

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

**Alessandro Cruz dos Santos**  
**André Roberto Fritsch**  
**Everson Guilherme Kuntz de Souza**  
**Joarez Paulo Ziani**  
**Simone Aparecida Veiga**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE: EITEC INFORMÁTICA**

São Miguel do Oeste  
2017

**Alessandro Cruz dos Santos**  
**André Roberto Fritsch**  
**Everson Guilherme Kuntz de Souza**  
**Joarez Paulo Ziani**  
**Simone Aparecida Veiga**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE: EITEC INFORMÁTICA**

Trabalho apresentado à faculdade SENAC de São Miguel do Oeste sendo sua principal característica a interdisciplinaridade e construção do conhecimento em equipe, servindo como requisito para aprovação no curso.

Professora orientadora: Deizi  
Cristina Schwarz

São Miguel do Oeste

2017

**Alessandro Cruz dos Santos**  
**André Roberto Fritsch**  
**Everson Guilherme Kuntz de Souza**  
**Joarez Paulo Ziani**  
**Simone Aparecida Veiga**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE: EITEC INFORMÁTICA**

Trabalho apresentado à faculdade SENAC de São Miguel do Oeste sendo sua principal característica a interdisciplinaridade e construção do conhecimento em equipe, servindo como requisito para aprovação no curso.

---

Deizi Cristina Schwarz - Orientador

---

Emerson Luiz Pereira – SENAC

---

Jackson Leandro Santore - SENAC

---

Ivandro Spengler – SENAC

---

Vanderlei Henrique Pöttker – SENAC

---

Alexandre Brescansin - SENAC

---

Anderson Thums - SENAC

São Miguel do Oeste, 23 de Novembro de 2017

## RESUMO

O presente trabalho mostra o estudo realizado com a empresa EITEC Informática, localizada na cidade de São Miguel do Oeste, visando conhecer todas as áreas da empresa para resolver os problemas encontrados através de novas estratégias. Aliado as disciplinas do quarto semestre do curso, foram desenvolvidas diversas ferramentas para avaliar a real situação da empresa no mercado. Sendo assim, foi executada uma análise de mercado por meio de coleta de dados através de questionários, avaliando os consumidores da empresa e seus concorrentes. Para conhecer melhor a empresa, foi realizada a análise SWOT e as 5 forças de Porter, além do levantamento de informações por meio de entrevista. Ainda, foram avaliados diversos aspectos na área de *marketing*, recursos humanos, logística, comercialização e principalmente, na viabilidade financeira do empreendimento, visando levantar dados para facilitar a tomada de decisão para promover melhorias na EITEC Informática.

Palavras-chave: *Marketing*. Informática. Investimento. Venda.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Análise SWOT .....	28
Figura 1 – A estratégia das cinco forças de Porter.....	32
Gráfico 1 – Gênero.....	34
Gráfico 2 – Idade.....	35
Gráfico 3 – Renda mensal.....	35
Gráfico 4 – Localização preferida pelos clientes .....	36
Gráfico 5 – Ponto de referência.....	36
Gráfico 6 – Motivo da compra .....	37
Gráfico 7 – Busca e entrega de equipamentos .....	38
Gráfico 8 – Serviço de <i>backup</i> em nuvem.....	38
Gráfico 9 – Serviço de assistência mensal.....	39
Gráfico 10 – <i>E-commerce</i> .....	39
Figura 2 – Organograma da Empresa EITEC Informática.....	53
Quadro 2 – Funcionograma da EITEC Informática .....	54
Quadro 3 – Salários e ocupações registrados.....	57
Quadro 4 – Pró-labore e ocupação registrado .....	57
Quadro 5 – Descrição CBO.....	57
Quadro 6 – Distribuição de lucros entre os colaboradores.....	65
Figura 3 – Fluxo Logístico EITEC Informática .....	67
Figura 4 – Etiqueta de preço .....	69
Figura 5 – Canal vertical .....	75
Figura 6 – Canal híbrido.....	76
Figura 7 – São Miguel do Oeste.....	82
Quadro 7 – Quantidade de produtos e serviços vendidos.....	85
Quadro 8 – Projeção de vendas para o primeiro semestre de 2018 .....	86
Quadro 9 – Custo produtos vendidos em R\$ (Realizado 2017) .....	89
Quadro 10 – Planilha de orçamento de vendas em R\$ (Projetado 2018) .....	90
Figura 8 – Política de preço de venda.....	92
Quadro 11 – Custos das melhorias propostas .....	97
Figura 9 – Taxa de Juros BNDES .....	98
Quadro 12 – Simulação de empréstimo .....	98
Quadro 13 – DRE cenário atual (mensal) .....	102

Quadro 14 – DRE cenário projetado (mensal) .....	104
Gráfico 11 – Retorno do investimento .....	104
Gráfico 12 – Pagando investimento se não der retorno .....	105
Gráfico 13 – Ponto de equilíbrio cenário atual (mensal).....	106
Gráfico 14 – Ponto de equilíbrio cenário projetado (mensal) .....	107
Quadro 15 – Rentabilidade cenário atual (mensal) .....	110
Quadro 16 – Rentabilidade cenário projetado (mensal) .....	110

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	9
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>9</b>
1.3	JUSTIFICATIVA	9
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
2.1	ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	11
<b>2.1.1</b>	<b>Definição, apresentação, conceito do segmento</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Levantamento do histórico do segmento</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Como as empresas do segmento de atuação trabalham</b>	<b>14</b>
2.2	ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO	15
2.3	TIPOS DE NEGÓCIOS E EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SÍ	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>18</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	18
3.2	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS	19
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	20
3.4	PESQUISA DE MERCADO	21
<b>4</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>22</b>
4.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES	22
<b>4.1.1</b>	<b>Missão</b>	<b>22</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Visão</b>	<b>22</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Valores</b>	<b>23</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Política</b>	<b>23</b>
4.2	DADOS DO EMPREENDIMENTO	23
<b>4.2.1</b>	<b>Razão Social</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Etapas para o registro do CNPJ</b>	<b>24</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Dados Gerais e Jurídicos do Negócio</b>	<b>25</b>
4.3	ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO	25
4.4	AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	26
4.5	ANÁLISES AMBIENTAIS	26
<b>4.5.1</b>	<b>Análise Swot</b>	<b>27</b>
4.5.1.1	<i>Forças</i>	28
4.5.1.2	<i>Fraquezas</i>	29
4.5.1.3	<i>Oportunidades</i>	30
4.5.1.4	<i>Ameaças</i>	30
<b>4.5.2</b>	<b>Análise da concorrência</b>	<b>31</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Análise das 5 Forças de Porter</b>	<b>32</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Análise da pesquisa</b>	<b>34</b>
4.6	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	40
<b>4.6.1</b>	<b>Segmentação de Mercado</b>	<b>40</b>
4.6.1.1	<i>Análise do comportamento do consumidor</i>	43
4.6.1.2	<i>Gestão da imagem de marca</i>	44
<b>4.6.2</b>	<b>Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor</b>	<b>45</b>
4.6.2.1	<i>Definição e explicação da marca, logomarca, slogan</i>	45
4.6.2.2	<i>Registro da marca</i>	46
<b>4.6.3</b>	<b>Ações de comunicação</b>	<b>47</b>

4.6.3.1	<i>Definição de estratégias para fidelização</i>	49
4.6.3.2	<i>Elaboração das 8 etapas do plano</i>	50
4.7	<b>PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	51
4.7.1	<b>Dados pessoais do dono da empresa</b>	51
4.7.2	<b>Organograma e Funcionograma</b>	51
4.7.3	<b>Recursos Humanos</b>	55
4.7.4	<b>Plano de cargos e salários</b>	58
4.7.5	<b>Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas</b>	61
4.7.6	<b>Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing</b>	62
4.7.7	<b>Programa de estímulo para equipe de vendas</b>	65
4.8	<b>AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL</b>	66
4.8.1	<b>Definição da cadeia logística</b>	66
4.8.1.1	<i>Codificação e classificação dos materiais</i>	68
4.8.1.2	<i>Previsão de compras – Volume e custos</i>	69
4.8.1.3	<i>Previsão de estoques</i>	71
4.8.1.4	<i>Acondicionamento dos produtos ou serviços</i>	72
4.8.1.5	<i>Estratégias de distribuição dos produtos/serviços</i>	73
4.8.1.6	<i>Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos</i>	77
4.8.1.7	<i>Análise da localização da empresa</i>	78
4.9	<b>PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO</b>	79
4.9.1	<b>Tamanho da força de vendas</b>	79
4.9.2	<b>Estrutura da força de vendas</b>	80
4.9.3	<b>Tamanho do mercado</b>	81
4.9.4	<b>Potencial de mercado</b>	82
4.9.5	<b>Projeção do volume de vendas</b>	84
4.9.6	<b>Cotas de vendas e atendimentos por vendedor</b>	86
4.9.7	<b>Orçamento de vendas</b>	87
4.9.8	<b>Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas</b>	90
4.9.9	<b>Política de Preço de venda</b>	92
4.9.10	<b>Política de pós venda</b>	93
4.10	<b>PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA</b>	94
4.10.1	<b>Levantamento do investimento inicial para as ações propostas:</b>	95
4.10.2	<b>Levantamento de fontes de investimentos</b>	97
4.10.3	<b>Prazos médios e ciclo financeiro</b>	99
4.10.4	<b>Balanço patrimonial, DRE e fluxo de caixa</b>	100
4.10.5	<b>Avaliação da viabilidade econômico/financeira</b>	103
4.10.6	<b>Indicadores de desempenho</b>	105
4.10.6.1	<i>Ponto de equilíbrio</i>	106
4.10.6.2	<i>Nível de endividamento</i>	107
4.10.6.3	<i>Nível de liquidez</i>	108
4.10.6.4	<i>Rentabilidade</i>	109
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	111
	<b>REFERÊNCIAS</b>	112
	<b>APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO</b>	118
	<b>APÊNDICE B – ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA (TCS)</b>	120
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO</b>	121
	<b>APÊNDICE D – ASSINATURAS DOS ACADÊMICOS</b>	122
	<b>ANEXO A – COMO ABRIR UMA MICRO EMPRESA</b>	123

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia é o futuro. Estar preparado para lidar com ela é uma necessidade. Com o passar dos anos, as mudanças no mercado exigem que as empresas estejam totalmente atualizadas e treinadas a executar várias funções com diversos equipamentos e plataformas. Realizar estas funções com maestria é tarefa árdua e complexa que exige preparo e *hardwares* compatíveis com suas necessidades. Atender todos os aspectos que os clientes almejam é uma tarefa que renderá satisfação e consequentemente fidelização, fatores que todas as empresas almejam. No ramo de informática, é importante estar atualizado em todas as áreas tecnológicas, a fim de oferecer tudo que os clientes precisam. Porém, aliar preço, qualidade, tecnologia e agilidade, além de manter os princípios de lucratividade, demonstra ser uma tarefa complicada.

### 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de informática é um ramo crescente que necessita entregar aos clientes serviços e produtos com preço acessível em tempo extremamente curto. Aliar estes dois fatores é um desafio complexo e requer múltiplas análises e conhecimento aguçado sobre o mercado. Deter estes conhecimentos é extremamente importante para o bom andamento da empresa.

A EITEC Informática atua a quatro anos prestando serviços e comercializando produtos na área de balanças e informática. Apesar de ser precoce no mercado, atua em uma área crescente com grandes oportunidades.

A maior dificuldade existente deste ramo é prestar serviços adequados às necessidades individuais de cada cliente, tornando cada atendimento personalizado. Ainda, concorrer com preços com o atual cenário de *e-commerce* é outro problema que requer atenção e diminui as chances de lucratividade com vendas de produtos.

Quais mudanças poderão contribuir para que a empresa aumente seu faturamento?

## 1.2 OBJETIVOS

Criar um estudo construindo conhecimento em grupo de acordo com as especificações exigidas pelo SENAC relacionando os conteúdos do curso.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é:

Estudar todas as áreas de uma empresa, aplicar conhecimento e desenvolver a capacidade de identificar e propor soluções para problemas empresariais.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos a serem atingidos são:

- Desenvolver e aplicar uma pesquisa de mercado avaliando a localização da empresa;
- Criar um plano de *marketing* efetivo para promover a marca e os serviços da empresa;
- Avaliar os resultados financeiros atuais da empresa, projetando cenários futuros visando aumentar rendimentos e crescimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa aumentar os conhecimentos de seus membros sobre a instituição de uma empresa, aliando as disciplinas estudadas durante o curso de Gestão Comercial com a atividade prática em uma empresa real, analisando todos os aspectos necessários para a abertura e manutenção da mesma; sugerir possíveis melhorias nas diferentes áreas da empresa para aumentar a rentabilidade e reconhecimento da instituição; construir um trabalho consistente e adaptado aos padrões SENAC que seja usado como referência futura através do uso de vários autores além do fato de aplicar os conhecimentos adquiridos no curso dentro de uma empresa real possibilita ao SENAC medir de forma assertiva o conhecimento absorvido por cada um; entregar a sociedade um modelo de trabalho que seja de

fácil leitura e interpretação visando solucionar dúvidas comuns, além de que, o grupo como membros da sociedade, crescerá em conhecimento pela possibilidade de realizar este estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica será desenvolvida com base em livros próprios e livros da biblioteca do SENAC, bem como outros artigos ou periódicos que possam contribuir com a redação do trabalho.

Separar os clientes é importante para definir quais grupos a empresa pretende atingir. Segmentar “significa dividir o mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades, desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes” (SEBRAE, 2016a). A seguir, será apresentado o segmento de informática.

### 2.1 ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Estamos vivendo a era da informação, é praticamente impossível imaginar o mundo atual sem o uso da informática, pois tanto na vida pessoal quanto profissional, as pessoas necessitam cada vez mais de novas tecnologias que contribuam com a agilidade para o acesso às informações.

Perini (2010) ressalta a importância da utilização de tecnologias da informação.

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) já faz parte do nosso cotidiano, com os computadores espalhados em bancos, bibliotecas, escolas, hospitais, quando alugamos um filme na locadora, quando vamos fazer uma aposta na lotérica ou quando fazemos um exame médico (ressonância magnética, ultrassonografia etc.). Hoje, ela é aplicada nas mais diversas áreas, e podemos afirmar que dificilmente há alguma área na qual não se possa utilizar a tecnologia para melhorar seu desempenho, compartilhar ou trafegar dados (PERINI, 2010, p. 35).

Então, sistemas de informação são partes integrantes da organização, que são “quase sem exceção, baseados no computador e apoiam as funções operacionais, gerenciais e de tomada de decisão existentes na organização” (KLOCH, 2007, p. 6). Um sistema de informação é definido como: “Um SI (Sistemas de Informação) pode ser entendido como um conjunto inter-relacionado de partes ou elementos que coleta, processa armazena e distribui informações, de forma organizada e coordenada, para apoiar a tomada de decisões” (PRADO; SOUZA, 2014, p. 5).

Nos dias atuais é crucial as empresas estarem dotadas de tecnologia. A utilização de um sistema de informação dá suporte à empresa, direciona para uma gestão eficiente, com rapidez e confiabilidade no atendimento de clientes, auxilia na tomada de decisão, fortalece o plano de atuação, a geração de informações rápidas e precisas, garantindo uma estratégia diferenciada, a qual é vital para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo atual.

Atualmente, a tecnologia da informação e os sistemas de informação são dimensões inseparáveis e necessitam de pessoas capacitadas com diferentes tipos de conhecimentos e habilidades para operar e manter esses sistemas sempre atualizados e em perfeita condições de uso.

### **2.1.1 Definição, apresentação, conceito do segmento**

De acordo com Cerqueira (2004), é comum que as pessoas associem a palavra informática com computadores. Ele define informática como sendo a junção das palavras informação e automática que surgiram com os progressos de estudos denominados cibernéticos. Informática é o tratamento automático da informação através da utilização de técnicas, procedimentos e equipamentos adequados.

Hoje, a informática está presente em praticamente todas as atividades humanas, nas universidades, no trabalho, nas escolas, no dia a dia de cada pessoa. Dessa forma, é imprescindível aprender seus conceitos e saber como utilizar essas tecnologias, para isso, precisa-se de uma ferramenta adequada, como dispositivos eletrônicos, podendo ser *notebooks*, *tabletes*, *smartphones*, entre outros. Estes por sua vez funcionam através da interação entre *hardware* e *software* os quais tem as seguintes concepções: *hardware* é a parte física de um sistema computacional, sendo definido de maneira simples como tudo aquilo que pode ser tocado; *software*, é a parte lógica de programação, os programas que desenvolvem as tarefas dentro de qualquer dispositivo e que não pode-se tocar.

O segmento de informática é sem sombra de dúvidas uma área que vem ganhando espaço no mercado empreendedor, no mundo moderno a grande maioria da população ativa economicamente possui computadores, seja no trabalho ou em casa, sendo muito importante a existência de empresas neste ramo de negócio que

deem suporte na manutenção de computadores e serviços e que tenham disponibilidades de produtos de qualidade.

### **2.1.2 Levantamento do histórico do segmento**

Histórico de segmento de acordo com Messina (2017):

- Tudo inicia em 1642, quando o matemático e filósofo francês Blaise Pascal cria a primeira calculadora do mundo baseado em seus algoritmos. Era possível realizar operações simples de adição e subtração;
- Em 1847/1854 o matemático inglês George Boole cria o primeiro sistema binário (0 e 1). Por meio de seus estudos desenvolve a álgebra booleana a partir dos números binários. Isso possibilitou o avanço dos cálculos computacionais, utilizados em válvulas depois em circuitos integrados;
- Em 1889, Herman Hollerith, norte americano, fundador da Tabulating Machine Company, precursora da International Business Machine ou IBM, Hollerith e o engenheiro mecânico francês Joseph-Marie Jacquard desenvolveram cartões perfurados. Esses cartões guardavam informações e comandos nas máquinas, essa foi a base para desenvolver a memória utilizada nos computadores até hoje;
- Em 1931/1930 Vannevar Bush desenvolveu o primeiro computador do mundo, porém o mesmo não realizava nenhuma tarefa avançada;
- Em 1945 foi finalizado o ENIAC, um computador de cerca de 30 toneladas, 1800 m<sup>2</sup>. Este computador era utilizado para fazer os cálculos;
- Em 1954 a empresa Texas Instruments cria o primeiro transistor utilizando silício, por ser um material semiconductor muito abundante;
- Em 1956, desenvolvido pela IBM, iniciou-se o armazenamento em disco magnético;
- Em 1962, Steve Russell liderando uma equipe de programadores criou o primeiro videogame para computador, chamado "SpaceWar!";
- Em 1960, visto que era necessária a interação do homem com a máquina, Douglas Engelbart criou um sistema com mouse;
- Em 1970 surgiu o disquete, discos estes que eram lidos por um hardware chamado de unidade de disquete. Ele foi projetado pela IBM, tinha capacidade de 1,2 MB e passou a ser comercializado a partir de 1972;

- Em 1975, Bill Gates e Paul Allen fundaram a Microsoft com ajuda da IBM, que logo começaram a investir em sistemas operacionais e microcomputadores pessoais;
- Em 1981 foi lançado o Osborne 1 pela empresa Osborne Computer Corporation, foi o primeiro computador portátil;
- Em 1985 a Microsoft lançou o sistema operacional Microsoft Windows 1.0;
- Em 1996 surge o google, como um projeto de pesquisa para um doutorado de Larry Page e Sergey Brin. O que não sabiam é que o mecanismo se tornaria um dos motores de busca mais importantes da *internet*;
- Desde 1995 o Windows teve várias versões importantes. A Apple ganha destaque nos computadores e *smartphones*, cria o *Macintosh*, *iPhone* e *iPad*. No ano de 2008, Steve Jobs anunciou o *Macbook Air*, denominado como o notebook mais fino do mundo;
- Atualmente, o sistema operacional mais utilizado nos *smartphones*, baseado no núcleo do Linux. Criado pela Open Handset Alliance, liderada pela Google e vem sendo utilizado por grandes fabricantes de celulares como HTC, Samsung, Sony, Motorola e LG.

