

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC – SÃO MIGUEL DO OESTE
Curso Superior em Gestão Comercial

Erick Gomes Borsatto
Neilon José Zeni Tamanini
Tainara Gasparin
Talia Romio

PROPOSTA DE MELHORIA NA LOGISTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA
SCHERER AUTOPEÇAS

São Miguel do Oeste – SC
2019

Erick Gomes Borsatto
Neilon José Zeni Tamanini
Tainara Gasparin
Talia Romio

**PROPOSTA DE MELHORIA NA LOGISTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA
SCHERER AUTOPEÇAS**

Trabalho apresentado a faculdade de tecnologia SENAC São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadora: Rosana Salete Piccininn

São Miguel do Oeste – SC
2019

P712

Plano de melhoria na logística de distribuição da empresa Scherer Autopeças / Erick Gomes Borsatto et al. – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2019.

83 p. Il. ; color.

Orientador: Prof. Me. Rosana Salete Piccinnin

Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação do curso de Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2019.

1. Autopeças. 2. Logística. 3. Clientes. I. Piccinnin, Rosana Salete. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Tamanini, Neilon José Zeni. IV. Gasparin, Tainara. V. Romio, Talia.

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



Erick Gomes Borsatto
Neilon José Zeni Tamanini
Tainara Gasparin
Talia Romio

**PROPOSTA DE MELHORIA NA LOGISTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA
SCHERER AUTOPEÇAS**

Trabalho apresentado a Faculdade de tecnologia SENAC São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador: Rosana Salete Piccininn

Banca:

Rosana Salete Piccininn (Orientadora)

Daniel Pinheiro (Professor)

Anderson Jose Schneider Thums (Professor)

Deizi Cristina Schwarz (Professor)

Alexandre Bescansin (Professor)

Flávio Antonio Manfrin (Professor)

São Miguel do Oeste – SC
2019

RESUMO

O presente trabalho apresenta o processo de logística de motos da empresa Scherer Autopeças, da expedição até a entrega para o cliente final. Com base em pesquisas realizadas com os principais clientes, observou-se que, no processo de entrega na cidade de São Miguel do Oeste – SC, a principal deficiência está relacionada ao tempo de entrega das mercadorias. Com o objetivo de identificar as oportunidades de melhorias no processo de expedição de entregas, foi proposta uma estratégia gerencial para a otimização no tempo de entrega das mercadorias. Tendo em vista que, a fidelização do cliente no ramo de autopeças, está diretamente relacionado com a confiança em que o mesmo deposita na empresa, possuir um sistema de entregas eficientes torna-se fundamental, sabendo que é um dos aspectos primordiais para o funcionamento das oficinas mecânicas, são as peças de reposição. Diante desses aspectos foi proposta a implementação de uma estratégia gerencial com o propósito de melhorar esse processo. Os dados coletados para este estudo foram coletados através de pesquisa de campo com a utilização de questionários, além da pesquisa documental. Ao longo do trabalho foi relatado e tratado de sugestões para a melhoria na logística de motos da empresa Scherer Autopeças. Por fim, entende-se que tal melhoria é essencial para que a empresa garanta uma maior fidelidade de seus clientes, possuindo agilidade nos processos de entregas de motocicleta e garantindo maior sucesso em suas vendas.

Palavras-chave: Autopeças. Logística. Cliente. Empresa. Motocicleta.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS:	11
3.1. OBJETIVO GERAL	11
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. JUSTIFICATIVA	12
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
5.1. ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	13
6. METODOLOGIA	20
6.1 Caracterização da pesquisa.....	20
6.2 Técnica de coleta de dados	20
6.3 Forma e análise dos dados.....	21
6.4 Pesquisa de mercado - estruturação, aplicação e tabulação de pesquisa de mercado para o negócio	21
7 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	24
7.1 Dados do Empreendimento:	24
7.2 Análise Ambiental (PC).....	27
7.3 Programa de fidelização	33
7.4. Programa de desenvolvimento de recursos humanos (PGP)	43
7.5 Ações de Logística Comercial (Plano de Distribuição).....	52
7.6 Plano de Comercialização (PC)	61
7.7 Plano de Viabilidade Financeira	71
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
9. REFERÊNCIAS:	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Decisão de compra	22
Figura 2- Atendimento de necessidades.	22
Figura 3- Avaliação de entrega.....	Erro! Indicador não definido.
.....	28
Figura 4- Análise Porter.	31
Figura 5- Definição da marca.	36
Figura 6- Registro da marca.....	37
Figura 7- Processo de comunicação.....	39
Figura 8- Organograma Scherer Autopeças – Filial São Miguel do Oeste.....	44
Figura 9- Fluxo de processos.....	54
Figura 10- Curva ABC de controle de estoque.....	55
Figura 11- Fluxo de processos.....	60
Figura 12- Localização da empresa.	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Tipos de negócios.....	18
Tabela 2- Avaliação para instalação da empresa.....	27
Tabela 3- Análise de ambiente interno e externo.....	28
Tabela 4- Funcionograma da Scherer Autopeças.....	45
Tabela 5- Funcionários da Scherer Autopeças.....	47
Tabela 6- Remuneração por cotas.....	66
Tabela 7- Tempo de entrega.....	76

1. INTRODUÇÃO

A concorrência está cada vez mais acirrada, desta forma, possuir um diferencial competitivo pode ser fundamental na decisão de compra do cliente, além de produtos de qualidade e profissionais capacitados, atender a demanda de tempo pode se tornar a principal vantagem em relação aos concorrentes.

No segmento de autopeças, percebe-se uma grande necessidade de fornecimento dos produtos com agilidade. Atender a urgência do cliente influencia diretamente na sua confiança perante a organização, tornando-se um grande aliado.

Diante desta prerrogativa,

A escolha de uma boa estratégia de logística/CS exige o emprego de grande parte dos mesmos processos criativos inerentes ao desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Abordagens inovadoras de estratégias de logísticas/CS podem proporcionar vantagens competitivas. (BALLOU, 2006, p. 50).

Diante destes fatores, o ramo de autopeças precisa estar preparada para esse novo perfil de clientes exigentes, principalmente com entregas ágeis e comprometidas em resolver o problema do seu cliente, com o máximo de agilidade possível.

A Scherer Autopeças, empresa pesquisada, conta hoje com 14 lojas, além da matriz localizada em Joaçaba – SC, instalada em amplo e moderno complexo, busca marcar forte presença no mercado de reposição, destacando-se nos setores de peças de linha leve e pesada, com vasto portfólio de produtos.

Cabe destacar, que a filial Scherer autopeças de São Miguel Do Oeste – SC está atuando no mercado da região oeste há três anos, atendendo 33 municípios da região.

Diante desta estrutura logística, ainda percebemos que é possível promover melhorias no setor de entregas, otimizando o tempo e garantindo a satisfação e a confiabilidade dos clientes.

2. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

É fato de que para o desenvolvimento de uma organização há a necessidade de muita habilidade e conhecimentos técnicos, além de colaboradores preparados e comprometidos para atuar no mercado de trabalho. Para isto, antes mesmo de promover um plano de melhorias na logística, é preciso conhecer o mercado dentro do cenário do qual está inserido. Diante deste cenário, questiona-se: propor uma ferramenta gerencial que possibilite otimizar o tempo de entrega de mercadorias poderá alavancar as vendas na empresa Scherer Auto peças filial de São Miguel do Oeste – SC?

3. OBJETIVOS:

3.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade de otimizar o processo de entregas da empresa Scherer Autopeças, na cidade de São Miguel do Oeste – SC.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar oportunidades de melhorias no processo de expedição de entregas;
- Propor uma estratégia gerencial para a otimização no tempo de entrega das mercadorias;

4. JUSTIFICATIVA

Justifica-se a necessidade de analisar a viabilidade de alteração do processo de entregas de autopeças, pois o mercado apresenta-se cada vez mais competitivo, assim havendo a necessidade da empresa se destacar diante de seus concorrentes, realizando entregas de maneiras mais ágeis e eficientes. Dessa forma, a empresa precisa estar em constante desenvolvimento e atuando de forma positiva no mercado. Além de seus produtos de qualidade é necessário o serviço de entrega estar em evidência, a fim de conquistar a confiabilidade de seus clientes.

Quando se iniciam os estudos para a melhoria de logística de qualquer negócio torna-se de fundamental importância a elaboração de um plano de logística que nos direcione a um planejamento, visando identificar as variáveis que possam interferir na futura atividade a ser realizada, bem como sua viabilidade, visto que inovar é a solução que as empresas precisam encontrar para estar em constante desenvolvimento.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1. ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Para definir o grupo de atuação da empresa é preciso entender o que realmente significa o segmento de atuação. Assim,

A segmentação de mercado divide o mercado em fatias bem definidas. Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A tarefa dos profissionais de marketing consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos do mercado e selecionar como alvo um ou mais deles. (KOTLER, 2012, p.228).

A segmentação do mercado é como um processo que divide o seu público em diferentes ângulos, se posicionando e criando ações de marketing para cada segmentação.

a. Definição, apresentação, conceito do segmento:

A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Entretanto, antes de discutirmos esses níveis precisamos comentar um pouco sobre o que é marketing de massa.

O argumento tradicional para marketing de massa é aquele que cria maior potencial de mercado, leva os custos menores que, por sua vez, representam preços mais baixos ou margens maiores. Entretanto, muitos críticos apontam para a crescente pulverização do mercado que torna o marketing de massa mais difícil.

“Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores inidentificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compras.” (KOTLER 2011, p. 225 e 226).

b. Levantamento do histórico do segmento

Na atualidade podemos observar a importância do automóvel para a sociedade, sendo utilizado para o transporte de pessoas e mercadorias pelas rodovias do nosso país. Nesse contexto, podemos perceber a importância do segmento de auto peças no Brasil. Nessas empresas são comercializadas peças de reposição que fazem

nossos veículos continuarem rodando e, por consequência, aquecem nossa economia a cada venda realizada.

Antes da Primeira Guerra Mundial, a fabricação brasileira de autopeças era irrelevante, sendo que a maior parte era importada, assim como grande parte dos veículos. Durante o período da Guerra, a produção nacional sofreu um baixo impulso.

Neste contexto, segundo SEBRAE (2019), a loja de autopeças é um lugar onde os clientes irão encontrar uma variedade de produtos de série, e também diferenciados ou alternativos para as mais diversas marcas e modelos de automóveis. É um local do qual é sempre procurado pelos clientes tanto em situações emergenciais, quando na necessidade de conserto dos veículos, ou também quando apenas querem incrementar seus automóveis com acessórios customizados, tornando-os personalizados.

No mercado nacional muitas são as marcas de fabricantes de veículos e, a cada ano, aparecem novos modelos, fazendo com que o mercado de autopeças tenha de se manter atualizado, podendo desta forma manter-se competitivo no mercado. Em relação a estes aspectos, cabe destacar que,

Pouco antes da Segunda Guerra Mundial, a indústria de auto peças não passava de pequenas fábricas de pneus, mangueiras, molas, baterias e carrocerias rudimentares de caminhões. Depois da Grande Guerra, o Brasil tinha uma frota de automóveis envelhecida, já que as fábricas norte-americanas tinham focado toda produção em veículos militares. Desta forma, empresas locais passaram a ter que suprir o mercado de reposição de peças, iniciando assim, a indústria de auto peças. (PUC-RIO, CERTIFICAÇÃO DIGITAL Nº 0510893/CA, p. 54).

Dessa forma, podemos perceber a evolução do setor de peças de reposição no Brasil ao longo dos anos, visando atender uma necessidade que vem crescendo anualmente.

Pavarina (1994) afirma que em consequência de inúmeras terminações políticas e econômicas do governo brasileiro, durante a década de 1950 e o constante aumento no índice de nacionalização de veículos produzidos no país, demandado pelo governo, criou uma crescente rede industrial de fabricantes de autopeças.

A história de mercado de autopeças no Brasil começou a mais de 50 anos, há uma cadeia de reposição independente que é de fundamental importância para que o ramo de autopeças sobreviva.

“Os anos de 1990 foram marcados no Brasil pela implantação de planos de consolidação na economia e políticas governamentais específicas, declarando o fim da fase de importação, a globalização do comércio surgindo em todas as áreas da indústria de automóveis brasileira, concentrados no setor automotivo, veículos e autopeças”.

Essas mudanças incorporaram no melhoramento de componentes automotivos, aumentando a procura por partes e acessórios de veículos, com padrões de maior qualidade e a grande seleção de fábricas, para redução de custos. Sendo assim, essas mudanças passaram a formar novas relações entre empresas, dando origem a novas estratégias competitivas de produtores de autopeças.

c. Fundamental como as empresas do segmento de atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças

Marketing

O marketing tem grande poder de influência sobre as vendas, sem ele as empresas não teriam grande parte de suas vendas, sendo assim, o segmento de autopeças deve investir também em promoções e atendimento diferenciados para poder alavancar suas vendas. Assim,

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie as organizações e seu público interessado. (LAS CASAS, 2009, p.70).

O uso das redes sociais se tornou uma ferramenta de suma importância para a divulgação de produtos e captação de clientes. Permitindo às organizações otimizar tempo, custo e venda.

Pessoas

O mercado de trabalho está cada vez mais acirrado, e para isso, é de suma importância que as pessoas que trabalham em determinada organização estejam

comprometidas com o sucesso da empresa, tendo uma visão de colaboradores e não como subordinados.

Segundo MARRAS (2012) uma minoria de empresas investe seriamente no caminho do conhecimento, o qual inclui o treinamento e o desenvolvimento do trabalhador. Cabe mencionar que,

[...] a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATTO, 1999, p.6).

O sucesso das empresas de autopeças depende basicamente das pessoas, do bom atendimento e do comprometimento dos colaboradores para que a empresa se torne competitiva e o cliente saia satisfeito.

Logística:

A logística das empresas automotivas engloba desde a compra da mercadoria até a sua entrega. A maioria das organizações possui um programa próprio para o controle de estoque. Muitas delas utilizam carros ou motocicletas para realizar o serviço de entregas, caso necessário, usa-se também o serviço de moto táxi.

A agilidade na hora da entrega é um grande diferencial para o sucesso da organização, quanto mais ágil o fornecimento do produto, mais credibilidade a empresa irá adquirir.

Segundo Christoper (2009) a logística é fundamental na estrutura e planejamento da organização, já que é o processo de gerenciamento de compra, transporte e de armazenagem de suprimentos, de produtos acabados e não acabados, possibilitam o aumento dos lucros.

Vendas

As vendas são os pilares que sustentam a organização, por isso merecem toda a atenção. Quando necessário devem ser concedidos descontos, realizadas promoções e apresentar condições de pagamentos para os clientes.

Segundo Las Casas (2012) a atividade de vendas no contexto mercadológico desempenha papel importante, já que além da necessidade de integração com as demais atividades de comercialização para atingir os objetivos de uma organização,

também ocorre o contato diário com os clientes, na maioria das vezes, feito por um vendedor que através da comunicação ajuda a formar a imagem da empresa.

Finanças

O principal setor de uma empresa é o financeiro, por isso é de suma importância ter um profissional especializado neste segmento atuando na empresa. Este profissional junto com o setor de contabilidade definirá as melhores opções de investimentos.

Gitman (2004, p.304) afirma que “a empresa deve ter procedimentos para analisar e selecionar adequadamente seus investimentos de longo prazo. Deve ser capaz de medir os fluxos de caixa a plicar técnicas de decisão apropriadas”.

Somente dessa forma, analisando os fluxos e tomando as decisões corretas é que a empresa obterá um bom desempenho, alcançando de forma positiva seus objetivos.

d. Análise ambiental do segmento

A análise ambiental é uma abordagem da qual é de suma importância para a realização de um plano estratégico.

“A análise em todos os ambientes da empresa englobando o ambiente interno e externo, assim como suas variáveis faz com que o planejador tenha melhor conhecimento e mais clareza a respeito de seu planejamento e a que ponto pode alcançar”. (OLIVEIRA, 2009, p.23).

O planejamento é uma ferramenta que possibilita o aumento da competitividade e na tomada de decisões da organização.

A influência mais importante sobre a política e a estratégia de uma empresa é o ambiente externo. Quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa. Todas as organizações, grandes e pequenas têm que prestar mais atenção, para sua sobrevivência, a seus ambientes quando formulam e implantam políticas e estratégias. (UCLA, 2014).

Dessa forma, é preciso conhecer seus concorrentes e estar sempre se atualizando para não ficar para trás das demais organizações.

Segundo Oliveira (2019), a análise ambiental busca entender o espaço onde o empreendimento se encaixa, analisando e coletando dados, com o objetivo de auxiliar os empreendedores a conhecerem o ambiente onde a empresa atuará.

e. Identificação dos tipos de negócios do segmento e das empresas que concorrem entre si em cada tipo de negócio

Conhecer e analisar a concorrência são ações importantes para o mundo dos negócios. Além do preço, qualidade e diferentes formas de disponibilizar o produto e atender ao cliente, são potenciais os quais se destacam no cenário competitivo. Assim sendo,

A concorrência é algo que acompanha o exercício da atividade mercantil desde seus primórdios. Trata-se de uma característica inerente à atividade empresarial, que tem o lucro como seu objetivo maior. Regularmente praticada, beneficia tanto o consumidor, que tende a adquirir produtos e serviços por preços mais baratos, como o empresário, que poderá maximizar a oferta de bens e serviços. (PIMENTEL, 2007, p.58).

