas que devem ser seguidas para correta criação do plano, sendo a primeira a identificação da audiência alvo.

Que é definida por Kotler (1998):

A audiência pode ser de compradores potenciais dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores. A audiência pode ser formada por indivíduos, grupos, públicos específicos ou público em geral. A audiência alvo influencia criticamente às decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde é a quem comunicar (KOTLER, 1998, p. 529).

No caso da Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, a audiência é muito específica e bem definida, audiência essa que geralmente não utiliza meios eletrônicos de comunicação, o que acaba por dificultar a utilização de técnicas de marketing eletrônico, como *Facebook*, *WhatsApp*, pois a grande maioria dos negócios são fechados por meio de seus representantes ou por contato telefônico direto com o escritório da empresa.

O segundo passo que é objetivar a comunicação, Kotler (1998) define “as respostas finais são compra, alta satisfação e a comunicação favorável boca à boca”, resumidamente é o retorno esperado das medidas tomadas, que com certeza ocorrendo a compra e a total satisfação dos clientes, ocorrerá também a fidelização dos clientes, o que pode ser notado na empresa, pois possui uma extensa carteira de clientes de longa data, e que na maioria mantém um constante nível de compra, com baixos índices de inatividade.

A terceira etapa é o desenvolvimento da mensagem que segundo Kotler (1998) define-se da seguinte maneira, “uma vez definida a resposta desejada da audiência, o comunicador deve desenvolver uma mensagem eficaz. Idealmente, a mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir a ação”, em outras palavras a mensagem formulada deve ser eficaz no intuito de chamar a atenção do consumidor, despertar o interesse, fazer com que surja o desejo e posteriormente direcione ao ato da compra, para isso a mensagem necessita motivar o cliente exaltando os benefícios que o produto irá proporcionar, fazendo com que se torne totalmente necessário para sua satisfação.

A quarta etapa é a seleção dos canais de comunicação, no caso da Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, os canais selecionados são telefônicos, interação pessoal através de seus representantes, no âmbito das mídias digitais consistem em uma página do *Facebook*, e o atendimento pelo *WhatsApp*, também através da exposição pública através dos caminhões que são adesivados com o logotipo da empresa.

Na quinta etapa temos a definição do orçamento para as ações adotadas pela empresa, o que na verdade é um dos fatores mais complicados, pois direcionar os esforços em uma campanha é sempre um risco mesmo com todos os estudos previamente elaborados, no caso da Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, o orçamento para realizar as ações não é de alto valor, pois nas mídias

digitais que serão utilizadas são gratuitos, a adesivação dos caminhões não tem alto custo além de possuir uma durabilidade elevada, e a interação feita pessoalmente pelos representantes já é paga por meio de seus rendimentos.

Após há a sexta etapa que consiste na decisão sobre o composto promocional, neste caso a maior parte do composto é formado pelas relações públicas através de seus representantes, que ocasionalmente distribuem brindes aos clientes mais ativos, e utiliza a mídia social, *Facebook*, para divulgar a qualidade de seus produtos e os valores da empresa, visando aumentar a visibilidade da mesma no mercado consumidor de madeiras nobres.

Em seguida vem a parte da mensuração dos resultados obtidos pelas campanhas executadas, que é muito interessante pois serve como parâmetro para verificação das ações visando validar sua utilização e desta forma demonstrando se deve ser repetida no futuro, como também apontar falhas para que possam ser corrigidas, ou mesmo mostrar à inviabilidade das ações fazendo com que sejam descartadas e que sejam estudadas novas formas de comunicação.

Segundo Kotler (1998):

Isto envolve perguntar a essa audiência se reconhece ou se lembrar da mensagem, quantas vezes a viu e quais seus pontos de destaque, como a sentiu e quais suas atitudes anteriores e atuais em relação a empresa. Ele deve também coletar dados comportamentais sobre a resposta da audiência, como muitas pessoas compraram o produto, se gostaram e falaram a outras sobre o mesmo (KOTLER, 1998, p. 548).

Aliado aos dados coletados para a utilização de um software gerencial, pode demonstrar os resultados obtidos com exatidão, pois mensurando o número de vendas realizadas e também a quantidade de novos cadastros de cliente executados durante o período em que a promoção foi desempenhada, juntamente com os relatórios de acessos dos serviços de mídias sociais é possível ter dados assertivos demonstrando estatisticamente os números alcançados.

A oitava etapa consiste na administração e coordenação do processo de comunicação, consiste na adoção conjunta das mais diferentes técnicas de marketing para que assim possam alcançar os resultados esperados no menor tempo possível, e possibilitem que o público-alvo seja atingido de forma eficaz.

Ao final chega-se à conclusão que a elaboração destas oito etapas são de suma importância para empresas que visam se estabelecer no mercado

extremamente competitivo atual, onde a cada dia o consumidor torna-se mais difícil de ser conquistado, seja pela grande quantidade de informações disponíveis ou pela imensa gama de empresas e produtos semelhantes, sendo assim o desafio maior é através das ações de marketing exaltar as qualidades e valores da empresa e de seus produtos, que se tornam o diferencial crucial na hora da tomada de decisão da compra.

#### **4.7 Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Pgp)**

Um dos componentes de maior importância em uma organização é o setor responsável pelos recursos humanos, que é encarregado por toda a cadeia de processos envolvidos no que diz respeito ao material humano da empresa, dentro das rotinas envolvidas estão os processos de recrutamento e seleção, acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Dentre os fatores citados um que é de suma importância é a elaboração de um plano de desenvolvimento de recursos humanos que têm como finalidade definir as táticas que a empresa irá adotar para além de reter desenvolver seu capital humano, ao adotar as práticas definidas no plano se faz possível atingir o máximo das potencialidades, habilidades e competências de seus colaboradores, também através do plano é possível desenvolver ações visando o bem estar da equipe, o que também se traduzirá em melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2014) pode-se definir o desenvolvimento de pessoas como:

Significa apenas dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornam mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem (CHIAVENATO, 2014, p. 307).

É importante salientar que empresas que traçam e aplicam de forma correta seu plano de desenvolvimento de recursos humanos, podem posteriormente quantificar com precisão a evolução nos índices de produção e de resultados alcançados pela equipe, pois através da análise de dados seus gestores conseguem dados estatísticos precisos possibilitando ajustes no plano se necessário for.

#### 4.7.1 Dados Pessoais dos donos da empresa

Apresenta-se abaixo os dados gerais dos donos da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA.

Quadro 3 – Dados gerais do sócio majoritário

Nome	Darci Daniel Schafer
Idade	59 anos
Escolaridade	Ensino Médio Completo
Naturalidade	São Miguel do Oeste

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

O empresário trabalhou durante toda sua carreira no ramo de comércio de madeiras como funcionário, no cargo administrativo. Porém a partir do ano de 2012 surgiu o interesse e a oportunidade de criar seu próprio negócio e assim começaram as atividades da empresa.

Quadro 4 – Dados gerais do sócio administrador

Nome	Daniel Marcos Schafer
Idade	25 anos
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto
Naturalidade	São Miguel do Oeste

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

A partir do ano de 2014 começou a auxiliar na empresa, no cargo de auxiliar administrativo. Com o passar do tempo e ganho de experiência no ramo é atualmente gerente da empresa.

#### 4.7.2 Organograma e Funcionograma

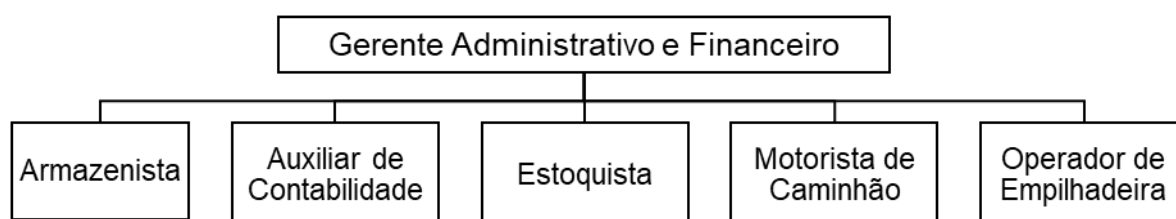
“O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples,

outros sofisticados e até complexos” (CURY, 2005, p. 219). Com a implantação do organograma a empresa deixa visível como é a sua estrutura organizacional.

O organograma apresenta-se como uma representação gráfica sintetizada da organização de uma empresa, detalhando os seus níveis hierárquicos e as principais relações entre eles.

Na empresa em questão, todos os funcionários respondem diretamente para o gerente, não existindo outro cargo na ordem hierárquica, conforme disposto na figura abaixo.

Figura 6 –  
Organograma



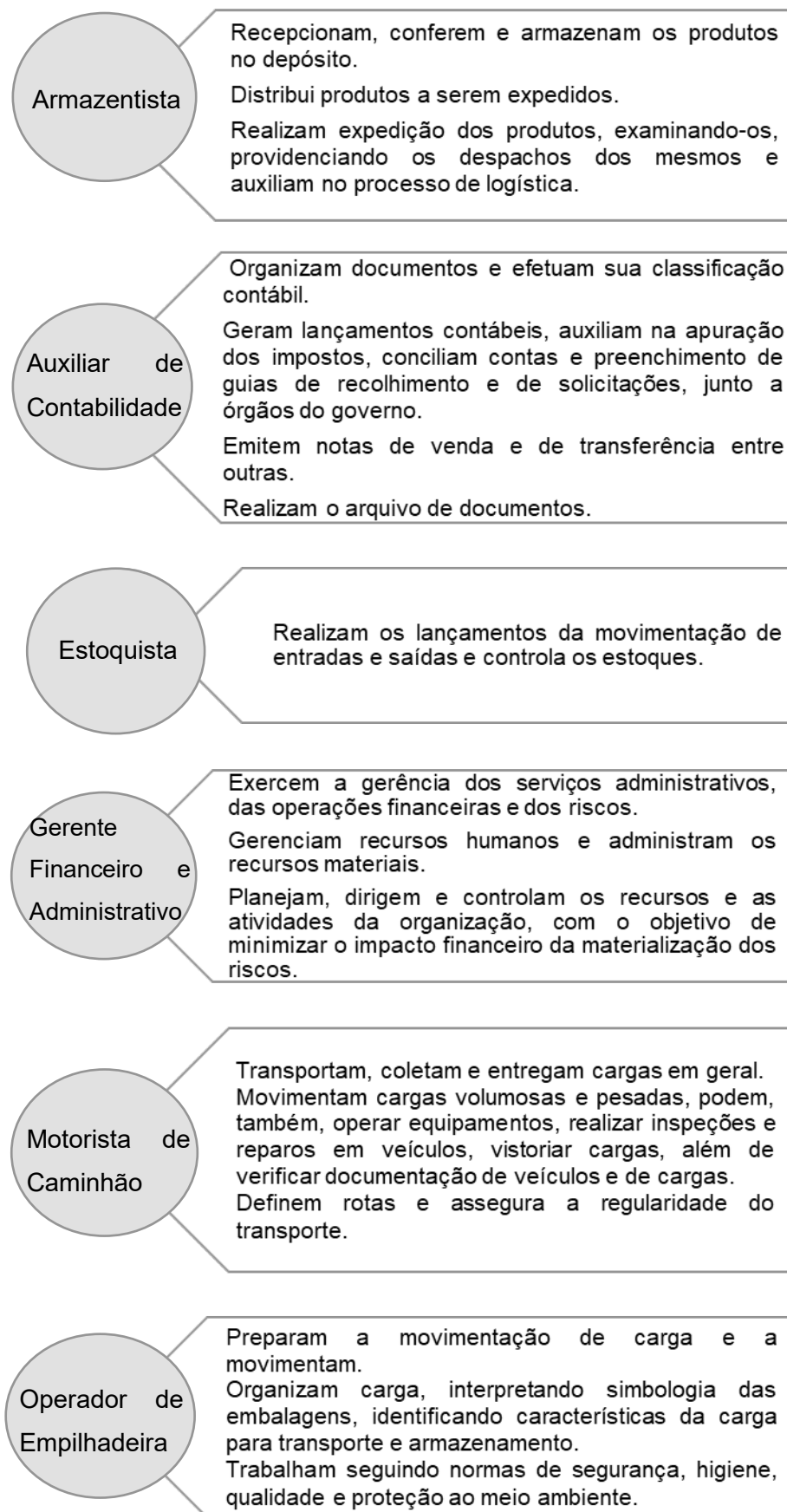
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O funcionograma “é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, tendo como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma” (CURY, 2005, p. 220). Podendo ser considerado uma extensão do organograma, sendo as informações mais detalhadas e fundamentadas com as atividades de cada colaborador.

Com a utilização do funcionograma o gestor consegue designar e integrar equipes de trabalho para cada processo o qual pertence a empresa, podendo com que cada equipe seja supervisionada por uma pessoa de confiança.

Na figura abaixo podemos visualizar os cargos e suas respectivas funções dentro da empresa.

Figura 7 – Funcionograma



Fonte: Classificação Brasileira de Ocupação, adaptado pelos autores (2018).

#### 4.7.3 Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO

É importante utilizar uma base para referenciar uma estrutura de cargos, salários e carga horária para cada função dentro da empresa. Descrição de cargos e salários para a visibilidade de crescimento e oportunidades dos funcionários e também para os gestores possuírem o controle dos recursos humanos.

Nos dias atuais é de suma importância as empresas terem conhecimento da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), e com base nelas seguir à risca a função de cada cargo e as remunerações. Na empresa em questão os cargos atualmente ocupados são:

Tabela 1 – Classificação Brasileira de Ocupações Atual

<b>Código CBO</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Nº de pessoas no cargo</b>	<b>Salário médio</b>
<b>4141-10</b>	Armazenista	1	R\$ 1.308,90
<b>4131-10</b>	Auxiliar de contabilidade	1	R\$ 1.739,19
<b>4141-25</b>	Estoquista	1	R\$ 1.412,98
<b>1421-05</b>	Gerente administrativo e financeiro	1	R\$ 5.861,05
<b>7825-10</b>	Motorista de caminhão	4	R\$ 1.825,13
<b>4110-05</b>	Auxiliar administrativo	1	R\$ 1.400,70

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme a tabela acima, identificamos que o profissional que ocupa o cargo de auxiliar administrativo será qualificado e enquadrado como operador de empilhadeira, sendo que a empresa pagará pela qualificação do profissional conforme consta no item 4.7.6. Dessa forma os cargos ocupados na empresa após a qualificação do profissional serão de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 2 – Classificação Brasileira de Ocupações Após Melhorias

<b>Código CBO</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Nº de pessoas no cargo</b>	<b>Salário médio</b>
<b>4141-10</b>	Armazenista	1	R\$ 1.308,90
<b>4131-10</b>	Auxiliar de contabilidade	1	R\$ 1.739,19
<b>4141-25</b>	Estoquista	1	R\$ 1.412,98
<b>1421-05</b>	Gerente administrativo e financeiro	1	R\$ 5.861,05
<b>7825-10</b>	Motorista de caminhão	4	R\$ 1.825,13

<b>7822-20</b>	Operador de empilhadeira	1	R\$ 1.728,44
<b>5211-10</b>	Vendedor	1	R\$ 1.050,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com essa alteração a empresa terá um aumento na folha mensal dos funcionários, mas por outro lado o funcionário estará apto em operar a empilhadeira e efetuar o trabalho necessário para a empresa.