### **2.1.3 Como as empresas do segmento de atuação trabalham**

As empresas no segmento de sistema de informação trabalham com o *marketing* visual e com o famoso *marketing* boca a boca, por se tratar de produtos e serviços, as empresas dividem-se nessa questão trabalhando em uma apresentação dos produtos adequada e chamativa, além de prestar serviços com qualidade e preço justo. “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 2011, p. 27).

A mão de obra qualificada é fundamental para que as empresas permaneçam no mercado de trabalho. “O desempenho das atividades relacionadas ao setor de serviços requer profissionais com mais elevados níveis de capacitação técnica que os demais setores” (GIL, 2014, p. 35). Os profissionais que atuam na área de TI (Tecnologia de Informação) possuem conhecimento pleno dos serviços que estão prestando e dos produtos que estão oferecendo aos seus clientes, conhecimentos

que agregam valor para as empresas, já que a procura e a demanda por esses serviços tem aumentado gradativamente nos últimos anos.

Com relação à logística, ela é de fundamental importância, em qualquer ramo é o processo responsável por colocar os produtos no lugar certo e na hora certa. “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 econômica, o gerador das receitas da empresa.” (BALLOU, 2006, p. 73). O cliente quer agilidade nos processos, empresas de informática devem possuir uma logística ágil e eficiente desde o recebimento de produtos que necessitam para reparos de aparelhos até a entrega do produto concertado para seu cliente final utilizando-se de transportadoras e correio.

“A área de vendas, assim como as outras, sofre influências da filosofia da empresa. O relacionamento com clientes e fornecedores é em grande parte fruto da missão e dos objetivos da organização” (MOREIRA, 2007, p. 3). Estar sempre junto com o cliente em uma venda pessoal ou disponível para dúvidas em uma venda em *site* é um grande diferencial para essas empresas, as vendas dos produtos são efetuadas em lojas físicas ou em *sites*, já a prestação de serviços em que o cliente normalmente solicita um orçamento antes de concluir o serviço, é ofertado somente em loja física, com retirada do produto efetuada pelos clientes no estabelecimento da empresa.

Como a maior parte das empresas de informática são de pequeno e ou médio porte, as mesmas se reestruturam e iniciam suas atividades a partir de um financiamento onde é comprado o material necessário e seu estoque de suprimentos: “ao se expandir as empresas necessitam de capital, seja de origem própria ou de terceiros” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 448). Quanto à parte financeira, geralmente tem contrato com um escritório de contabilidade para orientar e dar assessoria para a empresa.

## 2.2 ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO

A tecnologia está mudando o mundo e cada vez mais presente no dia a dia da população mundial, mudança que deve ser moldada e aplicada de maneira em que o ser humano não se torne refém dessa tecnologia mais sim trabalhando juntos para

obter um equilíbrio entre desenvolvimento, informação, conhecimento e a sabedoria. O sistema de informação ou tecnologia da informação e comunicação, como é chamado na atualidade, é um segmento que está presente no mundo todo, seja em empresas ou em domicílios, a grande demanda e evolução dessa tecnologia vem gerando empregos com crescimento no mercado de trabalho seja no ramo vendas ou na prestação de serviços.

Segundo o *site* Portal ERP (2017) a tendência é de crescimento para os serviços de TI em 2017.

O mercado mundial de serviços de TI crescerá 4,2% em 2017. Os investimentos dos compradores em negócios digitais, automação inteligente, otimização e inovação de serviços continuam a impulsionar o crescimento no mercado, mas o cuidado na hora de comprar, alimentado por grandes desafios econômicos, continua a ser um contrapeso para um desenvolvimento mais rápido. (PORTAL ERP, 2017).

Esse percentual de crescimento aponta como a tecnologia está evoluindo e o potencial da mesma evoluir continuamente. A crise econômica que alguns países estão passando não vem interferindo no desenvolvimento dessa categoria.

O segmento no Brasil vem ganhando uma atenção maior quanto ao investimento em TI'S, "A boa notícia para o mercado de tecnologia no Brasil é uma projeção do Gartner, que aponta um crescimento de 2,9% dos gastos nesse setor, acompanhando a tendência global." (BASSANETTO, 2017). A velocidade do crescimento não é a mesma como em países mais desenvolvidos pelo momento em que o país se encontra, porém não deixa de ser um avanço significativo na área.

### 2.3 TIPOS DE NEGÓCIOS E EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SÍ

Existe uma concorrência considerável nesse segmento, especialmente na área indireta, pela principal variável na compra dos produtos, o preço. As empresas que são concorrentes diretas, que já estão integradas no mercado, têm como objetivo ofertar produtos e serviços aos seus clientes oferecendo-lhes qualidade, comodidade e produtos confiáveis, além de trabalho gerado com uma estrutura adequada para a prestação de serviços de informática fornecendo soluções adequadas aos tomadores desse serviço.

A prestação de serviços é dividida entre pessoas físicas e jurídicas para pessoas físicas os serviços ofertados normalmente são de formatação, recargas de cartuchos de tinta e manutenções em geral de computadores, já para pessoas jurídicas se destaca o suporte técnico com visitas a empresa, instalações de *softwares* e serviços de *backup* em nuvem.

Os produtos vendidos são de uma gama imensa de itens disponíveis pelas empresas de informática como acessórios, processadores, adaptadores, cabos e afins. Por se tratar de um segmento em que a procura pelos produtos e serviço é grande, a concorrência nesse segmento é de modo algum um ponto agravante, cada empresa possui sua fatia do mercado.

### 3 METODOLOGIA

A fundamentação teórica necessária para desenvolver este trabalho usará como base livros próprios e livros da biblioteca do SENAC, assim como vários outros artigos e periódicos que contribuam para a escrita desta pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Enquanto houver dúvidas, sempre haverá uma pesquisa para obter a resposta. A pesquisa é definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2008, p. 26).

O objeto de um trabalho científico é a sistematização metódica e objetiva de informações fragmentadas, seguida da identificação de suas relações e sequências repetitivas, com a finalidade de descobrir respostas para determinada questão-problema (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 12).

Portanto, “quando você efetuar uma pesquisa científica, só o desejo do pesquisador em realiza-la não é o suficiente” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 12). Sendo assim, é necessário conhecimento do assunto que será abordado, além de recursos humanos, materiais e financeiros. Além disso, o mesmo autor diz que é preciso que haja planejamento para a mesma ocorrer, envolvendo aspectos como a escolha do tema, a formulação do problema, a especificação dos objetivos, a construção das hipóteses e a operacionalização dos métodos.

Para este trabalho, será realizado um estudo de caso, definido por Prodanov e Freitas como:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade, etc (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

Aliado a este modelo de estudo, está o estudo de caso, definido como a “investigação em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa” (FONSECA, 2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 17). Ainda, é um modelo de pesquisa qualitativo, não usando dados estatísticos para análise do problema. As informações coletadas devem ser descritivas e representando o maior número de elementos existentes, focando mais no processo do que no produto (PRODANOV; FREITAS, 2013). Portanto, é preciso coletar todas as informações com seriedade, para permitir um completo detalhamento do assunto pesquisado, aliado assim a veracidade da pesquisa bibliográfica realizada, que ocorre “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54), aspecto que foi amplamente desenvolvido.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados é o “conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 56). Assim, o objetivo é obter informações da realidade. Para obter estes resultados, algumas etapas devem ser seguidas. É necessário definir “o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados” (PRADANOV; FREITAS, 2013, p. 98). Então, é preciso saber o que coletar, com quem coletar e como coletar os dados.

A escolha entre todos os métodos de coleta de dados depende das hipóteses de trabalho e da definição dos dados pertinentes decorrentes da problemática. Também é preciso levar em conta as exigências de formação necessárias para colocar em prática de forma correta cada método escolhido (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Este trabalho conta com um questionário, realizado com os clientes da loja.

O questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente). O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua

confeção for feita pelo pesquisador, seu preenchimento será realizado pelo informante ou respondente (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.108).

Para definir os dados da empresa, foi realizada com uma entrevista com o proprietário. A entrevista, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 106) “é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. Ela seguiu um modelo não estruturado, segundo o mesmo autor, permitindo uma maior liberdade a desenvolver a conversa. E a única diferença da entrevista para o questionário é que este é realizado face a face.

### 3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Finalizada a coleta de dados, inicia a etapa de verificar as informações coletadas e compará-las com os resultados esperados. Porém, uma coleta de dados complexa traz à tona diversos temas não cogitados inicialmente (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Esta análise visa organizar e descrever os dados para que respondam o problema proposto, além de procurar um sentido amplo as respostas mediante a ligação com conhecimentos já adquiridos (GIL, 2008). Como estas respostas são variadas, é importante organizá-las em categorias, que são definidas como favorável, desfavorável, neutra e uma categoria que teve respostas que não se encaixam em nenhuma das respostas anteriores. Após, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), é necessário transformar os dados brutos em códigos, no processo chamado de codificação, para que eles possam ser tabulados. A tabulação é o agrupamento e contagem dos casos das categorias analisadas.

Então, chega-se na etapa de analisar estes dados, e para entendê-los, Gerhardt e Silveira (2009) definem a descrição das variáveis como imprescindíveis, uma espécie de passo a passo para a correta interpretação dos resultados investigados. No presente trabalho, após a coleta de dados através de questionários, no caso da pesquisa de mercado, foram elaborados gráficos, que após analisados, mostraram diversas opções para uma tomada de decisões assertiva dentro do cenário empresarial. Já na entrevista com o proprietário, os dados recolhidos foram transcritos, dando importância a não perder o foco dos objetivos do trabalho, conforme observado por Prodanov e Freitas (2013, p. 111): “não devemos perder de vista os objetivos – geral e específicos –, isso porque os

dados coletados têm, como função, oferecer subsídios para responder à questão central do problema e, conseqüentemente, atingir o objetivo geral”, que é buscar informações para conhecer toda a empresa visando resolver seus problemas.

### 3.4 PESQUISA DE MERCADO

No caso deste trabalho, foi realizado um levantamento de campo, que se “caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2008, p.55). Este tipo de pesquisa tem como objetivo recolher informações de um grupo de pessoas acerca do problema estudado para obter conclusões contundentes sobre o tema. Gil (2008) define como principais vantagens deste modelo de pesquisa o conhecimento da realidade, economia, rapidez e quantificação dos dados obtidos, o que torna este modelo de pesquisa altamente eficaz. A importância desta etapa se dá pela expressão dos resultados, que necessitam de precisão para serem analisados e gerarem resultados exatos posteriormente.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi um questionário (Apêndice A), que caracteriza-se por uma série de perguntas voltadas a resposta de um único entrevistado, sendo realizado com diversas perguntas elaboradas pelos membros da equipe que visou abranger todos os itens de interesse da empresa, especialmente sobre aumentar o conhecimento sobre as opções dos clientes, assim como seus desejos e sugestões para melhorias na instituição. Esta pesquisa foi aplicada na empresa, com os clientes presentes, e enviada por *e-mail* ou entregue pessoalmente a clientes da empresa, no período de 01 de setembro de 2017 a 17 de outubro de 2017, totalizando 58 respostas. Findada a coleta de dados, esse material bruto foi analisado e categorizado, a fim de favorecer o entendimento de todos os envolvidos.

Além disso, foram realizadas análises no mercado de atuação da empresa, visando encontrar concorrentes diretos e indiretos e atribuir valores a seus produtos e serviços para comparação.

## **4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA**

Mesmo tendo estruturas semelhantes, cada empresa possui uma identidade, que ganha características com base na missão, visão e valores.

### **4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Toda empresa precisa ter bem definida sua missão, visão e valores. Tanto o dono quanto os empregados precisam conhecer profundamente a missão, visão e valores, saber o propósito, a razão da existência da organização, ter atitudes condizentes e se basear nestes princípios para tomar as decisões. Ter isso registrado é uma forma de engajar a equipe, motivar, inspirar a empresa para o sucesso.

Cada empresa detalha os conceitos que regem a finalidade da existência da empresa. O que está explanado em missão, visão e valores deve ser seguido como referência pela instituição para transformar a empresa e alcançar os objetivos traçados nestes modelos.

#### **4.1.1 Missão**

A missão é a razão de ser da empresa, o propósito dela existir. É algo que não muda com o decorrer do tempo. “Também deve deixar claro o segmento em que o negócio está inserido e como a empresa espera ser reconhecida por seus clientes, fornecedores e parceiros” (LIRA, 2015).

Uma empresa não existe simplesmente por existir, ela sempre tem uma missão a ser cumprida. A missão da EITEC Informática é: Atender com excelência as demandas de nossos clientes oferecendo soluções eficientes gerando retorno de forma sustentável.

#### **4.1.2 Visão**

A visão mostra o futuro que a empresa projetou para ela. Normalmente, é usada para definir objetivos a longo prazo, mas pode também ter objetivos para

períodos maiores, devendo ser mudado constantemente, ao atingir o objetivo ou caso o mesmo não possa ser alcançado (LIRA, 2015).

Esperando algo melhor para o futuro e com a certeza de que as escolhas e decisões tomadas levam a algum lugar, a visão da EITEC Informática é: Ser reconhecida como referência regional no fornecimento de Soluções de T.I e Balanças e ser considerada uma ótima empresa para se trabalhar.

#### **4.1.3 Valores**

Os valores são o conjunto de características que a empresa considera importante para atingir sua missão e visão (LIRA, 2015). Estes devem ser a base de todas as atitudes das pessoas para que os objetivos criados sejam alcançados.

Para garantir o crescimento e a prosperidade da organização e para que a missão e visão nunca sejam esquecidas é importante sempre tomar ações que atendam os seguintes valores:

- Ética;
- Integridade;
- Comprometimento;
- Inovação;
- Sustentabilidade.

#### **4.1.4 Política**

Com o objetivo de sempre melhorar os resultados e expandir a organização, o grupo sugere a seguinte política: Promover a melhoria continua do sistema de gestão, garantindo a satisfação dos clientes atendendo os prazos e necessidades, oferecendo produtos e serviços do ramo de atuação de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis.

## **4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO**

Localizada na cidade de São Miguel do Oeste, Rua XV de novembro 1074, sala 03, a EITEC Informática atende tanto usuários domésticos quanto empresas,

com os esforços mais concentrados nos atendimentos às empresas, pois estas, além de possibilitarem agregar mais valor ao serviço possuem uma necessidade mais intensa, uma maior demanda de serviços.

Está presente no mercado desde janeiro de 2013, prestando serviços e fornecendo produtos nas áreas de informática e balanças. Tem como diferencial a qualidade na prestação de serviços bem como a oferta de produtos de qualidade. Com relação aos principais produtos e serviços oferecidos, ganham destaque à assistência em *softwares* e *hardwares*, bem como a venda de peças, periféricos, suprimentos e equipamentos.

A EITEC Informática está autorizada pelo INMETRO/SC para conserto de balanças e segue o mais alto padrão de qualidade neste serviço.

A motivação para a implantação da empresa tem como base os seus idealizadores, que procuram disponibilizar serviços de qualidade, com profissionais especializados na área.

#### **4.2.1 Razão Social**

A razão social da empresa é Leandro Antônio Anverça ME, sendo EITEC Informática o nome fantasia.

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

De acordo com SEBRAE (2017a), antes de abrir uma empresa é necessário pesquisar se não há outra empresa com o mesmo nome ou nome semelhante, essa etapa é obrigatória. Também é importante procurar a prefeitura do município para ver os critérios para obtenção de alvará de funcionamento para o exercício da atividade no local escolhido.

O registro de uma empresa é efetuado na Junta Comercial do estado ou no cartório de registro de pessoas jurídicas. Os documentos e formulários necessários podem variar de um estado para outro, comumente são solicitados o contrato social e documentos pessoais de cada sócio (SEBRAE, 2017a).

No anexo A encontra-se a documentação necessária e os passos para registro do CNPJ segundo Leis e Direitos (2016).

### 4.2.3 Dados Gerais e Jurídicos do Negócio

A empresa EITEC Informática foi fundada há quatro anos por Leandro Antônio Anverça e está instalada no mesmo endereço desde o início de suas atividades. Atua como uma empresa de enquadramento ME, optante pelo regime fiscal Simples Nacional. Demais dados:

- Razão Social: Leandro Antônio Anverça ME;
- CNPJ: 17.330.037/0001-80;
- Inscrição Estadual: 20157245322;
- Endereço: Rua XV de Novembro 1074;
- Complemento: Sala 03;
- Bairro: Centro;
- Cidade: São Miguel do Oeste;
- CEP: 89900-000;
- Regime de apuração de ICMS: Simples Nacional;
- Enquadramento Fiscal: ME.

### 4.3 ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO

A empresa EITEC Informática atua no ramo de varejo e prestação de serviços. Entende-se por varejo como a venda efetuada diretamente para o consumidor final, em pequenas quantidades, sendo a etapa final da cadeia de distribuição. Já a prestação de serviços caracteriza-se pela execução de trabalho físico ou intelectual, de forma formal ou informal. O empreendimento pode atuar no comércio varejista de equipamentos e suprimento de informática; equipamentos de telefonia e telecomunicação; áudio e vídeo, eletrodomésticos e material elétrico; reparação e manutenção de computadores, equipamentos e periféricos; eletroeletrônico de uso pessoal e doméstico, balanças comerciais e industriais e instalação elétrica.

A empresa EITEC Informática atua no mercado de vendas de uma linha diversificada de produtos em seu segmento de atuação. Além disso, ela atua prestando serviços de manutenção no ramo de informática, prestando serviços para pessoas físicas e jurídicas, tendo sua clientela formada na cidade de São Miguel do

Oeste, em sua maioria, porém atende também a clientes oriundos das cidades vizinhas.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

Atualmente a empresa localiza-se na rua XV de Novembro, número 1074, sala 03. Seu principal ponto de referência é a proximidade com o Supermercado Treviso. Atualmente, a sala comercial está com seu espaço limitado, tanto para exposição de produtos quanto para o conforto dos clientes e assistência técnica. Ainda, não há uma fachada atrativa que permita que o cliente visualize a empresa de maneira facilitada. Uma característica positiva é a localização, pois além de ser próxima do centro e no fluxo de muitos veículos, tem pontos comerciais de grande movimento próximos a seu ponto de venda.

#### 4.5 ANÁLISES AMBIENTAIS

A crise econômica brasileira tem ditado às regras no mercado de negócios. Muitas empresas fecharam as portas, reduziram o quadro de pessoal, estão endividadas ou beiram a falência. Fica visível que não houve planejamento para passar por uma crise e superar tantos desafios. Analisar o ambiente externo é uma inteligente estratégia para a formulação de um plano estratégico eficaz e identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (PORTER, 2004).

Para sobreviver e atingir o sucesso, a empresa depende de sua sintonia com o ambiente. Criar um monitoramento constante do mercado é importante e aliado à análise dos processos internos fornece todos os dados necessários para manter a empresa em constante crescimento, pois a mudança constante é a realidade deste mercado globalizado e tecnológico, evidenciando as oportunidades e tendências decorrentes das mudanças, que ao serem descobertas, demonstram ter um alto valor para o sucesso da empresa.