Com a globalização a oferta de produtos tanto no meio físico, quanto no meio eletrônico está cada vez maior, isso faz com que seja inerente o número de prestadores de serviços / vendedores de produtos, fazendo com que as empresas criem cada vez mais estratégias para garantirem seus clientes.

Abaixo, uma tabela detalhada com a identificação dos tipos de negócios do segmento e as empresas das quais concorrem entre si, concorrendo principalmente com a empresa Scherer Autopeças:

Tabela 1- Tipos de negócios.

Tipos de Negócios	Empresas concorrentes
Lojas de Autopeças	Orbid
	DLB
	Pacaambu
	Sama
	Pelegrino
	Sinuelo
	Way Autopeças
	Auto vans

Lojas de Autopeças Usadas	Tirloni Marcos Peças Import Car LL Salvados Zanoelo
Concessionárias	Bregomar Santa Pedra Gambatto
Prestadoras de Serviços	Andreata Chapeação Dalcar Serviços Automotivos Mecânica Pedrassani

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

6. METODOLOGIA

As informações coletadas advêm da pesquisa de natureza bibliográfica, descrita e explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso sobre a possibilidade de melhorias do setor de expedição de motos (entregas) da empresa Scherer Autopeças.

6.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é feita com a intenção de averiguar quais as novas tendências e necessidades do mercado no ramo de autopeças. Diante disso, cabe tecer uma abordagem sobre a caracterização da pesquisa científica. Esta “[...] estabelece os parâmetros necessários entre causa e efeito e suas constatações. Ela visa a descobrir respostas para perguntas empregando procedimentos científicos.” (FACHIN, 2017, p.131).

A caracterização da pesquisa compreendeu primeiramente uma revisão bibliográfica que foi realizada através de leituras literárias voltada ao tema análise de melhorias para a empresa, possibilitando um aprimoramento em relação aos conhecimentos sobre o assunto e familiarizando com o objetivo do estudo.

A pesquisa é um procedimento intelectual. É quando o pesquisador adquire conhecimento por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato (objetivo, problema). Com base em métodos adequados e técnicas apropriadas, o pesquisador busca conhecimento específico, respostas ou soluções para o problema estudado. (FACHIN, 2017, p. 131).

Esta pesquisa é um estudo, que nos possibilita obter maior conhecimento sobre um determinado problema a ser analisado, aprimorando novas ideias e por fim constituir novas hipóteses que irão permitir a elaboração das estratégias que serão utilizadas pela empresa.

6.2 Técnica de coleta de dados

A obtenção dos dados coletados foi realizada por meio de uma pesquisa documental em relatórios, utilizando os dados encontrados na própria empresa. Já que “a **pesquisa documental** corresponde a toda a informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada”. (FACHIN, 2017, p. 137).

Assim, “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 efetuar a coleta dos dados previstos.” (LAKATOS, 2019, p.108). Em relação à classificação, cabe enfatizar que,

[...] distingue entre os processos de monitoramento e comunicação. Usamos o termo *comunicação* para contrastar com *monitoramento* porque a coleta de dados com questionários engloba mais que o método de levantamento. O **monitoramento** inclui estudos nos quais o pesquisador inspeciona as atividades de um sujeito ou a natureza de algum material se tentar extrair qualquer resposta. (COOPER, 2016, p.128).

A um montante de informações que geram diariamente pelo mundo, e a coleta de dados se torna uma atividade muito importante no dia a dia para os gestores. Que monitoram os acontecimentos do mercado.

6.3 Forma e análise dos dados

Os dados foram coletados por meio de análise quantitativa. Para o tratamento dos dados quantitativos utilizou-se de análise de conteúdo.

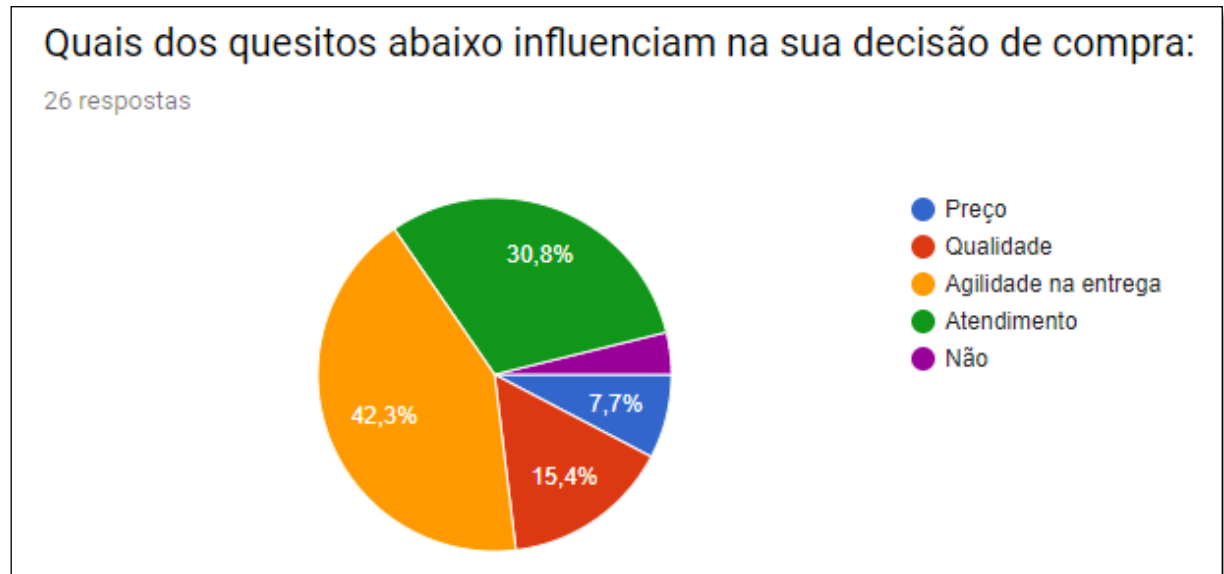
Segundo Marconi (2010), depois de manuseados e alcançados os resultados é feita uma análise e interpretação dos mesmos. A análise dos dados ou explicação como é abordado pelo autor é a “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. (MARCONI, 2010, p.151).

A pesquisa será feita com dados coletados na empresa e serão analisados e descritos no trabalho. Os meios de investigação serão através de pesquisas bibliográficas e documentais.

6.4 Pesquisa de mercado - estruturação, aplicação e tabulação de pesquisa de mercado para o negócio

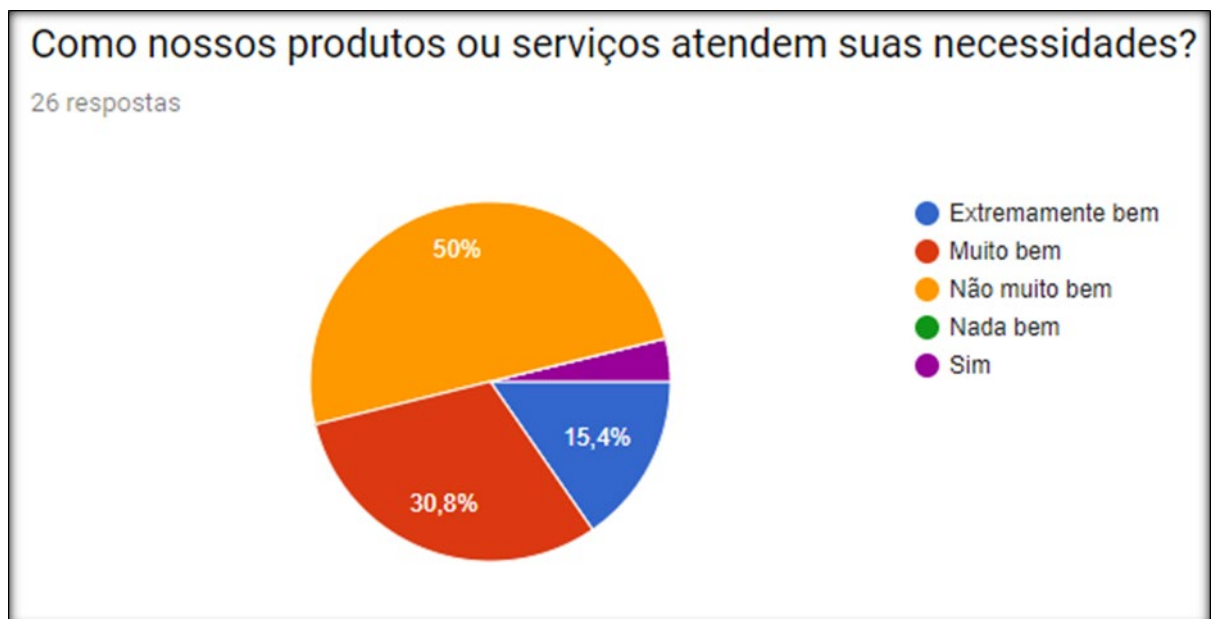
Ainda, é importante destacar, que a pesquisa foi realizada por meio de um formulário com 3 perguntas, obtivemos 26 respostas as quais os clientes que são atendidos pela Scherer Autopeças responderam e, com os resultados obtidos, podemos afirmar que:

Figura 1- Decisão de compra.



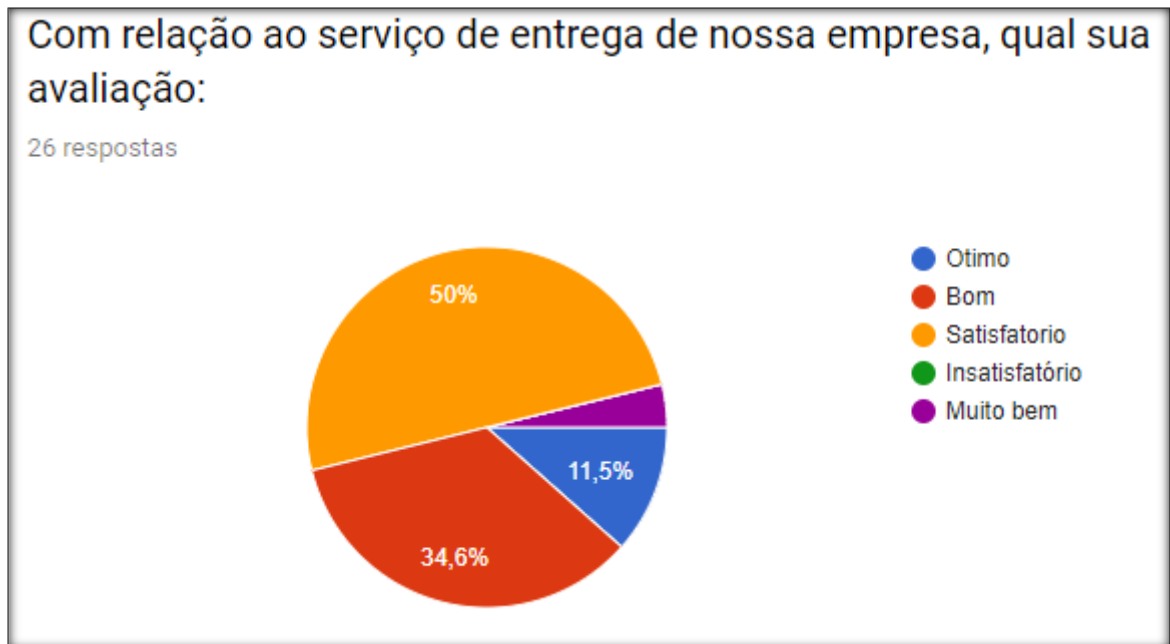
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Figura 2- Atendimento de necessidades.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Figura 3- Avaliação de entrega



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com base na pesquisa de mercado focada na qualidade de nossos produtos e serviços, identificamos que a organização possui deficiência no processo de entregas, sendo que os clientes se queixam da demora para receber o seu pedido.

7 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

a. Missão, Visão, Valores

Segundo o autor Maximiano (2000, p.186) “A missão é normalmente definida como objetivo geral. A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo e negócio no qual pretende concentrar-se”.

A missão da empresa Scherer Autopeças liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, à medida que representa a sua razão de ser.

Isto porque, “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz: ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. (DRUCKER, 1993, p. 34).

A empresa Scherer Autopeças possui sua Missão, Visão e Valores já definidos.

MISSÃO:

Desenvolver parcerias de valor com excelência nos produtos e serviços respeitando as pessoas e proporcionando sustentabilidade ao negócio.

VISÃO:

Ser reconhecido como o melhor distribuidor de autopeças do Brasil e ser líder de mercado nos estados do sul até 2022.

VALORES:

- ✓ Humildade: Agirmos com simplicidade ao assumir nossas responsabilidades com as pessoas;
- ✓ Respeito: Valorização, atenção, e consideração com as pessoas;
- ✓ Ética: nas relações e parcerias institucionais com as partes interessadas;
- ✓ Agilidade: Presteza, qualidade, excelência e inovação nos processos;
- ✓ Sustentabilidade: Garantir a perenidade da empresa e suas partes interessadas.

7.1 Dados do Empreendimento:

a. Razão Social

A Scherer Autopeças é uma empresa que atua no ramo de autopeças há 56 anos, atuando no mercado com segmento de reposição de peças automotivas para linha pesada, linha leve, e também com produtos direcionado para postos de combustíveis.

Possui em seu portfólio de produtos mais de 90 mil itens, com as marcas mais renomadas do mercado, (reposição de marcas originais).

Nome Fantasia: Scherer Autopeças

Razão social: Scherer Autopeças

Localização: Rua: Willy Barth 1850, Bairro São Gotardo – São Miguel do Oeste / SC – CEP – 89900-000. S.C.

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ: 845862050010-81

Inscrição Estadual: 250014963.

b. Etapas para o registro de CNPJ

De acordo com o site da Receita Federal, na instrução Normativa RFB número 1.183 de 19 de agosto de 2011, o CNPJ compreende as informações cadastrais das entidades de interesse as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Documentos necessários para abertura de CNPJ:

- 1) FCPJ – Ficha cadastral da Pessoa Jurídica, onde pode ser feito seu preenchimento via PGD, download e transmitida exclusivamente pela internet por meio do Programa Receitanet, ou preenchida diretamente no sitio da secretaria da Receita Federal do Brasil – link: www.receita.fazenda.gov.br, por meio do aplicativo de coleta web.

A FCPJ deverá ser acompanhada do QSA (em caso de sociedade)

- 2) Quadro de Sócios e Administradores;
- 3) Ficha Específica, de interesse do órgão conveniente;
- 4) Documento Básico de entrada do CNPJ ou protocolo de transmissão, conforme modelos constantes dos anexos I e II da IN RFB número 1.183, de 19 de agosto de 2011;

O início do processo burocrático para registro do CNPJ foi encaminhar o contrato social para a JUCESC, junto com os demais documentos dos sócios, R.G, CPF, Certidão Casamento, CPF dos filhos menores de idades, CPF do cônjuge, uma via da cópia da certidão do imóvel atualizada, e uma cópia do habite-se do imóvel.

- c. Dados Gerais e Jurídicos do Negócio, contrato social empreendimento.

A empresa Scherer SA Comercio de autopeças é uma sociedade anônima de capital fechado, com a sede na cidade de Joaçaba estado de Santa Catarina, Brasil, e possui filiais nos estados de Santa Catarina, Paraná, e Rio Grande do Sul, e tem como principal atividade o comércio atacadista de peças e acessórios novos para veículos automotores e caminhões.

Sociedade anônima em uma divisão de capita entre sócios chamados acionistas, o capital é fechado, a companhia não emite ações, mas pode dividi-las entre sócios e convidados, sem necessidade de ir a público pela bolsa.

A Scherer S/A é considerada empresa de grande porte ou grande empresa, que recebe tratamento diferenciado por alguns governos por possuírem uma estrutura de maior capacidade de produção. Geralmente a diferença é baseada pela quantidade de empregados ou faturamento da empresa.

O tratamento diferenciado pode ser caracterizado por cobrança de mais impostos ou incentivos fiscais específicos.

d. Aspectos do empreendimento: Fabricação, vendas, distribuição, prestação de serviços, extração, agricultura, pecuária, outros.

A empresa Scherer SA, tem como principal atividade o comércio atacadista de peças e acessórios novos para veículos automotores e caminhões.

A Scherer Autopeças é referência nos 3 estados do sul do país, em reposição de peças automotivas há 56 anos de atuação no mercado, trabalhando com as melhores marcas no ramo de autopeças.

Atualmente possui em sua carteira de clientes nos 3 estados do sul, mais de 50 mil clientes ativos, onde sua principal característica é o atendimento com credibilidade, confiança e técnica, resolvendo os problemas de seus clientes de maneira eficaz e ágil, com sua equipe de profissionais altamente qualificados, treinados e preparados para melhor atender, além de trabalhar com as melhores marcas de autopeças que existem no mercado.

e. Avaliação da localização da empresa.

A localização de uma empresa é preciso ser analisada estrategicamente seu local de instalação para melhor atender seu público alvo, de forma ágil, com essa preocupação a direção da empresa sempre faz um estudo de mercado nas cidades onde as novas filiais se instalam, pois, a logística de entrega é preciso ser bem definida para atender seus clientes de forma imediata e ágil.

A filial Scherer Autopeças na cidade de São Miguel do Oeste, Santa Catarina, situada à Rua Willy Barth, Bairro São Gotardo, número 1850 tem sua localização privilegiada, e encontra-se em um local estratégico, em local de fácil acesso que possibilita a saída para os estados vizinhos do RS, PR, e também para os municípios vizinhos, onde a filial da Scherer Autopeças atende 33 cidades vizinhas.