#### *4.7.4 Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência*

O plano de cargos e salários de uma empresa é uma ferramenta que possibilita reconhecer o desempenho e a capacitação de cada funcionário, analisando indicadores individuais como grau de escolaridade, nível de conhecimento técnico, tempo de empresa, capacidade de liderança, pontualidade e qualidade nas atividades que desempenha.

Neste contexto, a avaliação destes fatores irá determinar a remuneração de cada colaborador. “A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho” (MILKOVICH; BOUNDREAU, 2000, p. 381). No entanto, entende-se que a principal função do plano de cargos e salários é remunerar adequadamente cada colaborador de acordo com seu merecimento.

É muito importante que o plano de cargos e salários seja estudado e bem estruturado antes da implantação, pois da mesma forma que pode ajudar a empresa, esta nova forma de remuneração pode causar alguns impactos negativos caso seja mal elaborada. Segundo Marras (2012):

O destaque maior deve ser dado à questão da expectativa que a expectativa pode provocar nos empregados ao saberem que a empresa decidiu “resolver os problemas de salários”. Esta visão pode ser focada de maneiras muito distintas de empregado para empregado e, dessa forma, alimentar fantasias que podem se transformar em frustrações futuras se as efetivas ações do PCS não estiverem dentro do que foi imaginado. (MARRAS, 2012, p. 117).

Atualmente a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA não possui um cargo de planos e salários definido, analisando o número de

funcionários e o porte da empresa, percebe-se que neste momento a implantação de um plano não é viável. No entanto, sugere-se que no momento de definir o salário de um novo colaborador a empresa leve em consideração os principais fatores que terão relevância para o desenvolvimento das atividades que o funcionário irá realizar na empresa.

#### *4.7.5 Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas*

Recrutamento pode ser descrito como os métodos administrados para atrair candidatos e dentre eles encontrar os mais aptos a desenvolver suas atividades com à competência e eficácia desejadas pela organização, é um fator crucial para o bom andamento dos processos da organização.

O recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas. Durante este processo, são realizados os esforços necessários para informar completamente os candidatos sobre as qualificações requeridas para realizar o trabalho e a respeito das oportunidades de carreira que à organização pode oferecer aos seus funcionários (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 158).

Juntamente com a constante evolução do mercado de trabalho e seu dinamismo atual, surge a demanda por formas assertivas de recrutamento e que proporcionem as organizações resultados satisfatórios nas tarefas que serão posteriormente executadas pelos candidatos recrutados, um dos fatores primordiais à essa assertividade é que sejam esclarecidos todos os detalhes a respeito da vaga oferecida aos candidatos, dessa forma evitando equívocos que podem acarretar em prejuízo posteriores as empresas.

Dentre as muitas técnicas de recrutamento podemos citar como as mais utilizadas o recrutamento interno e externo, por cada uma possuir suas particularidades devem ser tratadas de forma diferenciada em seu estudo.

O recrutamento interno pode ser descrito como uma forma de propiciar a colaboradores que já integrem o quadro de funcionários da empresa a oportunidade de mudança de cargo, concedendo a este a oportunidade de exercer com mais satisfação suas tarefas, pois pode ser realocado em outros setores onde identifique melhor e possa atender as expectativas da organização quanto a ele.

Já o recrutamento externo consiste em selecionar candidatos que não atuem na empresa, de forma a suprir necessidades criadas sejam elas pela criação de novos postos dentro da hierarquia da empresa, a incapacidade em executar as tarefas por parte dos colaboradores existentes e a falta de pessoal interno capacitado para cumprir com as atribuições do cargo.

A correta seleção dentre os candidatos recrutados é de suma importância, pois como dito anteriormente uma falha nesse processo com certeza acarretará em prejuízo para empresa, pois terá consequências como o maior tempo de desenvolvimento do colaborador, o desligamento desse após o tempo de experiência por não estar totalmente apto as atribuições, esses prejuízos poderiam ter sido facilmente evitados se um processo de recrutamento bem executado tivesse sido aplicado aos candidatos.

#### *4.7.6 Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing*

Em toda organização, é muito importante que além de realizar um recrutamento e seleção de pessoas com qualidade, o gestor defina os meios de desenvolver o capital humano interno. É necessário identificar as necessidades de melhoria de cada setor para oferecer o treinamento adequado afim de melhorar os processos. “O treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2011, p. 133).

Neste contexto, percebe-se a necessidade de realizar investimento em treinamentos e capacitações para os funcionários desde que estes venham a trazer benefícios para a organização. Portanto, é preciso realizar treinamentos que tragam novos conhecimentos e que proporcionem o aprimoramento de habilidades, caso contrário, o investimento não trará o retorno esperado e gerará apenas custos para a organização.

Além de proporcionar ao colaborador a oportunidade de aprimorar seus conhecimentos, é fundamental que o gestor avalie o resultado que o investimento está trazendo para a empresa. Esta avaliação poderá ser realizada acompanhando

o trabalhador nas suas atividades diárias e realizando *feedbacks* buscando identificar melhorias no seu desempenho individual após o treinamento realizado.

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, foi constatada a necessidade de treinamento para o operador de empilhadeira, atualmente o trabalho é realizado por funcionário da empresa que não possui nenhuma capacitação nessa atividade. O treinamento proporcionará maior qualidade e agilidade no trabalho uma vez que o colaborador obterá os conhecimentos necessários através de uma entidade educacional reconhecida nacionalmente. Possibilitando assim ao trabalhador realizar as atividades com maior segurança, presando não só o bem-estar próprio, mas também o de outros integrantes da equipe de trabalho.

Outro fator indispensável para o desenvolvimento dos colaboradores é o *endomarketing*, através de suas estratégias é possível manter a equipe comprometida com os propósitos da empresa e trabalhando pelo mesmo objetivo.

Costa (2014) conta que:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégico, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (COSTA, 2014, p. 53).

As ações de *endomarketing* têm a finalidade de aumentar o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa, disponibilizando as ferramentas necessárias para a realização das atividades, motivando e fazendo com que a equipe trabalhe em prol dos mesmos objetivos, e salvaguarde de forma coesa os valores defendidos pela empresa em que atua.

Quando o colaborador se identifica com a empresa e transmite os fatores positivos para o ambiente, são maximizadas as chances de crescimento assim como a prospecção de novos clientes. Atualmente, a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA não utiliza de estratégias específicas de *endomarketing*, no entanto, a empresa preza pela saúde e bem-estar de seus colaboradores oferecendo de equipamentos adequados para o trabalho.

Analisando a situação atual da empresa, foi constatada a necessidade e sugere-se ao gestor a realização de *feedbacks* mensais coletivos e individuais,

visando através dessa interação ter a real noção de quais as estratégias já tomadas foram eficazes tendo atingido os objetivos propostos em totalidade, e quais devem ser adequadas visando obter melhores resultados no futuro.

Também através dos *feedbacks* realizados, é importante medir o nível de satisfação com que os colaboradores estão exercendo suas funções, e dessa forma também poder tomar medidas para retificar os pontos falhos, visando a obtenção de melhores resultados da equipe no futuro.

#### *4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas*

Baseado no aumento da competitividade do mercado atual, um fator que se faz de suma importância, é o desenvolvimento de algum tipo de programa de estímulo para equipe de vendas, porém para este ser bem sucedido existem muitas variáveis que devem ser levadas em consideração, pois o principal intuito é instigar à busca pelo aumento do volume de vendas.

Segundo Ruggiero (2008):

Saber identificar essas variações e aplicá-las é fundamental para conseguir motivar equipes em todos os níveis e setores. Mas, o mais importante é que uma política de motivação mal estudada pode ter um efeito contrário e causar desânimo junto aos colaboradores (RUGGIERO, 2008).

Existem muitas maneiras de incentivar o aumento das vendas, sendo através de remuneração, juntamente com alguma forma de incentivo visando melhorar a qualidade de vida do funcionário, ao executar essas medidas com certeza o vendedor irá realizar suas tarefas com mais satisfação o que irá proporcionar um visível aumento nos valores vendidos.

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, levando em consideração a legislação trabalhista que dita que representantes comerciais não podem ser cobrados por metas, a empresa trabalha com um regime de pagamento de comissão, o que é responsável por incentivar a equipe de vendas a perseguir melhores resultados.

## 4.8 Ações de Logística Comercial

“A competência da logística é alcançada pela coordenação de um projeto de rede; informação; transporte; estoque; armazenagem, manuseio de materiais e embalagem” (BOWERSOX; CLOSS, 2009, p. 37). No entanto, a proposta das ações de logística comercial está em administrar estas áreas para que se comuniquem de maneira eficaz que uma possa facilitar processo de outra, gerando resultados positivos para toda organização.

### 4.8.1 Definição da cadeia logística

A cadeia logística de uma empresa é a interligação de todas as atividades que vão desde a formulação de um produto até sua comercialização com o consumidor final. Toda essa cadeia envolve a troca constante de informações entre todos os envolvidos no processo buscando melhor resultado no processo de logística como um todo, esse processo pode ser composto por produtores, distribuidores, fornecedores, varejistas e consumidores.

“Os ciclos de atividades tornam-se dinâmicos à medida em que atendem às necessidades de entrada/saída” (BOWERSOX; CLOSS, 2009, p. 54). Neste contexto, a entrada significa a etapa do processo em que é realizado um pedido que representa a demanda por um certo produto, a partir daí é desencadeado todo o processo de transporte, estocagem e troca de informações até o fim do processo que é determinado pela saída. A saída representa o resultado esperado na cadeia de logística.

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, o processo da cadeia de logística é composto pelos fornecedores da empresa que são as serrarias, o transporte até a empresa, os clientes da madeireira que são as fábricas que transformam a madeira em produtos finais e por fim o consumidor.

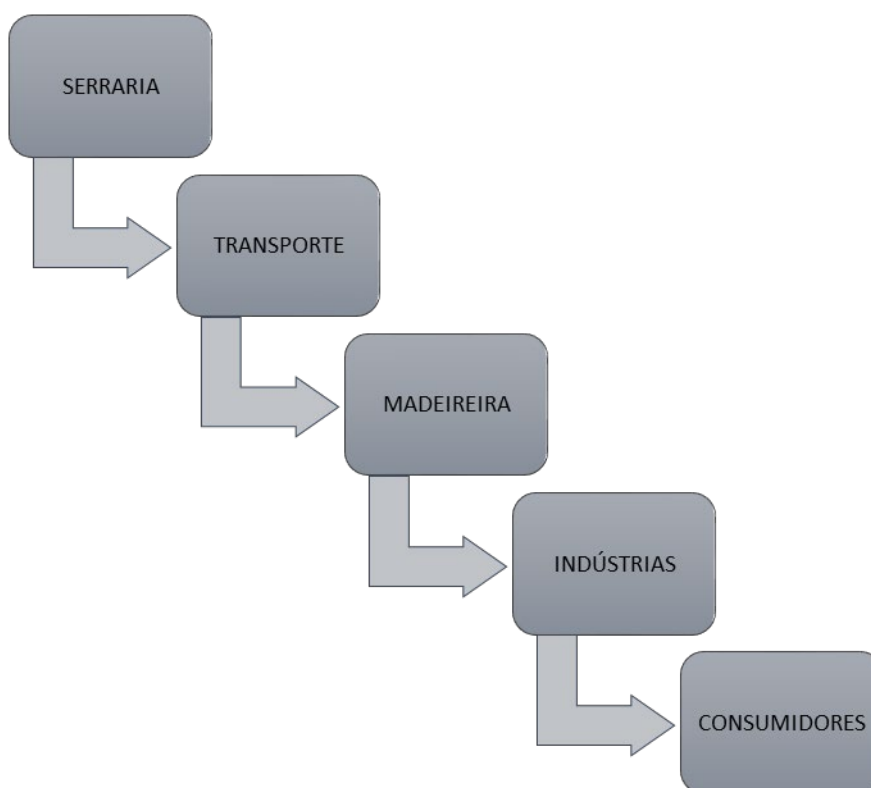
As serrarias que fornecem a madeira para a empresa estão localizadas na região norte e centro-oeste do país, geralmente nos estados de Mato Grosso, Acre, Rondônia e Pará. Pelo fato de o produto ser derivado de mata nativa, estas empresas buscam se instalar próximo a fonte de matéria prima, em lugares mais isolados e de acesso dificultado. O processo de transporte da madeira das serrarias até a empresa em questão localizada em São Miguel do Oeste/SC é realizado por

frota própria de caminhões, já na madeireira, o produto é estocado até o momento que é vendido.

Os clientes da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA são as fábricas que utilizam da madeira em grande parte para fabricação de móveis, esquadrias e carrocerias de caminhões. Estes clientes estão localizados na região sul do país, em quase totalidade no estado do Rio Grande do Sul, o transporte da madeireira até as indústrias do Rio Grande do Sul é realizado pela própria madeireira, que utiliza estrategicamente o retorno do frete até São Miguel do Oeste para transportar mercadorias para outras clientes, em grande maioria esse retorno de frete é usada para transportar areia da região de Santa Maria/RS para empresas que necessitam desse produto na cidade de São Miguel do Oeste/SC, como empresas do ramo de materiais de construção ou artefatos de cimento.

Abaixo segue a imagem representando o esquema da cadeia de logística da empresa.

Figura 8 – Cadeia de Logística



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais

Através da aplicação de técnicas de codificação e classificação dos materiais, é possível gerir com exatidão os processos logísticos da empresa, podendo-se notar melhorias em todos os estágios envolvidos.

A correta execução das ações de codificação e classificação disponibilizarão para a empresa dados para que de forma simplificada possam ser acessados os volumes de produtos estocados em seus depósitos, da mesma forma que informam também datas de aquisição e localização dos itens em estoque, o que possibilita uma grande agilidade tanto no momento em que esses produtos necessitam ser entregues aos seus destinos evitando atrasos e o descontentamento dos compradores, como também no momento em que houver a necessidade da renovação desses estoques será possível saber a quantidade de cada material constante em seus estoques.

Segundo Viana (2008):

A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes. Grande parte do sucesso no gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa. Assim, o sistema classificatório pode servir também, dependendo da situação, de processo de seleção para identificar e decidir prioridades (VIANA, 2008, p. 51).

Nos dias atuais existem várias formas de catalogação de materiais, desde as mais tradicionais efetuadas de forma manual o que geralmente acarreta em resultados menos assertivos, outras empresas optam pelo de softwares especializados dos tipos de operação o que do contrário da catalogação manual traz resultados excelentes e que podem ser utilizados pelos gestores com maior certeza de sua taxa de acerto. Para Dias (2009, p. 169) “A necessidade de um sistema de classificação é primordial para qualquer departamento de materiais, pois sem ele não podem existir um controle eficiente de estoques, procedimentos de armazenagem adequados”.

Quanto a codificação dos materiais, atualmente contamos com uma enorme gama de opções disponíveis, que podem facilitar o controle desses, a aplicação dessa codificação acarreta em agilidade nos processos logísticos pois facilita a

identificação dos produtos adquiridos, faturados e em estoque, ou que precisem ser despachados, possibilitando que com a simples leitura de um código, seja este de barras ou um *QR code*, o sistema seja informado da entrada ou saída desses produtos do estoque, com a possibilidade do sistema mesmo já disparar um alerta de estoque mínimo sugerindo ou já cotando os materiais para uma próxima aquisição. Para Dias (2009, p. 169). “Em função de uma boa classificação do material, podemos partir para a codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meio de números e/ou letras com base em toda a classificação obtida do material”.