#### 4.5.1 Análise Swot

A análise SWOT (*strenghts* = forças, *weaknesses* = fraquezas, *opportunities* = oportunidades, *threats* = ameaças) estuda o ambiente interno e externo, preparando o empresário aos desafios do mercado. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

“Especialistas em estratégia recomendam: procura entender o que tem que enfrentar e, ao mesmo tempo, avalia os recursos com os quais pode contar.” (MAXIMIANO, 2011, p. 65).

Quando se discute o planejamento estratégico de uma empresa, é importante levantar questões favoráveis e desfavoráveis do negócio. É preciso estar preparado às oscilações do mercado, sejam elas boas ou não. Atento às mudanças e às tendências, é possível transformar as ameaças em oportunidades e as fraquezas em forças. Assim, “o modelo SWOT considera a estratégia de negócios existentes como a combinação que a empresa faz entre os recursos internos e suas habilidades, com as oportunidades e riscos existentes no ambiente externo.” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 131).

Ao utilizar este método de planejamento, o empresário precisa analisar com bastante cuidado os fatores que realmente são importantes e significativos. Não adianta fazer o levantamento e não saber utilizá-los para encontrar e aplicar as melhorias na empresa.

Quadro 1– Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade técnica;</li> <li>• Equipe comprometida;</li> <li>• Tempo de mercado;</li> <li>• Imagem de confiança;</li> <li>• Facilidade de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados;</li> <li>• Clientes infiéis;</li> <li>• Força de venda limitada;</li> <li>• Prazo de entrega de produtos de alto valor.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em evolução;</li> <li>• Novas tecnologias que podem ser ofertadas;</li> <li>• Novas formas de <i>marketing</i>, mais eficientes e mais baratas;</li> <li>• Vender soluções em nuvem;</li> <li>• Oferecer serviços especializados com alto valor agregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de fortes concorrentes;</li> <li>• Variações cambiais podem dificultar a oferta de produtos importados;</li> <li>• Situação político financeira do país;</li> <li>• Empresas que prestam o mesmo serviço;</li> <li>• Empresas de venda pela <i>internet</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.5.1.1 Forças

As forças são características internas da empresa e podem ser vistas como vantagem em relação ao concorrente, o que facilita a atingimento das metas. As forças devem ser usadas de maneira estratégica e bom senso.

As principais forças da empresa EITEC Informática são:

- Desenvolver ferramentas para diminuir as fraquezas: Elaborar um planejamento para extinguir as deficiências da empresa;
- Aumentar a quantidade de funcionários de acordo com a demanda: de acordo com a necessidade de prestação de serviços e aumento de clientes, deverá ser acrescentada a equipe colaboradora de acordo com as habilidades individuais;
- Manter custos controlados: controlar as despesas da empresa e buscar equilibrar as receitas com os investimentos e despesas;

- Estratégias para fidelizar clientes: oferecer vantagens, como descontos, brindes, promoções especiais e atendimento personalizado;
- Agilidade na prestação de serviços: este será o principal foco da empresa, pois agilidade é essencial no ramo de informática;
- Profissionais especializados e com treinamento constante: a empresa buscará contratar indivíduos com cursos no ramo e oferecerá incentivos financeiros a quem realizar novas capacitações;
- Agregar valor aos serviços prestados: criar um programa que ofereça benefícios aos clientes fiéis e de longa data.

#### 4.5.1.2 Fraquezas

As fraquezas também são características dos fatores internos, podendo ser eliminadas, pois colocam a empresa em desvantagem diante dos concorrentes, dificultando o atingimento das metas. Essas desvantagens precisam ser conhecidas para serem transformadas em forças.

As principais fraquezas da empresa EITEC Informática são:

- Capital de giro: não ter disponibilidade financeira para efetuar vendas em longo prazo, além de comprar em curto prazo. Um alto capital de giro permite comprara vista e vender a longo prazo;
- Organização do controle de dados: manter um banco de dados atualizado demanda tempo e uma análise criteriosa das informações, além de ser suscetível a falhas na comunicação;
- Estoque de produtos de alto valor: manter um estoque com notebook, computadores e servidores necessita de um alto investimento, além de serem produtos que desvalorizam rapidamente com a evolução tecnológica do mercado;
- Prazo de entrega de produtos de alto valor: como não será possível manter um estoque para pronta entrega pelo alto custo, será necessário comprar conforme os pedidos dos clientes, o que acabará resultando em um prazo maior, podendo perder clientes para quem possui o produto em estoque;
- Excesso de demanda e falta de profissionais: se a demanda de serviços for excessiva e não houver profissionais com as qualidades necessárias para suprir

essa demanda, a empresa perderá clientes por não cumprir prazos ou não manter padrões de qualidade.

#### *4.5.1.3 Oportunidades*

As oportunidades são fatores externos positivos que oferecem benefícios à empresa, ajudando a empresa a se manter competitiva no mercado. Assim como a força, as oportunidades devem ser exploradas.

Estas são as oportunidades da empresa EITEC Informática:

- Nichos de mercado a serem explorados: usar o conhecimento obtido durante as atividades da empresa para distinguir possíveis nichos de mercado com dificuldade, como um sistema de software para as empresas parceiras;
- Expansão para outras regiões: o crescimento da empresa permitirá atender vários clientes, visando criar filiais em cidades com potenciais consumidores;
- Virar fornecedora de produtos a outras empresas do ramo: além de venda aos consumidores, é possível formar parcerias e fornecer serviços, consultoria e produtos a outras empresas do ramo, criando um possível sistema de franquias ou virar um simples fornecedor de produtos de informática.

#### *4.5.1.4 Ameaças*

São fatores externos que prejudicam a empresa, devem ser evitadas por ocasionar a perda de dinheiro ou a redução dos lucros.

Segue algumas ameaças identificadas na empresa EITEC Informática:

- Situação político financeira do país: as atuais mudanças no cenário político e financeiro ainda são um risco para todas as empresas. Possíveis mudanças no sistema de importações podem prejudicar a compra dos bens vendidos, como o aumento de preço ou dificuldade de importação;
- Empresas que prestam o mesmo serviço: como toda empresa está cada vez mais atenta aos seus concorrentes, nossos rivais certamente copiaram nossas estratégias, o que pode ser um empecilho para um alto crescimento;

- Velocidade da atualização de sistemas e hardwares: o mundo tecnológico está em constante mudança. Manter seu conhecimento atualizado, assim como seus produtos, é um desafio para todas as empresas.

#### 4.5.2 Análise da concorrência

Ao entrar no mercado de negócios, é importante ter claro que a concorrência quer o mesmo que qualquer empresário: ganhar. Para se manter com um diferencial, é necessário a aplicação da análise SWOT para identificar as forças que a empresa possui, as fraquezas diante o mercado, as oportunidades que o mercado oferece e as ameaças externas.

O objetivo dessa análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam ocorrer. (PORTER, 2004, p. 49).

A concorrência tem sua importância para o planejamento estratégico de qualquer empresa, através dos seus apontamentos, é possível planejar ações capazes de mudar os resultados obtidos.

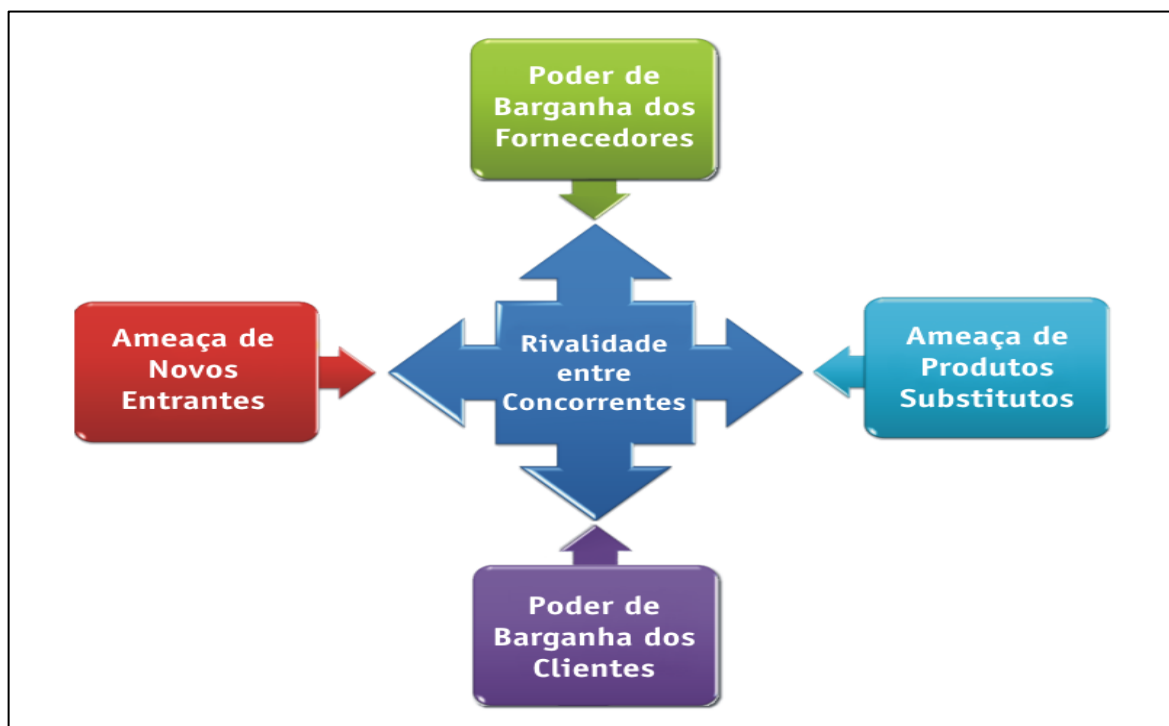
Os concorrentes diretos da empresa EITEC Informática são os seguintes: Potência Informática, Marka Informática, *Note Store*, Oficina do *Notebook*, HD Suprimentos e Somaq Automação (Balanças), além da forte concorrência *online*, que ganha espaço a cada dia. Já os concorrentes indiretos são todos os varejos de São Miguel do Oeste ou cidades vizinhas que vendem produtos e serviços de informática. Frente aos concorrentes diretos, a empresa atua com parcerias, indicando estas caso não tenha determinado produto em estoque ou não consiga prestar determinado serviço de forma imediata, além de compartilhar produtos com seus concorrentes, comprando ou vendendo para eles caso haja necessidade. Já com os indiretos, a maior dificuldade é a pronta entrega, que a empresa visa compensar com o treinamento para o uso do produto, tirando todas as dúvidas dos clientes.

### 4.5.3 Análise das 5 Forças de Porter

A relação entre a estrutura das cinco forças de Porter e o modelo E-C-D, aciona relação entre as ameaças identificadas na estrutura e a natureza da competição em um setor, conforme Barney e Hesterly (2011), sendo que o mais influente desses modelos foi desenvolvido pelo professor Michael Porter e ficou conhecido como as estrutura de cinco forças, ao qual ele conseguiu identificar as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e suas condições as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes.

Segundo Porter (2004), os desenvolvimentos tecnológicos e competitivos já interligam muitos negócios e estão criando novas possibilidades para a vantagem competitiva. Quando um setor começa a se aproximar do que os economistas chamam de competição perfeita e quando elas são baixas, os especialistas chamam de monopólio. Entre monopólio e competição perfeita identificaram mais dois tipos de competição em um setor, a competição monopolista e oligopólio, em que as cinco ameaças na estrutura são moderadamente altas.

Figura 1 – A estratégia das cinco forças de Porter



Fonte: Portal Administração (2017).

As cinco forças de Porter vão ser utilizadas, objetivando identificar a atual situação da organização no mercado. Para os resultados irão ser apresentados algumas soluções aos empresários e sugestões de melhorias para futuras intervenções. A organização possui serviços e produtos inovadores com grande perspectiva de crescimento. Para que isso ocorra, é fundamental que a empresa tenha estrutura para expansão, sugerindo-se então algumas intervenções a serem aplicadas a organização como definir e disseminar a missão e visão organizacional, elevar o número de funcionários com mão de obra especializada a fim de ampliar a produção, aproveitar o ponto comercial que está subutilizado e realizar parcerias estratégicas para ampliação do mercado e o fortalecimento da marca.

A EITEC Informática está utilizando as cinco forças de Porter em duas circunstâncias, na escolha de um novo espaço para ampliação da empresa e na busca em melhorar o mercado que atua.

Essa análise serviu como base para novos investimentos, levando a empresa a analisar os concorrentes, identificando qual sua fatia de mercado e qual os tipos de clientes estão explorando. Na região de São Miguel Do Oeste e cidades próximas, possuem um número expressivo de clientes e empresas com um grande potencial a serem explorados, contudo os poucos concorrentes nos deixam uma grande fatia de mercado em pleno crescimento.

Segundo PORTER (2004), essa visão da competição também se aplica a setores que atuam com serviços, para a empresa obter diferença de rentabilidade em relação à concorrência é necessário uma estratégia diferencial. A estratégia é formulada através do estudo do mercado em que a empresa atua. Desta forma a empresa poderá encontrar a melhor posição para se defender ou influenciar as forças competitivas, que podem ser uma ameaça ou oportunidade para a empresa.

O que a organização tem se preocupado muito é a questão dos fornecedores, ela tem optado em fazer grandes parcerias, para que esse relacionamento dificulte a venda de certos produtos para os concorrentes, e também dificulte o poder de barganha do fornecedor. Com relação aos consumidores, tem dado atenção especial as redes sociais, as quais se tornam um espaço de forte barganha para os clientes. A página e o *site* são mantidos sempre atualizados visando divulgar os produtos e promoções, sendo que no momento a grande maioria das vendas são efetuadas na loja física.

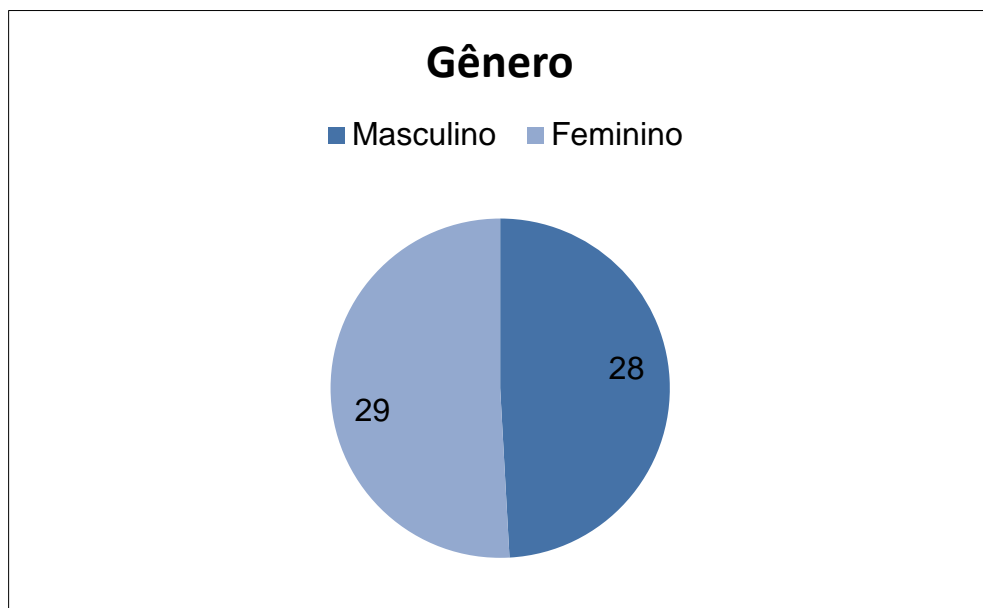
#### 4.5.4 Análise da pesquisa

Suprir as necessidades dos clientes de forma eficiente só acontece de forma eficaz se você descobrir o que eles realmente precisam. A forma que melhor apresenta todos estes dados se dá por meio de uma pesquisa de mercado.

A pesquisa de mercado “é a forma mais técnica tanto de dar suporte a compreensão do mercado e dos consumidores, em geral, e em aspectos particulares [...]. Esta é uma ferramenta de suporte essencial, mas que deve ser empregada com grande rigor técnico, bom senso e sem obliterar a responsabilidade da tomada de decisões com criatividade e sabedoria” (SAMPAIO, 2002, p. 76).

Esta pesquisa realizada evidenciou dados demográficos sobre os clientes da empresa, que são divididos entre homens e mulheres de forma igualitária, conforme pode ser observado no gráfico 1.

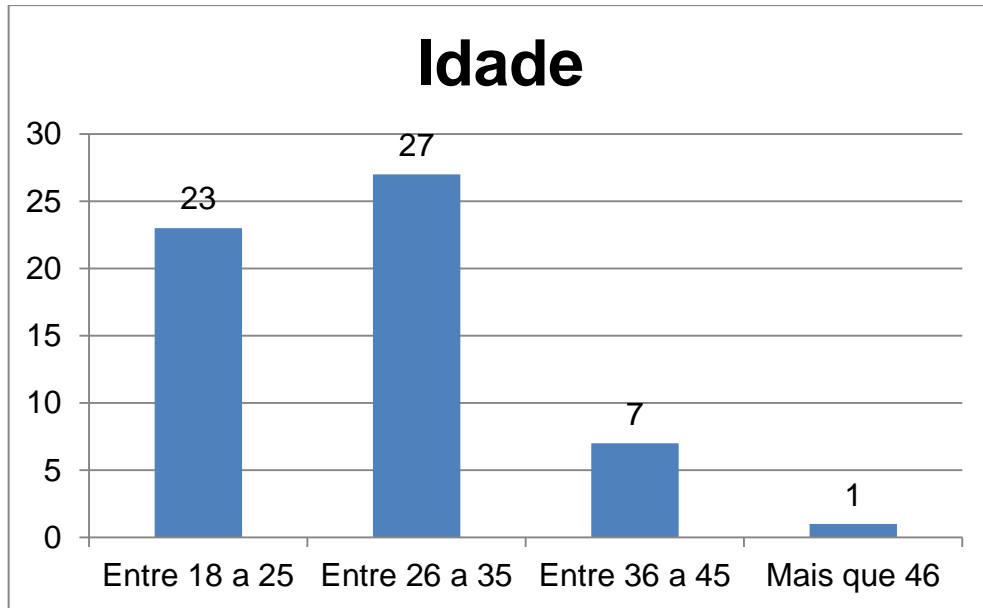
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Avaliando a faixa etária, quase metade dos clientes está entre 26 a 35 anos, conforme mostra o gráfico 2.