Antes da instalação da empresa neste local, foi levado em consideração também o grande fluxo de veículos, caminhões e várias mecânicas instaladas nesta, Rua Willy Barth e nas proximidades de onde foi instalada a empresa.

Conforme descrito no quadro a seguir, os principais tópicos foram avaliados antes da instalação da empresa neste local.

Tabela 2- Avaliação para instalação da empresa.

DADOS LOCALIZAÇÃO EMPRESA	
Fluxo intenso veículos – caminhões – mecânicas	10
Fácil Acesso	9
Estacionamento Gratuito	10
Espaço físico adequado	10
Localização Privilegiada	10

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

7.2 Análise Ambiental (PC)

A análise do ambiente é fundamental para o planejamento da organização, conhecer o ambiente interno e externo se torna indispensável para o direcionamento das estratégias utilizadas na mesma. “O grande objetivo da análise ambiental é a identificação dos rumos que a empresa deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos maiores”. (BIAGIO, 2018, p.64).

Ainda, “ao mesmo tempo, detectar uma nova oportunidade de mercado não garante sucesso, mesmo se for tecnicamente viável”. (KOTLER, 2011, p. 144). Mesmo sendo viável a implantação de uma nova estratégia, é necessário realizar um estudo aprofundado para verificar se tal ação irá trazer o resultado esperado.

A análise do ambiente externo tem como o objetivo a identificação de possíveis oportunidades para a empresa. Biagio (2018) aponta que a oportunidade é um fato que, vale a pena ser explorada com o intuito de obter retorno financeiro sob

a forma de lucros e dividendos. Estudar este ambiente e perceber essas oportunidades pode alavancar ou até mesmo abrir novas possibilidades para o ramo de atuação da organização.

O ambiente interno da organização está voltado a tudo o que acontece na parte do funcionamento da mesma. “Para completar a fase inicial da análise interna é importante que se avalie o grau em que uma empresa está voltada para o mercado, permitindo uma avaliação de como os departamentos da empresa estão voltados para as necessidades dos clientes”. (NEVES, 2007, p.49).

É preciso conhecer quais são os pontos fortes e fracos do empreendimento em relação ao ambiente interno. No ambiente interno estão os pontos em que o empreendimento pode interferir diretamente. (KOTLER E KELLER, 2006).

As oportunidades que eventualmente possam aparecer através da análise desses dois ambientes, devem ser estudadas para o melhor aproveitamento, uma das ferramentas que pode contribuir nesse aspecto é a matriz SWOT.

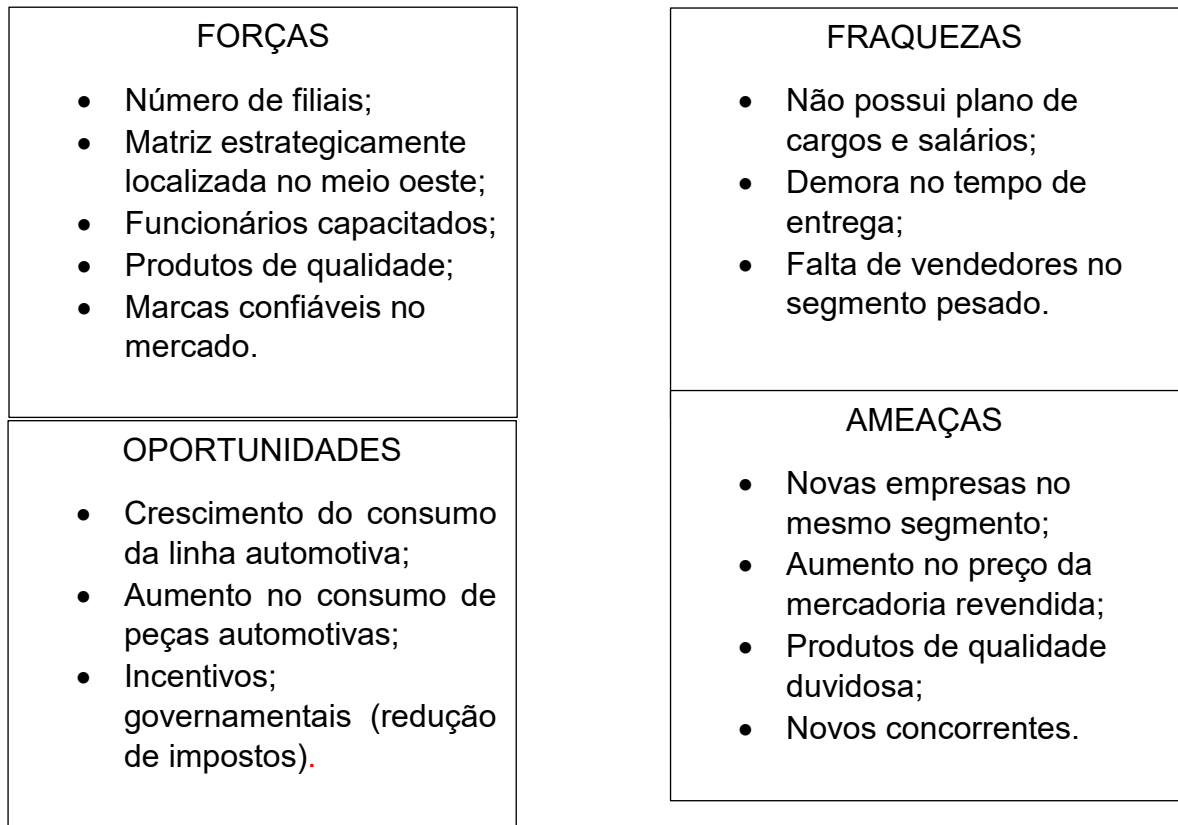
a. Análise SWOT

A análise SWOT é responsável pela verificação dos fatores ambientais voltados para o negócio. Ela é fundamental para as organizações, pois ajuda no monitoramento das forças do micro e macro ambiente. “A matriz SWOT orienta a análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam”. (BIAGIO, 2018, p.84). Além dessa orientação, cabe destacar que,

A matriz SWOT adquire importância pela orientação estratégica que ela proporciona. Sua principal característica é proporcionar análise de fatores intangíveis, lembrando-se que a análise de qualquer tipo de negócio deve sempre ser uma composição de fatores tangíveis e intangíveis, sendo os primeiros aqueles que podem ser medidos com números e que tomam por base dados históricos, por exemplo, o ponto de equilíbrio. (BIAGIO, 2018, p. 84).

Em sequência, será apresentada a análise ambiental dos riscos, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da empresa SHERER Autopeças.

Tabela 3- Análise de ambiente interno e externo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

b. Análise a concorrência

Analisar a concorrência é das principais ações voltadas ao planejamento de marketing. “Todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência, seja ela direta ou indireta”. (BIAGIO, 2018, p.121). Desta forma, identificar e conhecer seus concorrentes sabendo suas forças e fraquezas, além do funcionamento das estratégias de mercado da organização.

Angeloni e Mussi (2008) nos traz que o processo de concorrência é caracterizado por estratégias de competições dos agentes. Em virtude das características dinâmicas da concorrência, as estratégias devem ser constantemente pensadas e reavaliadas, podendo ser alteradas.

Estar atualizado com relação às concorrentes pode ser peça chave na constante evolução da empresa, aumentando a busca por inovações no ramo de atuação da organização. “A busca por vantagens competitivas torna-se, portanto, obrigatória, já que as empresas que se acomodam tendem a perder mercado, em

decorrência da constante evolução do sistema capitalista”. (ANGELONI e MUSSI, 2008, p. 6).

Após a identificação dos concorrentes é preciso realizar uma análise para identificar o seu perfil. Porque,

A análise dos concorrentes leva ao estabelecimento do perfil de reação a uma ação a uma ação competitiva desencadeada pela empresa. Os perfis de reação mais comuns são:

- Concorrente cauteloso: não reage rápido ou fortemente aos movimentos do mercado, pois julga que seus clientes são leais, tira o máximo proveito do negócio, é lento ou não tem condições financeiras;
- Concorrente seletivo: reage somente a certos tipos de ataques e a outros, não;
- Concorrentes arrojados: reage sempre de maneira rápida e forte a qualquer movimento do mercado, sempre deixando claro que enfrentará qualquer tipo de ameaça;
- Concorrentes imprevisíveis: não demonstra um padrão de reação compreensível por meio de dados históricos ou financeiros. Não é possível prever sua reação. (BIAGIO, 2018, p.123).

Depois de realizar a análise dos concorrentes, é possível identificar quais serão as empresas que serão concorrentes diretos que disputarão o mesmo nicho de mercado e os indiretos.

Após a definição do público alvo podemos considerar como concorrentes diretos da SCHERER autopeças as empresas: ORBID e DLB no segmento Estadual, já no segmento regional, as empresas SINUELO, WAY Peças, e Folmer Autopeça. Ao fazer essa análise podemos incluir como concorrentes indiretos todos os estabelecimentos que comercializam peças e acessórios para veículos, que de alguma forma possam atender à necessidade desses potenciais clientes.

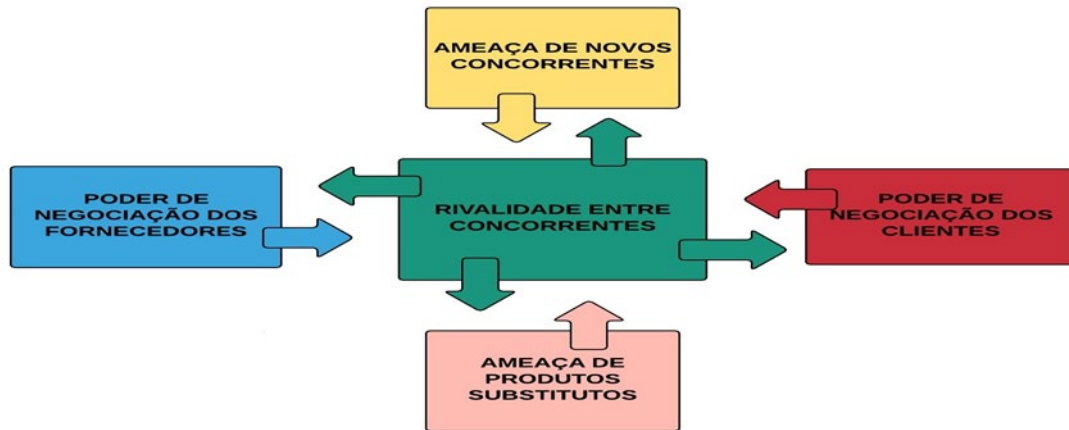
c- Análise das 5 Forças de Porter

As 5 forças de Porter fazem parte de um modelo de análise competitiva que tem por objetivo analisar cinco elementos que compõem o mercado de atuação da empresa, com base em análises dos seus concorrentes. Isto porque,

Para iniciar a análise do ambiente operacional, recomenda-se que está comece com as cinco forças competitivas propostas por Porter, a saber: (1) rivalidade entre os competidores atuais, (2) poder de negociação dos clientes, (3) poder de negociação dos fornecedores, (4) ameaça de ingresso

de novos competidores e (5) ameaça de produtos ou serviços substitutos. (ANDRADE, 2012, p. 61).

Figura 4- Análise Porter.



Fonte: Elaborado pelo Significados

Após a definição de utilizar essa análise que Porter criou, é preciso entender cada uma delas. Porter (2004) Todas as cinco forças competitivas em conjunto definem a intensidade da concorrência na indústria, bem como os ganhos, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação estratégica.

Rivalidade entre os competidores existentes: Para Andrade (2012) a rivalidade entre os competidores existentes faz com que cada organização utilize tática como a concorrência em preços, as “guerras de propaganda”, a inclusão de novos produtos, o aumento nos serviços ou nas garantias oferecidas para os clientes. Com isso, é de extrema importância a identificação dos principais competidores no mercado para definirmos estratégias que nos ajudem a se destacar perante o cliente.

Poder de negociação dos clientes: Segundo Porter (2004) “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria”. (PORTER 2004, p. 26).

Seguindo a mesmo raciocínio do autor citado acima,

Os clientes representam uma ameaça quando têm o poder suficiente para forçar a baixa dos preços ou para exigir qualidade superior ou mais serviços, levando as empresas de um determinado setor industrial a intensificar a concorrência. (ANDRADE, 2012, p.64).

Antes de ceder em uma negociação com o cliente, ou até mesmo baixar seu preço perante a concorrência, é preciso verificar se esta ação poderá ocasionar uma possível desvalorização do segmento.

Poder de negociação dos fornecedores: nesta seção cabe destacar que “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. (PORTER 2004, p. 28). Se a empresa depender de apenas um fornecedor, é possível que se tenha grande dificuldade na hora da negociação, dessa forma é preciso muito importante encontrar parceiros nesse ramo.

Ameaça de ingresso de novos competidores: é relevante evidenciar que “novas empresas que entram para a indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais”. (PORTER 2004, p. 7).

Com isso é preciso ficar atento aos novos concorrentes, analisando as inovações que eles possam trazer para o mercado tornado se o seu diferencial, podendo barganhar uma parcela de nossos clientes. Porque,

Esses casos ocorrem quando os competidores potenciais possuem tecnologia, força de vendas e capital necessário para buscar oportunidades através da diversificação em outros setores, ou quando se trata de empresas estabelecidas em outras regiões que passarão a atuar também no mesmo mercado (ou região) onde a empresa atua. (ANDRDE 2012, p. 65).

Manter-se atualizado seguindo as tendências de mercado e se espelhando em seus concorrentes podem fazer a empresa se manter por muitos anos sendo líder em seu segmento.

Ameaças de produtos ou serviços substitutos: Produtos ou serviços substitutos podem reduzir o lucro para as indústrias, aumentando as possibilidades para os clientes e por consequência diminuindo o preço de mercado para se manter competitivo. “Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos”. (PORTER 2004, p. 24).

Muitas vezes os produtos similares ou alternativos trazem os mesmos benefícios além de exercer a mesma função tendo um custo bem reduzido, no segmento de auto peças, as procuras por esses produtos fazem com que haja uma grande concorrência de mercado.

Com base na análise das 5 forças de Porter, as quais determinam a atratividade do mercado ou segmento, podemos perceber que a empresa SCHERER auto peças se destaca em seu ramo de atuação. Com grandes fornecedores parceiros que possibilitam a compra de produtos de qualidade que aumentam a credibilidade da marca, além desses produtos ela conta também com preço competitivo e condizente com o mercado.

7.3 Programa de fidelização

A fidelização de clientes é algo fundamental em um mercado que está bastante concorrido, possuir estratégias para conquistar esses clientes e os torna-los aliados pode trazer grandes benefícios para a empresa.

Possuir o reconhecimento da sua marca, tendo uma boa imagem dela no mercado, facilita na escolha do consumidor em adquirir seus produtos, contribuindo no processo de fidelização do mesmo com relação à marca. Dessa forma,

O conceito de fidelização requer a criação de um valor constante e, por isso, proporciona um objetivo para se organizar uma empresa e um padrão para se organizar uma empresa e um padrão para avaliar o nível de alcance desses objetivos. (LAS CASAS, 2006, p.29).

No segmento de autopeças a confiança é algo que fideliza o cliente, isso envolve não somente preço, mas sim todos os aspectos que ocorrem durante a venda, seja no tempo de entrega ou na agilidade no atendimento, a empresa que atender esses quesitos, certamente será a primeira a ser lembrada quando o cliente necessitar de algum produto.

a. Segmentação de mercado

Toda a organização possui o mercado alvo de atuação, fazer a divisão desse grupo por características compatíveis pode ajudar o gestor na elaboração de estratégias para estes. “Segmentar significa caracterizar grupos (de demanda ou de oferta) cuja homogeneidade se revele suficientemente ampla e de fácil identificação em um universo de mercado”. (DANTAS, 2008, p.52).

Seguindo o mesmo viés, cabe ressaltar que,

Segmentar é identificar os diferentes grupos de consumidor e atuar sobre os grupos que a organização resolva almejar. O objetivo é atender aos segmentos, cada um com suas necessidades, características ou exigências similares. (CAMPOMAR, 2006. p. 13).

Com a identificação do segmento, é possível trabalhar o produto de acordo com as necessidades do cliente além de definir o público alvo da organização. Visto que,

Quando há diferença na necessidade ou no desejo dos clientes ou em suas atitudes e predisposições para as ofertas no mercado (sejam essas diferenças entre grupos ou entre indivíduos), então há oportunidades para segmentar o mercado, ou seja, para subdividir o mercado maior em grupos menores (segmentos) que se transformam em mercados-alvo. (HOOLEY, 2011, p. 151).

Com base nos autores citados acima, definido o conceito de segmentação de mercado, podemos afirmar que o público alvo da Filial Scherer Autopeças, em São Miguel do Oeste é o Jurídico, focado no ramo de manutenção automotiva, trabalhando diretamente com as mecânicas, auto elétricas, postos de combustíveis e transportadoras da região oeste catarinense, atendendo 33 municípios, fornecendo peças de reposição tanto na linha leve quanto pesada.

b. Análise do comportamento do consumidor

Conhecer os clientes que compram em sua empresa é importante, com isso, é fundamental conhecer o seu comportamento com relação as suas intenções de compra, além de identificar o que pode influenciar a realizá-la. “A análise do comportamento do consumidor inclui entender suas atividades físicas e mentais. Como exemplo de atividades mentais há as influências que as marcas, através da publicidade, exercem sobre o consumidor”. (COBRA, 2015, p.92).