Dentre as opções de codificação, as mais comuns são o alfabético, numérico, alfanumérico, decimal, atualmente a nova tendência é a codificação por meio dos códigos *QR code*, que por suportar uma grande quantidade de informações tem sido mais utilizado em relação aos outros.

Segundo Viana (2008) codificação:

De modo geral, as empresas sempre se preocuparam em identificar com facilidade a grande quantidade e diversidade de seus materiais. A solução encontrada foi a representação por meio de um conjunto de símbolos alfanuméricos ou simplesmente numéricos que traduzem as características dos materiais de maneira racional, metódica e clara (VIANA, 2008, p. 93).

Na empresa estudada, por se tratar de uma madeireira, é mais dificultoso o controle de materiais por meio de codificação, por nem sempre os produtos são vendidos inteiros, sendo fracionados conforme pedido do consumidor.

A codificação poderia ocorrer por meio do uso do *QR code* para apresentar informações como: espécie da madeira, local de extração, data da armazenagem, além de informações de contato da empresa. Porém como acima citado, existem fatores que dificultam essa ação, por não serem produtos de fácil manuseio, e pela forma como são vendidos, o controle de algumas informações fica prejudicado.

Os fatos apresentados demonstram quão imprescindível é a classificação e posterior codificação desses materiais trará benefícios enormes aos gestores, pois trariam facilidades a todo processo logístico, que também é prestado pela empresa através de seus próprios caminhões, que fazem o transporte do material desde a serraria até o depósito, ou diretamente ao consumidor final.

#### 4.8.1.2 Previsão de Compras – Volume e custos

Nos dias atuais é de suma importância o cuidado na hora de comprar os materiais necessários para determinada atividade dentro de uma organização, pois é ela quem irá suprir as necessidades da produção. Algumas medidas devem ser tomadas na hora da compra e depois da compra.

Segundo Dias (2009):

A função compra é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeja-las quantitativamente e satisfaz-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento (DIAS, 2009, p. 228).

O departamento de compras em uma indústria deve trabalhar em conjunto com a produção, para que não seja efetuada compras desnecessárias e deixar um capital parado sem necessidade. Já no caso de empresas varejistas o departamento compras deve estar em contato com seus estoquistas e vendedores para que seja efetuado compras conforme as vendas do estoque.

O responsável pelo setor deve buscar sempre bons fornecedores para que não falte matéria prima para o processo, menores preços, e prazos compatíveis com os oferecidos na hora da venda. Com isso a empresa estará se mantendo mais competitiva no mercado e seu fluxo de caixa mais compatível, não sendo necessário recursos externos e assim gerando lucros satisfatórios.

No caso da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA outro fator muito relevante na hora da compra é a localização geográfica do fornecedor, levando em consideração que a madeira vem dos estados do Mato Grosso, Para, Acre e Rondônia. Dependendo da distância entre a empresa e o fornecedor e da infraestrutura de estradas oferecidas pode alterar significativamente o valor final da madeira em decorrer do frete necessário para o transporte.

Na empresa acima citada as compras são efetuadas conforme vendas das mercadorias, por se tratar de uma empresa de atacado e varejo. No momento não existem um sistema para controle de estoque, por esse motivo as comprar são feitas baseando-se na experiência dos proprietários. Segundo ele é considerado a sazonalidade dos períodos de chuva na região norte e diminuição de vendas em

períodos de final e início de ano. Considerando essas tendências o proprietário controla suas compras.

Ao analisar os aspectos decorrentes do processo de compra da mercadoria detectou-se a necessidade de instalação de um controle de gerenciamento de estoque, assim os gestores terão maior controle de entrada e saída da madeira e as quantidades necessárias de compra, o que facilitara muito o poder de decisão dos proprietários.

#### 4.8.1.3 Previsão de Estoques

Para que uma empresa mantenha seu capital saudável, é necessário que haja um controle de estoque bem definido, pois sabemos que produtos em estoque significa, na linguagem popular, “dinheiro parado”.

A gestão de estoques serve para otimizar o investimento, de forma a empregar melhor os recursos monetários da empresa, fazendo com que o capital investido em estoque seja o menor possível.

Conforme a empresa cresce e expande suas atividades, o estoque também se torna maior. Isso exige da organização um maior aporte financeiro, um espaço físico maior etc. Sendo assim, quanto melhor organizado for o estoque, menor é a chance de a empresa perder dinheiro nesse processo.

Sobre essa questão, Dias (2009) declara:

“Quanto maior o investimento nos vários tipos de estoque (supondo que ele seja estritamente necessário), tanto maior são a capacidade e a responsabilidade de cada departamento. Para a gerência financeira, a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias” (DIAS, 2009, p. 7).

Portanto, podemos concluir que a meta da empresa deve ser ter total controle do estoque, de forma que ele seja o menor possível, para garantir a viabilidade financeira da organização, para que seja saudável na questão de compras e vendas e também para que facilite a expansão do negócio. Ainda, para que esse processo seja eficiente, todos os departamentos envolvidos devem cumprir com sua responsabilidade no controle.

O material na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA fica estocado parte a céu aberto e parte em um galpão de estrutura metálica. O que

define se o material ficará ou não desprotegido é o tipo da madeira, visto que algumas espécies não sofrem danos causados pelas intempéries, e outras sofrem.

Para dar o giro de estoque, a empresa se baseia nos meses anteriores. Dessa forma é possível fazer uma previsão de vendas nos próximos meses, pois há uma faixa mínima e máxima que é definida e respeitada. Além disso, pela experiência no ramo, os administradores conseguem avaliar o momento certo para fazer a compra e aumentar o estoque.

#### 4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços

Um dos fatores mais importantes ligados a logística da empresa é o acondicionamento dos produtos comprados, que no período em que estiverem aguardando a venda, devem ser respeitadas algumas diretrizes de armazenagem visando não degradar, ou promover a perda de qualidade dos produtos.

O processo de armazenagem é dividido em algumas etapas que são: recebimento, inspeção, endereçamento, estocagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão das notas de venda e transporte, porém esses devem ser tratados de forma integrada, para que haja ao final do processo uma maior taxa de assertividade, com menor quebra de produtos e diminuição no tempo gasto para execução das tarefas envolvidas no processo.

No caso da matéria comercializada pela empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, existem algumas variedades que podem permanecer expostas as intempéries no período em que aguardam sua expedição para o comprador, já outros que apresentam grau de sensibilidade mais elevado, fazendo-se necessário seu acondicionamento em ambiente coberto, sem exposição a água.

Figura 9 – Acondicionamento interno



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Figura 10 – Acondicionamento externo



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Por esses motivos a empresa conta com uma ampla área de armazenamento medindo 7800 metros quadrados, sendo que 740 metros quadrados é de área coberta, possibilitando que sejam conservadas as qualidades da madeira armazenada, sempre visando a total satisfação dos clientes que ao receberem os produtos com a qualidade esperada, acabam por voltar sempre a realizar novas transações.

#### 4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços

Além de ter um produto de qualidade, é necessário que toda empresa defina estratégias para fazer com que esse produto chegue até o cliente da maneira mais eficiente possível. Atualmente, percebe-se que os clientes estão cada vez mais exigentes quanto à disponibilidade e entrega de produtos com o menor custo possível.

Novaes (2007) afirma que:

As formas como as empresas estruturam seus canais de distribuição têm se alterado substancialmente nas últimas décadas, fruto do ambiente cada vez mais competitivo, da maior atenção dirigida ao consumidor final, do uso crescente da tecnologia da informação, da maior diversificação da demanda e da distribuição física mais ágil e confiável (NOVAES, 2007, p. 126).

Analisando essas informações, verifica-se a importância de as empresas definirem estratégias de distribuição a fim de melhor atender seus clientes e fazer disso um diferencial competitivo. Além de satisfazer o cliente, através das estratégias de distribuição a empresa poderá diminuir custos, otimizando entregas e reduzindo processos de transporte e armazenagem.

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, a logística é realizada por caminhões da frota própria da empresa que buscam a madeira no norte e centro-oeste do país e trazem para a sede da empresa para armazenagem. Após a realização da venda, o produto é novamente carregado e transportado até os clientes que são em quase totalidade, empresas situadas nos estados do Rio Grande do Sul.

Observando as estratégias de logística da empresa percebe-se que a mesma atua de forma eficaz na distribuição, isso porque procura otimizar as entregas diminuindo o custo de frete. O processo consiste em carregar um caminhão com

entregas na mesma cidade ou cidades próximas, fazendo com que o caminhão não rode vazio ou com pouca carga por um trecho muito longo, o que seria um enorme desperdício. Além disso, no trajeto de retorno à São Miguel do Oeste, são transportadas outras mercadorias possibilitando um ganho maior e viabilizando ainda mais a atividade.

#### 4.8.1.6 Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos

O produto chega na empresa pronto para a venda, portanto não há processo de fabricação ou melhorias no pátio da empresa.

As vendas são realizadas por representantes comerciais, os quais atendem os clientes por meio de visitas presenciais ou telefone, mantendo uma periodicidade definida pela empresa. Após a venda o cliente é acompanhado pelo mesmo representante comercial, com o intuito de obter um *feedback* sobre o atendimento e sobre o próprio produto, afim de melhorar o relacionamento com o cliente.

Os funcionários internos da empresa, os quais carregam e descarregam os produtos, poderiam produzir mais durante os dias, porém são limitados pela quantidade de veículos de transporte e quantidade de vendas.

Em resumo, para que a produção dos funcionários internos fosse totalmente eficiente, seria necessário contratar mais representantes comerciais e adquirir mais caminhões para o transporte, com o intuito de vender e comprar mais produtos, para que os colaboradores usassem 100% do seu tempo na função de carga e descarga.

#### 4.8.1.7 Análise da localização da empresa

Quando fala-se em logística, um ponto crucial e de elevada importância é a localização da empresa, que pode e irá influenciar diretamente em toda a cadeia logística atrelada ao cotidiano da organização, se for feita de maneira equivocada poderá acarretar em atrasos tanto no recebimento de mercadorias, quanto no despacho dos pedidos, e assim irá alavancar os custos que a empresa terá de arcar, e os fatores ao fim do processo certamente gerarão alguma perda de lucratividade.

Para Figueiredo, Fleury e Wanke (2003), os problemas de localização podem ser de alta complexidade como é explicado a seguir.

Normalmente, os problemas de localização caracterizam-se por ser bastante complexos e intensivos no uso de bases de dados. A Complexidade derivada multiplicação do número de diferentes localidades alternativas pelas estratégias de estocagem em cada uma dessas instalações e pelos diferentes modais de transporte (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003, p. 448-449).

Cada ramo de atuação deve levar em consideração suas peculiaridades no momento de escolher onde à organização irá instalar-se, pois cada uma obedece à padrões de mercado distintos, podemos citar como exemplo:

- Indústrias que geralmente contam com espaços destinados a recebê-las, e que oferecem plena infraestrutura para isso, oferecendo-as melhores condições para escoamento de sua produção.
- No comércio varejista, deve-se observar que este depende e muito do fluxo de pessoas que transitam e visualizam os produtos através das vitrines, logo se torna vital que os estejam localizados em centros urbanos, com maior visibilidade possível, pois é desta forma que o consumidor será instigado a comprar seus produtos.

No caso do ramo em que a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA está inserido, o estudo da localização onde a empresa está instalada é imprescindível, pois o dia a dia da empresa está diretamente ligado a um grande tráfego de caminhões de grande porte, que transportam a madeira comercializada e por se tratar de madeira de lei, que têm um alto valor, qualquer tipo de erro na escolha pode ocasionar uma sequência de problemas que serão de difícil solução para os gestores.

Figura 11 - Mapa da localização da empresa



Fonte: Google Earth (2018).

Além, dos fatores de transporte acima citados, deve se levar em consideração que a empresa necessita de grandes espaços de armazenamento, pois recebe diariamente um grande volume de madeiras que na maioria das vezes não pode ficar exposto às intempéries climáticas, desta forma conta com um grande galpão onde ficam acondicionadas quase que à totalidade das cargas recebidas.

#### **4.9 Plano de Comercialização (PC)**

No plano de comercialização, apresentam-se e analisam-se as variáveis relacionadas com as vendas. Vender é muito mais complexo que entregar o produto ao cliente e receber dinheiro por isso. Há toda uma estratégia por trás, para que tudo ocorra bem. Desde o preço do produto, toda a operação precisa ser pensada para que a empresa consiga entregar sua proposta de valor e receba o valor justo em troca. Fatores como tamanho do mercado, projeção e orçamento de vendas precisam ser levados em conta para que a empresa projete seus passos, e não se perca no caminho. Além disso, após a venda, é necessário que haja um acompanhamento com o cliente de forma que o *feedback* dado por ele faça as partes voltarem a fazer negócio, e também para que esses dados possam ajudar na melhoria do atendimento a todos os outros clientes. A elaboração do plano de comercialização para a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA é primordial para auxiliar nas tomadas de decisões por parte do gestor, onde apresentam a equipe de vendas, as projeções de vendas e a análise das metas propostas, fazendo assim com que ocorra o acompanhamento do desempenho dos vendedores.

##### **4.9.1 Tamanho da força de vendas**

O tamanho da força de vendas é determinado de acordo com a necessidade de um grupo de vendedores para atender a demanda da empresa, levando em consideração o comprometimento e empenho individual para atingir o resultado e consequentemente fortalecer a equipe.

Para a empresa definir o tamanho da força de vendas necessária é preciso avaliar diversos fatores. Segundo Moreira et. al. (2007):

[...] deve-se saber o número de clientes (atuais e potenciais), a duração da visita (pelo tipo de produto e pelo porte do cliente), a frequência da visita (pelo tipo e pelo potencial do cliente) e o tempo necessário para o deslocamento entre clientes (MOREIRA et. al., 2007, p. 260).

O tamanho da força de vendas utilizado na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA é formada por 3 (três) representantes comerciais e 2 (dois) funcionários internos da empresa.

Levando em consideração a expansão e mudanças na empresa, sugerimos aumentar a equipe de vendedores para 3 (três) vendedores internos, buscando assim abertura de novos mercados, aumentando a visibilidade e lucratividade da empresa.

#### *4.9.2 Estrutura da força de vendas*

A estruturação da equipe de vendas deve ser realizada da melhor maneira que favorecerá a empresa. “Existem no entanto, circunstâncias em que uma equipe de representantes se torna mais barata para a organização, por não constituir custos fixos” (COBRA, 1994, p. 255). A empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA optou em contratar representantes comerciais devido as regiões que atende e o custo-benefício.

Dessa forma os funcionários atuam nas vendas das regiões do Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina, por meio telefônico e, os representantes comerciais atuam somente nas cidades do Rio Grande do Sul, realizando o trabalho de porta em porta.

#### *4.9.3 Tamanho do mercado*

Ter consciência do tamanho do mercado de atuação de uma empresa é uma informação primordial para seus gestores, pois através desta é possível calcular com maior precisão os níveis de venda que serão atingidos, desta forma possibilitando estimativas de lucratividade mais reais.