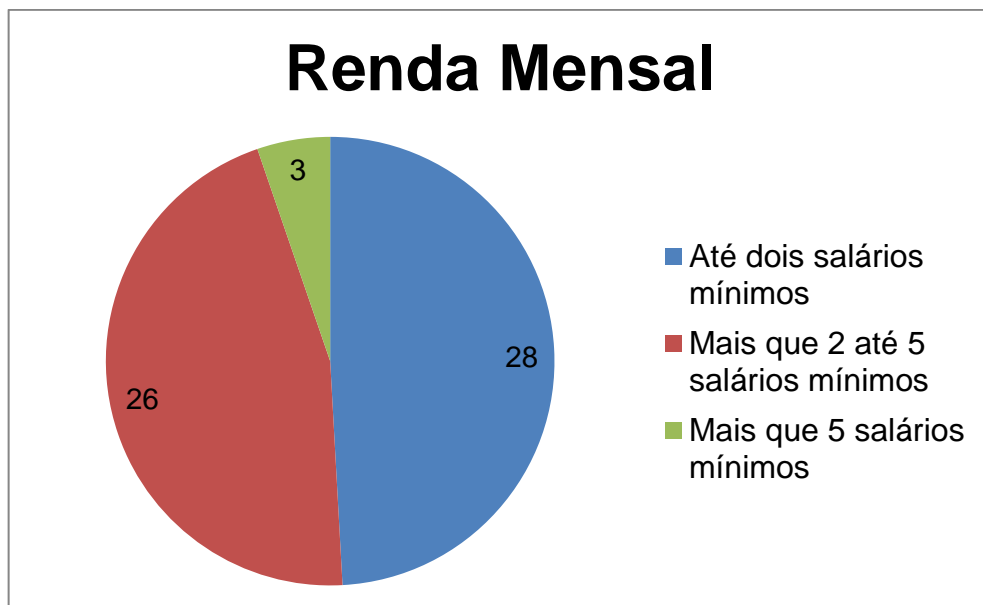
Gráfico 2 – Idade



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Sobre a renda destes consumidores, o gráfico 3 mostra que 49 % recebe até dois salários mínimos e 45 % recebe mais que dois até cinco salários mínimos.

Gráfico 3 – Renda mensal

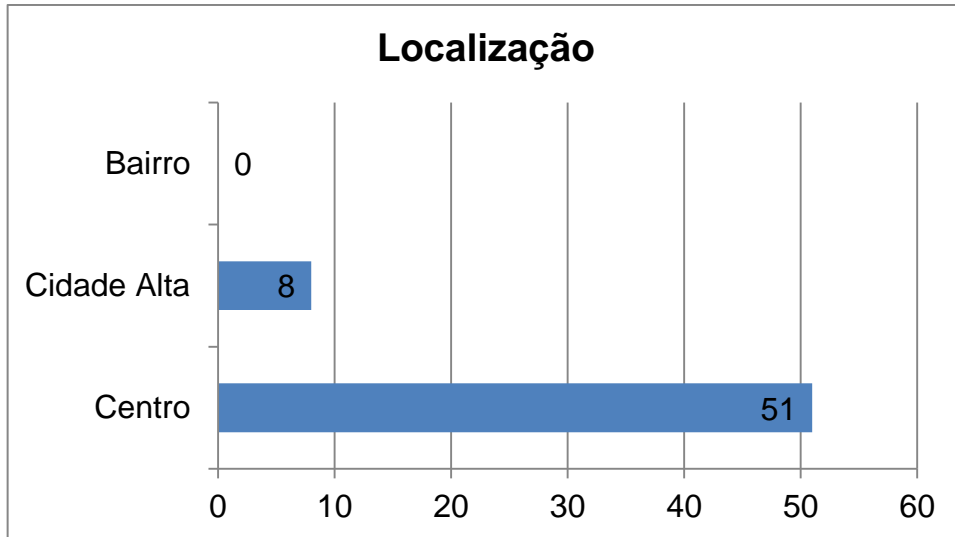


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conhecer o gênero, idade e renda mostra como são as pessoas que compram na EITEC e qual seu poder aquisitivo.

Com relação à localização da empresa, 87 % das respostas evidenciam a necessidade da empresa estar localizada no centro de São Miguel do Oeste, conforme pode ser observado no gráfico 4.

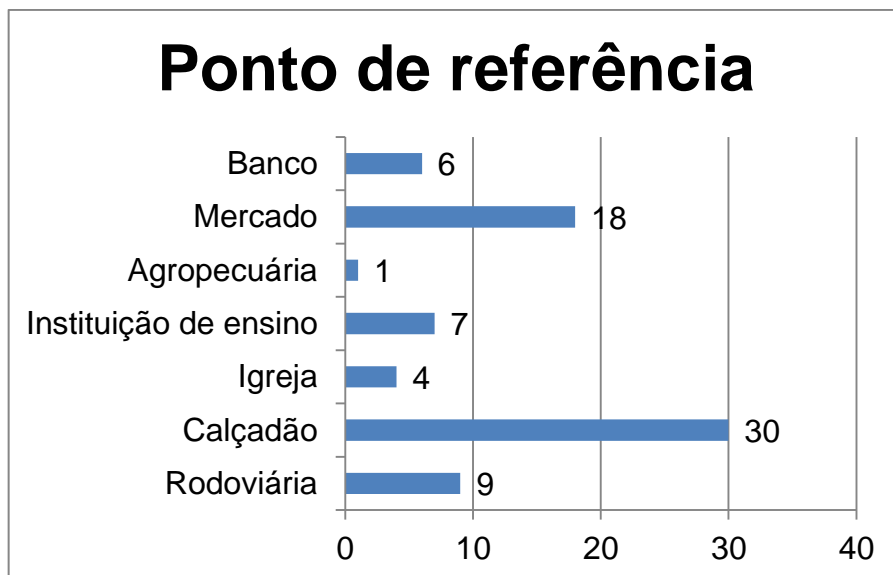
Gráfico 4 – Localização preferida pelos clientes



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Atrelado a este dado, os locais para uma possível nova sede da empresa seria próximo ao calçadão, com 52 % das respostas e de um mercado, com 31 % das escolhas, conforme dados apresentados no gráfico 5.

Gráfico 5 – Ponto de referência

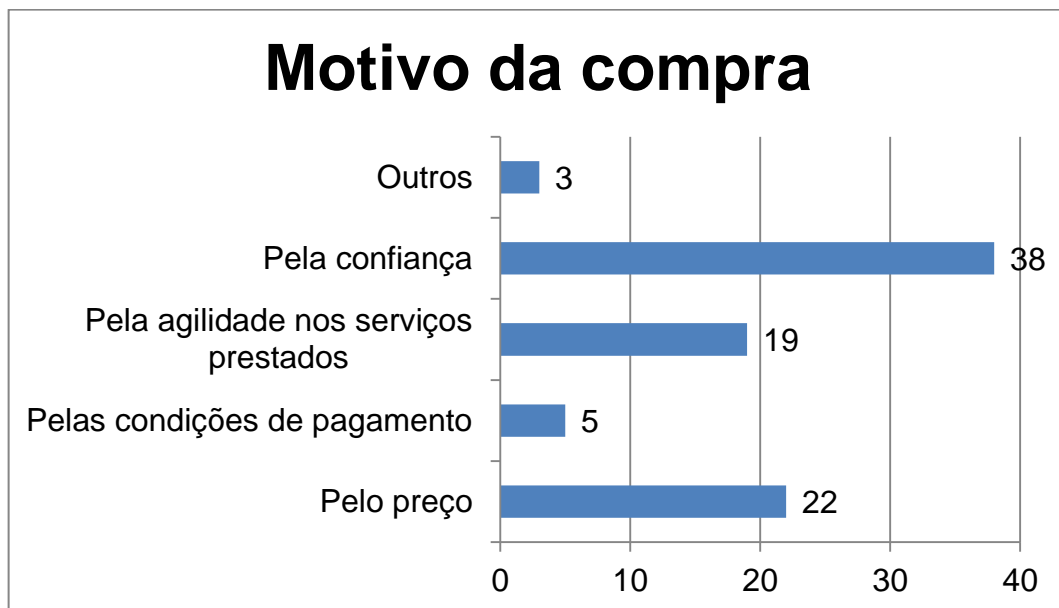


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Portanto, a empresa deve continuar no centro da cidade e próxima a um ponto de referência com grande fluxo de pessoas.

Já no caso do porque os clientes compram na EITEC, conforme apresentado no gráfico 6, o maior motivo da volta do cliente a empresa é pela confiança, com 65 % das respostas, mostrando qual o principal motivo de fidelidade dos consumidores e como a empresa deve proceder para conquistar mais clientes.

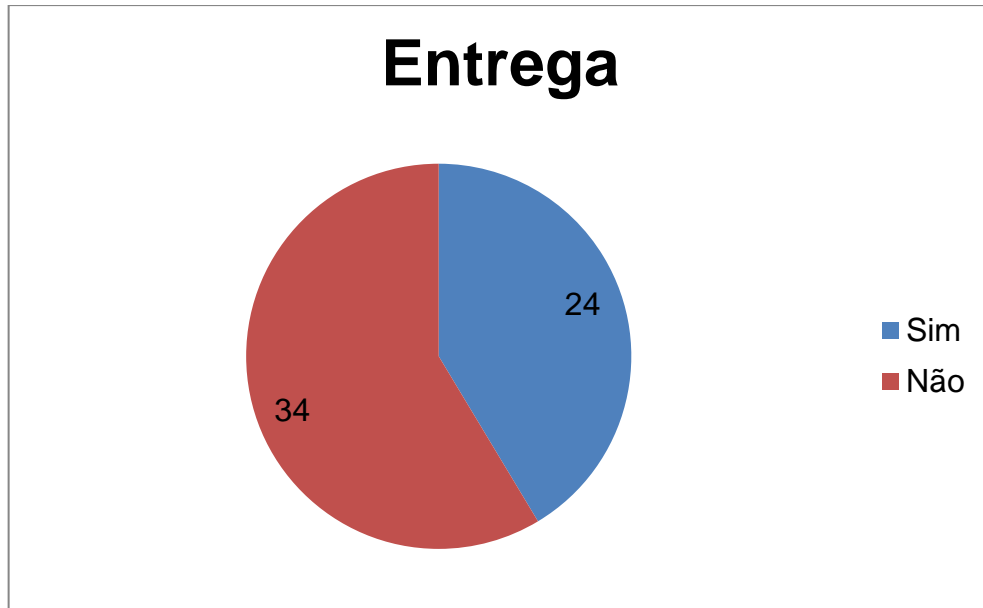
Gráfico 6 – Motivo da compra



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

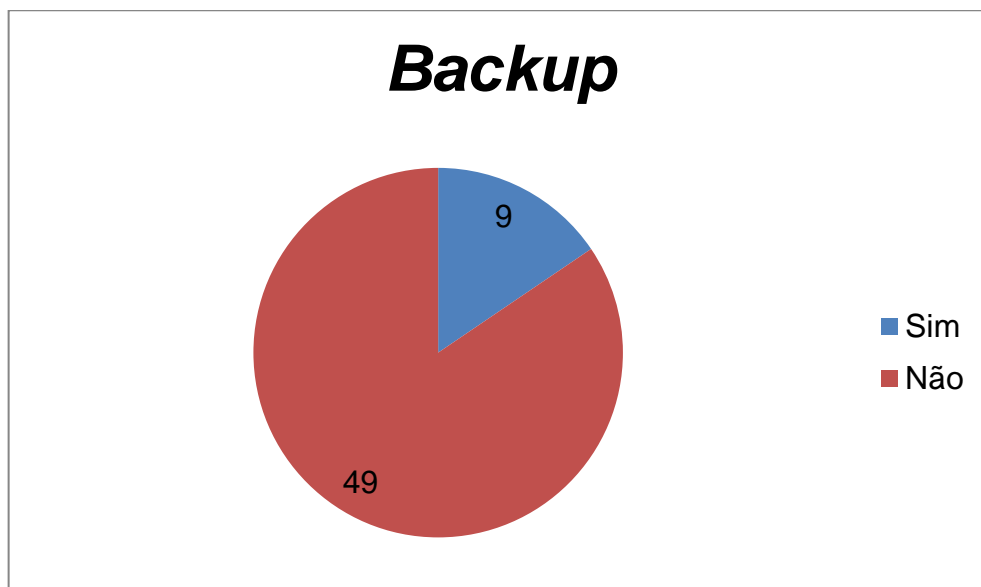
A respeito dos serviços oferecidos pela empresa, quase 60 % das pessoas não tem conhecimento do serviço de busca e entrega oferecido, conforme pode ser observado no gráfico 7, provando que esta é uma área que precisa de investimento, pois é evidente que deixa-se de receber equipamentos para conserto pela falta de conhecimento do cliente desta opção.

Gráfico 7 – Busca e entrega de equipamentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

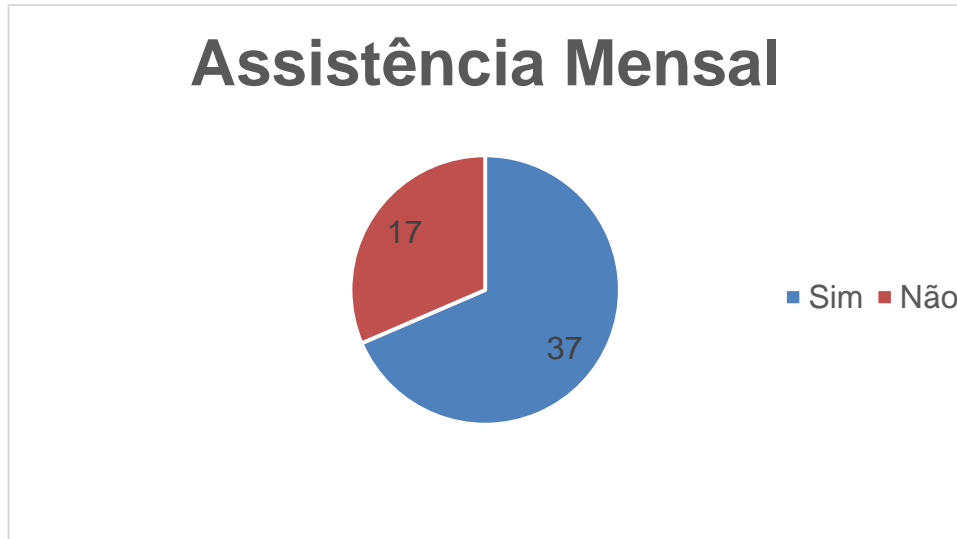
Já na área de *backup* em nuvem, o número de clientes que não conhece o serviço é ainda maior, com 84 % das respostas, conforme apresentado no gráfico 8, mostrando que esta área deve receber mais destaque, podendo ser oferecido como um serviço agregado com a formatação de computadores.

Gráfico 8 – Serviço de *backup* em nuvem

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

No caso do serviço de assistência mensal em computadores e balanças, o gráfico 9 mostra que 68 % das pessoas demonstram interesse em adquirir este serviço, provando ser um nicho de mercado que merece investimentos.

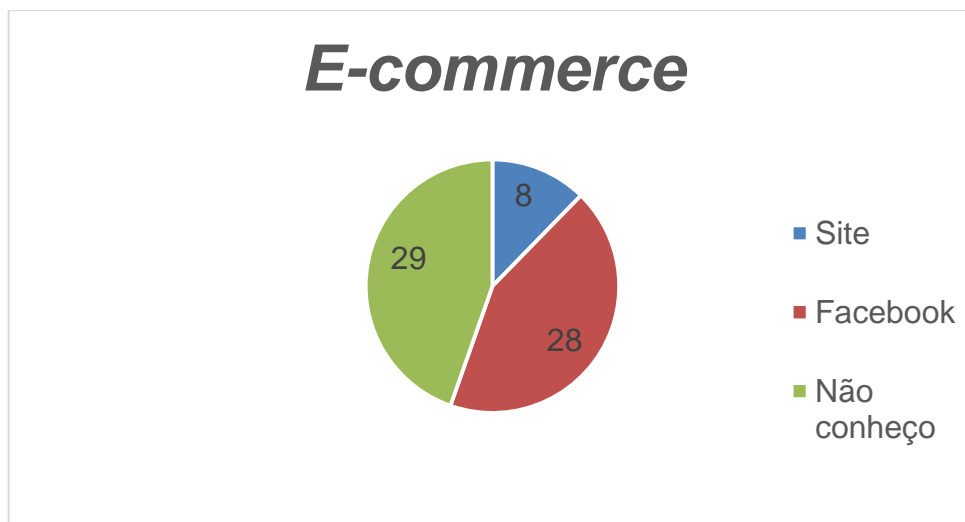
Gráfico 9 – Serviço de assistência mensal



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Chegando ao *e-commerce*, a pesquisa mostra como pode ser observado no gráfico 10, que a metade dos entrevistados não sabe que a empresa realiza vendas pela *internet*, através do *Facebook* e do *site*. Já a outra metade conhece o *Facebook* como ferramenta de compra.

Gráfico 10 – *E-commerce*



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Esta etapa da pesquisa mostrou que há uma grande necessidade de investir em divulgação para a empresa.

Uma grande parte dos clientes entrevistados não conhece os serviços prestados pela empresa ou o *e-commerce*, evidenciando que precisa-se destinar uma parte do faturamento para mostrar aos clientes tudo o que a EITEC tem para oferecer com relação a produtos e serviços. Estas estratégias estão descritas no plano de *marketing*.

#### 4.6 PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

Fidelizar qualquer cliente é mais difícil do que conquistar um novo cliente. Manter o consumidor comprando com sua empresa é um processo altamente rentável, pois movimenta suas vendas e diminui o poder de seus concorrentes, envolvendo diversos aspectos que serão abordados nesta etapa.

##### 4.6.1 Segmentação de Mercado

Como empresa, devemos dividir os mercados de consumidores em fatias para determinar o público alvo da empresa. “O processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes” (DIAS, 2003, p. 18) O mercado consiste em grupos de compradores com opiniões diferentes, sendo classificados de diversas formas. Essa divisão visa aumentar a precisão de atingir os clientes, podendo ser dividida em: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos (KOTLER, 2009).

Dentro desta divisão, a primeira delas é o segmento. “Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado.” (KOTLER, 2009, p. 226). A vantagem desta etapa é a possibilidade de criar estratégias direcionadas ao público alvo de determinada oferta baseado no conhecimento do cliente. Com isso, pode-se oferecer preços ajustáveis ao público, direcionar estratégias de *marketing* para este grupo e eliminar concorrentes diretos.

Outra etapa é o nicho. Este mercado é definido por um grupo mais restrito de consumidores. Basicamente é um pequeno mercado cujas necessidades não são

totalmente atendidas e que representam uma boa oportunidade de negócio, pois os consumidores estão dispostos a pagar mais para ter sua necessidade suprida. Além disso, este ramo diz que a empresa necessita ter capacidade de atender estes clientes com qualidade superior por ela não atrair outros concorrentes e que dependa de si própria. (KOTLER, 2009).

A próxima etapa é o *marketing* local. Ele é caracterizado pela influência cultural da região, envolvendo o clima ou tradições. Cabe à empresa adaptar-se as necessidades de cada região visando atingir as necessidades específicas. Porém, esta prática esbarra na diminuição da lucratividade, por reduzir a economia de larga escala e dificultar as ações logísticas. (KOTLER, 2009). Apesar de ser um problema para grandes empresas, esta divisão de mercado promove grandes oportunidades para empresas de pequeno porte, por sua capacidade de produzir produtos ou serviços específicos para sua região de atuação.

Já o *marketing* individual envolve a personalização exclusiva a um único cliente. O foco deste ramo é a personalização do produto ou serviço para uma empresa ou pessoa unicamente, visando atender as suas necessidades específicas.

Ainda, “o processo de segmentação de mercado utiliza sempre a pesquisa”. (DIAS, 2003, p. 20). Os padrões de segmentos podem ser desenvolvidos de diversas maneiras, não somente examinando segmentos demográficos ou de estilo de vida, leva-se em conta os segmentos de preferência e pode haver três padrões diferentes Kotler (2009). Nas preferências homogêneas os consumidores têm escolhas similares. Com relação a preferências difusas os consumidores variam grandemente devidos a diversidade de marcas que estão à disposição para suas escolhas. Preferências conglomeradas é basicamente um grupo que gerencia diversas empresas colocando no mercado uma variedade de marcas e produtos.