Trabalhar estratégias que possam influenciar diretamente no comportamento do consumidor ajuda a interferir diretamente no poder de compra do mesmo, as técnicas de merchandising podem contribuir nesse processo. Assim,

A mente do consumidor recebe influencias decorrentes da percepção que o indivíduo, enquanto comprador ou usuário, tem do produto ou serviço; do aprendizado acerca do bem ou serviço; da motivação de compra ou uso; e das atitudes que são respostas a estímulos recebidos pela ação de comunicação do produto ou serviço. (COBRA, 2015, p. 92).

Na empresa Scherer autopeças, a forma como são utilizadas algumas estratégias para influenciar o consumidor a adquirir seus produtos, em parceria com os fornecedores são disponibilizados cursos de capacitação, palestras, além de campanhas que disponibilizam prêmios para os clientes que mais comprarem. Além desses benefícios o preço também se torna um atrativo, potencializando a venda desses itens.

Outro quesito considerado importante é a identificação do consumidor, assim,

O ponto de partida é definir quem são os consumidores atuais. A resposta nem sempre é óbvia, pois pode haver vários participantes na compra e na utilização de um dado produto ou serviço. Os compradores não são, necessariamente, os mesmo que os consumidores. (HOOLEY, 2011, p.69).

Dessa maneira, percebemos a importância do posicionamento de mercado da empresa em relação ao seu público alvo. Na empresa que estamos realizando o estudo, a venda é focada diretamente para o público jurídico.

Hooley (2011) relata que, para conseguirmos definir o que é realmente o comprador, é preciso conhecer os 5 papéis principais que podem existir nas diversas situações de compras, sendo elas:

O iniciador: Esse é o indivíduo que inicia a busca de uma solução para o problema do consumidor. **O influenciador:** influenciadores são todos aqueles indivíduos que podem ter alguma influência na decisão de compra. **O decisor:** levando em conta as opiniões dos iniciadores e dos influenciadores, algum indivíduo de fato tomará a decisão sobre qual o produto ou serviço será adquirido. **O comprador:** O comprador é o indivíduo que realmente compra o produto ou serviço. **O usuário:** Finalmente, temos o usuário final do produto ou serviço, o indivíduo que consome a oferta. (HOOLEY, 2011, p. 70).

Podemos definir nosso público alvo como comprador, As oficinas que adquirem os produtos da Scherer Autopeças compram os produtos com o preço diferenciado, revendendo os mesmos para o cliente final, que por sua vez será o usuário dos componentes.

c. Gestão da imagem da marca

A marca é algo fundamental em um mercado que está sempre se reinventando, a forma como ela é trabalhada pela organização impacta diretamente no reconhecimento da mesma. “As marcas são os ativos mais poderosos que as empresas dispõem; valem mais do que prédios, máquinas e equipamentos”. (COBRA, 2015, p.201).

O objetivo da marca é trazer reconhecimento para a organização além gerar valor para a mesma. “Atualmente, podemos afirmar com segurança que a marca da empresa ou de seus produtos proporciona ao seu proprietário dois valores reais: valor mercadológico e valor econômico”. (YANAZE, 2011, p.349).

Yanaze (2011) Relata que os dois valores possuem ações distintas, porém ambos possuem o mesmo objetivo que é a obtenção de lucro. A imagem positiva traz para a empresa maior poder de negociação. Ajuda também para embasar o crescimento de uma organização, seja ela, industrial, comercial ou prestadora de serviços.

Além de aumentar o poder de negociação da empresa, sua marca é algo muito valioso, tendo em vista que a credibilidade da organização está diretamente relacionada a ela.

Ainda para Yanaze (2011), as marcas bem administradas trazem margens operacionais e lucros mais altos, gerando assim maior crescimento e diminuição do risco do negócio. Com isso, torna-se fundamental que a marca, para ser bem sucedida, seja bem administrada, assim como devem ser os demais ativos intangíveis da organização.

Saber explorar sua marca pode render grandes lucros para a empresa, além de crescimento no contexto mercadológico.

- Escolha do posicionamento amplo, específico ou de valor: O posicionamento da empresa Scherer Autopeças é caracterizado como amplo, atendendo com agilidade, focada em solucionar o problema dos clientes com agilidade, profissionalismo além de contar com grande conhecimento técnico.
- Definição e explicação da marca, logomarca, slogan. – O nome SCHERER está relacionada com o sobrenome e do fundador da mesma Senhor Jaime Scherer, Autopeças devido ao segmento de atuação empresa.

Figura 5- Definição da marca.



Fonte: Elaborada pela empresa estudada.

- Registro da marca – Após realizar a pesquisa no INPI, verificamos que a marca da empresa Scherer Autopeças ainda não está registrada, porém na data de 31/05/2019 foi encaminhado o registro junto ao órgão e sua situação está em: Aguardando exame de mérito.

Figura 6- Registro da marca.

BRASIL	Acesso à informação	Participe	Serviços	Legislação	Canais
Instituto Nacional da Propriedade Industrial Ministério da Economia					
Consulta à Base de Dados do INPI					
» Consultar por: No.Processo Marca Titular Cód. Figura]					[Início Ajuda?]
1/0					
Marca					
Nº do Processo:	917450140				
Marca:	SCHERER AUTOPEÇAS				
Situação:	Aguardando exame de mérito				
Apresentação:	Mista				
Natureza:	De Serviço				



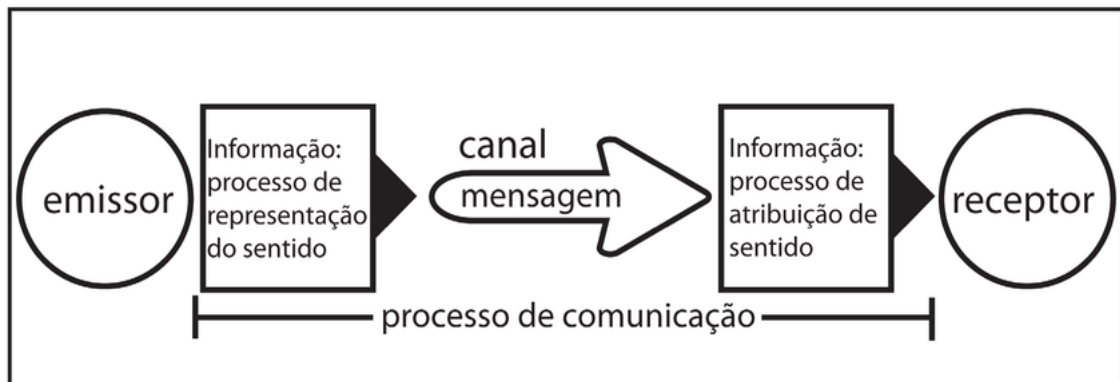
Fonte: INPI.

d. Ações de comunicação

A comunicação nas organizações a algo fundamental, tanto na comunicação externa com os clientes quanto no meio interno com os colaboradores, é fundamental que esse processo seja bem definido para evitar possíveis ruídos durante o processo. Dessa forma,

Quando pensamos em processo de comunicação, devemos considerar os seus principais componentes. O processo de comunicação envolve um comunicador, uma mensagem e um receptor. O comunicador é quem tem algo a dizer. A mensagem significa o que se tem a dizer e o receptor é aquele que recebe a mensagem (LAS CASAS, 2009, p. 283.).

É de grande valia para o gestor compreender todas as etapas desse processo, isso pode influenciar diretamente nas estratégias de comunicação da organização.



Fonte: Researchgate

Las Casas (2009) Quando o comunicador emitir uma mensagem, o mesmo deverá pensar na comunicação efetiva. Dessa forma, a partir de uma análise de audiência deve pensar na melhor maneira de atingi-la (codificação). Usa-se um meio para transmitir a mensagem (canal) e o receptor, ao entender o que está sendo transmitindo (decodificação), terminara o processo.

A comunicação externa é muito importante para a empresa, sendo um dos principais responsáveis pela comercialização de produtos, por meio da comunicação de marketing a empresa consegue divulgar sua marca. “A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar,

persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente sobre os produtos e as marcas que comercializam”. (KOTLER E KELLER, 2012, p.512).

Aliada com a comunicação de marketing, a propaganda tem grande importância no processo de divulgação da marca e dos produtos. Com isso,

A propaganda também é de extrema importância para a atividade mercadológica. Por meio delas as empresas podem manter cooperação de seus intermediários, familiarizar seus clientes com o uso dos produtos fabricados, criar imagem de credibilidade, lançar novos produtos, estimular demanda, criar lealdade de marca, enfatizar características dos produtos, entre outros propósitos. Com tantas funções, não é para menos reconhecer a sua importância (LAS CASAS, 2009, P. 286).

Na empresa Scherer Autopeças, a comunicação interna da empresa é realizada através de reuniões, avisos em murais, meios de comunicação eletrônicos e redes sociais, como whatsapp e e-mail.

Já na comunicação externa a empresa trabalha com divulgação em mídias sociais, flyers, patrocínio em eventos esportivos e culturais, feiras de exposição, banners, divulgação em rádios, parcerias com núcleos regionais e estaduais de reparadores, além de ações beneficentes.

Podemos perceber que mesmo com uma grande variedade de formas de comunicação, a empresa adota uma posição cautelosa, pois o público alvo da empresa são as oficinas mecânicas (varejo), e não o cliente final.

e. Definição de estratégias para a fidelização

Em todos os segmentos temos o cliente como o maior patrimônio da empresa, sem ele certamente a organização não existiria, cada cliente possui características e necessidades diferentes, é fundamental trabalhar estratégias para suprir essas necessidades e os torna-los aliados. “O administrador de marketing tem a grande missão de fazer com que suas marcas contribuam para tornar seus clientes mais sensíveis aos seus produtos, encantando-os, seduzindo-os e tornando-os fiéis” (YANAZE, 2006, p.282).

Quando o cliente vai até seu estabelecimento comercial, o mesmo busca satisfazer a uma necessidade e o mínimo que ele espera é sair de lá com ela sanada, para ocorrer a fidelização é fundamental entregar algo a mais para ele, sendo assim:

Fidelizar o cliente é oferecer com qualidade aquilo que ele realmente espera; encantar o cliente é oferecer um bem ou serviço que ele não espera receber; seduzir o cliente representa o pós-marketing, que dará sustentabilidade e segurança no uso do bem oferecido. (YANAZE, 2006, p. 282)

Cabe ao gestor da empresa explorar esses três aspectos da melhor maneira, visando o melhor relacionamento com o cliente, fazendo com que o mesmo sinta-se parte da organização.

A empresa Scherer Autopeças, trabalha com uma grande variedade de estratégias para a fidelização, além do preço atrativo em peças de marca renomadas no mercado, a mesma disponibiliza-se de um centro tecnológico onde são ofertados cursos de capacitação, palestras com os principais fornecedores, além de premiação com viagens para os melhores clientes, através de uma análise de potencial de compra, são definidas as campanhas para cada perfil de comprador.

Na Scherer Autopeças, os vendedores externos trabalham como uma ponte de ligação, entre cliente e organização, onde são coletadas informações e repassadas para o gestor como uma forma de feedback, auxiliando na construção da estratégia, além do vendedor externo coletar informações relevantes para a organização, ele também é responsável em divulgar os diferenciais da empresa (cursos técnicos, campanhas, logística, vendas entre outros.)

Outro grande diferencial da empresa é o sistema de logística, que faz a empresa possuir grande variedade de produtos a pronta entrega, sendo que as peças que a mesma não tem disponíveis em suas filias sejam fornecidas pela matriz ou outras filias em no máximo 24 horas, essa disponibilidade de produtos influencia diretamente na confiança do cliente perante a organização e agilidade.

f. Elaboração das 8 etapas do plano

- 1- Identificação do público alvo: Definir o público alvo se torna fundamental na construção do plano de marketing dessa forma,

O processo deve ser iniciado tendo-se em mente um público alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que eu dizer, como, quando, onde e para quem (KOTLER, 2012 p. 518).

Influenciadores: Núcleo de auto mecânicas, e ganhadores de viagens (eventos realizados pela Scherer Autopeças).

Consumidores atuais: Oficinas mecânicas, postos de combustíveis e transportadoras.

Possíveis compradores: Linha Agro.

Baseado em seu público alvo, o gestor irá definir a melhor estratégia de comunicação para atingir diretamente o seu cliente alvo.

2- Determinação dos objetivos da comunicação: A definição dos objetivos da comunicação precisa andar paralelamente com os objetivos de vendas da empresa, com isso é preciso estabelecer alguns aspectos para conseguir alcançar o resultado almejado,

Sendo assim:

Necessidade da categoria – estabelecer uma categoria de bens ou serviço como necessária para eliminar ou satisfazer uma evidente discrepância entre os estado motivacional atual e estado emocional desejado;
 Conscientização da marca – promover a capacidade do consumidor de reconhecer ou lembrar de um marca dentro de uma categoria, em detalhes suficientes para que efetue a compra;
 Atitude em relação a marca- avaliar a marca com relação a capacidade comprovada de atender à uma necessidade atualmente relevante;
 Intenção de compra da marca- induzir os consumidores a decisão de comprar uma marca ou tomar uma atitude relacionada com a compra (KOTLER, 2012, p. 518)

Com esses quatro itens bem definidos pelo gestor, a construção dos objetivos será realizada de maneira adequada.

3- Elaboração da mensagem:

- Centro técnico;
- Logística;
- Qualidade;
- Mix de produtos;
- Atuação nos três estados do sul;
- Profissionais altamente qualificados.

A mensagem deve ser gerada com o intuito de chamar atenção para o produto ofertado. “Ao determinar a estratégia de mensagem, a gerência deve procurar apelos, temas ou ideias que se conectem ao posicionamento da marca e

ajudem a estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença”. (KOTLER, 2012, p.519).

4- Seleção dos canais de comunicação: Selecionar os canais de comunicação se torna algo fundamental para que a mensagem enviada seja transmitida ao cliente, é fundamental conhecer a forma que irá atingi-lo com maior eficiência. “A seleção de canais eficientes para a transmissão da mensagem se torna cada vez mais difícil a medida que os canais de comunicação se mostram mais fragmentados e congestionados”. (KOTLER, 2012, p. 522).

A comunicação da Scherer Autopeças se dá por meio de mídias digitais, feiras do ramo automotivo, flyers e rádio.

5- Estabelecimento do orçamento de comunicação: O orçamento de comunicação é muito importante para definir o quanto será investido no setor de vendas, é preciso levar em consideração seu público alvo, além do segmento de atuação da empresa. Sendo assim,

O investimento em comunicação varia muito de setor para setor e de empresa para empresa. Os gastos podem variar de 40 a 45 por cento das vendas no setor de cosméticos, mas somente 5 a 10 por cento no setor de equipamentos industriais. (KOTLER, 2012, p.524).

Dessa forma, como o público alvo da empresa é bastante específico, o investimento em comunicação não é tão elevado, porém, o mesmo é bem direcionado, com baixo investimento em comunicação, e sim, o investimento principal é para eventos/viagens, onde as fábricas parceiras contribuem em torno de 80% desta despesa.

6- Decisão sobre o mix de comunicação: Após a definição do orçamento de comunicação, é preciso distribuir o investimento em algumas formas de comunicação. Dessa forma,

As empresas devem distribuir o orçamento de comunicação entre oito principais formas de comunicação – propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, eventos e experiências, marketing direto, marketing interativo, boca a boca e força de vendas (KOTLER, 2012, p. 526).

O principal investimento de comunicação da empresa é 90% direcionado para eventos, onde o elo entre empresa e clientes ocorre de forma vantajosa para ambas as partes.

7- Mensuração dos resultados da comunicação: Após a implementação do plano de comunicação, é preciso avaliar os resultados obtidos pela ação realizada.

Depois de implementar o plano de comunicação, o executivo em questão precisa avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes desse grupo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes viram, que pontos foram mais marcantes, o que sentiram em relação a mensagem transmitida e quais são suas atitudes anteriores em relação ao produto empresa. Também devem reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compram o produto, quanto gostaram dele e quantos falaram a respeito dele a outras pessoas. (KOTLER, 2012, p.530).

A empresa consegue mensurar os resultados pelas ações as quais realiza através de feedbacks do setor de marketing, onde todos os clientes que usufruem dos eventos respondam a um questionário.

8- Gerenciamento da comunicação integrada de marketing: É muito importante unificar a imagem da empresa com o intuito de chegar ao mesmo objetivo, dessa forma,

A comunicação integrada de marketing é capaz de produzir uma mensagem mais coerente e contribuir para o desenvolvimento de brand equity e a geração de um impacto mais expressivo nas vendas. Ela força a gerencia a refletir sobre todas as formas pelas quais o cliente estabelece contato com a empresa, como a empresa comunica seu posicionamento, a importância relativa de cada veículo e as questões de timing. Também atribui a alguém que antes não existia a responsabilidade de unificar as imagens e as mensagens da marca à medida que passam pelas milhares atividades da empresa. (KOTLER, 2012, p 532).

- Abertura de novas filiais nos três estados do sul do país;
- Reconhecimento da marca nos três estados do sul do país.