Existem fatores que devem ser priorizados no momento de analisar o tamanho do mercado de uma organização, dentre esses podem ser citados, fatores demográficos e financeiros das regiões de atuação assim definindo o perfil do público à ser atingido nas localidades atendidas, levantamentos logísticos e financeiros para determinar custos de atendimento às regiões já atendidas e também dos mercados que seja deseja atender em um próximo momento.

Também é possível através da análise de dimensionamento do mercado levantar dados de investimento à serem realizados, e quais estratégias devem ser executadas, para dessa forma conseguir o mais rapidamente possível recuperar os valores investidos em suas operações e aumentar sua lucratividade.

Para Lupetti (2007) à correta forma de dimensionar o mercado é:

A dimensão de um mercado pode ser medida quanto ao seu valor em moeda, quanto a quantidade de consumo físico (unidades, toneladas, barris, caixas etc.) e quanto ao número total de pessoas, famílias ou empresas com certas características para adquirir os produtos ou serviço (LUPETTI, 2007, p.137).

A empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, está sediada na cidade São Miguel do Oeste, em uma área ampla e afastada do centro da cidade, possibilitando que as operações de logísticas de carga, descarga e armazenagem das madeiras sejam realizadas sem maiores problemas com vizinhos ou acarretar atrapalho no trânsito por não estar localizada no centro do município.

Figura 12 – Localização da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA



Fonte: Google Maps (2018).

Hoje atua em três estados que são Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, onde atende clientes de grande porte que são responsáveis por adquirir quase toda produção da empresa, sendo o restante comercializado na cidade de São Miguel do Oeste e região e, sendo vendido também diretamente ao consumidor na própria sede da empresa.

No futuro os proprietários almejam iniciar às operações também no estado do Mato Grosso, onde além de comercializar os produtos extraídos, existe um desejo de constituir uma serraria para extração da madeira vendida, visando o aumento da lucratividade e também o maior controle qualitativo dos produtos, pois pelo fato de trabalhar apenas com madeiras nobres, seus clientes exigem um nível de qualidade superior nos produtos comprados.

Figura 13 – Tamanho do mercado de



Acima podemos ver com clareza os mercados de atuação da empresa, e após analisar com a devida atenção os mercados já atuantes e os que existem planos de explorar, ficou evidente que ainda existem muitas formas de crescer, seja aumentando à força de trabalho de vendas, e no estado do Mato Grosso com à implantação da serraria, é possível pensar à longo prazo em atingir também mercados em outras localidades do Brasil, e que hoje se apresentam inviáveis principalmente por motivos logísticos.

#### 4.9.4 Potencial de mercado

Antes mesmo de iniciar as atividades, toda empresa precisa tomar conhecimento do mercado em que está inserida. Saber que são seus clientes, onde estão localizados e o quanto podem comprar é de suma importância para a

organização. Lupetti (2012, p.137) define mercado como a necessidade de compra por um determinado produto ou serviço:

Pode-se definir mercado como a procura conjunta de compradores potenciais de um determinado produto ou serviço. Como a demanda de um produto ou serviço, ou, ainda, as pessoas com necessidades à serem satisfeitas, com dinheiro para gastar e vontade de gastá-lo (LUPETTI, 2012, p. 137).

Para que a empresa determine suas ações estratégicas buscando o crescimento, é necessário que haja um estudo do potencial de mercado onde está inserida possibilitando a tomada de decisão mais assertiva.

Segundo Cobra (1994, p. 83) “o potencial de mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividades em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto”. Neste contexto, percebe-se a importância de a empresa tomar conhecimento do potencial de mercado a fim de definir onde deve concentrar suas ações de vendas e que produtos deve direcionar à determinado público ou região.

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, a grande parte de seus clientes estão localizados no estado do Rio Grande do Sul, o que facilita a administração de logística com a possibilidade de em alguns casos atender vários clientes através do mesmo frete. Atualmente a empresa atua no limite de sua capacidade, tanto logística quanto operacional, portanto, caso a empresa tenha um aumento significativo de vendas será necessário a contratação de novos funcionários e aquisição de um caminhão para atender o mercado potencial.

#### *4.9.5 Projeção do volume de vendas*

A projeção do volume de vendas é um levantamento essencial para o planejamento de toda organização. Neste planejamento a empresa irá determinar a quantidade de vendas que será realizada em um determinado período e a partir disso poderá definir estratégias mais certeiras para atingir os objetivos estabelecidos.

Segundo Las Casas (2005) a projeção do volume de vendas deve ser realizada levando em consideração vários fatores:

A previsão é feita a partir da análise da empresa e de seu ambiente, da concorrência, além de outros fatores que influenciam na determinação da previsão, como condições gerais dos negócios, do ramo, do produto no mercado e das condições internas da companhia (LAS CASAS, 2005, p. 82).

Considerando todos estes fatores, é possível definir um cenário futuro de vendas para a empresa, no entanto, alguns fatores variam de acordo com o ramo de atividade de cada empresa. Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, foi realizada uma projeção de volume de vendas dos principais produtos comercializados pela empresa para o ano de 2019 levando em consideração principalmente a quantidade vendida no primeiro semestre de 2018.

Tabela 3 - Vendas efetuadas no primeiro semestre de 2018 em metros cúbicos (m<sup>3</sup>)

<b>Produto</b>	<b>Jan.</b>	<b>Fev.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mai.</b>	<b>Jun.</b>
Garapeira (25,99%)	29	34	29	28	27	35
Angelin (15,82%)	20	21	18	15	22	16
Tauari (14,97%)	21	16	15	18	20	16
Cedro Rosa (12,01%)	12	21	20	8	11	13
Itaúba (9,32%)	19	8	14	4	10	11
Outros (21,89%)	15	29	15	29	35	32
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>129</b>	<b>111</b>	<b>102</b>	<b>125</b>	<b>123</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao realizar levantamento dos dados de vendas realizadas no primeiro semestre de 2018, foram destacadas individualmente os cinco produtos com maiores índices de vendas, e agrupados os resultados do restante, resultando no total de vendas alcançado no período, podemos observar que no ramo de comércio de madeiras existem fatores que interferem diretamente nos índices, podendo ser citados como exemplo a situação econômica do país e o momento atual das indústrias moveleiras e construção civil, porém não existe interferência por exemplo de sazonalidades, desta forma pode-se manter uma constância nos volumes de vendas, não ocorrendo muita variação nos valores apurados de um mês para outro.

Tabela 4 – Projeção de vendas para o primeiro semestre de 2019 com aumento de 20% (m<sup>3</sup>)

<b>Produto</b>	<b>Jan.</b>	<b>Fev.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mai.</b>	<b>Jun.</b>
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Garapeira (25,99%)	34,8	40,8	34,8	33,6	32,4	42
Angelin (15,82%)	24	25,2	21,6	18	26,4	19,2
Tauari (14,97%)	25,2	19,2	18	21,6	24	19,2
Cedro Rosa (12,01%)	14,4	25,2	24	9,6	13,2	15,6
Itaúba (9,32%)	22,8	9,6	16,8	4,8	12	13,2
Outros (21,89%)	18	34,8	18	34,8	42	38,4
<b>Total</b>	<b>139,2</b>	<b>154,8</b>	<b>133,2</b>	<b>122,4</b>	<b>140</b>	<b>147,6</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na tabela acima pode-se ser observado o resultado de vendas após à aplicação da projeção de vendas para o primeiro semestre de 2019, sendo que essa foi feita com referência aos dados levantados das vendas realizadas no primeiro semestre de 2018, e programando um aumento nos níveis de venda de 20%, levando em consideração às mudanças sugeridas, o aumento da força de vendas e à busca pelo aumento do mercado de atuação da empresa, acredita-se ser perfeitamente tangível o alcance desta meta projetada, e também com o aumento do nível de otimismo do mercado financeiro.

Sendo assim podemos contar com um aumento na procura por madeiras nobres para suprir o crescimento na demanda pela indústria moveleira como também por parte da indústria da construção civil, que ao passo que à situação econômica melhorar, sempre tende a crescer e a aquecer o mercado à qual à empresa é atuante.

#### *4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor*

Toda empresa trabalha com o objetivo de atingir seus resultados, caso isto não ocorra, poderá comprometer todo o sistema trazendo prejuízos a curto e longo prazo. Para alcançar bons resultados, é necessário que sejam pré-estabelecidas as metas a serem atingidas com base em alguns fatores.

Kotler (2012) afirma que:

Estabelecer metas de vendas também pode gerar problemas. Se a empresa subestimar o potencial de vendas e os vendedores atingirem suas metas com facilidade, ela terá supervalorizado a remuneração desses vendedores. Se, por outro lado, for superestimado o potencial o potencial de vendas, os vendedores acharão muito difícil atingir as metas e ficarão frustrados ou desistirão (KOTLER, 2012, p. 601).

Segundo estas informações, as cotas de vendas devem ser estipuladas cuidadosamente dentro da realidade da empresa, assim os vendedores trabalharão focados nos resultados. O objetivo da meta é beneficiar tanto a empresa quanto os vendedores, pois se os vendedores atingirem suas metas terão maior rentabilidade financeira e conseqüentemente a receita financeira da empresa será maior.

Na maioria das empresas, as cotas de vendas são estipuladas com base nos relatórios de vendas e no potencial da carteira de clientes. Portanto, é necessário que os valores estabelecidos não fiquem muito acima das vendas até o momento pois isso desestimularia a equipe de vendas por não ser uma cota atingível. Da mesma forma, se a meta for muito fácil de ser atingida fará com que o vendedor não realize um esforço a mais para buscar novos negócios, prejudicando a empresa.

Um ponto muito importante no estabelecimento de metas é a forma de recompensar os vendedores pelo esforço realizado. Muitas empresas recompensam seus colaboradores através de bônus salariais, viagens ou prêmios. Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, os responsáveis pela realização das vendas são representantes comerciais autônomos sem nenhuma meta estipulada. Muitas vezes, a quantidade de vendas necessária para completar o frete não é realizada pelos representantes comerciais. Neste caso, os proprietários da empresa realizam ligações aos clientes buscando o fechamento de vendas para completar as cargas de madeira, otimizando o frete e enviando a mercadoria aos clientes.

Atualmente, na empresa objeto deste estudo as comissões são pagas aos representantes de acordo com a quantidade vendida, correspondendo ao valor de R\$ 100,00 por metro cúbico de madeira vendida. Analisando este cenário, percebe-se que a forma de remuneração muitas vezes é ineficaz e até mesmo injusta uma vez que as espécies de madeiras vendidas são de diferentes valores e lucratividade. No entanto, sugere-se para a empresa o estabelecimento de metas individuais para cada representante ou vendedor interno no caso da sugestão de uma nova contratação. As metas deverão ser estipuladas de acordo com a projeção de vendas para o período e o potencial de cada um.

Sugere-se também que a remuneração seja paga em percentual, gratificando de forma mais justa o esforço de cada um. Uma vez que o vendedor atinja a meta estabelecida, o percentual para o cálculo da comissão deverá ser um pouco maior

do que o normal, isso fará com que os representantes tenham mais motivação e tragam maiores resultados.

#### 4.9.7 Orçamento de vendas

“O planejamento de orçamento de vendas pode ser entendido como um conjunto de análise e avaliação sob a ótica financeira em um período futuro – semanas, quinzenas ou meses” (MOREIRA, 2007, p. 120). Dessa forma, a finalidade do orçamento em vendas é definir os custos necessários para obter as receitas projetadas.

A partir disso a empresa deverá seguir o orçamento pré-definido, contudo deve haver espaço para uma flexibilização, levando em conta que a empresa não possui controle dos fatores externos que atuam direta ou indiretamente sobre o negócio.

Através do orçamento de vendas o gestor obterá dados para controlar e tomar decisões sobre os mais diversos setores da empresa. Segundo Las Casas (2005, p. 88) “a vantagem do orçamento é proporcionar uma expectativa futura e permitir que os vários setores se preparem para atender à produção esperada e às vendas”.

Após a interpretação dos dados obtidos na análise da projeção de vendas e das metas a serem atingida pelos vendedores, foi desenvolvido um orçamento para o primeiro semestre do ano de 2019. O orçamento será um suporte para o controle e a tomada de decisões por parte do gestor e, conseqüentemente melhorar a administração da empresa.

Tabela 5 – Orçamento de vendas para o primeiro semestre de 2019 (R\$)

<b>Produto</b>	<b>Jan.</b>	<b>Fev.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mai.</b>	<b>Jun.</b>
Garapeira	31.668,00	37.128,00	31.668,00	30.576,00	29.484,00	38.220,00
Angelin	18.480,00	19.404,00	16.632,00	13.860,00	20.328,00	14.784,00
Tauari	17.287,20	13.171,20	12.348,00	14.817,60	16.464,00	13.171,20
Cedro Rosa	13.104,00	22.932,00	21.840,00	8.736,00	12.012,00	14.196,00
Itaúba	20.748,00	8.736,00	15.288,00	4.368,00	10.920,00	12.012,00
Outros	13.860,00	26.796,00	13.860,00	26.796,00	32.340,00	29.568,00

<b>Total</b>	<b>115.147,20</b>	<b>128.167,20</b>	<b>111.636,00</b>	<b>99.153,60</b>	<b>121.548,00</b>	<b>121.951,20</b>
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os valores apresentados na tabela acima foram fundamentados a partir dos dados disponibilizados pelo gestor da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA. Ainda segundo o mesmo, os preços de compra do produto se mantêm estáveis, não havendo oscilações relevantes.

Os dados totais de cada mês apresentados na tabela 5 (cinco) representam o valor que a empresa deverá possuir no seu caixa para a compra dos produtos de acordo com a projeção de vendas, ou seja, a empresa deverá analisar e tomar decisões referente ao seu caixa, verificando se será necessário a utilização de outras fontes de investimento, como empréstimos.

#### *4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas*

A força de vendas deverá ser avaliada em períodos definidos pelo gestor, para que assim haja o acompanhamento e o controle do desempenho, analisando e, se necessário, retificando rotas para buscar atingir as metas estabelecidas.

Segundo Moreira (2007, p. 362) o “objetivo da avaliação da força de vendas é melhorar os resultados de desempenho da equipe ou dos vendedores, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados, municiando-se de um sistema de *feedback* (...)”, dessa forma o gestor acompanhará de perto a equipe de vendas, analisando dados e repassando para cada vendedor os resultados, gerando consequentemente melhorias nas vendas.

O desempenho do vendedor é decorrente da sua motivação, se o vendedor estiver desmotivado haverá uma grande chance na redução de suas vendas, porém se estiver motivado, além de aumentar as suas vendas irá motivar os colegas de outros setores, o que impulsionará um bom resultado para a empresa.

Pelo fato de que as pessoas que vendem os produtos da empresa serem representantes comerciais, e não vendedores, a empresa não pode legalmente cobrar metas e desempenho, mas pode defini-las e dar bonificações caso sejam batidas.

Até o presente momento, a empresa se comunica com os representantes comerciais diariamente através de um grupo de *WhatsApp*, para definir e monitorar a quantidade de vendas mensais.