Segundo Kotler (2009), as bases para segmentação são variáveis utilizadas para segmentar mercados consumidores, onde é analisado características do consumidor, as quais são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Dessa forma é possível obter respostas significativas sobre a preferência desses consumidores diante de produtos que lhes são apresentados e assim identificar como exemplo se estes procuram preço ou qualidade diante do que está sendo ofertado.

Dias (2003) menciona que a segmentação geográfica divide o público com detalhes como localização e densidade populacional. Já Kotler (2009) menciona que na área geográfica devem-se dividir por unidades como: país, estado, cidade e bairros. Já na demográfica, Dias (2003) você deve dividir de acordo com as características da população, descritas por Kotler (2009) que as principais características são idade, sexo e renda. Na psicográfica analisam-se os compradores por personalidade e estilo de vida, dito por Kotler (2009), ou como que pessoas pensam e levam suas vidas Dias (2003). E finalmente na comportamental os compradores são divididos em grupos e é observado comportamentos como ocasião de compra, benefícios de utilização, atitude relativa ao produto.

Na categoria geográfica, segundo dados da empresa, mais de 90 % dos clientes residem na cidade de São Miguel do Oeste. Já os menos de 10 % restantes são das cidades vizinhas, como Descanso, Bandeirante, Paraíso, Guaraciaba, São José do Cedro e Barra Bonita, entre outras. Assim, evidencia que a maior fatia de mercado está na cidade origem da empresa.

Agora, segmentando através de divisão demográfica, com relação ao item de idade, pois a empresa atende desde adolescentes até idosos de ambos os sexos, porém a maior fatia destes clientes fica na faixa etária de 15 a 35 anos.

No item de segmentação psicográfica, os clientes que são pessoas físicas correspondem numericamente pela maior parte dos serviços, porém, os clientes pessoas jurídicas tem um maior valor agregado nos serviços e possuem uma demanda maior, conseqüentemente, uma lucratividade maior, que mostra a importância de investimento no ramo.

Por fim, na área comportamental, a maioria dos clientes aproveitam durante a semana o horário próximo das 12:00 h e das 18:00 h, além do sábado de manhã, para efetuar suas compras ou levar e retirar serviços. Ainda nesta área de serviços, o principal benefício oferecido é a solução de problemas, atendendo a necessidade do cliente. Já nos produtos, o benefício pode ser tanto uma necessidade quanto uma comodidade, pois entrega-se os produtos no ato da compra ou com um prazo relativamente curto quando os valores são elevados.

#### 4.6.1.1 Análise do comportamento do consumidor

Entender as necessidades e desejos dos consumidores é fundamental para o negócio. Empreender conhecendo isso possibilita ao empreendedor elaborar melhores ofertas e disponibilizar produtos adequados e de interesse dos clientes.

Kotler (2011) diz que estudar o consumidor favorece o empreendedor no desenvolvimento de novos produtos, novas características de produtos, canais, preços, mensagens, além de outros elementos do composto de *marketing*.

De acordo com SEBRAE (2015) algumas variáveis influenciam o comportamento dos consumidores:

- Fatores de influência cultural – A vida em sociedade faz com que as pessoas adquiram um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos, que acabam influenciando em seus hábitos de consumo;

- Fatores de influência Social – Faz com que os consumidores escolham produtos por influência da família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho ou ainda por influência de grupos formais como sociedades religiosas, sindicatos e representações de categorias profissionais. As pessoas consomem produtos de acordo com a posição social em que se encontram, consomem produtos que representam seu papel e status na sociedade;

- Fatores de influência pessoal – Estes são relacionados as características particulares das pessoas, momento em que se encontram, vivências que tiveram. Idade, ocupação, condição econômica, estilo de vida e personalidade são fatores que influenciam nos hábitos e decisões de compra dos consumidores;

- Fatores de influência psicológica – A motivação, percepção, aprendizagem e as crenças e atitudes são fatores psicológicos que podem influenciar nas escolhas dos consumidores.

O SEBRAE (2015) também diz que na prática, para entender isso é necessário observar e analisar atentamente o consumidor. Algumas perguntas podem contribuir para compreendê-lo:

- O que ele pensa e sente?
- O que ele vê?
- O que ele ouve?
- O que ele fala ou faz?

- Quais são seus medos e frustrações?
- Quais são seus verdadeiros desejos e necessidades?

Quanto mais conhecer o consumidor mais fácil direcionar ações com objetivo e efetivar vendas.

Kotler (2011) diz que as tomadas de decisão dos consumidores variam de acordo com o tipo de compra. Compras mais complexas envolvem uma maior deliberação do comprador e um maior número de participantes.

O consumidor apresenta também um comportamento pós-compra que é explicado por Kotler (2011) como a satisfação ou insatisfação do consumidor. De acordo com o nível de satisfação ou insatisfação será o engajamento do consumidor para com os produtos de interesse para empresa. Segundo o mesmo autor o trabalho do fabricante não termina quando o produto é comprado, continua no pós-compra.

#### 4.6.1.2 *Gestão da imagem de marca*

Segundo Kotler (2011, p. 393), “MARCA é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.” Ou seja, gestão da imagem da marca influencia de forma significativa no quesito qualidade, fazendo com que a empresa ganhe credibilidade e reconhecimento.

O trabalho mais importante realizado por profissionais da área é de manter, proteger e enriquecer a marca.

A marca registrada é protegida por lei e garante direitos exclusivos ao proprietário, onde diferencia de outros ativos como patentes e *copyright*.

Segundo Ellwood (2004), a gestão de marcas, portanto, deve ser considerada como ferramenta essencialmente estratégica para o desenvolvimento da empresa e da rentabilidade.

Antigamente a maioria das marcas originais eram personificadas por seus criadores, uma vez que a longevidade de confiança para uma visão essencial e forte, mantiveram muitas marcas no topo da lista de preferência dos consumidores.

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

O mercado no qual a EITEC Informática se posicionou é amplo, pois ela visa atender a todos os clientes dentro de seu ramo de atuação. Já na área de balanças, a empresa está posicionada em um ramo específico, atendendo determinadas classes de balanças.

##### 4.6.2.1 Definição e explicação da marca, logomarca, slogan

O que afinal vem a ser uma marca? “Marca é um nome, sinal, designação, símbolo ou uma combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar produtos e de diferenciá-los de concorrentes” (OLIVEIRA, 2008, p. 7). Ainda, a marca “funciona como um tipo de bandeira, acenando aos consumidores, provocando a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o da concorrência” (ELLWOOD, 2004, p. 19). Os produtos que esta marca vende estão ligados diretamente a organização que a controla, podendo ser revendido em lojas da própria empresa ou em qualquer varejo do mercado (OLIVEIRA, 2008). Atrélado a marca, está a imagem que ela representa, conhecida como logomarca, que é definida por Sampaio (2002, p.186) como “símbolo gráfico identificador de uma empresa ou marca, quando composta do símbolo em si em conjunto com um logotipo”, definido pelo mesmo autor como uma serie de letras usadas para compor o nome da empresa. O nome da marca é o elo mais visto e que dura mais tempo entre o cliente e a empresa, devendo posicionar a empresa na mente do consumidor de forma impenetrável perante a concorrência (SAMPAIO, 2002). Este processo deve ser desenvolvido por profissionais de criação, segundo Oliveira (2008), que criarão a identidade estética da marca. Este processo, continua o autor, começará em um *briefing* para determinar as diretrizes técnicas como cores, tipo da letra, elementos visuais. “Não se pode esquecer que as técnicas de design também têm que fazer jus aos valores e ao posicionamento definidos para a marca” (OLIVEIRA, 2008, p. 103). O autor ainda diz que uma vez definidas, estes valores da logo marca não podem ser alteradas, pois o consumidor marca a imagem em sua mente. Pequenas mudanças até podem ocorrer, mas não podem descaracterizar a marca. Todo este processo de padronização torna-se mais eficaz com um manual de

identidade visual, que especifica todas as informações a serem usadas em qualquer material criado pela empresa.

O slogan é uma “frase curta e de efeito que reforça a percepção de valor das marcas” (OLIVEIRA, 2008, p. 103). São normalmente adotados como um sobrenome para a marca, tornando-se parte da identidade da empresa, funcionando como uma voz de personalidade da marca para falar diretamente com o consumidor (ELLWOOD, 2004).

A EITEC, cujo significado literal remete a eletrônica, informática e tecnologia, o que leva a pensar sobre o ramo a qual está inserida. O logotipo da EITEC representa várias coisas, iniciando pela tipografia utilizada, que possui serifas, ou seja, detalhes em seu tipo, e neles são inseridos formas de cabo, representando a conexão, em ambas as letras "E", que podem significar empresa para cliente, o conhecido “B to C”. As cores, como o preto, representam a sobriedade e a solidez, demonstrando também a forma tradicional de negócios. Já o vermelho representa a velocidade, a ação, assim como os serviços prestados pela empresa e o profissionalismo induzido pela tonalidade da cor. O verde, por sua vez, sugere o equilíbrio à harmonia, o que deve ser representado na relação com o cliente. Os formatos usados no logotipo representam o movimento, e o envolvimento das cores em relação aos seus significados.

#### 4.6.2.2 *Registro da marca*

Nesta etapa serão apresentados os passos a serem seguidos pelas empresas para registro de sua marca e patente.

Segundo Oliveira (2008) alguns cuidados devem ser tomados.

De nada adianta desenvolver o melhor produto, a embalagem mais bonita, escolher o nome mais criativo e descobrir lá na frente que não pode continuar trabalhando com a marca, porque já foi registrada ou que há alguma impossibilidade de impugnação (OLIVEIRA, 2008, p. 38).

De acordo com Oliveira (2008) o primeiro passo é pesquisar e certificar-se de que sua marca já não possua um registro realizando uma pesquisa realizada junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade industrial), órgão responsável por

regulamentar e proteger as marcas e patentes no Brasil, acessando o *site* [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br) e seguir os passos seguintes:

- Acessar a página da *internet*: [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br);
- Pesquisar marcas;
- Digitar a senha que aparece na tela;
- Digitar a marca que deseja consultar;
- Optar por pesquisa Exata ou Radical;
- Clicar em pesquisar.

“Conclusão: irá aparecer na sua tela “Resultado da pesquisa” com todos os processos encontrados que satisfazem à sua pesquisa de marca” (OLIVEIRA, 2008, p. 39).

Assim que pesquisado e comprovado de que sua marca é única e que não possui cadastro no INPI o próximo passo é fazer o requerimento de sua marca ou patente. “Para obter o registro é necessário apresentar o pedido junto ao órgão por meio de um formulário próprio e do pagamento da taxa obrigatória, através de guia de recolhimento, em qualquer instituição bancária” (OLIVEIRA, 2008, p. 46).

#### **4.6.3 Ações de comunicação**

As ações de comunicação são de extrema importância para as empresas independente do ramo de atividade que a empresa atua. Não importa se estiver iniciando suas atividades no mercado ou se já faz parte dele, o que vale é que estas por sua vez planejem seus objetivos, criem estratégias para que assim possam divulgar seus produtos e serviços de forma criativa e atrativa, garantindo seu espaço no mundo dos negócios.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a comunicação de *marketing* é uma forma de a empresa fazer-se lembrar, direta ou indiretamente sobre os produtos ou marcas que comercializa, seria a voz da empresa criando um diálogo com seus consumidores e estabelecer ótimo relacionamento.

Atualmente, a EITEC Informática usa diversas ferramentas para manter o contato com o seu cliente. Ela conta com *site*, página no *Facebook*, *Skype*, *WhatsApp*, *e-mail* e telefone. Com a mudança de local, inicialmente é necessário divulgar o novo endereço da empresa, usando mídias que abranjam muitas pessoas,

como a rádio, jornal e *outdoor*. Para realizar isso, sugere-se que a empresa contrate uma empresa para prestar assessoria com o *Facebook* e mídias impressas. O foco da empresa, nas mídias sócias, será atingir pessoas de São Miguel do Oeste e em um raio de 50 quilômetros em torno deste local. Quanto ao público, a idade que deve ser atingida é de 16 a 45 anos, atingindo estudantes, empresários e pessoas que trabalhem com o computador. Será necessário realizar postagens semanais que divulguem produtos e serviços, além de dicas de manutenção no ramo de informática.

Na área de *outdoor*, o ideal seria escolher posições dentro da cidade de instalação da empresa, devendo mostrar o que a empresa presta de serviços, seu endereço e formas de contato, além de promoções especiais realizadas. O ideal é que a frequência de troca seja a cada 03 meses, para manter a imagem atualizada. Para o jornal, é sugerido que a publicidade seja posicionada na parte do centro ou próximo a colunas que são de interesse de empresários, especialmente que tratam de economia. A troca da imagem deve ser realizada conforme as campanhas da empresa ou em prazo de 03 meses.

Para o rádio, a empresa deve focar inicialmente em fortalecer a marca da empresa, com inserções de 15 segundos a cada 2 horas, 7 dias por semana. Após, pode ser investido em um horário ou programa que atraia mais empresários, sendo alternado estas duas opções. Ainda, com ajuda da assessoria contratada, deve haver a reformulação do logotipo da empresa, criação de uniformes, cartões de visita, *outdoors*, anúncios do jornal, cabendo só à empresa monitorar a publicidade na rádio.

Com relação às datas comemorativas que serão abordadas pela instituição, além das tradicionais datas comemorativas, como Páscoa, dia das Mães, dia dos Pais, dia das Crianças e Natal, podem ser utilizadas datas como dia do Estudante, dia do Professor, dia da Informática, dia do Profissional de Informática, dia do *Gamer*, entre outras. Devem ser criadas campanhas que promovam alguma vantagem ao cliente nessas datas, como descontos, brindes (produtos ou serviços) e até sorteios de diversos itens.

#### 4.6.3.1 Definição de estratégias para fidelização

Existem diferentes formas de fidelização de cliente, essas práticas contribuem de forma significativa para o sucesso do negócio, pois visam estreitar relações com os mesmos. É válido lembrar que para fidelizar um cliente a empresa precisa fazer com que este se sinta especial, ou seja, não deve apenas vender o produto ou serviço e esquecer que o cliente existe é necessário fazer com que a marca seja lembrada, atende-lo de forma diferenciada e acompanhar o cliente tanto no momento da compra quanto no pós-venda isso é importante e garante excelentes resultados.

De acordo com Kotler (2011) o *Marketing* de relacionamento é uma prática que contribui para a construção de relações satisfatórias a longo prazo envolvendo consumidores, fornecedores e distribuidores, com o objetivo de desenvolver a confiança e relacionamentos o chamado ganha-ganha entre as partes envolvidas. Isso propicia alta qualidade, bons serviços e preços justos no decorrer do tempo o que resulta em fortes vínculos econômicos.

A satisfação do cliente é fundamental para o bom andamento da empresa, “clientes muito satisfeitos ou mesmo encantados têm mais probabilidade de serem defensores leais da empresa, consolidarem compras com um só fornecedor e disseminar o boca a boca positivo” (LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011 p. 394).

Segundo Ayres (2013) um cliente ele se torna fiel de maneira simples, basta ele perceber que suas necessidades estão sempre sendo atendidas de forma satisfatória com qualidade superior as do concorrente. Para ele é mais fácil e mais barato manter clientes do que buscar novos, além de custar cinco vezes menos. Cliente insatisfeito fala para outros e acaba gerando desconfiança sobre a marca, por isso é de grande valia criar metas e estratégias para acertar o alvo. O cliente volta quando a experiência de compra for boa, o que é fácil de ser percebido e deve ter o acompanhamento do dono ou sócio. Outra sugestão é identificar o problema dos consumidores tentar sempre buscar solucionar, tendo sempre uma equipe preparada e pronta a atender com excelência. Por fim, tentar conhecer ao máximo seu cliente, conhecê-lo de perto, ou seja, procurar saber seu nome, endereço, hábito de compras, preferências de produtos entre outros dados e informação que possam contribuir para um atendimento diferenciado.

Para criar uma empatia com um cliente, a empresa pretende disponibilizar um espaço com atrativos para os clientes, como água, café e balas. Já para cliente que comprar R\$ 300,00 na empresa, seja em produtos ou serviços, receberá uma limpeza no notebook, computador ou impressora gratuitamente. Ainda, o grupo sugere que sejam criadas campanhas na página do *Facebook*, estimulando o compartilhamento e curtidas de promoções para ganhar brindes, sendo eles produtos ou serviços. Outra sugestão é o descarte correto dos materiais eletrônicos, onde a empresa receberá o material usado de seus clientes, dando desconto na compra de um produto novo e dando o destino correto ao produto antigo.

#### 4.6.3.2 *Elaboração das 8 etapas do plano*

Kotler 2011 define que para atingir corretamente o público alvo, é necessário desenvolver um programa de comunicação e promoção. Este plano inclui oito etapas que visam desenvolver e comunicar de forma eficaz diretamente ao cliente. São elas:

(1) identificar a audiência-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) desenvolver a mensagem, (4) selecionar os canais de promoção, (5) definir o orçamento total da promoção, (6) decidir sobre o composto promocional, (7) mensurar os resultados da promoção e (8) administrar e coordenar o processo de comunicação de *marketing* integrado (KOTLER, 2011, p. 529).

Com base nestas etapas e analisando os investimentos necessários para a inauguração, define-se inicialmente como importante investir em publicidade na rádio. Com base na pesquisa de mercado, nosso público alvo principal está nas idades de 26 a 35 anos. O objetivo de investir neste ramo é fortalecer a imagem da marca e informar a mudança aos clientes, tanto para os antigos, como para os novos clientes. A mensagem usada usará novamente como base a pesquisa, visando mostrar a confiança nos serviços prestados pela empresa. O canal utilizado será as emissoras de rádios da nossa região, com inserções diárias de 15 segundos, precisamente na rádio 103 FM de São Miguel do Oeste e Descanso e na Raio de Luz de Guaraciaba. O orçamento para esta etapa será de 600 reais. Para medir os resultados deste investimento, será observada a quantia de vendas realizadas desde o início da publicidade e também o número de clientes que entram

na loja após o começo deste investimento. Aliado a esta etapa, deve-se estar atento a quantia de novos serviços com o início das publicidades, pois haverá possibilidade de aumentar a quantia de funcionários para suprir a demanda, além de acompanhamento diário e alteração nas mensagens apresentadas, mantendo assim a publicidade sempre atualizada e com informações recentes sobre a empresa.

#### 4.7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o desenvolvimento de recursos humanos, forma e integra grupos de pessoas para trabalharem na empresa, como verdadeira equipe, com objetivos definidos, onde cada um conheça sua função, que realmente vista a camisa e traga resultados efetivos. As organizações deram-se conta da importância de pessoas e da forma como são administradas, diferente do passado, no qual o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo.

##### 4.7.1 Dados pessoais do dono da empresa

Os dados pessoais referem-se a todos os tipos de informação que permite a identificação de uma pessoa, como exemplo o nome e sobrenome, data de nascimento, idade, nacionalidade, estado civil, entre outras informações que são importantes para cada cidadão, cada pessoa possui identidade própria o que permite ser reconhecido pela sociedade e também lhe dá o direito de ir e vir.

O dono da empresa se chama Leandro Antônio Anverça, reside em São Miguel do Oeste na rua Willy Barth, 5840 no bairro São Sebastião. É natural de São Miguel do Oeste, completou neste ano 37 anos de idade.

##### 4.7.2 Organograma e Funcionograma

A estrutura organizacional é um elemento fundamental em uma empresa, ela dimensiona os cargos e as funções de cada um na empresa.

Oliveira (2014) define a estrutura organizacional.

É o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas,

incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2014, p. 13).

A estrutura organizacional deve ser planejada com base nas pessoas, para que elas se sintam integradas e motivadas no trabalho, essa integração eleva o comprometimento de todos.