7.4. Programa de desenvolvimento de recursos humanos (PGP)

Um programa desenvolvimento é uma ferramenta que visa o crescimento profissional do colaborador da empresa. Isto porque “a formulação e manutenção de um sistema de informações de Recursos Humanos compõem uma das atividades básicas importantes para subsidiar a gestão dos Recursos Humanos da empresa. ” (LUCENA, 2009, p.253). Visto que,

As características de complexidade, de dinamismo e de mudanças de ambiente organizacional, tão comentadas neste trabalho, impõem a necessidade de se dispor de informações sistematizadas que possibilitem suportar as decisões gerenciais de forma rápida e precisa. Consequentemente deve-se buscar na própria dinâmica do sistema

empresarial a base para definir os objetivos e as aplicações práticas que condicionaram a formulação dos sistemas de informações de Recursos Humanos. (LUCENA, 2009, p.253).

Também vale lembrar de que, nos dias atuais, as possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional são extremamente valorizadas pelos profissionais que buscam uma colocação no mercado.

a. Dados Pessoais do (s) donos da empresa

Presidente do conselho de administração

- ✓ Jayme Scherer

Diretores

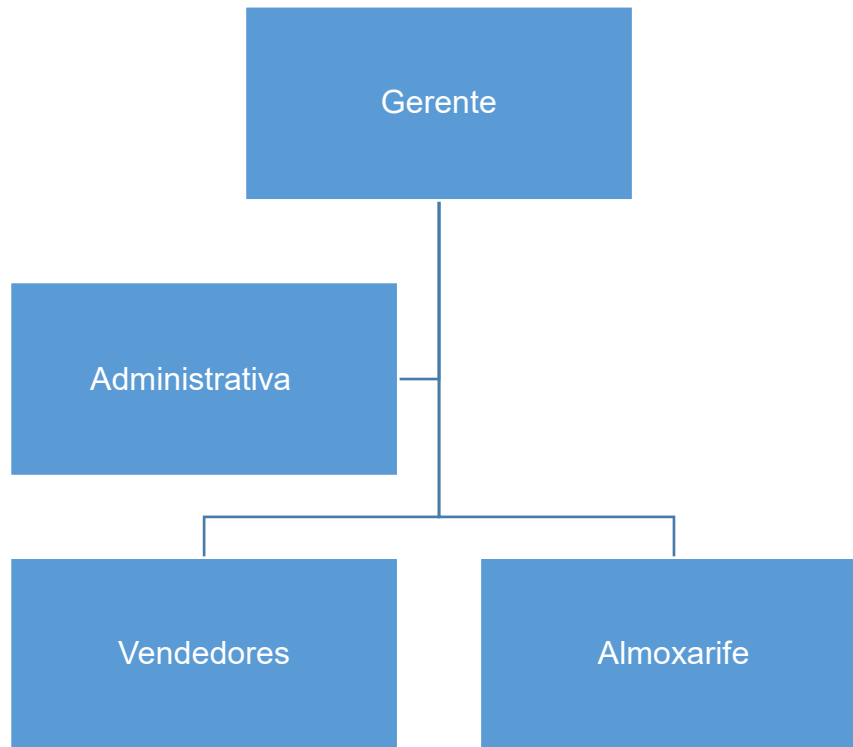
- ✓ Carlos Alberto Scherer
- ✓ Eduardo Kalabaide Scherer
- ✓ Assir Luiz de Lucca

b. Organograma e funcionograma

O organograma é um gráfico que visualiza representar a estruturação organizacional da empresa ou instituição. Porque [...] “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, 2012, p.219).

Essa estrutura apresenta desde o presidente da corporação, até mesmo os funcionários de menor nível operacional da empresa. O organograma da Scherer autopeças será representado da seguinte forma:

Figura 7- Organograma Scherer Autopeças – Filial São Miguel do Oeste.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

De acordo com Drucker (2006), a estrutura funcional demonstra claramente as atribuições de cada atividade. Para quem gerencia a organização, suas atividades estão atreladas à organização das atividades realizadas pelos setores operacionais uma vez que, utilizam os quatro pilares da administração que são: organização, planejamento, coordenação e monitoramento de todos os setores da empresa, a fim de que, o conjunto, esteja em sintonia e executando suas atividades em êxito.

“O funciograma é um gráfico de organizações 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, 2012, p.220).

O funciograma da empresa Scherer Autopeças será apresentado da seguinte maneira, descrevendo as atribuições de cada cargo:

Funcionograma da Scherer Autopeças

Tabela 4- Funcionograma da Scherer Autopeças.

Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciar pessoas. ✓ Demonstrar competências pessoais. ✓ Gerenciar riscos. ✓ Comunicativo, comercial e técnico na área de atuação. ✓ Gerenciar setor administrativo. ✓ Relacionamento com clientes. ✓ Responsável por reuniões diárias e mensais com todos os setores da empresa. ✓ Gerenciar vendas, depósito e frota.
Almoxarife	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsável pelos colaboradores do depósito. ✓ Responsabilidade pela manutenção da frota. ✓ Gerenciar motoboys. ✓ Responsável pela organização, expedição do depósito. ✓ Responsável pelo recebimento de mercadorias de fábricas.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsável pelo crédito e cobrança dos clientes. ✓ Gerir tarefas financeiras e administrativas. ✓ Responsável e verificar limite de compras e aumento de limite aos clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhamento crescimento ou queda nas compras de clientes da sua carteira.

Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa em visitas e contatos para com seus clientes ✓ Participar de ações de vendas / eventos. ✓ Sugerir promoções de determinadas linhas. ✓ Concretizar vendas.
------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

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

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), CBO é a sigla para Classificação Brasileira de Ocupações — um documento que retrata a realidade das profissões existentes no mercado de trabalho do Brasil. (Site MTE).

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é um documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro. Foi instituído com base legal na Portaria nº 397, de 10.10.2002. (Site CBO).

Com base no CBO, elaboramos uma tabela relacionada ao salário e o número de funcionários para cada função da empresa estudada:

Funcionários da Scherer Autopeças:

Tabela 5- Funcionários da Scherer Autopeças.

CARGO	CBO	N DE EMPREGADOS	SALARIO
Gerente	1423-05	01	R\$ 6.992.28
Administrativa	4110-05	01	R\$ 1.446.52
Vendedores	3541-20	15	R\$ 1.773.44
Almoxarife	4141-05	01	R\$ 1.465.29

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

d. Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência

O plano de cargos e salários é um instrumento que permite chegar em um desejado equilíbrio dos salários da organização, além de valorizar o colaborador e motivá-lo a buscar novos conhecimentos.

Segundo Snell (2014, p. 208) “as especificações de cargos, em particular, ajudam a identificar as competências individuais que os funcionários precisam ter para alcançar o sucesso: conhecimentos, habilidades, aptidões e outros fatores que levam a um desempenho superior”. Com o plano o colaborador receberá de acordo com sua capacidade de realizar as tarefas definidas. Assim,

O salário representa uma das mais complicadas transações, pois, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, receber salários. (CHIAVENATO, 2014, p.300).

Na organização estudada não possui um plano de cargos e salários definido, porém o colaborador que se destaca é valorizado com reajustes salariais, além de capacitações disponibilizadas pela própria empresa.

e. Estratégias de recrutamento e seleção de pessoas.

O sucesso de uma organização está diretamente relacionado aos seus colaboradores, possuir uma equipe entrosada e que se encaixe a filosofia da empresa pode trazer grandes resultados. Mediante a essa situação é preciso investir em estratégias de recrutamento de pessoal.

Para Chiavenato “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. (CHIAVENATO, 2006, p. 59). Além de prezar pela capacitação dos recrutados é necessário também observar se o mesmo possui o perfil para a vaga disponível. Geralmente o recrutamento tem a finalidade de sanar a falta de capital humano da organização, porque “todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange a contratação de novos profissionais”. (MARRAS, 2011, p.54).

Definir um processo de contratação diminui a possibilidade de fazer contratações equivocadas que possam futuramente causar algum dano no clima organizacional da empresa.

Atualmente a empresa conta com o setor de recursos humanos para a contratação, para cargos técnicos no setor de vendas o critério de seleção é baseado no conhecimento do segmento de atuação, para o setor administrativo o critério avaliativo é baseado na formação acadêmica do candidato, voltado ao setor e também é preciso possuir no mínimo dois anos de experiência na área. Para a contratação no setor de depósito é realizado um questionário avaliativo que visa os critérios e perfis da empresa.

f. Estratégias de desenvolvimento e monitoramento de pessoas e endomarketing.

As estratégias de desenvolvimento podem ser vista como um plano que demonstra os objetivos, as propostas e políticas de uma organização, que podem monitorar e gerenciar o comportamento organizacional de cada colaborador e da organização em si. Assim,

No primeiro caso, os processos de desenvolver pessoas são fundamentais para o sucesso organizacional e se tornam estratégicas para a organização. No segundo caso, os processos de agregar pessoas ocupam a pódio e passam a ser estratégicos para a organização. (CHIAVENATO, 2014, p.73).

Isto porque, “o objetivo principal é mostrar como as organizações estabelecem complexos sistemas de informação como meios para monitorar o comportamento das pessoas em um estilo democrático e participativo”. (CHIAVENATO, 2014, p. 432).

Manter seus colaboradores informados das atividades internas e externas são ações importantes para que no futuro seja tomada uma decisão.

A organização que possui o endomarketing bem definido é uma grande estratégia de ações internas na empresa, assim o ambiente interno se torna mais agradável, e visa melhorar a imagem da empresa entre seus colaboradores.

O uso original e mais extensivo do endomarketing tem-se concentrado nos esforços para melhorar a qualidade do serviço no ponto de venda em setores como o de bancos, entretenimento e varejo, dentre outros nas situações também conhecidas pelos prestadores serviços como o momento

da verdade. Alguns chamam isso de vender para a equipe, porque o produto que está sendo promovido é o trabalho dessa pessoa como geradora de serviço e valor para o cliente. Isso tende a ser tratado em programas de treinamento de atenção ao cliente e outras atividades semelhantes. Esses tipos de programa de endomarketing são, na prática, essencialmente táticos e geralmente restritos ao nível operacional da organização. (GRAHAM, 2011, p. 345).

Podemos perceber a necessidade de desenvolver estratégias que valorizam o endomarketing dentro da organização, com isso é possível motivar a equipe para realizar uma prestação de serviços de qualidade, e entregando ao cliente um produto com valor agregado.

A justificativa é a aparente evidência de que o sucesso em um mercado costuma depender amplamente dos funcionários que estão muito distantes do entusiasmo de criar estratégias de marketing, engenheiros, departamentos de atendimento ao cliente, pessoal que lidam com clientes nas áreas de produção e finanças, equipe de vendas e assim por diante. (GRAHAM, 2011, p. 345).

Em vários segmentos, é visível a carência de colaboradores que estão engajados com as políticas da empresa, manter todos compromissos com valores da mesma, pode beneficiar o clima organizacional.

A Scherer Autopeças trabalha com sistema de ponto, visando monitorar as horas trabalhadas de seus funcionários, pois o parágrafo 2, do Art. 74 da CLT – Consolidação das leis do trabalho, prevê o registro do ponto manual, e ou eletrônico para empresas que tem mais de dez colaboradores.

A organização em suas normas internas tem como um dos principais objetivos a integração entre todos os setores, isso ocorre toda segunda-feira, em torno de 30 minutos, onde os coordenadores de setores, juntamente com o gestor da organização, expõem suas ideias, seja elas de melhorias, oportunidades (aumento do quadro de colaboradores) em outro setor que esteja necessitando aumentar seu quadro no setor, entre outros assuntos que cada setor expõe neste espaço de integração de setores.

Outro fator importante na Scherer Autopeças é a integração dos novos colaboradores que iniciam na empresa, cada coordenador de setor é responsável em apresentar a importância que ele tem na organização, no trabalho que vai exercer, como por exemplo:

- **Função: Conferente** – O colaborador não é apenas um conferente, e sim uma peça fundamental na organização, pois ele é o responsável direto em conferir a mercadoria conforme está no pedido, fazendo com que ele entenda a importância que ele exerce na organização, diante desta integração ele vai entender que a mercadoria que confere diariamente, em caso de desatenção ele compromete a organização diante de seu cliente, pois a mercadoria chegando errada no cliente, torna-se um grande problema, pois a peça o mecânico está aguardando com urgência para instalar no caminhão, e muitas vezes, o caminhão está carregado de carga viva, ou então com horário agendado para descarregar, diante disso o mecânico pode estar cobrando da Scherer, a hora parada do caminhão a avaria da mercadoria que pode estragar pelo fato da peça chegar errada.

Essa integração dos novos colaboradores é regra da empresa, isso se torna o amadurecimento imediato dos novos colaboradores, entendendo sua função como peça fundamental na organização e não apenas trabalhando em um determinado setor sem saber o que realmente está exercendo e o quanto é importante na organização e no trabalho que exerce diariamente.

A Scherer Autopeças tem como bônus aos colaboradores, eventos durante o ano, como: carnaval, pescaria, oktoberfest, entre outros eventos, sempre pensando em seu cliente interno, pois quanto melhor atender e fazer seu cliente interno entender a valorização que a organização tem com ele, melhor sua produtividade, melhor seu desempenho e conseqüentemente o colaborador vende a imagem da organização de forma natural e exemplar que o seu cliente externo espera ser atendido e resolvendo seu problema como se fosse o problema do vendedor.

g. Programa de estímulo para equipe de vendas.

Manter a equipe motivada pode trazer grandes resultados para a organização, elaborar estratégias e campanhas pode auxiliar o gestor a manter seus colaboradores focados em um bem comum.

Bavutti (2006) conta que, quando o vendedor está preparado, ele pensa e oferece os produtos de seu portfólio com naturalidade,

Ao atender um cliente em sua loja, seja você mesmo. Existem vendedores que tentam imitar o cliente, sendo sérios quando eles são sérios, alegres quando eles são alegres. Se tentar fazer desta forma, poderá parecer artificial e o cliente perceberá. Portanto, tenha personalidade própria e atenda a todos os clientes com educação, respeito, demonstrando interesse em ajuda-lo a tomar a melhor decisão.

Ofereça mais do que o cliente quer comprar. Por exemplo: se quer comprar tintura para o cabelo, ofereça luvas, pincéis, potes plásticos, avental, etc. Pode ser que ele não tenha tais acessórios em casa e tenha esquecido na hora. Pense por ele. (BAVUTTI, 2006, p.184).

O vendedor moderno é aquele que vibra com as objeções, pois delas tira-se a argumentação, o conhecimento, a apuração da técnica, o desenvolvimento profissional, que serão utilizados nas vendas futuras. É utilizar o **NÃO** como um trampolim para a venda. “É aquele que elogia os seus concorrentes, mas apresenta suas vantagens diferenciais sobre os mesmos”. (BAVUTTI, 2006, p.104).

Na Scherer Autopeças para o setor de vedas, utilizasse de cotas estabelecidas para cada vendedor, com isso, além do salário fixo na carteira, a empresa premia o vendedor que atingir sua cota mensal.

O vendedor que atingir a cota recebe de premiação 0,08% do valor vendido no mês.

Além do bônus em dinheiro, o vendedor também concorre a inúmeros eventos realizados durante o ano, conforme seu desempenho alcançado em determinada campanha, ele concorre juntamente com os clientes que mais comprar a linha da campanha, com viagens, por exemplo: Costão do Santinho, Porto de Galinhas, Pescaria na Argentina, Cruzeiro, Carnaval em Joaçaba, Oktoberfest – Blumenau, entre outros, isso tudo como forma de motivação e carinho pelos colaboradores e clientes, com suas despesas todas pagas pela Scherer Autopeças e Fabricas da determinada campanha e evento.

7.5 Ações de Logística Comercial (Plano de Distribuição)

a. Definição da cadeia Logística:

O produto da cadeia de logística é um conjunto de características que o profissional de logística tem condições de adaptar aos seus objetivos. Na mesma proporção em que as características do produto forem sendo moldadas e

readaptadas com a conseqüente melhoria de posicionamento no mercado, se estará então criando uma vantagem competitiva. Os clientes reagirão a isso dando preferência ao produto alvo de todas essas atenções. (BALLOU, 2006, p.73).