#### 4.9.9 Política de Preço de venda

Um grande problema encontrado principalmente nas pequenas empresas ou empresas familiares é de como formar o preço do produto vendido, alguns empresários não percebem a importância disso, pois é ele quem definirá se a empresa irá obter lucros ou prejuízos. O preço de venda é essencial para a saúde financeira da empresa, pois é ele que será responsável por cobrir os custos, despesas e ter uma margem de lucro.

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2009, p. 220) “enquanto a oferta tentará vender um certo bem praticando o maior preço de venda, a demanda optará por adquirir o mesmo produto ao menor preço possível”, por isso a empresa terá que fazer cálculos com base nos seus custos e paralelamente estar seguindo os valores de mercado para assim formar um preço competitivo.

Para Carneiro et al (2009) ao posicionar um produto ou serviço no mercado que tenham concorrentes ou produtos semelhantes ou substitutos, a empresa pode escolher três políticas de posicionamento que associam o preço a qualidade do produto, são elas o *premium*, preço baseado na concorrência e o preço de economia.

O preço *premium* é quando o valor é maior que os praticados pelos concorrentes, é indicado quando a empresa pretende lançar um produto cuja a qualidade seja percebida pelo consumidor como superior aos seus concorrentes e com isso cobrar elevado preço.

O preço baseado na concorrência a empresa lança um produto ou serviço percebido pelos consumidores como de boa qualidade, mas com o preço um pouco abaixo, tentando assim atrair a decisão de compra para a variável de preço. Dentro deste contexto a empresa também pode lançar um produto ou serviço com qualidade superior e praticar um preço próximo do concorrente.

O preço de economia a empresa pode lançar um produto ou serviço destinado a um público-alvo no qual o mais relevante na decisão de compra é o preço e não a qualidade, o que atenderá o público com menor poder aquisitivo

No caso da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA a política de preço que associa o preço a qualidade utilizado pela empresa é a de preço baseado na concorrência, ou seja, qualidade semelhante a um preço um pouco mais acessível. Essa política foi escolhida pelos proprietários, levando em consideração que seu público alvo busca madeira de qualidade e com preços justos de mercado.

A análise dos preços dos concorrentes não pode ser desprezada devido à influência na estratégia da empresa, as vezes o objetivo pode ser direcionado ao combate ou acompanhamento dos preços dos concorrentes. Segundo Las Casas (2009, p. 228) “Para estabelecer os preços para os produtos comercializados, a empresa dispõe de várias opções para adoção de uma política para fins de obtenção dos objetivos” para determinar os preços são utilizados:

- Preços costumeiros: são os que os consumidores estão habituados a pagar, a empresa deve seguir caso pretenda ingressar no mercado

- Preços de linha: ele pode ter uma linha de preço mais elevada e a outra mais baixa, essas diferenças permitem maior cobertura do mercado pois atacam diferentes segmentos.

- Preços psicológicos: quando a empresa usa valores quebrados, como por exemplo em vez de usar R\$ 50,00 ela utiliza R\$ 49,99.

- Mesmo preço para todos seus clientes, já nos negociados os empresários permitem negociação de preços de acordo com cada caso.

Las Casas (2009) diz que:

A determinação do preço deve considerar os objetivos e as políticas de preços a serem seguidos pela empresa. Apesar de haver empresas que consideram inicialmente os preços do mercado, muitas estabelecem preços a partir dos custos da produção (LAS CASAS, 2009, p. 231).

Um dos métodos que podem ser utilizados para determinar preço é o custo total-Plus, que todas as despesas para a execução de determinado projeto são reembolsadas ao vendedor e um percentual é adicionado ao valor como pagamentos pelos serviços prestados.

Outro método que pode ser utilizado pela empresa é o *markup*, nesse caso é adicionado um percentual ao custo total da mercadoria.

Também existe o preço geográfico que não deve ser deixado de lado, ele acontece quando o valor de transporte das mercadorias do fabricante ao comprador pode ser incluído ou não nos preços.

De acordo com Las Casas (2009, p. 233) as formas de descontos apresentam-se de três maneiras, sendo elas:

- Descontos para intermediários: é utilizado quando os preços de consumidores a nível de varejo estão determinados.
- Descontos por quantidades: nesse caso os descontos são concedidos de acordo com as quantidades ou valores comprados.
- Desconto por pagamentos à vista: neste caso o comprador beneficiasse com descontos por pagamentos à vista.

No caso da empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA além de utilizar política de preço que associa valor baseado na concorrência, também utiliza preços de linha que mudam de acordo com cada tipo de produto. A formação de preços para venda de seus produtos é através de *markup*, ou seja, seu preço é formado colocando um percentual de 11% em cima de seus custos totais. Para seus clientes o preço utilizado é o mesmo para todos, ou seja, não há diferenciação de valor de um para outro, apenas existem descontos de 3% quando o pagamento total do produto for à vista. Caso contrário as formas de pagamentos exigidas são de quatro parcelas, sendo uma delas de entrada, e o restante em 30, 60, 90 dias no cheque ou no boleto, dependendo da preferência do cliente, sempre após ser consultado o cadastro do cliente no sistema Serasa.

#### 4.9.10 Política de pós-venda

Ter proximidade e um bom relacionamento com o cliente é de suma importância nos dias atuais, pois ele será um diferencial e fará com que o cliente volte a consumir seus produtos ou serviços. Para isso é muito útil ter conhecimento sobre a política de pós-venda.

Segundo Moreira (2007, p. 218) “o pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente”. Por isso a importância de contar com uma equipe de vendas bem preparada, com o propósito de tornar o vendedor mais próximo do cliente, fazendo com que para o cliente ele seja mais que apenas um vendedor. Além de vender é necessário encantar o consumidor e assim torná-lo fiel

a sua empresa, pois assim aumentara significativamente a chance de continuar vendendo a ele, e satisfeito o consumidor não ir atrás de seus concorrentes.

Ainda segundo Moreira (2007):

Existem estudos que indicam que 85 % das mudanças de opção entre um produto e outro se dão em decorrência da insatisfação com o produto ampliado adquirido anteriormente, ou seja, cada vez mais o cliente espera receber muito mais do que um produto tangível. Seu maior desejo, ainda que não manifesto, é ser surpreendido com produtos e serviços que superem suas expectativas e anseios (MOREIRA, 2007, p. 221).

Baseando se nessas informações basta a empresa fazer um questionamento a seus clientes para descobrir quais são os seus desejos a serem atendidos, e com isso estar cada vez mais próximo de fornecer o produto perfeito.

Atualmente a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA faz o uso do pós-venda através de telefone, representantes comerciais e principalmente mídias sociais. Na empresa acima citada é feito de seguinte forma: alguns dias após a entrega da madeira os representantes comerciais e vendedores entram em contato com o cliente através de visita pessoal ou telefone (*WhatsApp*) e fazem uma breve pesquisa de satisfação perguntando como foi a entrega, se chegou no prazo combinado e com a qualidade esperada. Após obter essas informações os representantes e vendedores passam essas informações aos proprietários da empresa que armazenam as informações e irão fazer o uso delas na próxima venda para que o atendimento siga de mesma forma ou se é necessário tomar algum cuidado especial com determinado cliente para que se tivesse ocorrido algum erro o mesmo não ocorra novamente.

Com a aplicação desse questionário a empresa tem obtido bons resultados, pois antes da implantação ocorria muitos problemas de entregas de produtos incompatíveis a exigência e necessidade do cliente, o que fazia com que era necessário o produto retornar até a empresa para ser substituído pelo ideal. Esse problema gerava altos custo de logística para a empresa, afetando os resultados finais da empresa.

#### **4.10 Plano de Viabilidade Financeira (AV)**

O plano de viabilidade financeira é elaborado através da coleta de informações com a finalidade de demonstrar a real viabilidade econômica do projeto e quais recursos serão captados e utilizados para operacionalizar o mesmo.

“O que se busca numa análise de viabilidade econômico financeira é a confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais potenciais projetados, e geração consequente de caixa, para o negócio proposto” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 225).

Desta maneira a análise econômico financeira proporciona uma forma apurada de avaliar todos os vetores envolvidos na implantação de um novo projeto, podendo fornecer dados assertivos e auxiliar na tomada de decisões, também permitindo mensurar o potencial real de retorno dos investimentos realizados, através de dados estatísticos e dos números projetados.

A principal proposta de adequação para empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA será à implantação de um software de gestão financeira e estoques, que permita refinar o controle melhorando à obtenção de dados, dessa forma permitindo ao gestor uma maior eficiência e confiabilidade nas decisões que serão tomadas no futuro. Além de auxiliar em processos como controle de clientes, históricos de compras e financeiro desses visando à melhoria de atendimento e fidelização de seus clientes.

#### *4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro*

Existem alguns fatores primordiais e que devem receber muita atenção no ato da implantação de um novo negócio, dentre esses podemos citar o capital de giro e as despesas pré-operacionais que juntos formam os custos iniciais de implantação.

Despesas pré-operacionais podem ser definidas como os valores aplicados para tornar possível à execução do projeto, dentro desses incluem-se os gastos administrativos iniciais da operação.

De acordo com o site Valor Tributário (2013), “despesas pré-operacionais são despesas registradas (pagas ou incorridas) durante o período que antecede ao início das operações sociais da empresa, necessárias à sua organização e implantação ou ampliação de seus empreendimentos”. Dentre elas se compreendem licenças e

taxas de abertura, custos com reformas e adequações necessárias ao início das operações, e também à aquisição do estoque inicial.

Quanto ao capital de giro, pode ser definido como o montante aplicado pelos sócios para dar continuidade aos processos operacionais da empresa, tanto sendo no âmbito operacional como na aquisição de novos estoques.

Em resumo, os benefícios com à otimização do capital de giro são: economia nos custos financeiros, redução do tamanho dos depósitos, redução dos custos de quebra e danos de inventário e obsolescência, redução dos custos de *overhead* associados com à gestão de investimento em eficiência e conquista de vários outros benefícios através de melhoria de processo (HONG, 2010, p. 33).

Tabela 6 – Itens para a melhoria na empresa

Nº	Descrição	Quantia	Valor unid.	Período	Depreciação	Valor total	Valor mês
1	Sistema de controle	1	R\$ 1.600,00			R\$ 1.600,00	R\$ 133,33
Total						<b>R\$ 1.600,00</b>	<b>R\$ 133,33</b>
Nº	Descrição	Quantia	Valor unid.	Período	Depreciação	Valor total	Valor mês
1	Curso de operador de empilhadeira	1	R\$ 282,00			R\$ 282,00	
2	Uniformes - administrativo e motoristas	14	R\$ 50,00	24	R\$ 29,17	R\$ 700,00	R\$ 29,17
3	Uniformes - operacional	6	R\$ 30,00	12	R\$ 15,00	R\$ 180,00	R\$ 15,00
4	Alteração de cargo segundo tabela CBO	1	R\$ 327,74			R\$ 3.932,88	R\$ 327,74
5	Contratação de um novo vendedor	1	R\$ 1.050,00	12	R\$ 87,50	R\$ 1.050,00	R\$ 2.300,00
Total						<b>R\$ 6.144,88</b>	
Nº	Descrição	Quantia	Valor unid.	Período	Depreciação	Valor total	Valor mês
1	Cartões de visita	1000	R\$ 0,20	24	R\$ 8,33	R\$ 200,00	R\$ 8,33
2	Adesivação da frota	6	R\$ 280,00	24	R\$ 70,00	R\$ 1.680,00	R\$ 70,00
3	Renovação da marca	1	R\$ 300,00	120	R\$ 2,50	R\$ 300,00	R\$ 2,50
4	Brindes para clientes	50	R\$ 40,00	12		R\$ 2.000,00	
Total						<b>R\$ 4.180,00</b>	
Total Investido						<b>R\$ 11.924,88</b>	<b>R\$2.886,07</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As principais melhorias propostas seria implantação de sistema de gestão para melhor controle financeiro, controle de estoque, e investimento em ações de marketing com o objetivo de aumentar a visibilidade da empresa no mercado. Para isso será elaborado uma nova marca, posteriormente adesivação da frota, cartões de visita e brindes para clientes.

Ainda será contratado mais um vendedor, com o objetivo de aumentar a área de atuação da empresa e número de clientes. Esse funcionário irá trabalhar internamente, suas ferramentas de trabalho serão telefone e mídias sociais.

Também será feitas alterações de cargos de alguns funcionários enquadrando-os adequadamente de acordo com cada função, com isso faz-se necessário o operador de empilhadeira fazer curso de capacitação de acordo com exigências das normas trabalhistas.

Com essas melhorias acima citadas em um cenário otimista espera-se um aumento de vendas de 20 %. Porém para efetuar tais ações será necessário investimento de 11.924,88 (Onze mil novecentos e vinte quatro reais e oitenta e oito centavos).

#### 4.10.1.1 Custos Fixos

Os gestores em suas estruturas devem conhecer profundamente seus custos, pois é através desses valores que será colocada uma margem de lucro no produto final, e partir disso definir o sucesso da empresa. Segundo Casarotto e Kopitke (2010):

Por definição, os custos fixos são aqueles que independem da quantidade produzida. Enquadram-se nesta categoria, os custos de investimentos em equipamentos (depreciação mais juros), os custos de área e instalações e alguns custos indiretos (CASAROTTO; KOPITKE, 2010, p. 232).

Nesse sentido as vendas não interferem nos custos, eles permanecem os mesmos, a não ser que ocorra alguns reajustes, como por exemplo reajuste no aluguel ou salários.

Na tabela abaixo demonstra os custos fixos da empresa Schafer Transportes e Comercio de Madeiras.

Tabela 7 – Custos Fixos Operacionais Atuais

<b>Descrição</b>	<b>Valor mensal</b>
Salário	R\$ 7.199,00
Benefícios Legais	R\$ 2.976,00
Encargos	R\$ 1.855,00
Depreciação	R\$ 6.600,00

Telefone	R\$ 490,00
Internet	R\$ 175,94
Energia elétrica	R\$ 85,81
Água	R\$ 44,04
Contabilidade	R\$ 680,00
Alvará	R\$ 25,00
Licenças	R\$ 112,50
Seguro	R\$ 6.200,00
Custo com programa de nota fiscal	R\$ 110,00
Taxa de emissão de conhecimento de transporte	R\$ 40,00
Certificado digital	R\$ 29,22
Material de limpeza	R\$ 80,00
<b>Totais</b>	<b>R\$ 26.702,51</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A empresa atualmente possui um custo fixo de 26.702,51 (vinte e seis mil setecentos e dois reais e cinquenta e um centavos) mensais, que estão dissolvidos principalmente entre salários, seguros, depreciação, benefícios legais, entre outros.

Após as melhorias propostas, projetou-se os custos fixos mensais da empresa, sendo elas detalhadas na tabela abaixo.