Para melhor visualização das funções operativas e administrativas da estrutura organizacional, é construído um gráfico denominado organograma. Segundo Cury (2012, p.219) organograma é “conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”.

Organograma é “um gráfico que mostra, de forma imediata, as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e as funções organizacionais da empresa” (KWASNICKA, 2010, p. 241).

Para Araujo e Garcia (2010, p. 64) “o organograma permite conhecer, entender e analisar a organização”. Essa representação gráfica é o desenho das relações da organização, bem como a definição das responsabilidades da organização.

Lacombe e Heilborn (2003) explicam que a finalidade de um organograma é permitir a visualização da estrutura organizacional.

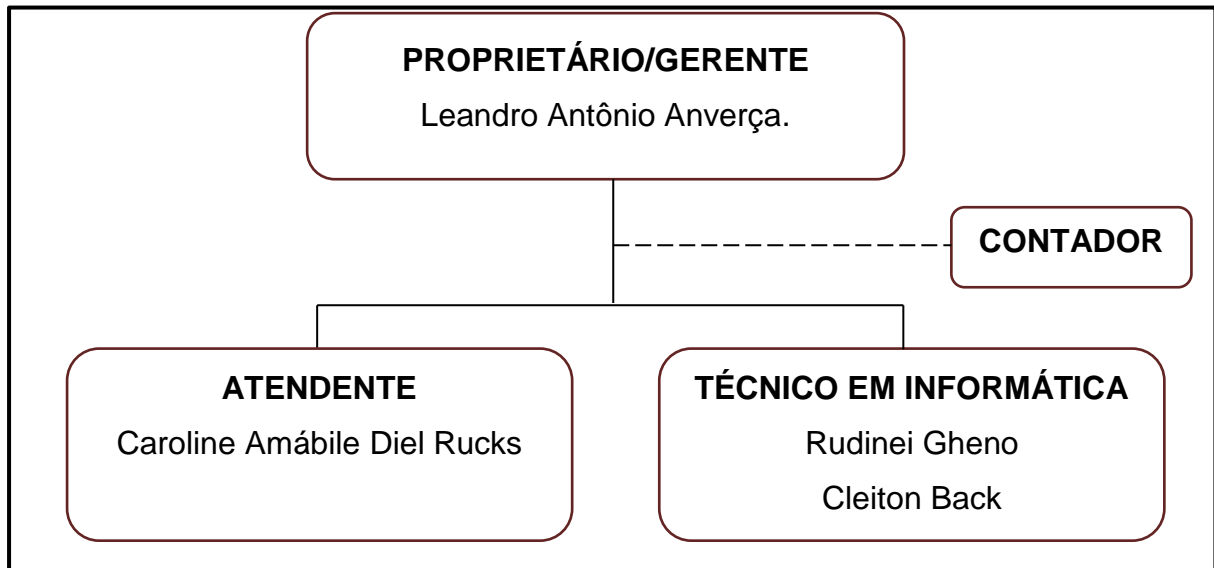
Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando o seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura. O fato de uma empresa possuir organograma, não significa necessariamente que seja bem organizada. Ele não é um fim em si mesmo, mas um meio para ajudar administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas de um sistema organizacional (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 103).

Quando a empresa tem um organograma bem elaborado, muitos problemas podem ser evitados, pois as funções hierárquicas são apresentadas a todos da organização, facilitando a comunicação e a tomada de decisão.

Cury (2012) chama a atenção para alguns pontos que devem ser observados ao construir um organograma: os órgãos devem ser representados por retângulos com tamanho proporcional à importância hierárquica do órgão; Quando houver no mesmo setor hierarquia diferente, deve ficar abaixo do de maior hierarquia e ser representado por um retângulo menor; Assessores e/ou prestadores de serviços,

devem ficar horizontalmente ligados, abaixo do ponto da via hierárquica que parte do retângulo designativo da autoridade/órgão a que estão vinculados.

Figura 2 – Organograma da Empresa EITEC Informática



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O organograma da Empresa EITEC Informática, representado na figura 2, é constituído por quatro pessoas. A empresa possui um gerente, que é o proprietário da empresa, uma atendente e dois técnicos em informática.

Além do organograma que permite a visualização hierárquica da estrutura organizacional, existe o funcionograma, que de acordo com Cury (2012, p. 220) “é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes”. A finalidade do funcionograma é detalhar as atividades que compõem uma função na estrutura organizacional.

O funcionograma é um tipo de organograma em que se detalham as funções hierárquicas dos órgãos.

O funcionograma é um tipo de organograma no qual se incluem as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que o representa. Além das características do organograma clássico, do qual é variante, ele descreve as principais atividades ou funções do órgão. A descrição deve ser concisa e objetiva (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 133).

Essa representação gráfica é uma importante ferramenta para a organização, independente do tamanho, a sua visualização permite que o colaborador conheça suas funções assim como conhecerá a função de todos.

O quadro 2 mostra o funcionograma da Empresa EITEC Informática.

Quadro 2 – Funcionograma da EITEC Informática

Cargo	Principais Funções
3132-20 – Técnico em manutenção de equipamentos de informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consertar aparelhos eletrônicos</li> <li>• Instalar equipamentos e ou aparelhos eletrônicos</li> <li>• Fazer manutenção corretiva dos equipamentos</li> <li>• Fazer manutenções preventiva e preditiva dos equipamentos</li> <li>• Organizar local de trabalho</li> <li>• Estabelecer comunicação oral e escrita</li> <li>• Demonstrar competências pessoais</li> </ul>
5211-10 – Vendedor de comércio varejista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar entrada e saída de mercadorias</li> <li>• Expor mercadorias no ponto de vendas</li> <li>• Promover a venda de produtos</li> <li>• Demonstrar produtos</li> <li>• Preparar mercadoria para venda</li> <li>• Vender produtos</li> <li>• Atender clientes</li> <li>• Trabalhar com segurança</li> <li>• Comunicar-se</li> <li>• Demonstrar competências pessoais</li> </ul>
1421-05 – Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir rotinas administrativas e financeiras</li> <li>• Planejar processos administrativos, financeiros e de riscos</li> <li>• Gerenciar riscos</li> <li>• Gerenciar pessoas</li> <li>• Administrar recursos materiais e serviços terceirizados</li> <li>• Administrar contratos de transferência de riscos</li> <li>• Atender cliente e ou cooperado</li> <li>• Zelar pela segurança, higiene e saúde no trabalho</li> <li>• Comunicar-se</li> <li>• Demonstrar competências pessoais</li> </ul>

Fonte: CBO (2017).

As descrições das principais funções dos cargos ocupados pelos colaboradores da EITEC apresentadas no quadro 2 são de acordo com o CBO.

#### **4.7.3 Recursos Humanos**

Tudo teve início no final do século XIX e início do século XX, durante a revolução industrial, pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica como era chamado, que teve origem devido a experiências de Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Nesse período nasce a função de chefe de pessoal. O trabalhador era visto pelo empresário apenas como um instrumento na busca de resultados para a empresa. A única questão que era levada em consideração é que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho além de jornadas árduas (MARRAS, 2011).

Nesse cenário o trabalhador deveria obedecer a ordens e o que lhes eram imposto, existia pressão pela padronização dos processos o que resultava na grande maioria das vezes em exaustão dos operários, afetando diretamente na produtividade. De acordo com Gil (2014), a valorização das relações humanas no trabalho teve origem devido à constatação das necessidades de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Que foi desenvolvido por experiências feitas pelo psicólogo Elton Mayo em 1927. Essas experiências contribuíram com a valorização das relações humanas no trabalho e proporcionou a harmonização entre capital e trabalho. Além de que este processo contribuiu para que os trabalhadores realizassem suas atividades e ao mesmo tempo pudessem suprir suas necessidades sociais e psicológicas.

No século XX, a década de 30 marca o início sistematizado e regulado por documentos legais da administração de pessoal. Dessa forma, passa a existir uma verdadeira legislação trabalhista, na mesma época é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, atualmente é conhecido como Ministério do Trabalho e do Emprego que representava a legalidade trabalhista (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Segundo Araujo e Garcia (2009), administração de pessoal tem como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas. Tudo ocorre da seguinte forma: as pessoas procuravam por emprego, se existisse vaga o candidato era aprovado e imediatamente assinava o contrato de trabalho, chamado de Livro de Escrita do

Pessoal, o qual havia outra pessoa que ficava responsável pela contabilidade dos salários devidos.

Araujo e Garcia (2009) contam que, a consolidação das leis trabalhistas teve como pontapé inicial os anos 40.

Em 1º de maio de 1943, tivemos a assinatura do Decreto-lei nº 5.452, que resultou na consolidação das Leis Trabalho. Em seu art. 1º, o decreto-lei constituiu as normas que regulavam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas. A consolidação, na realidade, veio subsidiar os outrora chamados departamentos de pessoal (ou de relações trabalhistas ou, ainda, de relações industriais), que eram chefiados, não importando a nomenclatura da unidade, por um chefe de pessoal (ARAUJO; GARCIA, p. 2).

A partir desse momento esses departamentos passaram a acompanhar as chamadas rotinas trabalhistas, e as empresas tiveram que adaptar-se à legislação, passando a ter rotinas que exigiam recrutamento, seleção e acompanhamentos adequados. Posterior a esse momento, surge então à “Administração dos Recursos Humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e Relações industriais.” (GIL, 2014, p. 20).

Segundo Araujo e Garcia (2009), assim chegam-se ao atual estágio, onde a gestão de pessoas surgiu como novo recurso para as demandas de excelência organizacional, a qual contribui para enfrentar os desafios competitivos, como as mudanças tecnológicas, a globalização e gestão do capital intelectual o que é crucial para as empresas.

O setor dos recursos humanos é uma área fundamental para as empresas devido ao fato de contribuir para que as mesmas mantenham-se competitivas no mercado independente do segmento de atuação ou unidade de trabalho. O capital humano é valioso para as empresas e deve ser valorizado, o mais importante é que sejam parceiros estratégicos da organização e que estejam alinhados aos objetivos organizacionais com os individuais, ou seja, que haja integração entre as partes. É crucial que o departamento de RH saiba identificar as competências de seus colaboradores, contrate pessoas qualificadas e aptas para desempenharem suas funções de forma inovadora e criativa.

O quadro 3 apresenta as ocupações dos colaboradores da EITEC Informática, de acordo com o Classificação Brasileira de Ocupação (CBO) e seus salários.

Quadro 3 – Salários e ocupações registrados

CBO	Salário	Quantidade
3132-20 – Técnico em manutenção de equipamentos de informática	1182,00	2
5211-10 – Vendedor de comércio varejista	1182,00	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O quadro 4 apresenta a ocupação do proprietário de acordo com o CBO e o valor de seu pró-labore.

Quadro 4 – Pró-labore e ocupação registrado

CBO	Pró-labore	Quantidade
1421-05 – Gerente Administrativo	1874,00	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O quadro 5 apresenta a descrição sumária de cada cargo ocupado na EITEC Informática de acordo com o CBO (2017).

Quadro 5 – Descrição CBO

CBO	Descrição sumária
1421-05 Gerente administrativo	- Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.
3132-20 Técnico em manutenção de equipamentos de informática	- Consertam e instalam aparelhos eletrônicos, desenvolvem dispositivos de circuitos eletrônicos, fazem manutenções corretivas, preventivas e preditivas, sugerem mudanças no processo de produção, criam e implementam dispositivos de automação. Treinam, orientam e avaliam o desempenho de operadores. Estabelecem comunicação oral e escrita para agilizar o trabalho, redigem documentação técnica e organizam o local de trabalho.

5211-10 Vendedor de comércio varejista	-	Vendem mercadorias auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda, demonstrando seu funcionamento, informando sobre suas qualidades e vantagens. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda e atendem clientes. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.
---	---	--

Fonte: CBO (2017).

#### 4.7.4 Plano de cargos e salários

Inicialmente, é de suma importância saber o que significa cargo. Pontes (2013, p. 43) define cargo como “o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas”, sendo assim, há uma quantia muito maior de funções, que são as tarefas atribuídas a cada indivíduo, do que de cargos. Ainda, Marras (2011) diz que que ao acumularem-se tarefas suficientes para criar a necessidade do uso de um trabalhador, surge uma função. Sendo assim, função é um agregado de tarefas e deveres e o cargo é um conjunto de funções similares na maior parte ou em todos os detalhes mais importantes.

Havendo um cargo, deve haver uma compensação pelo esforço desenvolvido para desempenhar esta tarefa, surgindo assim o salário. Marras (2011, p. 78) diz que o salário nominal “é aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc”. Já Pontes (2013, p. 29) diz que “o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário”. Ainda, se associado ao plano de cargos e salários, servirá como base a um fator motivacional para o cargo ocupado, mediante a possibilidade de crescimento profissional, finaliza o autor. Portanto, percebe-se que na visão de Pontes, o salário não é único fator motivacional, mas sim um complemento de todos os fatores encontrados na empresa.

Para manter os colaboradores na empresa e evitar a rotatividade, é necessário um planejamento do valor que deve ser pago e uma perspectiva de crescimento aos funcionários. Segundo Marras (2012), a necessidade de criar um plano de cargos e salários se dá por diversos motivos, sendo eles: pressão de sindicato ou interna; perda de mão de obra; dificuldade de recrutamento; baixa produtividade. Em empresas em que não há uma estrutura formal, não há princípios científicos na fixação dos valores dos salários, evidencia o autor. Já Pontes define que “o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização” (PONTES, 2013, p. 343).

Já para definir a estrutura deste processo, Marras (2012) evidencia que há 03 soluções, que são usar sua própria equipe e seus conhecimentos; contratar um consultor para orientar os passos e implementá-lo com recursos próprios; contratar uma consultoria que realize todo o processo. O autor define o método de usar uma consultoria como sendo a melhor escolha, pois será um programa utilizado por vários anos, diluindo assim os valores ao decorrer do tempo. Mas, caso a própria empresa decida realizar seu planejamento, há um série de etapas descritas por Pontes (2013), que dividiu essa em diversos processos a serem realizados, iniciando com o planejamento do processo, seguindo com uma análise e avaliação dos cargos e por fim, com uma pesquisa, estrutura e política salarial. Seja qual for a escolha, é importante que este plano crie carreiras profissionais, levando a valorização do indivíduo na empresa e ser integrado com o treinamento, recrutamento e avaliação da empresa (PONTES, 2013).

O principal foco da criação de um plano de cargos e salários é a diminuição da rotatividade dentro da empresa. Aliado a isto, estão os benefícios sociais, que são em sua maioria, voltados a promover a satisfação do trabalhador e consequentemente, a continuidade do vínculo empregatício.

Os benefícios sociais são meios utilizados pelos empregadores, como forma de auxiliar e premiar o trabalhador direta ou indiretamente, visando desta forma atender suas necessidades gerais em vários âmbitos do dia, aumentando assim seu grau de satisfação para com o empregador, o que acaba por gerar melhoras significativas de produtividade e desempenho (LUÍS, 2017).

Ainda, estes benefícios têm como principal objetivo atuar na retenção do capital humano. “Muitas organizações investem em benefícios sociais que visam oferecer vantagens e facilidades para os seus colaboradores com intuito de criar estratégias que auxiliam o clima organizacional” (SILVA, 2016). São medidas tomadas a fim de reduzir a rotatividade dentro das instituições, provendo condições de trabalho que motive a manutenção do empregado na empresa (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Dentro do que é oferecido, estão os benefícios legais, que como o nome sugere, estão ligados à lei. São exigidos pela legislação trabalhista ou por convenções de sindicatos. Ainda, segundo Silva (2016), estes benefícios são pagos junto com a folha de pagamento mensal, sendo eles: “13º Salário; Salário Família; Salário Maternidade; Férias remuneradas; Repouso Semanal Remunerado; Auxílio Doença; FGTS; Adicional de 50 % para Horas Extras; Abono de 1/3 sobre férias; Adicional de Periculosidade” (SILVA, 2016). Ainda, conforme Luís (2017) há o auxílio reclusão, pensão por morte, auxílio doença e aposentadoria especial. Já os benefícios espontâneos são aqueles que são apresentados pela empresa sem obrigatoriedade legal, divididos por Araujo; Garcia (2009) como monetário, não monetário ou assistencial, sendo eles: “Gratificação; Refeições; Transportes; Empréstimos; Assistência Médica e Odontológica; Cesta Básica; Assistência Farmácia; Bolsas de Estudos; Clube ou Grêmio; Horário Flexível” (SILVA, 2016).

Na empresa EITEC Informática, não há um plano de cargo e salários ou benefícios voltados aos colaboradores. Criar um plano para esta área é um fator importante para a empresa manter os seus talentos e é de suma importância para aumento de produtividade dentro da empresa. Mas, há algumas limitações impostas pelo tamanho atual da empresa. Não há como algum colaborador possuir um cargo maior que o do de gerente, ocupado pelo proprietário da empresa. Porém, pode-se criar uma escala dentro de cada cargo, adaptada para cada um, como Técnico em Informática 1, 2 ou 3, modificando o salário para cada nível, sendo estes atingidos através de tempo na empresa, visto que todos devem desempenhar suas funções com excelência. Para a mudança de nível, o funcionário será avaliado a cada dois anos de atividade na empresa, identificando se ele possui os atributos necessários para subir de cargo, como responsabilidade, respeito, agilidade, conhecimento do setor em que trabalha e especializações realizadas durante o período de trabalho.

Se não atender as expectativas, continuará no mesmo cargo, se atender, receberá o aumento respectivo, de cargo e de remuneração.

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

O capital humano de qualquer empresa é seu maior patrimônio. Através deles, são desempenhadas todas as funções dentro da empresa que promoverão o seu crescimento. E quando este crescimento atingir altos valores, serão necessários novos colaboradores, qualificados, para suprir a demanda da empresa. Para descobrir qual a melhor opção para a empresa, Araujo e Garcia (2009) listam quais são as principais técnicas para a escolha de novos colaboradores para a instituição, que são: contratando assessoria de recursos humanos, usando indicação de pessoas da organização, fazendo uso da *internet*, utilizando currículos pré-cadastrados, usando de divulgação em meios de comunicação ou vinculando-se a outras instituições. Após encontrar os candidatos aptos a ocupar a vaga, é necessário realizar uma triagem com estes pretendentes a vaga oferecida. A etapa normalmente realizada é uma entrevista, visando conhecer o candidato e é definida por Pontes:

A entrevista é, sem dúvida, o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis à análise dos cargos. Com este método, o analista de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise. (PONTES, 2013, p. 72).

Esta etapa visa checar as informações do indivíduo e analisar a realidade das informações; “as qualificações do candidato, seus conhecimentos, formação profissional, as razões de saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, as principais atribuições que teve sua experiência profissional etc” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 72). Aplicada esta entrevista, deve ser realizada a aplicação de testes psicológicos, usada especialmente em grandes empresas, a fim de verificar se “estes profissionais estarão aptos a identificar quais dos candidatos são verdadeiramente capazes de ocupar de forma adequada o cargo ainda em aberto na organização” (ARAUJO; GARCIA, 2009, p.26). O mesmo autor ainda define outras etapas para o recrutamento aplicadas

posteriormente, como a dinâmica de grupo, a finalização pós-entrevista, a seleção e a recolocação. Destes itens, destacamos a seleção, que é descrita por Araujo e Garcia (2009) como uma etapa onde haverá discussão entre as pessoas que participaram de todo o processo, a fim de escolher entre os aspirantes qual entrará para a equipe da empresa. Vale ressaltar que cada instituição escolhe a melhor forma de encontrar seus colaboradores. Já no caso de empresas pequenas, como é o caso da estudada neste trabalho, há diferenças nos processos usados listados anteriormente. “Nas pequenas e médias empresas de cidades pequenas várias etapas do processo tendem a ser eliminadas” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 259) Isso ocorre pela necessidade de redução de custos e pela vantagem de conhecer as pessoas pretendentes ao cargo, complementa o autor.