O produto é o centro do foco no projeto do sistema logístico porque é ele o objeto do fluxo da cadeia de suprimentos, e, em sua forma sua forma econômica, o gerador das receitas da empresa. A formulação de bons projetos de sistemas logísticos depende do entendimento transparente deste elemento básico. É ele também a razão para que as dimensões básicas do projeto, representadas por suas características, embalagem e preço, sejam exploradas como um elemento do serviço ao cliente no projeto de sistemas logísticos. (BALLOU, 2006, p.73)

O autor aponta que “as grandes organizações procuram reduzir o tempo e o custo ao longo da cadeia de abastecimento a fim de obter uma resposta mais efetiva as necessidades do consumidor. Assim, novas medidas, diferentes das tradicionais, devem ser empregadas para atender as expectativas dos clientes”. (BERTAGLIA, 2009, p.11). Neste contexto,

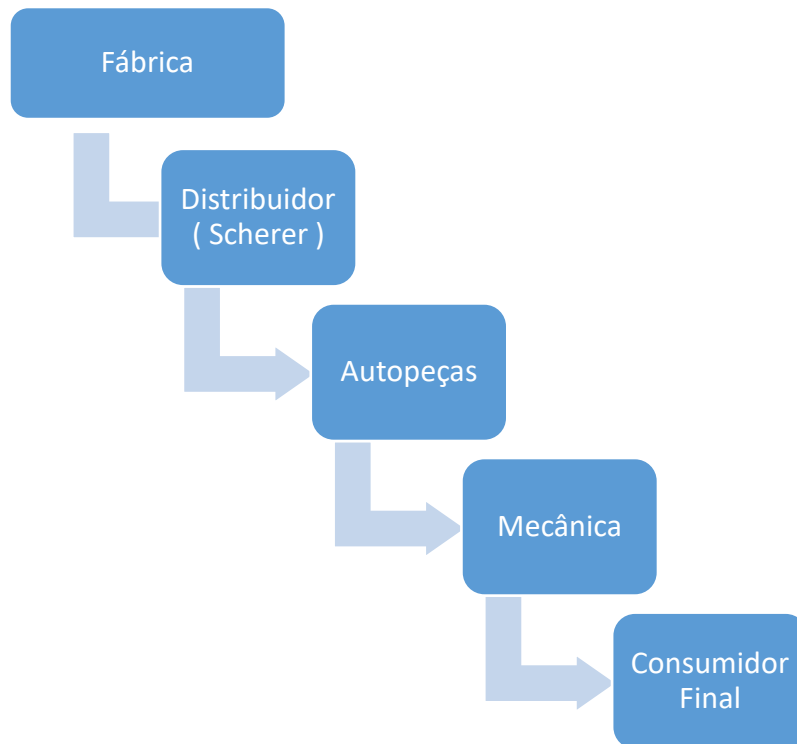
A distribuição é um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente. As atividades abrangem as funções de gestão e controle de estoque, manuseio de materiais ou produtos acabados, transporte, armazenagem, administração de pedidos, análises de locais e redes de distribuição, entre outras. O retorno de produtos em bom ou mau estado também é a parte desse processo, embora em alguns segmentos pouca atenção seja dada a essa função. A preocupação com o retorno de produto está começando a receber mais atenção, a partir do momento em que a consciência também se volta para o meio ambiente, sem mencionar os custos provocados na cadeia de abastecimento, sejam as devoluções totais e parciais de produtos em bom estado, sejam as devoluções de produtos vencidos ou obsoletos. (BERTAGLIA, 2009, p. 33).

As compras realizadas na Scherer autopeças pela equipe de compras são todas realizadas diretamente de fábricas, sendo que a entrega é um acordo entre as fábricas diretamente com as transportadoras. Algumas fábricas têm acordo com a Scherer autopeças, dependendo o volume de compras mês, o frete fica por conta do fabricante, levando em consideração que as compras realizadas pela Scherer são todas compradas à vista, conseqüentemente conseguem uma melhor condição de desconto na hora da compra. Atualmente o setor de compras é composto por 7 compradores que fazem o acompanhamento dos estoques das 17 filiais, sendo que todas as compras efetuadas para os três estados do sul do país, é direcionado apenas para os centros de distribuição Scherer. Cada centro de distribuição é

responsável pela reposição diária para as lojas dentro dos seus estados. Essas reposições entre as lojas de cada estado, a logística é própria e a reposição é diária.

Produto de maior giro: Amortecedor (componente de suspensão)

Figura 8- Fluxo de processos.



Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

b. Codificação e classificação dos materiais

A aplicabilidade dos códigos de barras nas empresas passa por questões estratégicas tanto externas como internas. Como estratégia externa, passa pela facilidade de comunicação com os parceiros envolvidos, facilidades que proporcionam ganhos significativos na identificação, no processo de recebimento / expedição, na alimentação de informações nos sistemas informatizados que, se bem estruturados, proporcionam ganhos em escala nas gestões de materiais, de movimentação, de pessoas, contábil, financeira e estratégica das organizações. (TADEU, 2010, p. 330).

Como estratégia interna, as organizações podem utilizar os códigos de barras para controle interno de materiais, identificação de centros de custos, de setores e

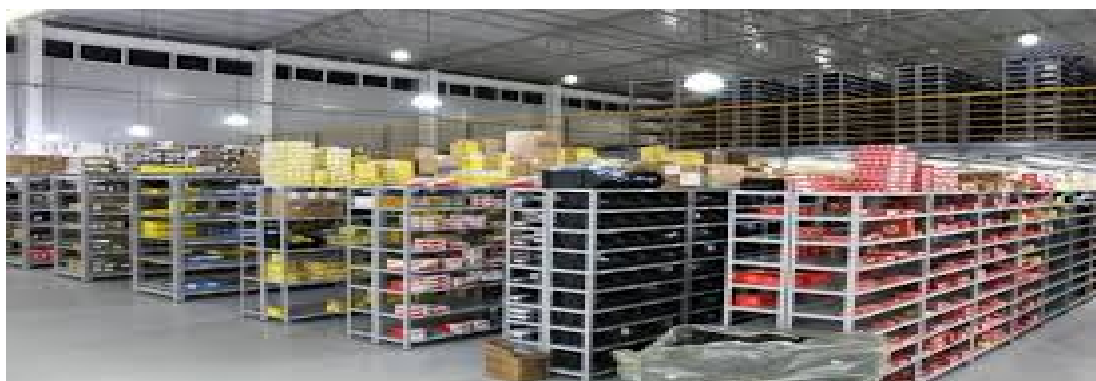
de unidades de processamento e produção. Portanto, com os geradores de códigos, cada empresa pode utilizar essa tecnologia em prol de melhorar a gestão interna e, conseqüentemente, proporcionar melhores resultados. (TADEU, 2010, p. 330).

Na Scherer Autopeças a localização das peças é organizada por “ruas”, os itens de maior giro, ficam no térreo e os itens de menor giro localizado no mezanino, com isso agiliza a separação de mercadoria e a expedição, tornando o processo ágil e de fácil localização.

Em todas as filiais da Scherer Autopeças, a entrada de mercadorias, armazenamento, separação, conferencia e a embalagem, todos os processos são com leitores identificando na peça o código de barras, após essa implantação, diminuiu consideravelmente a questão de: enviar mercadoria errada, sobra, falta, sendo assim o estoque fica confiável para o vendedor quando consultar o estoque no sistema.

Além da padronização do código de barras em todas as lojas, outro fator importante que a empresa segue um padrão é os itens considerados A, B, C, esses itens são os chamados, itens de maior demanda no mercado, esses itens são armazenados estrategicamente, de fácil acesso para separação, para agilizar o procedimento logístico da organização.

Figura 9- Curva ABC de controle de estoque.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Outro fator que a organização tem como padrão em suas lojas é a codificação interna, códigos próprios da empresa para facilitar o conhecimento do colaborador, seja do mais novo ao mais velho, além de ficarem códigos padrão para cada linha de produto o colaborador consegue identificar o modelo do produto, exemplo:

códigos que iniciam com o número 1 é peças para suspensão, número 2 para motor, e assim por diante.

Os produtos de maior giro na Scherer Autopeças são: Amortecedores, Filtros, Lubrificantes, Pastilhas de Freio, Lonas de Freio, Embreagens. Todas essas linhas são armazenadas estrategicamente.

c. Previsão de compras – Volume e custos

As compras são todas efetuadas na matriz, Joaçaba, meio oeste catarinense, são ao todo 7 compradores responsáveis pelo departamento.

A entrega das mercadorias compradas, são entregues diretamente de fábrica nas matrizes de cada estado, em Santa Catarina (Joaçaba) no P.R (Francisco Beltrão) e no RG (Passo Fundo), sua logística de reposição das matrizes para as lojas dentro de cada estado, são entregues por caminhões próprios e reposição diária.

O armazenamento das mercadorias acontece em um espaço amplo, sem acesso aos clientes, onde cada tipo de produto tem sua armazenagem em local específico, pois, vários tipos de produtos exigem um cuidado especial para sua armazenagem, exemplo: Lubrificantes, químicos, filtros, pneus, kit de motor.

Quanto à retirada do produto do estoque, é feito a separação dos produtos pelos auxiliares de depósito, (separadores de pedidos), através de pedidos enviados ao departamento de expedição, todo o processo de separação e conferência dos produtos é feito por leitor de código de barras, sendo assim o índice de erros é mínimo, e o controle de estoque é altamente eficiente.

Para Novaes (2007) na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado as operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, viveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha.

Na empresa Scherer Autopeças a logística envolve todo o processo de compra, venda e armazenagem dos produtos automotivos.

Foi sugerido algumas alterações do ambiente interno da Scherer Autopeças no setor de expedição de motos, identificamos no setor a melhoria do ambiente interno e algumas alterações no setor para agilizar o processo de entregas de motos, onde efetuamos uma pesquisa de mercado e identificamos que o setor precisa ser revisto, pois a entrega atualmente precisa ser melhorada com urgência.

O Sistema de compras da Scherer Autopeças auxilia os compradores na decisão de compras, o sistema também apresenta aos compradores as linhas que precisam ser compradas em grande quantidade, linhas que precisam fazer algum tipo de ações de vendas.

O comprador possui uma serie de necessidades, tanto pessoais quanto profissionais, que o motivam a comportamentos distintos no ato da compra. Essas diversas posturas ou papeis que ele acaba representando estão intimamente ligadas aos aspectos externos que o envolvem no momento da compra. Diante dessa realidade, as organizações procuram observar e estudar esses comportamentos distintos para desenvolver técnicas que possibilitem maior interação com o decisor da compra. (MOREIRA, 2007, p.139).

Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, os preços reais de mercado, e o mesmo sobre os custos dos fornecedores, isso em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é diferente. Com informação total, o comprador está em uma posição melhor para assegurar o recebimento dos preços mais favoráveis oferecidos a outros e pode contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada. (PORTES, 2004, p.27).

d. Previsão de Estoque

Possuir o conhecimento da quantidade de produtos disponíveis em estoque facilita o gestor no momento de traçar sua estratégia de compras além de provisionar quando determinado produto poderá ficar indisponível, podendo deixar de atender o cliente por falta de mercadoria. Assim,

Um objetivo primário do gerenciamento de estoque é garantir que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades necessárias. É algo que normalmente com base na probabilidade de atendimento do pedido com um produto do estoque atual. (BALLOU, 2006, p. 277).

A previsão de estoque da Scherer autopeças, trabalhasse com um estoque em todas as lojas de aproximadamente 3 meses, isso é uma maneira que o conselho administrativo da Scherer juntamente com o diretor comercial, adotam na empresa nesses 56 anos de existência, com essa filosofia, as fábricas quando tem ofertas e reajustes de preços previstos, tem como referência a Scherer Autopeças, pois sabem a filosofia de compras da empresa, sendo assim a organização, consegue maior margem de lucro perante os concorrentes.

Atualmente a empresa conta com 07 compradores, cada um deles responsáveis por determinadas linhas, o sistema de compras auxilia cada um dos compradores com indicadores através de relatórios, alguns procedimentos o sistema de compras é automático e alguns indicadores que os relatórios apresentam, facilita na hora da decisão de compras.

e. Acondicionamento dos produtos ou serviços

Em geral a eficiência no armazenamento de qualquer produto é de extrema importância, pois o mau aproveitamento de espaço é um comportamento nos custos logísticos e prejuízos com a movimentação de materiais inadequada tornando-se uma despesa desnecessária para a organização.

Barros (2005) sugere que o armazenamento seja planejado, desde o layout do armazém, manuseio do material, embalagem, identificação do material, métodos de localização do material, custo e nível de serviço que uma empresa deseja oferecer. O projeto da instalação geralmente reflete a natureza dos serviços da instalação.

A Scherer autopeças tem local adequado com cada tipo de mercadoria, com padrão de espaço, modelos de prateleiras e mezanino padrão com capacidade de até 3 mil kg. O corredor entre prateleiras é espaço padrão de fácil circulação e separação de mercadorias.

Todas as prateleiras são identificadas em ordem numéricas, todos os pedidos são identificados ao lado dos códigos o local que está armazenado a peça, número da prateleira, para facilitar e agilizar a separação dos pedidos, onde um colaborador que entra na empresa, no dia seguinte da contratação, já tem noção e pode começar a separar pedidos sozinhos, conforme normas da empresa, todo colaborador novo é acompanhado e treinado antes de iniciar a tarefa em qualquer setor na empresa.

Para Braga (2010) relata que, **Capacidade Produtiva:** Sistema de movimentação eficiente que permite aumento de produção, capacidade de armazenagem e melhor distribuição de armazenagem. **Condição de trabalho:** maior segurança, redução da fadiga e maior conforto pessoal são melhorias possíveis de serem acrescentadas no processo de produção pelos sistemas de movimentação de material. **Distribuição:** atividade que se inicia na recepção dos materiais e que se estende até a expedição do produto, permitindo melhoria na

circulação, localização estratégica de almoxarifado e melhoria na circulação, localização estratégica de almoxarifados e melhoria nos serviços ao usuário.

Redução de custos: melhor utilização de equipamentos, acondicionamento, racionalização de movimentação interna e armazenagem, permitem obter redução de custos de mão de obra, materiais e despesas gerais.

f. Estratégias de distribuição dos produtos / serviços

A distribuição da Scherer autopeças é rodoviária, conta com uma frota própria de 06 fiorinos e 07 motos terceirizada na filial de São Miguel do Oeste, onde a região de atuação é de 33 cidades, todas as cidades recebem as entregas 02 vezes por dia, e as entregas na cidade de São Miguel do Oeste são realizadas por moto.

O transporte segundo Ballou (2006) envolvem seleção dos modais, o volume de cada embarque, as rotas e a programação são decisões sobre as quais pensam fatores como a proximidade, ou distância, entre o armazém. Os níveis de estoque também dependem das decisões sobre transporte que variam conforme o volume de cada remessa.

De acordo com Ballou (2006) os níveis de serviço aos clientes, localização das instalações, o estoque e os transportes são das mais importantes áreas em matéria de planejamento, em face do impacto que as decisões tomadas em cada uma delas acabam tendo sobre a lucratividade, o fluxo de caixa e o retorno do investimento. Cada uma das áreas de decisão é inter-relacionada e a estratégia do transporte precisa ser planejada levando-se em conta o possível efeito de compensação.

Conforme Viana (2008) distribuição é a atividade onde a empresa efetua as entregas de seus produtos e está ligado à movimentação e ao transporte. A distribuição pode ser feita por diversos tipos de movimentação e a transporte, os mais conhecidos são os transportes rodoviários, ferroviário, hidroviário, aeroviário e intermodal.

g. Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos

Segundo Kwasnicka (2015) o planejamento de produção é feito em um nível bastante global. Partindo desses dados de planejamento, detalham-se os programas e planos de produção para um nível mais compreensível aos escalões inferiores da organização.

O da produção como a atividade que procura combinar as necessidades de produção com os recursos e equipamentos disponíveis. Cada atividade é coordenada com outras para que o fluxo caminhe calmamente, produzindo os resultados esperados.

Tipos de atividade produtiva

Figura 10- Fluxo de processos.



Fonte: Kwasnicka (2015).

Na empresa Scherer autopeças, não se produz nenhum produto, o processo de comercialização é através de vendas externas, vendas balcão, vendas internas via fone, WhatsApp, e-mail.

Conforme Kwasnicka (2015), nossa sociedade sofreu mudanças significativas no final do século passado: a mudança de uma sociedade orientada para a produção de bens de consumo duráveis e não duráveis para uma sociedade consumidora de serviços. Sem sombra de dúvida, os conceitos e as técnicas tradicionais aplicados nas indústrias em seu processo serviram de laboratório para o desenvolvimento e as melhorias de técnicas e ampliação dos conceitos operacionais.

h. Análise da localização da empresa

Figura 11- Localização da empresa.



Fonte: Elaborada pela empresa estudada (2018).

A empresa Scherer Autopeças está localizada em local de fácil acesso, localizada na Avenida Willy Barth, n.1850, bairro São Gotardo, São Miguel do Oeste / S.C – CEP 89900-000.

Área construída de 2.000 metros quadrados, localizada em uma das principais avenidas da cidade de São Miguel do Oeste, estrategicamente localizada, para esta próxima das principais transportadoras e mecânicas de potencial da cidade.

Cidade de São Miguel do Oeste, escolhida pela direção da empresa por ser polo das cidades vizinhas, onde a Scherer auto peças, filial de São Miguel do Oeste, atende 33 cidades da região

7.6 Plano de Comercialização (PC)

a. Tamanho da força de vendas

Sabemos que para o sucesso de uma empresa, a equipe de vendas tem papel fundamental, cabe ao gestor o papel de selecionar pessoas capacitadas para a execução de tal função. “Como administrador, o gerente de vendas deve executar o seu trabalho através de outras pessoas, que somente será possível se contar com uma equipe capacitada e motivada” (LAS CASAS,2010, p. 415).

A seleção dos vendedores pode variar muito, isso dependerá do tamanho da empresa além do ramo de atuação no mercado. Isto porque,

Definidas as características do cargo e o perfil do candidato, os administradores devem procurar profissionais altamente qualificados para o trabalho de venda. Os gerentes procuram avidamente super vendedores, apesar de ser muito difícil saber o que faz com que um vendedor ser realmente bom. (LAS CASAS, 2006, p. 416).

Após a afirmação do autor citado, percebemos importância da contratação de ótimos vendedores, mesmo sabendo da dificuldade de encontra-los no mercado.