Tabela 8 – Custos Fixos Operacionais Após Melhorias

<b>Descrição</b>	<b>Valor mensal</b>
Salário	R\$ 8.576,74
Benefícios Legais	R\$ 3.541,88
Encargos	R\$ 3.105,00
Depreciação	R\$ 6.600,00
Telefone	R\$ 490,00
Internet	R\$ 175,94
Energia elétrica	R\$ 85,81
Água	R\$ 44,04
Contabilidade	R\$ 680,00
Alvará	R\$ 25,00
Licenças	R\$ 112,50
Seguro	R\$ 6.200,00
Custo com programa de nota fiscal	R\$ 110,00
Taxa de emissão de conhecimento de transporte	R\$ 40,00
Certificado digital	R\$ 29,22
Material de limpeza	R\$ 80,00
Sistema de Controle	R\$ 133,33
Uniformes	R\$ 44,17
Marketing	R\$ 80,83
<b>Totais</b>	<b>R\$ 30.154,46</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Se as melhorias propostas fossem colocadas em prática os custos aumentariam consideravelmente, ficariam em R\$ 30.154,46 (Trinta mil cento e cinquenta e quatro reais e quarenta e seis centavos), principalmente devido a aumento dos salários, benefícios legais e encargos provenientes de um novo vendedor.

#### *4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos*

Atualmente, o dinheiro é a principal moeda de troca nas negociações entre empresas e pessoas, sendo o meio pelo qual pode-se adquirir produtos ou serviços. No entanto, muitas vezes busca-se o dinheiro para poder investir em algo e gerar retorno, é através do capital que poderá se dar início a uma atividade lucrativa ou implementar alguma melhoria em um processo já existente com o objetivo de melhorar o resultado.

Quando uma empresa necessita de uma melhoria e não dispõe do capital para tal, é necessário buscar fontes de investimento. Porém, por trazerem um custo para a empresa, é necessário que as fontes de investimento sejam analisadas com cuidado antes de uma tomada de decisão.

As principais fontes de financiamento são onerosas, pois geram encargos financeiros, tais como empréstimos e financiamentos bancários e parcelamento de impostos vencidos. As duplicatas a pagar aos fornecedores de materiais e serviços, se forem financiadas, embutem encargos financeiro, de uma forma ou de outra (MASAKAZU, 2012, p. 110).

Existem mais fontes de investimento além de financiamentos e empréstimos bancários, como por exemplo a disponibilidade de dinheiro dos acionistas para realização de um aporte de capital ou de lucros acumulados pela atividade da empresa. Geralmente, os empréstimos são mais utilizados pelas empresas, isso porque em muitos casos as organizações não dispõem de lucros acumulados que possam custear o investimento ou por preferir não envolver dinheiro dos sócios para a empresa pois isso poderia modificar o número de ações individuais de acordo com o investimento de cada um.

Na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, foram levantadas algumas possibilidades de melhoria durante o presente estudo, sendo algumas delas: contratação de um software de gestão, contratação de um vendedor, alteração no código de ocupação de um funcionário e algumas ações de marketing. Analisando os investimentos que tais melhorias irão demandar, constatou-se que serão de baixo custo para a empresa e não existirá a necessidade de captação de recursos, levando em consideração que algumas delas serão pagas mensalmente e descontadas da receita da empresa.

#### *4.10.3 Prazos médios e ciclo financeiro*

O Brasil possui um alto índice de empresas que em pouco tempo fecham, um dos fatores que influencia esse acontecimento é o não acompanhamento e controle do caixa da empresa. Desse modo as empresas necessitam estabelecer os prazos médios, e após a implantação dos prazos médios deverão acompanhar e analisar os seus indicadores.

Dessa forma, os principais prazos médios que podem ser aplicados na empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA são, o Prazo Médio de Venda (PME) onde, segundo Assaf Neto (2015) indica o tempo de estocagem do produto acabado, isto é, quanto tempo que a madeira fica estocada na empresa para ser vendida, o Prazo Médio de Cobrança (PMC) que “calcula o tempo médio em receber o produto vendido, ou seja, quanto tempo a empresa espera para receber as vendas realizadas” (ASSAF NETO, 2015, p. 196) e o Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF) “determina o tempo médio que a empresa demora em pagar suas contas” (ASSAF NETO, 2015, p. 196).

As empresas precisam ter muito cuidado quanto ao prazo de pagamento estendido, pois o cliente poderá não pagar a conta e o caixa da empresa não terá dinheiro necessário para a compra de novos produtos.

“O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda” (HOJI, 2012, p. 9). Dessa forma, pode-se afirmar que o ciclo financeiro começa no pagamento da compra da matéria-prima e só encerra quando a empresa tem o recebimento da venda.

A prática de pagamento da compra dos produtos realizada pela empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA é operada em 30 (trinta), 60

(sessenta), 90 (noventa) e 120 (cento e vinte) dias, sendo pago em porcentagens iguais de 25%. Já o recebimento de vendas adotado pela empresa também é de parcelas iguais, ou seja, 25%, sendo divididas em: uma entrada, 30 (trinta), 60 (sessenta) e 90 (noventa) dias. Com isso, pode-se afirmar que a empresa recebe dos seus clientes antes de pagar os seus fornecedores, desse modo o investimento da empresa retorna mais rápido e a possui uma ótima capacidade de liquidez.

#### *4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual*

##### 4.10.4.1 Demonstrativo de resultado

De acordo com Hoji (2012, p. 249-250) “a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas”.

O demonstrativo segue o princípio contábil da competência, ou seja, as receitas e despesas devem ser incluídas no período em que ocorrem, mesmo que a empresa recebeu ou não o pagamento.

Com a análise desse demonstrativo o gestor consegue verificar se no período apurado a empresa obteve lucro ou prejuízo e, também poderá analisar as decisões tomadas e elaborar novas estratégias para tentar alcançar o sucesso da empresa.

Para a elaboração do demonstrativo de resultado a empresa não disponibilizou os dados necessários, desse modo o presente trabalho não conterà o demonstrativo.

##### 4.10.4.2 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma maneira de constatar como anda a condição financeira da empresa, expondo as receitas, despesas, lucros e patrimônio líquido, ou em outros termos, “o balanço patrimonial demonstra a situação estática da empresa em determinado momento” (HOJI, 2012, p. 242).

No balanço patrimonial, o patrimônio se subdivide em bens e direitos (ativos) que se referem a empresa, em um lado, e as obrigações com os credores e

proprietários (passivos) de outro lado (SANVICENTE, 1997), sendo que esses dois lados devem possuir obrigatoriamente a soma dos valores iguais.

Um aspecto importante que deve ser lembrado é que “todos os valores contidos em um balanço, que são os saldos das várias contas do ativo e passivo, correspondem à composição do patrimônio da empresa numa data específica” (SANVICENTE, 1997, p. 166), pois os dados utilizados em outros demonstrativos são diferentes dos usados no balanço patrimonial.

No presente estudo não foi necessário a utilização do balanço patrimonial, pois o demonstrativo contábil não interferirá nos indicadores apresentados e mais relevantes para esse trabalho.

#### 4.10.4.3 Fluxo de caixa mensal e anual

“O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo” (HOJI, 2012, p. 74), ou seja, toda a entrada e saída de dinheiro da empresa deverá ser registrada. Desse modo, é necessário possuir pelo menos uma entrada e saída, ou vice-versa, para ter um fluxo de caixa (HOJI, 2012).

O fluxo de caixa pode ser elaborado de acordo com a necessidade da empresa, podendo ser, diário, semanal, mensal, semestral ou anual. É indispensável que os dados sejam registrados corretamente, para que assim as análises financeiras sejam confiáveis e possam embasar em decisões corretas por parte dos gestores.

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

Todas as empresas devem fazer um estudo aprofundado antes de efetuar um investimento, para saber se a empresa tem capacidade financeira para o tamanho do projeto, tempo de investimento, fluxo de caixa, custo do investimento e se o retorno é de acordo com o esperado ou não.

##### 4.10.5.1 Tempo de retorno de investimento

O tipo convencional de projeto envolve uma ou várias saídas iniciais, investimento, despesas de instalação etc. E uma sequência posterior de entrada, o retorno do investimento vem através do lucro. Por esse motivo é fundamental uma projeção de fluxo de caixa, para determinar se a empresa apresentara condições de arcar com os custos no futuro.

Antes de qualquer tipo de investimento é fundamental a empresa ter definido qual será a TMA (Taxa Mínima de Retorno) esperada para o projeto, com isso os investidores irão determinar se é viável ou não o desembolso.

Segundo Sanvicente (1997):

Quando uma empresa mede a conveniência relativa de um dado projeto e chega a um índice dessa conveniência, seja ele o período de recuperação do investimento (playback) ou a taxa de retorno de X% ao ano, a decisão de realizá-lo ou não ainda depende de um confronto desse índice com algo que denote um objetivo de realização do projeto não prejudiquem a empresa (SANVICENTE, 1997, p. 41).

Para avaliar esse retorno de investimento um método mais utilizado é o *payback*, pois o período é dado em anos e meses, demonstrando qual o tempo será necessário para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado ou seja é o espaço de tempo entre o início do projeto e o momento em que o fluxo de caixa acumulado se torna positivo.

Tendo por base os investimentos de melhorias propostos para a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA, foi elaborada uma planilha que demonstra o tempo de retorno em cenário otimista de possível investimento feito pela empresa, considerando que o aumento das vendas nesse cenário seria de 20% como observa-se a seguir.

Tabela 9 – Prazo de retorno de investimentos das melhorias (cenário otimista)

<b>Mês</b>	<b>Quant. m³</b>	<b>Cus. Var.</b>	<b>Cus. Fixo</b>	<b>Cus. Total</b>
<b>0</b>				
<b>1</b>	139,2	R\$ 72.326,54	R\$ 30.154,46	R\$ 102.481,01
<b>2</b>	154,8	R\$ 83.914,34	R\$ 30.154,46	R\$ 114.068,81
<b>3</b>	133,2	R\$ 69.201,58	R\$ 30.154,46	R\$ 99.356,04
<b>4</b>	122,4	R\$ 58.092,24	R\$ 30.154,46	R\$ 88.246,70
<b>5</b>	152,4	R\$ 78.023,26	R\$ 30.154,46	R\$ 108.177,72

6	147,6	R\$ 78.382,10	R\$ 30.154,46	R\$ 108.536,57
---	-------	---------------	---------------	----------------

Mês	Rec. Total	Luc. Melh.	Luc. Atual	Saldo do Inv.
0				-R\$ 11.924,88
1	R\$ 115.147,20	R\$ 12.666,19	R\$ 10.132,95	-R\$ 9.391,64
2	R\$ 128.167,20	R\$ 14.098,39	R\$ 11.278,71	-R\$ 6.571,96
3	R\$ 111.636,00	R\$ 12.279,96	R\$ 9.823,97	-R\$ 4.115,97
4	R\$ 99.153,60	R\$ 10.906,90	R\$ 8.725,52	-R\$ 1.934,59
5	R\$ 121.548,00	R\$ 13.370,28	R\$ 10.696,22	R\$ 739,47
6	R\$ 121.951,20	R\$ 13.414,63	R\$ 10.731,71	R\$ 3.422,40

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Gráfico 1 – Retorno do Investimento (Otimista)



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme demonstra o gráfico acima em um cenário otimista o investimento retornaria em curto prazo, apenas 5 (cinco) meses, ou seja, no quinto mês a empresa já estaria obtendo lucros com o investimento.

Vale ressaltar que o cenário econômico pode sofrer alterações imprevistas e incontroláveis, então é importante também planejar com um olhar pessimista, estando assim o investidor preparado para um retorno menor e automaticamente mais demorado de seu dinheiro. Pensando nisso foi elaborado uma tabela e gráfico demonstrando um cenário pessimista, onde o aumento das vendas após a

implementação das melhorias seria de apenas 10%, como demonstra-se na tabela abaixo.

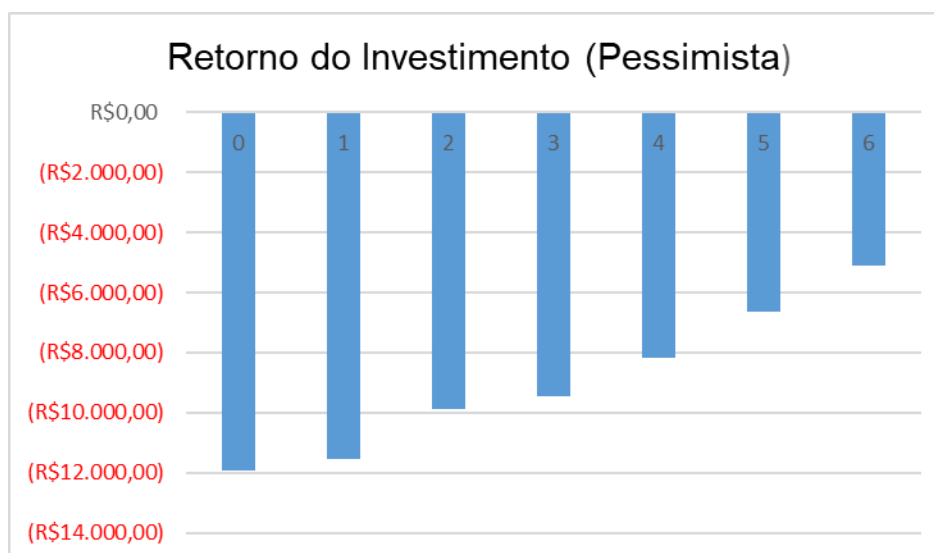
Mês	Quant. m <sup>3</sup>	Cus. Var.	Cus. Fixo	Cus. Total
0				
1	127,6	R\$ 48.709,86	R\$ 30.154,46	R\$ 78.864,32
2	141,9	R\$ 74.408,61	R\$ 30.154,46	R\$ 104.563,07
3	122,1	R\$ 52.822,91	R\$ 30.154,46	R\$ 82.977,37
4	112,2	R\$ 50.738,35	R\$ 30.154,46	R\$ 80.892,81
5	137,5	R\$ 68.802,86	R\$ 30.154,46	R\$ 98.957,32
6	135,3	R\$ 69.337,39	R\$ 30.154,46	R\$ 99.491,85

Tabela 10 – Prazo de retorno de investimentos das melhorias (cenário pessimista)

Mês	Rec. Total	Luc. Melh.	Luc. Atual	Saldo do Inv.
0				-R\$ 11.924,88
1	R\$ 88.611,60	R\$ 9.747,28	R\$ 10.132,95	-R\$ 11.539,21
2	R\$ 117.486,60	R\$ 2.923,53	R\$ 11.278,71	-R\$ 9.894,39
3	R\$ 93.233,00	R\$10.255,63	R\$ 9.823,97	-R\$ 9.462,73
4	R\$ 90.890,80	R\$9.997,99	R\$ 8.725,52	-R\$ 8.190,26
5	R\$ 111.188,00	R\$12.230,68	R\$ 10.696,22	-R\$ 6.655,80
6	R\$ 111.788,60	R\$12.296,75	R\$ 10.731,71	-R\$ 5.090,76

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Gráfico 2 – Retorno do Investimento (Pessimista)



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nesse cenário o investimento teria retorno de 42,6% em 6 (seis) meses, ou seja, se as vendas continuarem no mesmo, a partir do décimo mês o investimento estaria dando lucro, porém isso não quer dizer que o torna inviável, contudo apenas demonstra uma pior hipótese de mercado.

#### 4.10.5.2 Taxa de desconto utilizada

A taxa de retorno utilizada diz respeito ao valor que será descontado do lucro de todos os meses até o pagamento integral do investimento.

Por se tratar uma empresa já estabilizada no mercado e o investimento seria apenas para melhorias e aperfeiçoamento do processo produtivo os gestores estariam dispostos a utilizar a taxa de desconto de 100%, para assim quitar os débitos o mais breve possível.