A empresa utiliza uma mescla de técnicas, começando pela publicação no *site* ou página da loja no *Facebook*, visando atrair interessados a vaga, que devem preencher um formulário com um link do *Google Drive*, informando seus dados e respondendo a um questionário relacionado a conhecimentos específicos na área de informática. Após o fim do período de recebimento de respostas de candidatos, ocorre a avaliação das respostas recebidas, visando encontrar candidatos que destacaram-se nas respostas. Estes são chamados para uma entrevista presencial. Nesta etapa, é desenvolvido com o integrante na empresa um dia de atividades internas, com objetivo de comprovar os resultados da pesquisa, com o pretendente a vaga mostrando suas habilidades no ramo de informática. Para definir quem será o contrato, as performances dos avaliados serão ponderadas e o candidato com a melhor avaliação será contratado em período de experiência.

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

Um dos processos na gestão de pessoas é o desenvolvimento de pessoas. Ele está diretamente ligado com o treinamento das mesmas. Os novos tempos exigem novas posturas e novos gerenciamentos dentro das organizações, com isso, visa-se obter sucesso e manter-se no mercado.

A busca do desenvolvimento mutuo e continuado entre as organizações e pessoas é, sem dúvidas, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP). A legitimidade da área está fortemente vinculada à capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os

obstáculos que se colocam para o futuro das organizações é torná-las permanentemente atualizadas e viáveis (CHIAVENATO, 2014, p. 335).

A parte de desenvolver pessoas envolve questões complexas como a preparação de líderes e dos próprios funcionários. A grande maioria das empresas segue um modelo tradicional de gestão podendo assim ter dificuldades em aplicar o desenvolvimento de pessoas.

Outro processo dentro da gestão é o de monitoramento de pessoas nas organizações. “Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variações” (CHIAVENATO, 2014, p. 431). O mesmo autor diz que “os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pela atividade das pessoas que compõem a organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 431).

Nesse sentido, o processo é bem dividido dependendo da cultura das organizações, ela pode ser efetuada com confiança, respeito e união entre o grupo ou pelo modo em que as pessoas são fiscalizadas e recebem ordens, assim como as mesmas devem se ajustar a esse modelo de gerenciamento.

A EITEC Informática não possui uma grade de treinamentos, seja para desenvolver profissionalmente o colaborador ou para melhorar sua integração e desempenho na equipe.

O grupo sugere que a empresa crie alguns treinamentos e aplique de acordo com o objetivo de cada um:

- Treinamento para novos colaboradores, integração: Consiste em introduzir o novo colaborador no ambiente de trabalho, apresentar a empresa, os produtos e serviços. Neste momento deve ser apresentada também a missão, visão e os valores da empresa;
- Treinamentos comportamentais, como falar em público, atendimento de clientes, trabalho em equipe: São treinamentos que ajudam no desenvolvimento dos colaboradores. Estes treinamentos podem ser passados em forma de palestras ou *workshops*, alguns podem ser ministrados internamente caso alguém tenha habilidade;
- Treinamentos profissionalizantes: Estes compreendem cursos ou treinamentos voltados à melhoria da capacidade profissional do colaborador. Pode ser ministrado por um parceiro comercial, ou ser contratado em uma instituição.

Para o sucesso de uma organização, além do desenvolvimento das pessoas temos o *endomarketing*, ferramenta que visa o melhoramento entre empresa, funcionário e cliente. “O objetivo do *endomarketing* é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo” (BRUM, 2010, p. 21). Ou seja, o funcionário se sentirá disposto a chegar a excelência junto com a empresa se o mesmo perceber que a empresa preza por seus valores e que acredita no potencial humano. Além desse contexto, o mesmo autor diz que “as definições para *endomarketing* são muitas e possuem, como pano de fundo, a importância de se trabalhar o ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente” (BRUM, 2010, p. 21).

Sendo assim, as empresas devem fazer com que seus funcionários sintam prazer em trabalhar. O foco é tornar o funcionário um cliente, especialmente por ele saber das qualidades da empresa e todos os produtos e serviços prestados, tornando este profissional um divulgador da marca da empresa para todos.

Na EITEC Informática, quando um novo produto é colocado à venda ou colocado em promoção, ou ainda quando um novo serviço é incluído ao escopo, os colaboradores são os primeiros a ficar sabendo. Isso é importante, pois eles precisam ter o conhecimento para poder divulgar ou responder o questionamento dos clientes.

Manter um ambiente harmonioso de trabalho, estar à disposição dos colaboradores quando solicitam atenção, valorizar seu esforço e resultado atingido são formas de manter a equipe motivada. Isso faz parte do cotidiano na EITEC Informática. Com os colaboradores vestindo a camisa da empresa, sentindo-se parte do negócio, a tendência é o aumento de produtividade.

Uma sugestão para melhorar o entrosamento, comprometimento da equipe e resultados da empresa é a empresa passar a realizar reuniões semanais ou mensais com a equipe. Informar nesta reunião os resultados da semana ou mês, indicadores de desempenho com relação ao atingimento de metas e disponibilizar espaço para a equipe fazer colocações, sugestões de melhorias ou adequações que possam contribuir positivamente na organização.

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

Para Berro (2010), “Motivar, acima de tudo, é dar condições para que as pessoas possam se desenvolver e explorar o máximo do seu potencial.” Ainda segundo o mesmo autor, dar motivos, sejam eles (racionais, emocionais e espirituais), que de alguma forma estimulem, engajem e influenciem as pessoas são formas de motivação.

Estimular uma equipe de vendas ou profissionais nas organizações sempre foi difícil, pois quando se trata de pessoas existem inúmeras questões e suas particularidades, por suas diferenças de idade, formações entre outros.

De acordo com Silverstein (2007), funcionários motivados são leais e dedicados e se tornam, de bom grado, embaixadores de suas empresas. Na verdade, é de conhecimento geral o fato de que as empresas com funcionários motivados têm rotatividade mais baixa e tendem a superar suas concorrentes em vendas e lucros. Quanto mais motivada for sua força de trabalho, maior será a produtividade de sua empresa.

Recompensar os colaboradores pelo resultado atingido é uma ótima forma de estímulo. A sugestão é que a cada ano, no final do exercício contábil da empresa, seja distribuído um valor proporcional, definido em porcentagem salarial, ao faturamento anual da empresa, conforme indica o quadro 6 (Está distribuição deve ser revisada a cada ano de acordo com a realidade da empresa):

Quadro 6 – Distribuição de lucros entre os colaboradores

Faturamento Anual	Porcentagem do Salário base a ser pago
R\$ 350.000,00	25 %
R\$ 425.000,00	50 %
R\$ 550.000,00	75 %
R\$ 700.000,00	100 %

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Deve ser avaliada a assiduidade do colaborador, faltas ao trabalho mesmo que com justificativa ou atestado médico devem ser proporcionalmente descontados

da participação de resultado do colaborador. O objetivo é estimular o atingimento das metas e a assiduidade.

#### 4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL

Todo o processo de entrega do produto esbara diretamente na logística. Ela é um fator que influencia diretamente na satisfação do consumidor e os aspectos necessários para atingir o ponto máximo da escala da venda serão abordados nesta etapa.

##### 4.8.1 Definição da cadeia logística

O fator logístico desempenha papel importante desde os primórdios da humanidade. A construção de pirâmides, as viagens de barco rumo a novos mundos e principalmente as guerras, evidenciam o quão importante a entrega de recursos é para a realização de qualquer tarefa (CHRISTOPHER, 2009). Com a mudança dos tempos, essas estratégias passaram a ser voltadas ao comércio. E como o foco do varejo está no consumidor final, o da logística está no produto que este consumidor almeja receber. “É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado” (NOVAES, 2007, p. 13). Assim, a logística envolve a compra, o transporte e a armazenagem dos produtos:

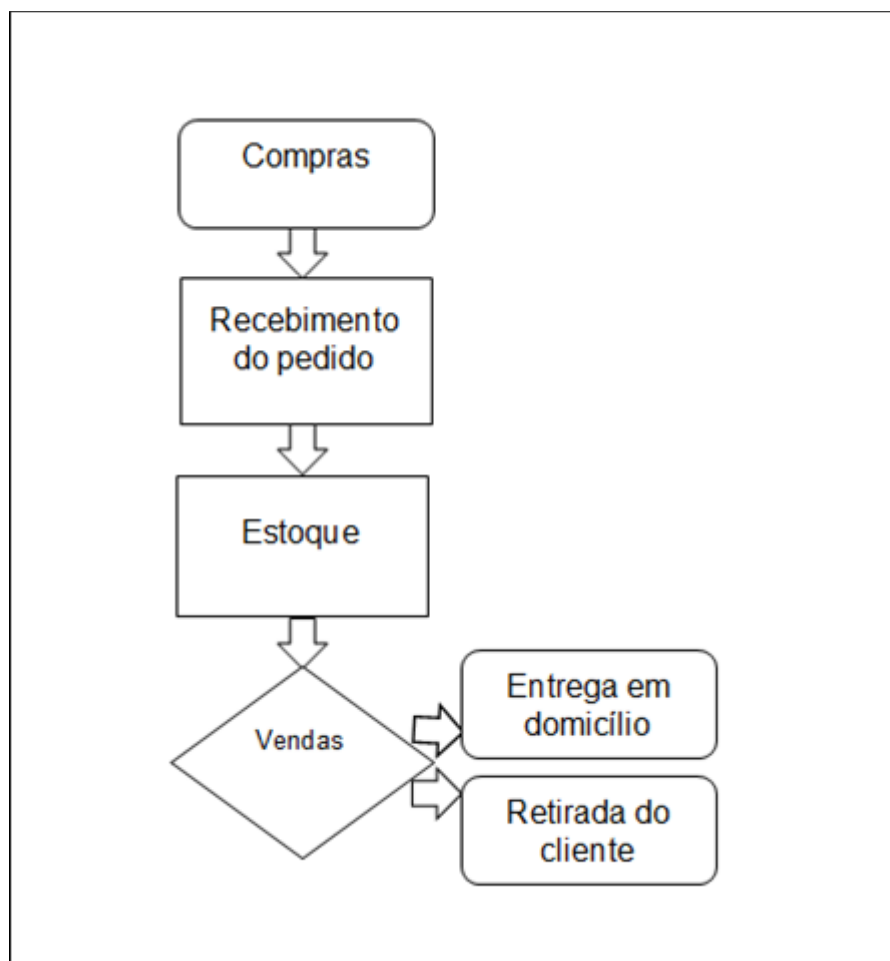
Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informações relacionados) por parte da organização e de seus canais de *marketing*, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado (CHRISTOPHER, 2009, p. 3).

Portanto, o sucesso de qualquer ação operacional em uma cadeia de suprimentos está ligado diretamente a logística. É nesta etapa que é realizado o planejamento, implementação e controle da armazenagem, fluxo de produtos e informações, do início até o fim do processo de compra (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006). A realização eficaz da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimento produz uma excelente vantagem competitiva, podendo influenciar na preferência dos clientes, pelo menor tempo e custo dos serviços oferecidos.

(CHRISTOPHER, 2009). Ainda, segundo o autor, o “gerenciamento logístico é quase único em sua capacidade de causar impacto tanto no numerador quanto no denominador da relação de valor para o cliente” (CHRISTOPHER, 2009, p.44). Logo, conclui-se que o gerenciamento logístico representa fator decisivo na escolha de compra do cliente, pelos benefícios de tempo, preço e valor ofertados, visando chegar em um resultado benéfico para ambas as partes da transação.

Na EITEC Informática, toda a logística da empresa está ligada a transportadoras. Quando a empresa realiza a compra junto a seus fornecedores, os produtos são enviados por meio de empresas terceirizadas que entregam os produtos no prazo estipulado. Havendo atraso na entrega, haverá atraso para o consumidor final, especialmente em produtos que não são mantidos em estoque devido a alto custo, como evidência a figura 3.

Figura 3 – Fluxo Logístico EITEC Informática



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para a entrega de produtos em empresas ou em domicílios, a empresa conta com carro e moto para realizar este serviço, adequando o tipo da entrega à capacidade do veículo disponível. A moto representa um problema em dias de chuva, pelo risco de acidentes elevado e molhar o produto ocasionando prejuízos. O fato de a empresa estar localizada no centro permite uma fácil distribuição dos veículos, pois ambos os bairros estão em distâncias parecidas, demandando o mesmo tempo para entrega ou prestação de serviço.

#### *4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais*

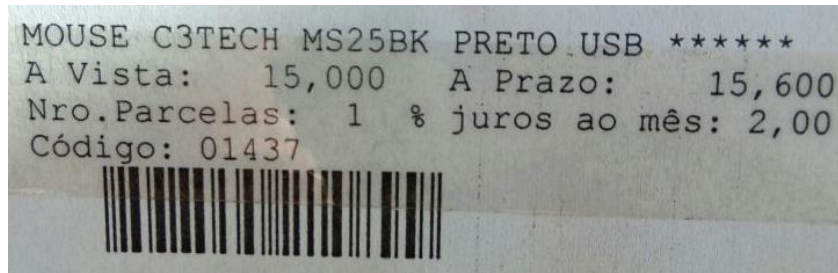
Para o controle ideal do estoque e uma melhor organização na questão de armazenamento dos produtos até a sua venda, é necessário que a empresa tenha total controle das mercadorias que entram e as que são vendidas. Se neste momento o empreendedor não contar com uma classificação, codificação e correta descrição do item, na hora de procurar o produto armazenado poderá ter dificuldades, encontrar o produto errado, correndo risco de atrasar a entrega.

Conforme o SEBRAE (2017b), o sistema EAN (código composto por 13 dígitos) é usado por mais de 450 mil empresas e está em mais de 100 países. Esse sistema tem objetivo de enumerar itens, produtos, serviços, localizações, permitindo que sejam identificados facilmente. A utilização de códigos de barras padronizados que armazenam as informações tem a vantagem de poderem ser lidos ou escaneados em qualquer computador.

Após a classificação é executada a codificação dos materiais, Dias (2007) afirma que, com base em toda a classificação obtida de todo material, faça-se toda a representação delas por meio de números ou letras.

Sabendo que muitos produtos não apresentam o código de barras do fabricante, a forma é elaborar um código para reconhecimento interno para manter um controle. A EITEC Informática utiliza de uma codificação interna, para controlar o estoque das mercadorias, sendo esse código composto por 5 números e acompanhado de uma descrição do item com objetivo de diferencia-lo dos demais conforme apresentado na figura 4.

Figura 4 – Etiqueta de preço



Fonte: EITEC Informática (2017).

Caso a empresa opte por utilizar o código de barras presente nos produtos terá vantagens se um dia resolver ter um sistema integrado com fornecedores ou parceiros comerciais, pois todos teriam informações atualizadas e além de não demandar tempo e mão de obra para identificar tudo com um código próprio. Porém, não é um processo viável para a empresa neste momento, pois além de ter um alto custo, o fluxo de produtos não é grande o suficiente para permitir que a integração com os fornecedores tenha um resultado positivo.

#### 4.8.1.2 *Previsão de compras – Volume e custos*

O setor de compras é tão importante quanto os demais setores da empresa e precisa estar em comunicação com os outros setores para evitar desperdício de tempo e de dinheiro.

“Compras é o processo de adquirir os materiais, equipamentos, bens e serviços necessários à manutenção dos negócios da empresa”. (GOMES, 2012, p. 85). Esse setor precisa ser administrado por profissionais competentes, capazes de tomar decisões que gerem lucros à empresa. Um profissional capacitado é capaz de tomar decisões confiáveis, sabe exatamente o que comprar, quando comprar e de quem comprar. Mantém cadastro de fornecedores organizado e atualizado, além de conhecer a empresa que vende, bem como os produtos que compra.

O processo de compras deve ser planejado com antecedência para facilitar a reposição no estoque. Segundo Paoleschi (2009, p. 94) “o procedimento para compras deve ser elaborado para facilitar as atividades dos compradores, dando a eles agilidade para efetuar cotações, desenvolver fornecedores e comparar conforme a necessidade”.

Ainda Paoleschi (2009) aponta a quem irão fazer as compras, é preciso se atentar às reais necessidades da compra, assim como é importante determinar um valor mínimo para compras e se planejar para que não seja necessário fazer compras emergenciais.

O processo de compras envolve provavelmente a atividade mais crítica de uma empresa. À medida que as vendas vão sendo realizadas, os níveis de estoque nas lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam ocorrer. O desenvolvimento adequado do ciclo de abastecimento de mercadorias consiste em uma função vital para a sobrevivência de qualquer empresa. (PARENTE, 2000, p. 222).

A decisão de compra afeta diretamente o setor logístico, por isso decidir quando, quanto e como movimentar os produtos, deve ser uma preocupação constante. Segundo Ballou (2006, p. 341) “nunca é demais exaltar e insistir no valor da coordenação eficiente entre produção, comercialização, compra e todas as demais atividades do canal de suprimentos”.

Para se manter competitiva no mercado, a empresa precisa ter estruturado e organizado o setor de compras e estoque, precisa estar atendo à resposta de compra que o cliente dá diariamente.

O controle planejado das compras pode ser um diferencial de venda, uma vez que não será preciso fazer promoções exageradas para eliminar o volume de produtos no estoque. A previsão de compras influencia diretamente nos estoques, nas vendas e no bom funcionamento dos processos da empresa.

É importante que a empresa planeje as compras, para organizar-se financeiramente. Assim como é importante que a empresa tenha controle do estoque para ter sempre os produtos necessários para atender a demanda das vendas.

“O principal objetivo da área de compras e suprimentos reside em suprir corretamente com bens e serviços de melhor qualidade, no tempo certo da utilização, ao menor preço possível e em quantidade certa” (Gomes, 2012, p. 89).

A EITEC Informática possui um controle onde consegue identificar os produtos que estão saindo em maior quantidade e realiza seus pedidos conforme a sua demanda, sendo a principal base o histórico de vendas. Ocorre também, compras com base em sazonalidade ou datas comemorativas, onde algum produto é aumentado no estoque por conta do momento vivido, por exemplo, aumentar o estoque de GPS na época de férias escolares devido aumento do número de

viagens. O *feeling* dado pelo gerente ou vendedor também é levado em consideração na hora de realizar as compras.

A empresa tem uma grande gama de fornecedores, selecionados com base nas transações comerciais já realizadas, avaliando itens como, prazo de entrega, qualidade dos produtos, capacidade de atendimento emergencial, entre outros.

Para avaliar os produtos adquiridos, a empresa se utiliza do conhecimento dos técnicos, vendedor e gerente, bem como do *feedback* recebido dos clientes. Caso ocorra um defeito em um produto, o mesmo é avaliado para identificar se é um acaso ou se o defeito é proveniente da baixa qualidade do produto.

#### 4.8.1.3 *Previsão de estoques*

A previsão de estoque vem se tornando uma ação muito relevante já que nos dias de hoje o foco de grande parte das empresas é trabalhar com o mínimo de estoque possível, pois, material parado no estoque significa dinheiro parado. Sendo assim, para conseguir dar o giro com entrada e saída das mercadorias as empresas buscam prazos cada vez menores, por isso é necessário ter fornecedores confiáveis e uma boa logística de transporte.