Outra maneira de aumentar a força de vendas está voltada diretamente para a motivação dos vendedores. Porque,

Uma vez que os vendedores tenham sido contratados, os gerentes devem cuidar para que a equipe seja motivada. Mesmo que o processo de contratação seja bem conduzido, se não houver possibilidade de manter a equipe motivada, será difícil obter bons resultados. A motivação é o impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas essas condições são imprescindíveis para o sucesso. (LAS CASAS, 2006, p. 418).

Manter a equipe motivada pode trazer grandes resultados para a organização e isso passa diretamente pelas mãos dos gerentes. A Scherer Autopeças com uma equipe na força de vendas com 14 vendedores internos, 2 vendedores externos 1 vendedor responsável pela ferramenta TDR, que significa sistema onde o cliente tem instalado o sistema da Scherer para fazer pesquisa de produtos, preços e o principal, fazer pedidos pelo sistema.

A força de vendas também conta com auxílio de 01 coordenador de vendas, 01 gerente e uma equipe de técnicos de linhas que fazem visitas técnicas no campo, repassando conhecimento, técnicas e aplicações de como instalar os produtos de uma forma correta. Outro fator importante que a força de vendas conta, é o centro técnico da empresa, localizado na matriz em Joaçaba, já é considerado o melhor centro técnico em uma distribuidora de autopeças da América Latina, onde o vendedor tem esse treinamento gratuito, melhorando seu conhecimento técnico e se destacando no ramo de autopeças, pois esse mercado é muito competitivo e o vendedor que possui melhor conhecimento técnico, conquista o cliente pela sua capacidade e conhecimento, ajudando o cliente a resolver problemas técnicos em seu veículo ou caminhão, tornando a venda de uma maneira natural.

A gerência da loja também é uma grande ferramenta para os vendedores, pois a empresa é flexível em negociações, onde pode envolver os clientes parceiros em eventos como (Costão do Santinho, Carnaval, Pescaria na Argentina, entre outros.). Isso tudo o vendedor, juntamente com a gerência, podem definir metas de compras para os clientes e chegando ao objetivo o cliente é convidado para o evento, isso é um dos grandes diferenciais da Scherer Autopeças, pois todos os eventos são patrocinados integralmente pela empresa em parcerias com as fábricas.

b. Estrutura da força de vendas

“A estrutura adequada de uma força de vendas varia enormemente de uma empresa para outra. Deve-se considerar sempre o tipo de mercado e o tipo de venda realizada para se configurar o tipo de força de vendas adequado” Cobra (2010, p.259)

O sucesso da Scherer Autopeças é o auto nível técnico de sua equipe, todas as funções bem definidas, e cada qual trabalhando de maneira focado nos objetivos e resultados satisfatórios da empresa.

Quanto à estruturação de vendas divide-se em etapas:

Pode-se dividir a venda em três etapas distintas e interdepende, ou seja, a pré-venda, a venda propriamente dita e a pós-venda. O papel e atribuições do vendedor em cada uma dessas etapas influenciam diretamente a estrutura da força de vendas, pois, apesar do corpo de vendas participar de todas essas etapas, o grau de envolvimento dos vendedores varia conforme a organização e o mercado em que ela atua. (MOREIRA, 2007, p. 264).

A Scherer Autopeças tem bem definida alguns critérios que sua direção apresenta aos seus colaboradores, principalmente no setor de vendas para obter sucesso e resultados satisfatórios, para conseguir os melhores resultados a força de vendas tem que apresentar algumas características essenciais todos os dias, são eles, ambição, técnicas de vendas, conhecimento técnico, habilidade, garra, comprometimento, pois vender é uma arte e para isso, o vendedor tem que possuir essas habilidades para se manter no mercado de trabalho, principalmente no ramo de autopeças, onde possui muita concorrência.

c. Tamanho do mercado

A Scherer Autopeças em sua filial de São Miguel do Oeste, atende 33 municípios da região extremo oeste Catarinense, todas as cidades da nossa região recebem mercadorias 2 vezes por dia, com entregas própria da empresa. Hoje a filial conta com 350 clientes, sendo eles mecânicas de linha leve e pesada, transportadoras, e postos de combustíveis.

Conhecendo o tamanho do mercado e suas peculiaridades, é possível controlar de maneira mais eficaz as atividades desempenhadas pela força de vendas, despertando maior responsabilidade nos vendedores e aumentando também sua motivação no desempenho dessas atividades.

De acordo com Las Casas (2005), “o tamanho do mercado é definido de acordo com a área geográfica de atuação da força de vendas. Essa divisão proporciona uma oportunidade de identificação de clientes potenciais, chegando assim, mais perto de um atendimento adequado para cada perfil de cliente”.

Segundo Cobra (2010, p. 70) “é de suma importância saber qual é o número de habitantes inseridos no mercado de atuação, pois isso é necessário para determinar a demanda, fazendo com que o gestor possa se programar da melhor maneira possível em todos os aspectos que envolvam a empresa, desde o estoque, até o número de colaboradores necessários para atender a demanda”.

Em breve a Scherer Autopeças também vai iniciar suas atividades no ramo de produtos agrícolas, com isso o faturamento irá aumentar consideravelmente, pois a região é forte na agricultura, e a Scherer vai atuar na venda de toda linha mecânica, filtros e lubrificantes para tratores.

d. Potencial de mercado

O Potencial de Mercado deve ser calculado com cuidado para evitar distorções que possam prejudicar a avaliação que estejam sendo geradas. Por exemplo, se o sistema de remuneração de vendedores leva em conta o Potencial de Mercado, na determinação de metas de vendas, os erros de cálculo de Potencial poderão prejudicar o ganho dos vendedores. Cobra (2010, p.87).

Conforme Cobra (2010, p.83) aponta, “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”.

Na Scherer Autopeças, tem uma equipe de analista de mercado, onde é feito um estudo de mercado, como por exemplo, em breve a Scherer irá atuar no seguimento agrícola, para isso foi feito um estudo de mercado, onde foi avaliada a concorrência, concessionárias do segmento, potencial de mercado, e com isso a empresa toma as decisões, neste caso foi feito um estudo criterioso, com anos de pesquisa, pois o valor que será investido em mercadoria será um valor bem expressivo, e foi observado que no extremo Oeste Catarinense tem grande potencial o ramo agrícola.

e. Projeção do volume de vendas

A previsão de vendas futuras é um auxílio para os gestores nas decisões estratégicas das organizações. Para Cobra (2015) o propósito da previsão de vendas é identificar, para a organização todas as possibilidades de futuras vendas. Sem prever de forma correta as oportunidades de vendas, a empresa terá dificuldades em seu planejamento de fabricação, compras além de dificultar no estabelecimento de seu orçamento anual.

Ter bem definido os objetivos a serem alcançados com a projeção de vendas é muito importante para obter dados com informações relevantes que ajudarão na organização e planejamento. “Uma vez definidos os objetivos a serem alcançados com a previsão de vendas, fica mais fácil a escolha dos métodos a serem utilizados”. (COBRA, 2015, p. 126). Após essa definição é preciso criar estratégias para chegar nos objetivos traçados.

A utilização da previsão estratégica influencia diretamente no plano de ação. Visto que,

As previsões estratégicas desempenham importante papel na definição de produtos e mercados a serem trabalhados. Essas previsões são normalmente de longo prazo, para 3 a 5 anos, e são quase sempre baseadas em informações e julgamento subjetivos. Quando a informação e os julgamentos são subjetivos, os dados numéricos precisam, portanto, ser utilizados com muito cuidado ao servirem de base para decisões estratégicas, pois o mercado pode sofrer rápidas transformações e com isso comprometer situações futuras. (COBRA, 2015, p. 126).

Para tomadas de decisões em curto prazo utiliza-se o planejamento de médio prazo que para Cobra (2015) é de 1 a 3 anos, e pode se apoiar com mais segurança em dados numéricos, pois estes tendem a ser mais estáveis e confiáveis como informações em certos períodos de tempo.

Atualmente a filial Scherer Autopeças de São Miguel do Oeste conta com 14 vendedores internos, cada vendedor possui sua carteira de clientes, sendo que cada cliente encarte irado, é avaliado seu potencial de compras pelo coordenador e gerente da loja, esta avaliação é feita após a visita da coordenação, onde é analisada a quantidade de elevador, funcionários e algumas perguntas que é feito ao proprietário da mecânica.

Após essa avaliação é analisado individualmente cada cliente e definido o potencial de compras mês de cada um, após essa análise é construída a cota de

cada vendedor, sendo assim realizada a cota de vendas para cada cliente na sua carteira. O crescimento anual que é definido entre a gerência da filial e a direção, todo mês de dezembro do ano decorrente, para o ano de 2019 foi definido um crescimento para a Scherer Autopeças, filial de São Miguel do Oeste de 25%, fora a inflação.

Em cima desse crescimento é definido a cota da loja a cada trimestre, até chegar no mês de dezembro com o crescimento atingível, pois os gráficos do sistema Scherer apresentam mês a mês os resultados do ano anterior e é feito o reajuste da cota nos meses de crescimento e demanda do mercado.

f. Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

Las Casas (2012, p.89) questiona que: “as cotas servem como parâmetros para análise de atividade de vendas. Além de ser um instrumento de controle, contribui para aumentar a motivação do vendedor. Por estar em íntima relação com os aspectos motivacionais”.

Na Scherer Autopeças para o setor de vendas, utilizasse de cotas estabelecidas para cada vendedor, com isso, além do salário fixo na carteira, a empresa premia o vendedor que atingir sua cota mensal.

Tabela 6- Remuneração por cotas.

COTAS	VALORES DIARIOS DE VENDAS
VENDEDORES INTERNOS	R\$ 15.000,00
VENDEDORES EXTERNOS	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As cotas de vendas da empresa Scherer Autopeças têm definido para sua equipe de vendas um valor de R\$: 15.000,00 diários para os vendedores internos e R\$: 20.000,00 diários para os vendedores externos da empresa. Esta diferença de valor é pelo fato do vendedor externo abranger os 33 municípios do Oeste Catarinense, onde visitam os clientes para efetuarem a compra e a carteira do vendedor interno é de apenas 25 clientes.

Moreira (2007) relata que, “Os clientes mais importantes de uma companhia precisam receber atenção especial e continua, merecendo um atendimento de primeira classe, feito por profissionais muito bem preparados e qualificados”.

g. Orçamentos das vendas

Para Las Casas (2012, p. 88), vantagem do orçamento é proporcionar uma expectativa futura e permitir que os vários setores se preparem para atender a produção esperada e as vendas.

A Scherer autopeças em seu orçamento de vendas é feito anualmente, onde o gerente da unidade juntamente com a direção da empresa, é traçado as metas para o ano seguinte.

Nesta análise é feito um estudo de mercado nos seguimentos de linha leve e pesada, e postos de combustíveis. Diante disso, a meta para a unidade é definida trimestralmente.

A empresa Scherer autopeças não disponibiliza os orçamentos anuais.

h. Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas.

A Scherer autopeças possui um sistema de inteligência, onde são analisados os fatores:

- Orçamento de vendas
- Receita projetada de vendas
- Custo de vendas adicionais
- Orçamento de lucros e perdas

A Scherer autopeças faz uma avaliação na força de vendas através da pesquisa de satisfação dos clientes:

- Relatórios de vendas por vendedores;
- Avaliação do pós-vendas;
- Conhecimento técnico do vendedor;
- Qualidade no atendimento;
- Agilidade na entrega;
- Agilidade ao entendimento por telefone.

A Scherer autopeças possui um sistema ágil de fácil utilização que visa a emissão dos documentos fiscais, como por exemplo, NFe entre outros. E também

informações gerenciais de fácil visualização, onde são impressos relatórios diariamente pelos setores competentes, conforme os tópicos citados abaixo:

- Dados adicionais para CDL/SPC no Cliente;
- Controle de estoque e inventário;
- E-mail na NFe com XML e DANFE (PDF) anexados;
- Controle de produtos por grade e nº de série;
- Comissão para os vendedores e comissão por produtos;
- Cadastro de clientes e fornecedores;
- Destaca clientes em atraso;
- Controle de limite de créditos;
- Exibição de alerta cadastrado no cliente;
- Endereço de cobrança e entrega;
- Cadastro de vendedor por Cliente;
- Histórico de vendas por clientes;
- Emissão de nota fiscal eletrônica (NF-e) e formulário;
- Curva ABC;
- Calcula ICMS, IPI, ISS, PIS, COFINS E IR, substituição tributária;
- Busca preço – tira teima;
- Carta de correção eletrônica (CC-e);
- Integração on/off line entre empresas;
- Importa XML de compras;
- Multi- empresa;
- Sintegra, SPED FISCAL e SPED PIS/COFINS;
- Fator de conversão do cadastro de unidade de medida;
- Impressão de etiquetas (ARGOX, ZEBRA, jato de tinta/laser);
- Permite o uso de webcam para facilitar a captura de imagens para cadastros;
- Contas a pagar contas a receber;
- Backup;
- Cartas de cobrança;
- Relatórios de movimentos financeiros, compra, venda, cliente, fornecedores, estoque, etc.
- Aviso ao SPC;

- Impressão da descrição complementar dos produtos na NF;
- Reserva de mercadoria no pedido;
- Pagamento parcial de contas;
- Importação de pedido de venda, orçamento e OS no cupom;
- Selecionar/marcar várias contas para recebimento/pagamento;
- Recibos, boletos, carnes, duplicatas e permissórias;
- Formulação de preço de vendas;
- Romaneio de cargas;
- Controle de acesso por usuário a senha;

i. Política de preço de venda.

O preço é o fator de maior importância na decisão da compra para o cliente, relata:

Moreira (2007, p. 11) “Para muitos clientes, os produtos ou os serviços são selecionados apenas pela variável *preço*, que é decisivo no processo de compra”.

Para a definição do preço de um produto levam-se em consideração vários fatores.

Esses fatores vão desde o posicionamento do produto em termos de qualidade e preço, seleção do objetivo de preço, determinação da demanda, estimativa dos custos, análise dos preços dos concorrentes, seleção de um método para fixar o preço e seleção do preço final. As empresas podem empregar as mesmas campanhas de propagandas e promoção usadas no mercado doméstico ou ajusta-las a cada mercado local. Esse processo é chamado de adaptação da comunicação. Se uma empresa adapta tanto o produto como a comunicação, ela está praticando a adaptação dual. (KOTLER, 2011, p. 437).

A empresa Scherer autopeças tem em seu portfólio de produtos mais de 100 mil itens, uma vez que a diversidade de produtos é grande, atualmente a empresa trabalha com linha leve (veículos) linha pesada (caminhões, carretas) linha agrícola (maquinhas agrícolas).

Produtos comercializados na linha leve: suspensão, motor, caixa de câmbio, filtros, lubrificantes, pneus, baterias e elétrica.

Produtos comercializados na linha pesada: rodante, motor, caixa de câmbio, diferencial, baterias, elétrica, filtros e lubrificantes.

Produtos comercializados na linha agro: correias, filtros, lubrificantes, componentes de direção e diferencial.

A política de preço da empresa é atualizada, ou reajustada diante do reajuste do próprio fabricante, cada perfil de cliente tem seu desconto conforme o potencial de compras, sendo eles clientes: (preferencias, intermediários e baixa participação) dependendo do perfil do cliente o próprio sistema inclui em um dos três quesitos de potencial de compras citados acima.

As condições de pagamento que a empresa trabalha são as seguintes condições:

- Boleto bancário
- Cartão de credito / débito
- Cheque
- Dinheiro

As condições de pagamento em dinheiro e cartão de debito dependendo da linha que o cliente compra a empresa concede um desconto de até 5%.

A empresa trabalha com a seguinte política de descontos, os clientes que possuem oficina mecânica, transportadora, postos de combustíveis, auto elétricas, tem um desconto especial, pois o cliente alvo da empresa é estes perfis citados acima, consumidor final, tem uma tabela de preço em torno de 80% mais caro, justamente por esta diferença a empresa faz questão de atender somente oficinas mecânicas, transportadoras, postos de combustíveis, auto elétricas, por estes motivos a empresa é ética nesta política de preço não atrapalhando a cadeia entre fabrica, distribuidor, oficina mecânica e consumidor final, pois as oficinas compram todos os dias e o consumidor final apenas uma vez ao ano.

j. Política de pós venda.

Atrair um novo cliente é bem maior o custo do que para manter um atual cliente satisfeito. Um pós venda bem-feito é sinal de respeito e profissionalismo.

Do ponto de vista do atendimento, a venda pessoal é um sistema que dá maior suporte ao cliente, permite a comunicação direta e garante um feedback instantâneo. Na venda direta, a vendedor tem a possibilidade de verificar se a mensagem está sendo entendida ou não, se o cliente está aceitando ou não os argumentos de venda e se a conversa está fornecendo efetivamente as informações que o comprador deseja. Com base no retorno

que o vendedor obtém no contato com o cliente, é possível adaptar e conduzir a conversa para a efetivação da venda. (RATTO, 2012, p. 18).

Ratto (2012, p. 19) “Uma relação positiva entre vendedor, pós-vendas e comprador é o melhor caminho para tornar um cliente fiel”. A integração de ambas as partes pode trazer grandes benefícios tanto para o cliente como para a empresa.

Tendo em vista os benefícios do pós-vendas a Scherer autopeças da filial de São Miguel do Oeste, conta com um colaborador que auxilia a equipe de vendas para realizar os feedbacks necessários para cada ocasião, como por exemplo: todos os cursos, viagens a fabricas, treinamentos, palestras, atendimento, entregas e entre outros, este colaborador é responsável para obter estas informações com todos os clientes que usufruem dos tópicos citados acima, e repassar ao gestor da filial.