#### *4.10.6 Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas*

Os indicadores de desempenho são ferramentas que ajudam o gestor a definir se sua empresa está indo bem ou não, tendo como base um objetivo definido.

Para Domanski (2014) “o Instrumento de Gestão - INDICADORES DE DESEMPENHO permite acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo”.

O ponto de equilíbrio é o ponto em que a conta entre entradas e saídas da empresa resulta em zero, ou seja, determina qual o faturamento mínimo que a empresa precisa atingir para conseguir pagar seus custos e começar a gerar lucro.

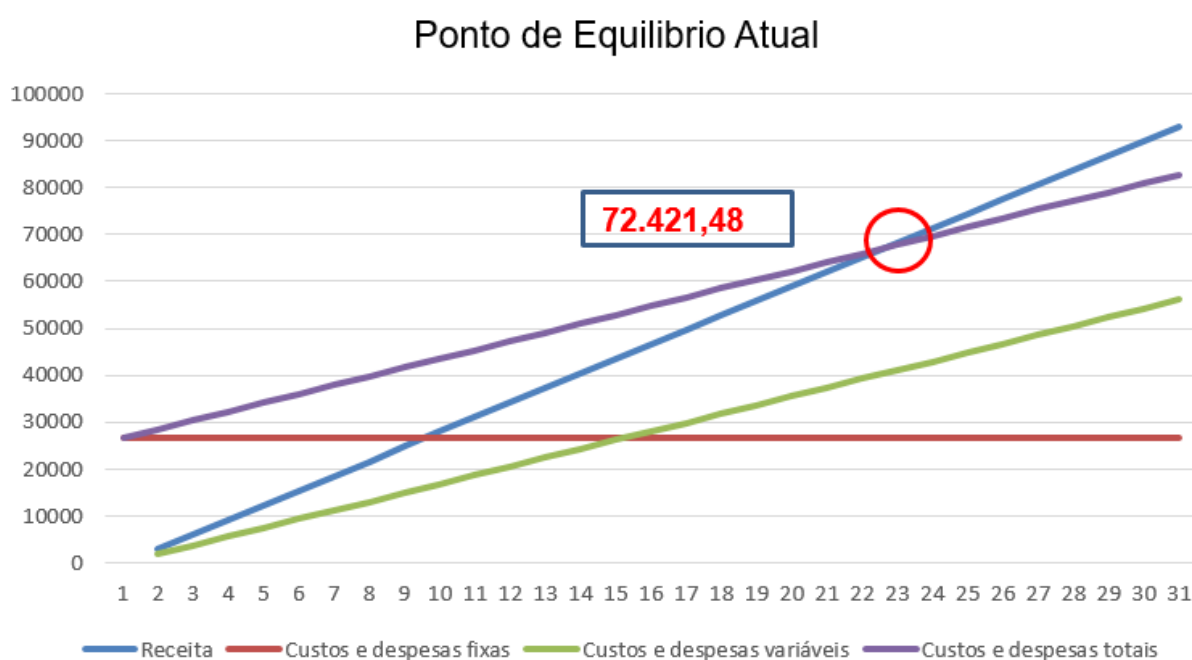
De acordo com Bruni (2010, p. 71) “o ponto de equilíbrio contábil apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos”. Esse indicador pode ser calculado com base em unidades vendidas ou dinheiro.

Tabela 11 – Ponto de Equilíbrio Atual

Dia	Receita	Custos e despesas fixas	Custos e despesas variáveis	Custos e despesas totais
<b>0</b>		R\$ 26.702,51		R\$ 26.702,51
<b>1</b>	R\$ 3.100,46	R\$ 26.702,51	R\$ 1.869,32	R\$ 28.571,83
<b>2</b>	R\$ 6.200,92	R\$ 26.702,51	R\$ 3.738,65	R\$ 30.441,16
<b>3</b>	R\$ 9.301,38	R\$ 26.702,51	R\$ 5.607,97	R\$ 32.310,48
<b>4</b>	R\$ 12.401,83	R\$ 26.702,51	R\$ 7.477,30	R\$ 34.179,81
<b>5</b>	R\$ 15.502,29	R\$ 26.702,51	R\$ 9.346,62	R\$ 36.049,13
<b>6</b>	R\$ 18.602,75	R\$ 26.702,51	R\$ 11.215,95	R\$ 37.918,46
<b>7</b>	R\$ 21.703,21	R\$ 26.702,51	R\$ 13.085,27	R\$ 39.787,78
<b>8</b>	R\$ 24.803,67	R\$ 26.702,51	R\$ 14.954,60	R\$ 41.657,11
<b>9</b>	R\$ 27.904,13	R\$ 26.702,51	R\$ 16.823,92	R\$ 43.526,43
<b>10</b>	R\$ 31.004,59	R\$ 26.702,51	R\$ 18.693,25	R\$ 45.395,76
<b>11</b>	R\$ 34.105,05	R\$ 26.702,51	R\$ 20.562,57	R\$ 47.265,08
<b>12</b>	R\$ 37.205,50	R\$ 26.702,51	R\$ 22.431,90	R\$ 49.134,41
<b>13</b>	R\$ 40.305,96	R\$ 26.702,51	R\$ 24.301,22	R\$ 51.003,73
<b>14</b>	R\$ 43.406,42	R\$ 26.702,51	R\$ 26.170,55	R\$ 52.873,06
<b>15</b>	R\$ 46.506,88	R\$ 26.702,51	R\$ 28.039,87	R\$ 54.742,38
<b>16</b>	R\$ 49.607,34	R\$ 26.702,51	R\$ 29.909,19	R\$ 56.611,70
<b>17</b>	R\$ 52.707,80	R\$ 26.702,51	R\$ 31.778,52	R\$ 58.481,03
<b>18</b>	R\$ 55.808,26	R\$ 26.702,51	R\$ 33.647,84	R\$ 60.350,35
<b>19</b>	R\$ 58.908,71	R\$ 26.702,51	R\$ 35.517,17	R\$ 62.219,68
<b>20</b>	R\$ 62.009,17	R\$ 26.702,51	R\$ 37.386,49	R\$ 64.089,00
<b>21</b>	R\$ 65.109,63	R\$ 26.702,51	R\$ 39.255,82	R\$ 65.958,33
<b>22</b>	R\$ 68.210,09	R\$ 26.702,51	R\$ 41.125,14	R\$ 67.827,65
<b>23</b>	R\$ 71.310,55	R\$ 26.702,51	R\$ 42.994,47	R\$ 69.696,98
<b>24</b>	<b>R\$ 74.411,01</b>	<b>R\$ 26.702,51</b>	<b>R\$ 44.863,79</b>	<b>R\$ 71.566,30</b>
<b>25</b>	R\$ 77.511,47	R\$ 26.702,51	R\$ 46.733,12	R\$ 73.435,63
<b>26</b>	R\$ 80.611,93	R\$ 26.702,51	R\$ 48.602,44	R\$ 75.304,95
<b>27</b>	R\$ 83.712,38	R\$ 26.702,51	R\$ 50.471,77	R\$ 77.174,28
<b>28</b>	R\$ 86.812,84	R\$ 26.702,51	R\$ 52.341,09	R\$ 79.043,60
<b>29</b>	R\$ 89.913,30	R\$ 26.702,51	R\$ 54.210,42	R\$ 80.912,93
<b>30</b>	R\$ 93.013,76	R\$ 26.702,51	R\$ 56.079,74	R\$ 82.782,25

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Gráfico 3 – Ponto de Equilíbrio Atual



Conforme demonstrado na tabela e no gráfico acima, o ponto de equilíbrio na situação atual da empresa é alcançado no 24º dia do mês.

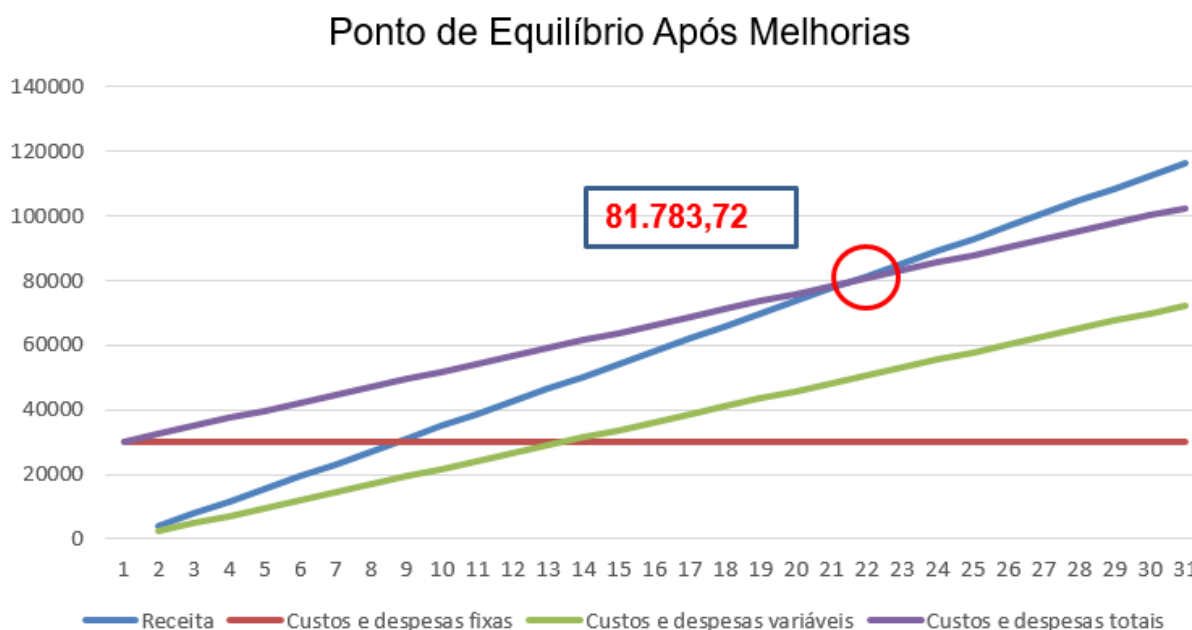
Tabela 12 – Ponto de Equilíbrio Após Melhorias

Dia	Receita	Custos e despesas fixas	Custos e despesas variáveis	Custos e despesas totais
0		R\$ 30.154,46		R\$ 30.154,46
1	R\$ 3.875,57	R\$ 30.154,46	R\$ 2.410,88	R\$ 32.565,34
2	R\$ 7.751,15	R\$ 30.154,46	R\$ 4.821,77	R\$ 34.976,23
3	R\$ 11.626,72	R\$ 30.154,46	R\$ 7.232,65	R\$ 37.387,11
4	R\$ 15.502,29	R\$ 30.154,46	R\$ 9.643,54	R\$ 39.798,00
5	R\$ 19.377,87	R\$ 30.154,46	R\$ 12.054,42	R\$ 42.208,88
6	R\$ 23.253,44	R\$ 30.154,46	R\$ 14.465,31	R\$ 44.619,77
7	R\$ 27.129,01	R\$ 30.154,46	R\$ 16.876,19	R\$ 47.030,65
8	R\$ 31.004,59	R\$ 30.154,46	R\$ 19.287,08	R\$ 49.441,54
9	R\$ 34.880,16	R\$ 30.154,46	R\$ 21.697,96	R\$ 51.852,42
10	R\$ 38.755,73	R\$ 30.154,46	R\$ 24.108,85	R\$ 54.263,31
11	R\$ 42.631,31	R\$ 30.154,46	R\$ 26.519,73	R\$ 56.674,19
12	R\$ 46.506,88	R\$ 30.154,46	R\$ 28.930,62	R\$ 59.085,08
13	R\$ 50.382,45	R\$ 30.154,46	R\$ 31.341,50	R\$ 61.495,96
14	R\$ 54.258,03	R\$ 30.154,46	R\$ 33.752,39	R\$ 63.906,85
15	R\$ 58.133,60	R\$ 30.154,46	R\$ 36.163,27	R\$ 66.317,73

16	R\$ 62.009,17	R\$ 30.154,46	R\$ 38.574,15	R\$ 68.728,61
17	R\$ 65.884,75	R\$ 30.154,46	R\$ 40.985,04	R\$ 71.139,50
18	R\$ 69.760,32	R\$ 30.154,46	R\$ 43.395,92	R\$ 73.550,38
19	R\$ 73.635,89	R\$ 30.154,46	R\$ 45.806,81	R\$ 75.961,27
20	R\$ 77.511,47	R\$ 30.154,46	R\$ 48.217,69	R\$ 78.372,15
21	R\$ 81.387,04	R\$ 30.154,46	R\$ 50.628,58	R\$ 80.783,04
22	R\$ 85.262,61	R\$ 30.154,46	R\$ 53.039,46	R\$ 83.193,92
23	R\$ 89.138,19	R\$ 30.154,46	R\$ 55.450,35	R\$ 85.604,81
24	R\$ 93.013,76	R\$ 30.154,46	R\$ 57.861,23	R\$ 88.015,69
25	R\$ 96.889,33	R\$ 30.154,46	R\$ 60.272,12	R\$ 90.426,58
26	R\$ 100.764,91	R\$ 30.154,46	R\$ 62.683,00	R\$ 92.837,46
27	R\$ 104.640,48	R\$ 30.154,46	R\$ 65.093,89	R\$ 95.248,35
28	R\$ 108.516,05	R\$ 30.154,46	R\$ 67.504,77	R\$ 97.659,23
29	R\$ 112.391,63	R\$ 30.154,46	R\$ 69.915,66	R\$ 100.070,12
30	R\$ 116.267,20	R\$ 30.154,46	R\$ 72.326,54	R\$ 102.481,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Gráfico 4 – Ponto de Equilíbrio Após Melhorias



Após as melhorias sugeridas, é possível visualizar que o ponto de equilíbrio ocorre no dia 22, ou seja, 2 dias antes.

Segundo Gitman (2010, p. 55) “a situação de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros”. Para Gitman (2010, p. 51) “a liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas”, ou seja, a

facilidade com que pode pagar suas contas em dia. O nível de liquidez tem relação direta com a saúde financeira da empresa.

Com a empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA não concordou em liberar todos os dados financeiros para a elaboração do presente trabalho, não foi possível calcular os indicadores de endividamento e liquidez da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é conhecido mundialmente por possuir uma imensa diversidade florestal, possuindo uma flora que abrange diversificados ecossistemas ao longo de seu território. Toda essa variedade permite que o ramo madeireiro aumente cada vez mais sua participação no mercado econômico.

As principais regiões produtoras de madeira são as regiões norte e centro-oeste, dessa forma também concentram os maiores polos de extração e conseqüentemente o maior número de serrarias também. Diante da crescente demanda por madeira nobre nas demais regiões, percebe-se a importância logística que envolve o transporte e comercialização dessa matéria-prima, principalmente para a região sul do país.

A empresa Schafer Transportes e Comércio de Madeiras LTDA atua nesse segmento, sempre respeitando as leis vigentes no que diz respeito a comercialização de madeiras nativas no país. Ao decorrer do estudo da empresa, constatou-se que o ramo de atividade a qual está inserido é muito rentável principalmente por conciliar o comércio com o transporte de madeiras, pois além de conseguir entregar sua mercadoria o que ocasiona em uma redução brusca de custos perante aos concorrentes, também aumenta sua lucratividade se beneficiando da utilização do retorno do frete para transportar mercadorias terceirizadas.

Através do diagnóstico realizado tendo como base os levantamentos efetuados constataram-se a necessidade de implantação de um software de gestão, ao apurar os dados verificou-se um crescimento exponencial nos últimos anos, o que evidencia que a utilização dos meios de controle atual se encontram obsoletos, sendo que as planilhas de Excel não são mais eficientes o bastante para controladoria financeira.

Contudo, observou-se que a empresa trabalha atualmente de forma correta e objetiva, possibilitando retornos financeiros significativos e dessa forma viabilizando sua atividade. Percebendo o potencial de crescimento da empresa, foram sugeridas algumas melhorias ao decorrer do estudo, isso possibilitará que a empresa organize ainda mais os processos internos de gestão financeira bem como toda a cadeia logística atrelada a sua operação.

Outro ponto que foi alvo de estudos, foi a maneira de aumentar sua visibilidade de mercado, para isso foram sugeridas algumas ações na área de marketing ao longo do trabalho.

Apesar de não terem sido sugeridas grandes transformações, as sugestões feitas serão possivelmente implementadas e conseqüentemente ocasionarão melhores resultados que poderão ser quantificados pelos gestores. O objetivo desde o início do estudo foi diagnosticar e trazer melhorias para empresa que vem cada vez conquistando mais espaço no mercado, destacando-se pela qualidade e responsabilidade com seus clientes.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos**. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPN**. 3. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

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**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. **Formação e administração de preços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios: percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. E-Book e Disponível em: <[http://senacsc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576058120/pages/\\_1](http://senacsc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576058120/pages/_1)> . Acesso em: 11 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística. **Modal Rodoviário: História do Transporte Rodoviário no Brasil.** Disponível em: <<http://cnttl.org.br/modal-rodoviario>>. Acessado em: 29 ago 2018.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** 2. Ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

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

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

DOMANSKI, João Carlos, 2014. **Indicadores de Desempenho e sua Importância para a Gestão.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadoresde-desempenho-e-sua-importancia-para-a-gestao/81210/>>. Acessado em: 19 de nov. 2018.

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.

ELLWOOD, Lain. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas.** São Paulo, SP: Clío, 2004.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter F. (Org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de caixa e capital de giro.** Curitiba, PR: Juruá, 2010.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: [a bíblia do marketing]. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

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

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**: planejamento. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2007.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**: planejamento. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acessado em: 12 set 2018.

Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. **Transportes no Brasil - Síntese Histórica**. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/136-transportes-no-brasil-sintese-historica.html>>. Acessado em: 29 ago 2018.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas**. São Paulo (SP): Saraiva, 2000.

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**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

RATTO, Luiz. **Vendas: Técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro: Senac, 2012.

RUGGIERO, Alberto. RH.COM.BR. **O que mais motiva o profissional a produzir no trabalho?** Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog\\_Alberto\\_Ruggiero/5396/o-que-mais-motiva-o-profissional-a-produzir-no-trabalho.html](http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5396/o-que-mais-motiva-o-profissional-a-produzir-no-trabalho.html). Acessado em: 05 nov 2018.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

SALÁRIO.COM.BR. **Pesquisa de cargos e salários gratuita, oficial e atualizada mensalmente**. Disponível em: <<https://www.salario.com.br>>. Acessado em: 13 set 2018.

SEBRAE. **Como abrir uma empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-o-registro-da-sua-empresa,665cef598bb74510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 10 set 2018.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, c2010.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

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

## **ANEXO A – Contrato Social**

**CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA  
"SCHAFFER TRANSPORTES E COMÉRCIO DE MADEIRAS LTDA"**

**DARCI DANIEL SCHÄFER**, brasileiro, casado pelo regime de comunhão universal de bens, empresário, natural de São Miguel do Oeste, SC, nascido em 13/05/1959, CPF 425.848.929-87, RG 895.501/SSP/SC, residente e domiciliado à Rua Severino Veronese, nº 369, Jardim Peperi, em São Miguel do Oeste, SC, 89.900-000, e;

**DANIEL MARCOS SCHÄFER**, brasileiro, solteiro, empresário, natural de São Miguel do Oeste, SC, nascido em 21/10/1992, CPF 075.724.049-60, RG 4.899.212/SSP/SC, residente e domiciliado à Rua Severino Veronese, nº 369, Jardim Peperi, em São Miguel do Oeste, SC, 89.900-000; constituem uma sociedade limitada, mediante as seguintes cláusulas:

**CAPÍTULO I**

**Do Nome Empresarial, Objeto, Sede e Prazo de Duração**

**CLÁUSULA PRIMEIRA** - A sociedade, constituída sob a forma de sociedade empresaria limitada, será regida por este instrumento, pelo Código Civil/2002, Lei 10.406, com regência supletiva pelas normas de sociedade anônima e girará sob o nome empresarial: **SCHAFFER TRANSPORTES E COMÉRCIO DE MADEIRAS LTDA**.

**CLÁUSULA SEGUNDA**-A sociedade tem por objeto a exploração do ramo de:

- a) **Transporte Rodoviário de Cargas, exceto Produtos Perigosos e Mudanças, Intermunicipal e Interestadual (CNAE 4930-2/02) e**
- b) **Comércio Atacadista de Madeira (CNAE 4671-1/00).**

**Parágrafo Único** - A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir filial e outros estabelecimentos, no país, por deliberação dos sócios.

**CLÁUSULA TERCEIRA** - A sociedade iniciará suas atividades em **01/06/2012**, e terá duração por **tempo indeterminado**.

**CLÁUSULA QUARTA** - A sociedade terá sua sede à **Rua Severino Veronese, 369, Jardim Peperi, em São Miguel do Oeste, SC, 89.900-000**.

**CAPÍTULO II**

**Do Capital Social e Das Quotas**

**CLÁUSULA QUINTA** - O capital social é de **R\$ 125.000,00** (cento e vinte e cinco mil reais), dividido em 125.000 (cento e vinte e cinco mil) quotas do valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, subscritas e totalmente integralizadas no ato da constituição da empresa, pelos sócios, na seguinte forma e proporção:



*Daniel M. Schaffer*

**1. DARCI DANIEL SCHÄFER**, com 100.000 (cem mil) quotas de capital, no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, no importe total de **R\$ 100.000,00** (cem mil reais), integralizados neste ato pelos seguintes bens que transfere para a sociedade:

a) 01(um) caminhão modelo 1935, Mercedes Benz, cor branca, ano 1994/1995, a diesel, placa LYX7358, no valor de R\$ 65.000,00(sessenta e cinco mil reais);

b) 01(uma) carreta SR. LS granel, carroceria aberta, ano 2009, cor preta, placa MFS5843, no valor de R\$ 35.000,00(trinta e cinco mil reais), sendo estes correspondentes ao percentual de **80%** (oitenta por cento) do total do capital social;

**2. DANIEL MARCOS SCHÄFER**, com 25.000 (vinte e cinco mil) quotas de capital, no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, no importe total de **R\$ 25.000,00** (vinte e cinco mil reais), integralizados neste ato, em moeda corrente nacional, correspondente ao percentual de **20%** (vinte por cento) do total do capital social.

SÓCIOS	% DE QUOTAS	Nº DE QUOTAS	TOTAL EM R\$
Darci Daniel Schäfer	80%	100.000	100.000,00
Daniel Marcos Schäfer	20%	25.000	25.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>125.000</b>	<b>125.000,00</b>

**CLÁUSULA SEXTA** - A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do Capital Social.

§ 1º - As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento dos outros sócios, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço, direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente.

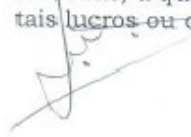
§ 2º - Os sócios são obrigados ao cumprimento da forma e prazo previstos para a integralização de suas quotas, e aquele que deixar de fazê-lo deverá ser notificado imediatamente e no prazo de 30 (trinta) dias da notificação pela sociedade, responderá perante esta pelo pagamento de mora.

§ 3º - Verificada a mora, poderão, por decisão majoritária, os demais sócios tomarem para si ou transferir para terceiros a quota do sócio remisso, excluindo o primitivo titular e o valor da quota, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á com base na situação patrimonial da sociedade, verificada em balanço especialmente levantado, à data da resolução.

§ 4º - A cessão total ou parcial de quota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento dos demais sócios, não terá eficácia quanto a estes e à sociedade.

§ 5º - Uma vez constituída a sociedade, o sócio que venha a ser admitido não se exime das dívidas sociais anteriores à sua admissão.

§ 6º - Os sócios são obrigados à reposição dos lucros e das quantias retiradas, a qualquer título, mesmo aquelas autorizadas no contrato, quando tais lucros ou quantia se distribuírem com prejuízo do capital.



*Daniel M. Schäfer*



### **CAPÍTULO III** **Da Administração**

**CLÁUSULA SÉTIMA** - A Sociedade será administrada pelo sócio **DANIEL MARCOS SCHÄFER** que assinará isoladamente, cabendo-lhe representá-la em juízo ou fora dele, autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros.

**§ 1º** - O administrador receberá um "pró-labore" mensal, fixado de comum acordo entre os sócios, no início de cada exercício social, respeitando as normas fiscais vigentes e os seus limites.

**§ 2º** - É expressamente proibido ao membro da administração o uso do nome empresarial em negócios, avais, fianças, garantias, abonos ou endossos estranhos aos objetivos e fins sociais da sociedade ou de favor, salvo nos casos previstos neste contrato, sendo nulos tais atos em relação à sociedade.

**§ 3º** - As deliberações sobre as práticas de empréstimos, gravames, caução, transação ou renúncia de direitos, bem como alienação de bens móveis ou imóveis, quando de interesse da sociedade, serão tomadas necessariamente com a anuência da maioria dos sócios.

**§ 4º** - Compete ao ADMINISTRADOR, a prática de todos os atos de administração e gestão necessários ao funcionamento da sociedade, e, ainda:

I) Zelar pela observância e cumprimento das leis vigentes, normas contratuais, deliberações dos sócios quotistas e formular, com base nestas, as diretrizes e critérios operacionais da sociedade;

II) Representar a sociedade, ativa e passivamente em juízo ou fora dele, inclusive perante quaisquer repartições públicas federais, estaduais, municipais e respectivamente autarquias, fundações e entidades paraestatais.

**CLÁUSULA OITAVA** - Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, os administradores prestarão contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do balanço patrimonial, obedecendo as prescrições legais e técnicas pertinentes à matéria, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados.

**CLÁUSULA NONA** - Fica estabelecido que a sociedade não terá conselho fiscal.

**CLÁUSULA DÉCIMA** - Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador quando for o caso.

### **CAPÍTULO IV** **Das Deliberações dos Sócios**

**CLÁUSULA DECIMA PRIMEIRA** - Em suas deliberações, os administradores adotarão preferencialmente a forma estabelecida no §3º do artigo 1.072 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002).



*Daniel M. Schaefer*

**CAPÍTULO V**  
**Retirada, Morte, ou Exclusão de Sócios**

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA** - Cabe ao sócio que desejar ceder suas quotas ou retirar-se da sociedade comunicar aos demais, por escrito, com prazo mínimo de 60 (sessenta) dias, garantindo aos sócios remanescentes o direito de preferência na aquisição das mesmas.

**Parágrafo Único** - Se nenhum dos sócios usarem do direito de preferência, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias após o recebimento do aviso de que trata este artigo, tem o sócio cedente à liberdade de transferir a sua quota à terceiro.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA** - O falecimento de qualquer dos quotistas não dissolverá a sociedade, que poderá continuar com os herdeiros do de cujus, salvo se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da mesma.

§ 1º - Até que se ultime, no processo de inventário, a partilha dos bens deixados pelo de cujus, incumbirá ao inventariante, para todos os efeitos legais, a representação ativa e passiva dos interessados perante a sociedade.

§ 2º - Os herdeiros, através de seu inventariante ou representante legal, poderão retirar-se da sociedade.

§ 3º - No caso de retirada de sócios ou dissolução da sociedade, o valor das quotas, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á com base na situação patrimonial da sociedade, verificada em balanço especialmente levantado, à data da resolução, e seus haveres lhe serão pagos em 18 (dezoito) parcelas iguais, mensais e sucessivas, vencendo a primeira 30 (trinta) dias da data do balanço especial;

§ 4º - Em caso de falecimento ou incapacidade superveniente não venham os herdeiros a integrar a sociedade, estes receberão seus haveres em moeda corrente nacional, apurados até a data do impedimento ou falecimento, em 18 (dezoito) prestações iguais, mensais e sucessivas, vencendo-se a primeira parcela após 30 (trinta) dias da data do balanço especial;

§ 5º - Em permanecendo apenas um sócio, este terá o prazo de 180 (cento e oitenta) dias para recompor-la a pluralidade social, com o que, não recomposta, continuará o mesmo com todo o ativo e passivo na forma empresária ou extinta.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA** - Pode o sócio ser excluído judicialmente, mediante iniciativa da maioria dos demais sócios, por falta grave ou por incapacidade superveniente.

**Parágrafo Único** - Será também de pleno direito excluído da sociedade o sócio declarado falido, ou aquele cuja quota tenha sido liquidada para o pagamento de credor particular do sócio.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA** - A retirada, exclusão ou morte do sócio, não o exime, ou a seus herdeiros, das responsabilidades pelas obrigações sociais anteriores, até (02) dois anos depois de averbada a resolução da sociedade.

  
Daniel M. Schafan

11/05/2012  
12/135851-8

 **JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**  
CERTIFICO O REGISTRO EM: 21/05/2012 SOB Nº: 42204863281  
Protocolo: 12/135851-8, DE 18/05/2012

SCHAFFER TRANSPORTES E COMÉRCIO  
DE MADEIRAS LTDA

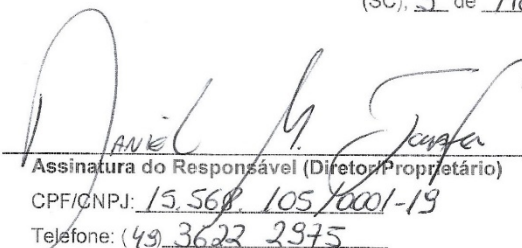
  
BLASCO BORGES BARCELLOS  
SECRETÁRIO GERAL

**ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Eu, Daniel Marcos Schaffer, abaixo assinado(a), concordo em participar como objeto de pesquisa e declaro que estou suficientemente esclarecido(a) sobre o objetivo da atividade e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

Para tanto, expresso aqui meu **consentimento espontâneo, livre e esclarecido**, possibilitando aos acadêmicos da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste a realização dos estudos. Concordo ainda, com a divulgação dos dados, informações e imagens que possam vir a ser geradas durante a execução dos trabalhos da pesquisa, desde que seja resguardado o sigilo previsto em Lei.

(SC), 9 de Agosto de 2018.

  
Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)  
CPF/CNPJ: 15.568.105/0001-19  
Telefone: (49) 3622 2975

**15.568.105/0001-19****SCHAFFER**

Transportes e Com. Madeiras Ltda.

R. Severino Veronese s/n - B. Jardim Peperi  
CEP 89900-000 - São Miguel do Oeste - SC