A Scherer autopeças disponibiliza aos seus clientes os meios de comunicação como:

- Telefone do gestor da filial
- E-mail
- Whatsapp
- Site
- Instagram
- Facebook

Estes são alguns dos meios de comunicação para que o cliente tenha mais de uma maneira para expressar sua opinião diretamente para a empresa, para que assim não aconteçam conflitos indesejáveis com seus clientes.

7.7 Plano de Viabilidade Financeira

Com o plano de viabilidade financeira buscamos avaliar a implantação da contratação de mais um colaborador no setor de expedição de motos da empresa Scherer Autopeças de São Miguel do Oeste – SC. Com esse estudo podemos avaliar se a implantação de mais um colaborador será viável para a empresa.

- a. Levantamento do investimento inicial para as ações propostas e despesas

Pré-operacionais, necessidades de capital de giro

Para Souza (2015, p.66) um investimento para uma empresa, é um desembolso feito visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior

a um ano. A lógica subjacente é a de que somente se justificam sacrifícios presentes se houver perspectiva de recebimentos de benefícios futuros.

O investimento inicial considera os valores necessários para a realização de um plano de diagnóstico e proposta de melhoria no setor de logística da empresa Scherer Auto Peças, ou seja, todo o valor que deverá ser investido para o projeto. Leva-se em consideração nesses valores a necessidade de contratação de mais um colaborador para o setor de expedição de motos para agilizar o roteiro de entregas dentro da cidade de São Miguel do Oeste – SC.

Para Souza (2015, p.66) “a decisão de se fazer investimento de capital é parte de um processo que envolve a geração e a avaliação das diversas alternativas que atendam às especificações técnicas dos investimentos. Após relacionadas as alternativas viáveis tecnicamente é que se analisam quais delas são atrativas financeiramente”.

Além disso,

Os investimentos fixos e pré-operacionais correspondem a todas as despesas que se tem para que o negócio possa funcionar apropriadamente, como máquinas, ferramentas, veículos, reformas, entre outras e o capital de giro corresponde ao montante de recursos financeiros utilizados pela empresa para movimentar seus negócios. (LACRUZ, 2008, p. 105).

No entanto,

É preciso entender que investir é comprometer dinheiro numa determinada data e por um determinado prazo durante o qual será gerado um fluxo de retornos que compensará o investidor pelo tempo que o dinheiro ficou comprometido, pela inflação desse período e pela incerteza do fluxo de retornos. (LAPPONI, 2007, p. 10).

Com isso, a Scherer Autopeças trabalha da seguinte forma, toda mercadoria que ocorre reajuste o sistema da empresa reajusta automaticamente com o reajuste de fábrica.

b. Levantamento das fontes de investimentos

O levantamento das fontes de investimento trata-se das operações financeiras que serão necessárias para o plano de melhoria da empresa.

O capital de terceiros podem ser empréstimos e financiamentos em moeda nacionais ou em moedas estrangeiras.

Já o capital próprio, para SILVA (2011, p. 96), **o capital próprio** equivale ao patrimônio líquido. Duas das contas do capital próprio são o capital social, formado

por ações preferenciais e ordinárias, e os lucros retidos, que são lucros acumulados que deixam de ser distribuídos na forma de dividendos.

Os investimentos em melhorias, novos produtos, renovar frota, entre outros, será um investimento do qual é de capital próprio.

c. Prazos médios e ciclo financeiro

Considerando a importância de conhecer a gestão financeira, torna-se imprescindível identificar os prazos médios e os ciclos financeiros utilizados pelas empresas, de maneira a obter um entendimento compatível com os objetivos e metas previamente estabelecidas pelos gestores. (MATARAZZO, 2010, p. 235).

Uma das descobertas mais interessantes da Análise de Balanço é de que, através dos dados de demonstrações financeiras, podem ser calculados, por exemplo, quantos dias, em média, a empresa terá de esperar para receber suas duplicatas. Este é o chamado índice de prazo médio de recebimento das vendas. (MATARAZZO, 2010, p. 260).

O índice de prazo de recebimento, renovação de estoque e pagamento, sempre denominados prazos *médios* porque os saldos de Duplicatas e Receber, Estoque e Fornecedores resultam efetivamente de médias. Por exemplo, o saldo de Duplicatas a Receber decorre das vendas à vista e das faturas a 30, 60, 90 dias, etc, na verdade, a empresa adota simultaneamente diversos prazos. O prazo calculado com base no saldo de balanço representa uma média desses diversos prazos. (MATARAZZO, 2010, p. 272).

Atualmente o prazo médio de recebimento da filial Scherer Autopeças de São Miguel do Oeste, é de 40 dias, sendo uma das lojas referencias no grupo Scherer com esse prazo médio.

d. Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual.

Demonstrativo de resultados do exercício (DRE) é um documento contábil de demonstração, o qual tem como objetivo detalhar a formação do resultado líquido de um exercício pela confrontação das receitas, custos e despesas de uma empresa.

Sendo assim,

A demonstração de resultado (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. Ela deve ser apresentada de *forma dedutiva*, isto é, inicia-se com a Receita bruta operacional e dela deduz-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido. (HOJI, 2012, p.249).

O principal objetivo de confeccionar uma Demonstração de Resultados para sua empresa é detalhar cada passo que compõe o resultado líquido da companhia em um exercício através do confronto das Receitas, Custos e Despesas apuradas, gerando informações significativas para tomada de decisão.

A empresa possui uma política de privacidade, da qual opta por não disponibilizar os DRE's Sendo assim, em função do tipo de estudo realizado, com algumas informações relevantes, foi possível fazer a análise sem precisar desses demonstrativos.

Para Casarotto (2010, p.193) as projeções de receitas, custos e despesas gerais, depreciações e amortização de despesas, possibilitarão projetar o demonstrativo de resultados, apurando-se o resultado líquido anual.

Balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa.

Conforme,

No Brasil, o balanço é dividido em quatro grandes tópicos: ativo, passivo, exigível, resultado de exercício futuros e patrimônio líquido. O ativo, por sua vez, é dividido em três grupos: circulante, realizável a longo prazo e permanente; este último, por sua vez, é subdividido em: investimentos, imobilizado e diferido. O passivo exigível é também subdividido em dois grupos: circulante e exigível a longo prazo. E o patrimônio líquido aparece composto por cinco grupos: capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas e lucros e lucros ou prejuízos acumulados. (ASSAF, 2007, p. 90).

No balanço patrimonial, as contas representativas do ativo e do passivo e patrimônio líquido devem ser agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa.

O fluxo de caixa é uma das ferramentas gerenciais imprescindíveis, a qual registra toda a movimentação financeira, entradas e saídas de valores, sendo através dele feito o controle de contas a pagar, contas a receber, vendas, despesas,

saldos de aplicação, ou seja, registra toda movimentação de entrada e saída de valores do empreendimento.

De acordo com SEBRAE (2017), o fluxo de caixa é composto pela entrada e saída de valores provenientes da atividade de compra e venda de produtos e serviços. Sempre que a entrada de recursos supera a saída, há um saldo positivo. Por outro lado, toda vez que as saídas de recursos superam as entradas o saldo fica negativo.

e. Avaliação de viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno de investimento e a taxa de desconto utilizada.

Em análise de Balanço esses termos precisam ser muito bem definidos, pois, em caso contrário, só poderá chegar em conclusões confusas.

Econômico: Refere-se a lucro, no sentido dinâmico, de movimentação. Estaticamente, refere-se a *Patrimônio Líquido*.

Financeiro: Refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa variação de caixa. Estaticamente, representa o saldo de caixa. O termo *financeiro* tem significado amplo e restrito. Quando encarrado de forma restrita, refere-se a Caixa, quando seu significado é amplo, refere-se a Caixa Circulante Líquido. (MATARAZZO, 2010, p. 186).

Segundo Lemes Júnior (2002, p. 142), a circulação dos recursos é importante para as atividades das pessoas, das empresas e de todas as formas de organização. Em face da diversidade de possibilidades de investimentos, é preciso conhecer técnicas que avaliem as condições em que são realizadas e quais as possibilidades de retornos existentes.

Segundo ASSAF (2007, p. 145) o retorno do investimento envolve duas grandes preocupações: a correta mensuração do lucro operacional e do ativo total a serem utilizados na expressão de cálculos.

Custos financeiros setor logístico:

- Ticket médio por pedido: R\$: 150,00;
- Total de entregas de motos por dia: 180 entregas;
- Total de venda diária por moto: R\$: 27.000,00.

No setor de expedição de motos trabalham dois colaboradores, com o tempo estimado por entrega de 40 minutos, sugerimos ao gestor da Scherer Autopeças, a contratação de mais um colaborador, o que resultaria em um tempo estimado de entrega de 27 minutos, onde a diferença de 13 minutos de agilidade por entrega resultaria nos seguintes cálculos:

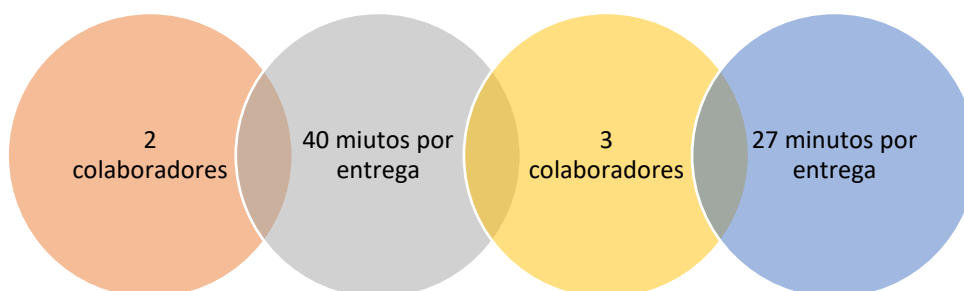
- Ticket médio por pedido: R\$: 150,00;
- Total de entregas de moto por dia: 266 entregas;
- Total de venda diária por moto: R\$: 39.900,00.

Com esses indicadores, a Scherer Autopeças obteria um resultado de R\$: 12.900,00 a mais no valor de suas vendas por dia.

Atualmente, a empresa possui dois colaboradores na expedição de moto, o que resulta em um tempo aproximado de 40 minutos por entrega, com a proposta de mais um colaborador, o processo de separação seria mais ágil, ganhando assim, 13 minutos de agilidade. Dessa forma, com a contratação de mais um colaborador ficaria em 27 minutos por entrega.

Isso tudo agiliza também no processo interno da empresa (separação, conferência e despacho da mercadoria), com todo esse processo incluso até a entrega no cliente.

Tabela 7- Tempo de entrega.



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

O salário do novo colaborador será de R\$: 1.500,00, com a sugestão proposta o funcionário se pagará no segundo dia de trabalho, isso devido à redução de 13

minutos por entrega. Para fins do estudo, será considerado um custo mensal de R\$ 3.000.00.

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

Analisar os indicadores de desempenho financeiro é uma das formas mais importantes de mensurar os resultados da empresa, permitindo obter resultados claros da performance.

A análise das relações entre custo, volume e lucro, também denominada análise do ponto de equilíbrio, é um instrumento de gestão financeira tipicamente de curto prazo, e utiliza projeções ou resultados obtidos dos lucros, custos, receitas e volume de produção.

O ponto de equilíbrio tem por finalidade demonstrar em que momento a empresa atinge o marco de zero onde não há lucro e nem prejuízo.

Sendo que,

A liquidez significa cumprir os compromissos financeiros em datas acordadas com os fornecedores e as instituições bancárias; pagamento de salários e outros compromissos em dia; não possuir excesso de immobilizações ou se estoques; não conceder aos clientes prazos muito longos para pagamento ou, ainda, o uso de fontes de financiamentos inadequados por parte da empresa. Se esse processo não se desenvolve de modo satisfatório, possivelmente haverá descompassos no fluxo de caixa, que têm de ser previstos com certa precisão para que possam ser tomadas, em tempo hábil, as decisões pertinentes. (SILVA, 2011, p.8).

A rentabilidade é um critério que move o desenvolvimento das empresas de capitais e as leva a inovação constante, através da busca de novos mercados e novas oportunidades de negócios.

SILVA (2011, p. 9) afirma que, a rentabilidade pode ser definida como o nível de sucesso econômico alcançado por uma companhia em relação ao capital nela investido.

Silva afirma ainda que,

A saúde financeira da empresa é derivada da obtenção de sua rentabilidade. Uma companhia rentável, isto é, bem administrada, não terá problemas de solvência, ela será capaz de honrar seus pagamentos. A rentabilidade resulta das operações da companhia em um certo período e

inclui todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do empreendimento. (SILVA, 2011, p.9).

Dessa forma, é preciso possuir um gestor que consiga administrar a organização, buscando sempre manter a empresa no estado azul, procurando sempre buscar a maior rentabilidade para o seu negócio.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a proposta do presente estudo, onde estão apresentados aspectos necessários para propostas de melhorias na empresa Scherer Autopeças, observou-se a viabilidade para o empreendimento. Consideramos ainda que essas estratégias gerenciais possa otimizar o tempo de entrega das mercadorias comercializadas pela empresa Scherer Autopeças, observou-se a viabilidade de implementação para essa organização.

Salienta-se que o plano de melhorias da Scherer Autopeças, de forma geral, veio de encontro com os objetivos propostos, planejamentos direção e controle das atividades empresariais a fim de evitar problemas ou surpresas indesejáveis.

Portanto, verificou-se que é muito importante a realização de um plano de melhorias, já que o mesmo é uma ferramenta de gestão que deve ser usado pelos empreendedores, já que permitiu o planejamento e organização da empresa. Salientamos ainda, que o mesmo deve ser atualizado conseqüentemente, pois os cenários do mercado também sofrem mudanças constantes.

Buscou-se a definição de elementos para compreender o contexto em que a empresa está situada, seu público alvo que são as oficinas mecânicas localizadas na área de abrangências de São Miguel do Oeste /SC.

O posicionamento estratégico da empresa foi definido como enfoque na diferenciação onde a empresa oferecera uma grande variedade de produtos,

Visando ser reconhecida e lembrada pelos seus clientes, foi desenvolvido uma ferramenta gerencial que possibilitara a redução no tempo de entregas da empresa,

Considerando que o plano de logística empresarial torna-se um elemento de grande importância para o funcionamento da organização, tendo em vista que no segmento de autopeças a entrega dos produtos torna-se um dos principais fatores que pode influenciar na decisão de compra do cliente.

Por meio de questionários, foi possível perceber que a maioria dos clientes entrevistados não estavam contentes com a entrega dos produtos, uma vez que o

tempo de espera era muito elevado, o que ocasionava certa insatisfação com o serviço prestado.

Salienta-se que por meio de um estudo, foi possível identificar uma maneira de otimizar o funcionamento logístico da organização, com a contratação de mais um colaborador para o setor de expedição da empresa. Essa ação veio de encontro com os objetivos propostos para a mesma, uma vez que o tempo de entrega foi reduzido consideravelmente.

A partir da análise do plano de viabilidade econômico/financeiro, verificamos que os resultados são satisfatórios em relação a redução no tempo de entregas das mercadorias oferecidas pela empresa Scherer Autopeças. Satisfazendo os clientes e até mesmo gerando lucro para a empresa.

9. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Org.). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Tradução Raul Rubenich. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARROS, M. C. de. **Warehouse management system: conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição**. 2005.131f. Dissertação (mestrado em Engenharia Industrial) – PUC – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.

BAVUTTI, Carlos Eduardo, **Técnicas de vendas**. Santa Cruz do Rio Pardo, SP; ed. Viena, 2006.

Bertaglia, Paulo Bertaglia: **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**- Paulo Roberto bertaglia.-2.ed.rev.e atual. – São Paulo: Saraiva, 2009.

BIAGIO, Luiz Arnaldo, **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 3. Ed. Barueri, SP: Manole, 2018.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006. ix, 206 p. ISBN 8502060163.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2015.

Competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo, SP: AMGH, 2016.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 8. Ed. Ver. E ampl. – 7 reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado**. Brasília, DF: Ed. Senac Distrito Federal, 2005.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Empregado Brasil. **Classificação brasileira de ocupação**. Disponível em: <
<https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/> >. Acesso em: 25 set 2019

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia: noções básicas em pesquisa científica**. 6. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2017.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011

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

KOTLER, Philip; KELER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. – 6. Ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

Lalabee Domesticos. **O que significa CBO, para que serve**. Disponível em: <
<http://www.lalabee.com.br/duvidas/o-que-significa-cbo/>> Acesso em: 22 Set 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceito, planejamento e aplicação a realidade Brasileira**.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. – 1.ed.-11. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da escola científica à**
MOREIRA, Julio César Tavares. **Administração de vendas...(etal.)**; coordenação
Julio César Tavares Moreira. -2ed.-São Paulo: Saraiva 2007.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. 1. Ed. São Paulo. Atlas, 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

PORTES, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Significados. **Significado das 5 forças de Porter.** 2017. Disponível em:< <https://www.significados.com.br/5-forcas-de-porter/>> Acesso em: 15 out 2019.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de estoque: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

Wamberto Barbosa. **Qual o objetivo da comunicação.** 2014. Disponível em:< <http://www.hmdoctors.com/2014/comunicacao-qual-seu-principal-objetivo/>>. Acesso em: 19 out 2019.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Acessado em 15 de setembro de 2019.