Toda a gestão de estoque está pautada na previsão do consumo do material. A previsão de consumo ou da demanda estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados e vendidos. Estabelece, portanto, quais produtos, quanto desses produtos e quando serão comprados pelos clientes. (DIAS, 2007, p. 28).

Fazer a gestão do estoque seja de matéria-prima, produto acabado ou produto em processamento tem um objetivo fundamental que é disponibilizar o produto para o consumidor, sem deixar acontecer rupturas. Todo esse processo deve ser analisado, tomando ações que possibilitem o giro do estoque da empresa de acordo com a demanda de produtos comercializados, vendidos. É um enorme desafio para as empresas encontrar o equilíbrio entre a quantidade de produtos disponíveis sempre o menos número possível sem deixar faltar.

Na empresa EITEC Informática o estoque é gerenciado por meio de um sistema, onde cada operação (entrada ou saída) é atualizada instantaneamente, permitindo gerar um relatório atualizado do estoque a qualquer instante.

Os pedidos são feitos via sistema do fornecedor, praticamente todas as compras são efetuadas no *site* do fornecedor, onde já é escolhida a forma de pagamento, definido o meio de transporte e previsão de recebimento. Alguns fornecedores trabalham com compra mínima, ou seja, fazem uma venda empurrada, pois já que às vezes é necessário comprar algo que não estaria precisando naquele momento para fechar o pedido. Na grande maioria das vezes ocorre a produção puxada, ou seja, a loja efetua compra de acordo com sua necessidade. Alguns fornecedores oferecem isenção de frete de acordo com o valor comprado, assim, é comum organizar as compras para aproveitar essa oportunidade.

No cálculo de rentabilidade, quanto menor o estoque maior a rentabilidade, porém, na prática, a empresa tenta trabalhar com o menor estoque possível e sempre se preocupando em não deixar faltar produtos. É observado também as vendas sazonais, por exemplo, próximo do final de ano a empresa aumenta os estoques de GPS pois como muita gente viaja a procura aumenta consideravelmente nesta época.

#### *4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços*

Quando falamos em acondicionamento de produtos é inevitável não citarmos a importância desse processo no desenvolvimento e monitoramento de um estoque. “Se pretendermos gerir operações de armazenagem de forma profissional e eficiente, o ponto de partida consiste em compreender as motivações, procedimentos e necessidades dos clientes” (RODRIGUES, 2007, p. 16).

Manter e desenvolver tal ação com qualidade e eficiência gera um custo segundo Rodrigues, 2007:

Os custos de armazenagem são aqueles diretamente relacionados ao acondicionamento e a movimentação das mercadorias, tais como aluguel do armazém, a mão-de-obra utilizada e respectivos encargos sociais, a depreciação das instalações e equipamentos, o custo das apólices de seguros etc. (RODRIGUES, 2007, p 32).

A empresa EITEC Informática trabalha no interno da empresa, utilizando-se do serviço braçal para o manuseio de mercadorias e de produtos para a prestação de serviço, trabalho esse desenvolvido por seus próprios funcionários, as

mercadorias recebidas são de pequeno porte e de fácil manuseio não exigindo esforço físico dos funcionários zelando assim a saúde e a integridade dos mesmos.

Assim que as mercadorias chegam na empresa, são conferidos detalhes referente a nota fiscal como remetente e destino, após é feita uma conferência dos volumes e posteriormente uma conferência detalhada item a item, seguindo o processo a mercadoria é destinada para seu espaço na prateleira ou bancada da empresa sendo exposto para venda.

Como a empresa trabalha com o sistema leva e traz, sistema este em que a empresa EITEC busca o produto na casa do cliente e leva posteriormente com o serviço prestado, logística essa efetuada por um funcionário da empresa que utiliza um veículo de pequeno porte tornando assim um sistema ágil, prático e eficaz.

Nesse processo é muito importante o tipo de embalagem do produto, para armazenar e proteger o mesmo evitando assim possíveis avarias, as mercadorias vêm com embalagem de fábrica e com isso não sofre mudanças na mesma, o único tipo de embalagem que a empresa oferece é a embalagem para presente a pedido do cliente. Como não há viabilidade de produzir de uma embalagem específica para transportar o produto, pois a entrega de bens pela empresa é muito baixo, sugere-se que seja usado plástico bolha para acondicionar produtos de alto valor ou de peso elevado dentro de uma caixa de papelão que ficará dentro do carro da empresa, possibilitando inúmeros transportes com a mesma estrutura.

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

“O canal é o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços” (BOWERSOX; CLOS, 2009, p. 89). Já Novaes (2007, p. 13 apud Rolnicki, 1998) diz que “um canal de distribuição representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final”. Estes canais são organizações interdependentes que tornam o produto disponível para o consumidor (NOVAES, 2007). Implantar uma estrutura de canal requer planejamento e negociação, mas qualquer canal sempre estará em constante mudança, decorrente do aprimoramento contínuo necessário para tornar esse canal uma vantagem

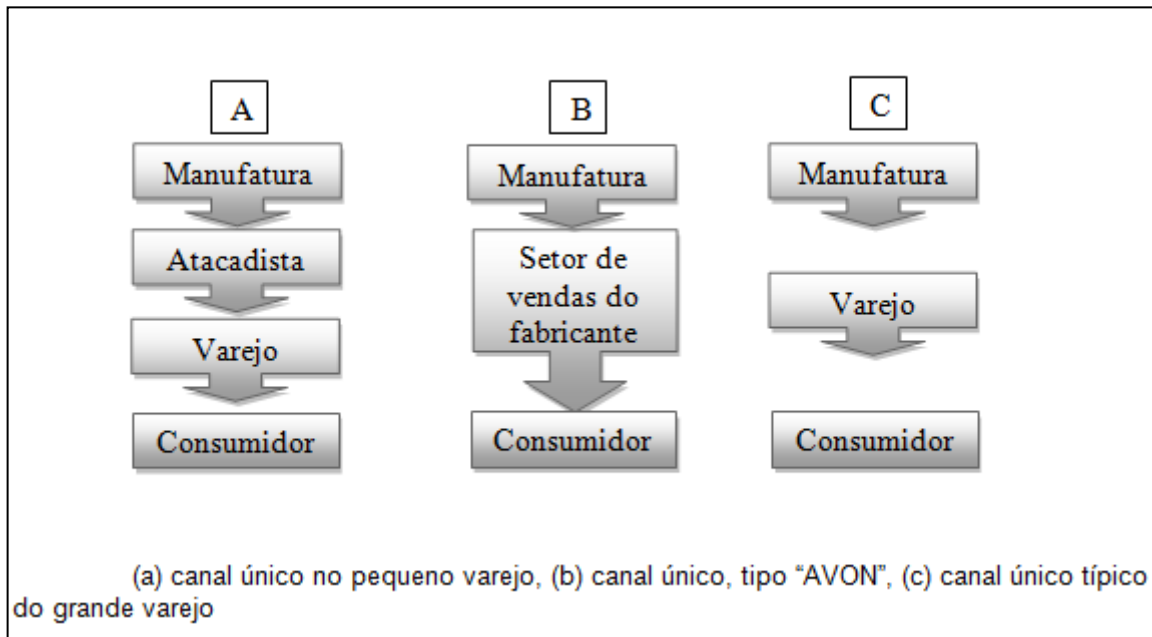
competitiva para empresa. Basicamente, é onde definisse o sucesso ou o fracasso da empresa (BOWERSOX; CLOS, 2009).

Os canais podem ser divididos em vários grupos, segundo Novaes (2007), sendo eles: vertical, híbridos e múltiplos. Um fato que está ligado a todos os canais é que “somente por meio da cooperação do âmbito de todo o canal podem ser plenamente satisfeitas as necessidades logísticas e de *marketing* para uma distribuição bem-sucedida” (BOWERSOX; CLOS, 2009, p. 98). A longo prazo, cada membro do canal ganha ou perde como resultado do canal todo, tornando importante assim a cooperação entre os clientes e os fornecedores, a fim de todos ganharem. Isso se dá especialmente pelo compartilhamento de informação e planejamento conjunto. Esta cooperação visa garantir a entrega do produto no menor tempo possível, aumentando o potencial de venda do mesmo nos pontos de venda, buscando de ambos os lados a redução de custos. (NOVAES, 2007).

Dentre os modelos de canais, o mais utilizado é o vertical, onde a responsabilidade dentro do canal é passada de um segmento da cadeia para o seguinte, tendo como receptor final o consumidor, sendo os demais setores, com exceção do varejista, apenas de apoio: “Nesse tipo de estrutura vertical, os demais elementos da cadeia de suprimento, além do varejista, desempenham papéis de apoio, atuando nos bastidores do processo” (NOVAES, 2007, p. 129).

Na figura 5, é possível observar um exemplo de canais verticais.

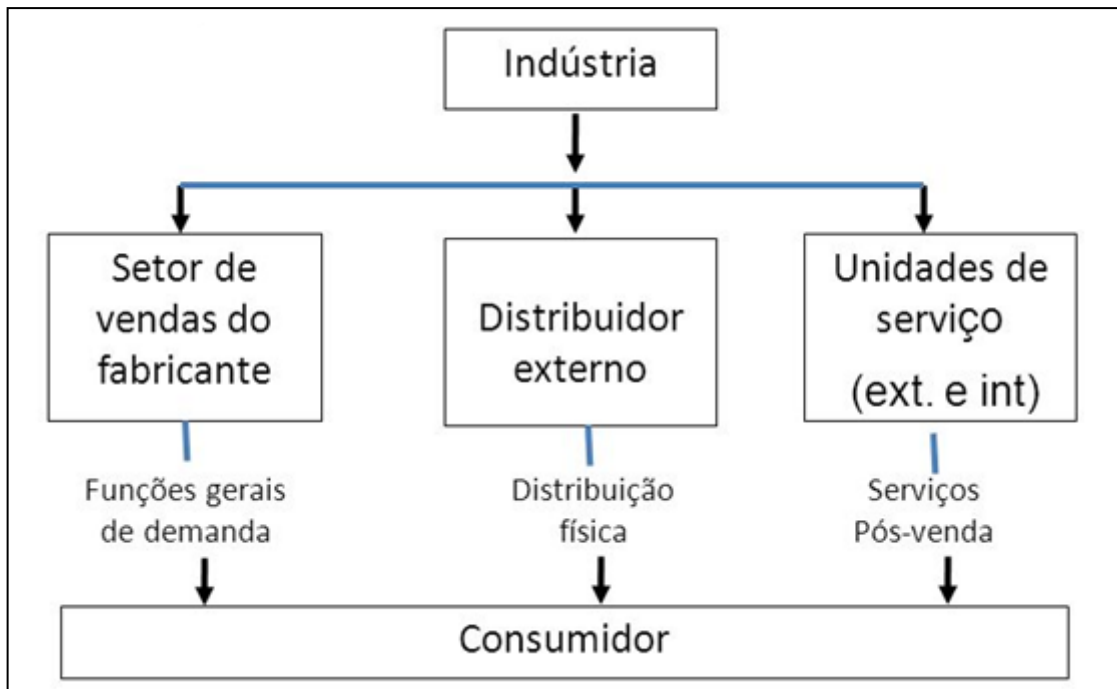
Figura 5 – Canal vertical



Fonte: LOGISC (2017).

Ainda, há o canal em que a manufatura vende diretamente para o consumidor final, ocorrendo especialmente em empresas que prestam serviços. Porém, estes modelos estão mudando: “Em muitos tipos de comércio, a participação desses intermediários está ameaçada. Novas formas de canais diretos estão surgindo. Os canais indiretos, por sua vez, estão se tornando mais curtos (menor número de intermediários)” (NOVAES, 2007, p. 130). Essas mudanças ocorrem pela busca constante em obter o maior valor final para o consumidor, buscando diminuir os números dos canais para obter um melhor preço, principal vantagem competitiva buscada por todos. Surgem então os canais híbridos, como exemplificado na figura 6.

Figura 6 – Canal híbrido



Fonte: SLIDEPLAYER (2017).

Seja qual for o modelo de canal escolhido, ele deve apresentar a maior vantagem econômica para a empresa. Ter produtos confiáveis, entregas corretamente (entregar o produto certo, no local certo e no momento certo), estar na mesma condição do início ao fim e fornecer atendimento eficiente ao cliente, são fatores fundamentais que devem ser almejados pela empresa. Para atender essa demanda, a EITEC Informática utiliza o modelo de canal vertical longo (indireto), onde o produto sai da fábrica, passa pelo distribuidor, chega na empresa até finalmente ir ao consumidor. Há alguns casos de canais híbridos, onde a empresa compra diretamente com o fabricante, mas são poucos, pois a empresa não possui poder de barganha suficiente para tratar diretamente com a indústria.

Ainda, a empresa conta com um carro e uma moto. Se há a necessidade de buscar o computador na casa ou empresa do cliente, é cobrado um valor simbólico pelo serviço, independente da distância, dentro da cidade de São Miguel do Oeste. Esta modalidade não é muito usada pelos clientes, logo, não representa valores significativos nos custos da empresa, eximindo a possibilidade de terceirização do serviço pelo baixo valor, mas é necessário oferecer para manter-se competitivo perante os concorrentes.

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

Segundo Lovelock; Wirtz e Hemzo (2011), a capacidade produtiva de uma empresa refere-se aos recursos ou ativos que ela tem disponíveis para produzir outros bens ou serviços, tudo depende do contexto de cada empresa.

O sucesso financeiro em empresas de capacidade limitada decorre, em grande parte, da habilidade da gerência de utilizar capacidade produtiva – pessoal, trabalho, equipamento e instalações – do modo mais eficiente e produtivo possível. Contudo, na prática, é difícil alcançar esse ideal o tempo todo. O nível de demanda varia no tempo, muitas vezes aleatoriamente, e o tempo e o esforço requeridos para processar cada pessoa ou coisa pode variar muito em qualquer ponto do processo (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 279).

De acordo com Lovelock; Wirtz; e Hemzo (2011), apesar de empresas de serviços enfrentarem limitações de capacidade, devido á flutuação de demanda, existem diferentes formas de minimizar o problema. A capacidade pode ser ampliada ou reduzida, e a capacidade geral, pode ser ajustada de acordo com a necessidade.

Para Lovelock; Wirtz e Hemzo (2011), o serviço nada mais é do que uma troca de atividades econômicas entre empresas que possibilitam gerar benefícios e satisfação para seus clientes.

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores tem responsabilidade (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21).

A empresa EITEC Informática conta com uma vendedora do comércio varejista, a qual é responsável pelo atendimento direto ao cliente e ou por os demais canais de comunicação utilizados. A empresa atende de segunda a sexta feira 8 horas diárias e aos sábados 4 h. Por semana recebem em media 30 clientes dia e aos sábados atende cerca de 20 pessoas, o tempo de permanência desses clientes na empresa é de 5 a 15 minutos, tanto durante a semana quanto aos sábados, por telefone o tempo de atendimento varia entre 3 a 5 minutos tudo depende da necessidade específica de cada cliente.

Quanto aos procedimentos de comercialização, a EITEC comercializa uma ampla variedade de produtos no ramo de informática, e também trabalha com prestação de serviços e manutenção no mesmo segmento. A empresa utiliza-se de tecnologias como, máquina de cartão de crédito e débito, computadores, softwares, câmeras de monitoramento, emissão de notas fiscais entre outros. O uso destas tecnologias permitem a melhor organização da empresa e contribui com o trabalho dos profissionais envolvidos para que assim possam atender da melhor forma seus clientes.

Os serviços de manutenção de computadores prestados pela EITEC são os principais responsáveis pela geração de receita da empresa.

#### *4.8.1.7 Análise da localização da empresa*

A empresa EITEC Informática está localizada na rua XV de novembro, nº 1074, sala 03, no centro da cidade de São Miguel do Oeste, Santa Catarina. Ela possui uma excelente localização, não existe nem um concorrente direto localizado nas proximidades da empresa, e os estabelecimentos comerciais próximos da loja proporcionam uma grande circulação de pessoas, dessa forma a loja fica visível instigando as pessoas a entrar para conhecer e realizar suas compras.

Com relação à acessibilidade, no momento a empresa não tem nem o banheiro adequado e nem a entrada da loja, a qual possui um degrau. Como a sala atual não atende mais a demanda da empresa, o proprietário não pensa em investir na acessibilidade. Como há a necessidade desta etapa para adquirir o alvará, fica evidente a necessidade de uma nova sala para a empresa, fato abordado como principal melhoria para a EITEC.

Foram pesquisadas algumas salas, uma localizada próximo do semáforo e do fórum, neste ponto não há o mesmo fluxo de pessoas comparado com a sala atual, pois não está em uma das ruas principais. Porém, está próxima de pontos de grande circulação de pessoas, que são o fórum da comarca e uma empresa de móveis conhecida, além de ter seu endereço vinculado ao semáforo. Outro ponto positivo é que a sala já está com a acessibilidade em dia. Foram observadas outras salas nas proximidades do calçadão e demais ruas centrais. Há nesta região um enorme fluxo de pessoas, durante os dias normais e no final de semana também, evidenciando o

destaque a vitrines, por ser uma região de grandes lojas com alta circulação de pessoas. Deve ser observado antes da empresa alugar uma sala a questão da acessibilidade, a mesma deve estar em dia, pois o alvará não está liberado caso tal melhoria não esteja concluída. Além disso, instalando-se nesta região, entrar-se-ia em acordo com os resultados da pesquisa de mercado realizada pelo grupo com os clientes da EITEC.

#### 4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

Vender é a tarefa mais importante de cada empresa. Entregar ao consumidor um produto confiável e que atenda às suas expectativas pode garantir a fidelização do mesmo. Nesta etapa serão abordados diversos aspectos sobre a venda, para torná-la ainda mais produtiva para a empresa.

##### 4.9.1 Tamanho da força de vendas

No momento que a empresa decide suas estratégias e estrutura da força de vendas, ela está preparada para considerar o desenvolvimento, levando em consideração que os vendedores são os maiores ativos da empresa e também os mais caros (KOTLER, 2009).

Uma empresa que está no início das atividades ou há pouco tempo no mercado como é o caso da EITEC Informática, encontra mais dificuldades para efetivar vendas.

Uma empresa que está iniciando suas atividades tem mais dificuldade para ser atendida do que aquelas consideradas tradicionais no mercado. Se o vendedor já possui uma carteira de clientes ativos, o tempo de visita é menor do que quando se está abrindo ou conquistando novos clientes; a apresentação de um produto técnico demanda mais tempo e conhecimento do que a de um produto de consumo rápido ou de massa (MOREIRA, 2007, p. 259).

Sendo assim, no ramo de informática, os atendimentos acabam sendo mais demorados pela necessidade do detalhamento dos produtos de informática. Infelizmente, para abordar a carga de trabalho, Kotler (2009) diz que em vários setores e empresas, a forte pressão na redução de custos acaba enxugando suas

forças de vendas, pelo alto custo em sua manutenção, especialmente pelo valor das comissões, dificultando a manutenção de vendedores nas empresas. No caso da empresa estudada, não há pagamento de comissões, somente atendimentos realizados por todos os integrantes da equipe.

A loja conta hoje com uma vendedora, porém, os dois técnicos e o gerente também auxiliam na função nos momentos de maior movimento ou na ausência dela.

A principal forma de venda é o atendimento aos clientes na loja física, porém, a loja tem alguns canais de venda *on line*. Possui o *site* com todos os produtos anunciados, o *facebook* e *whatsapp* onde publica algumas ofertas e efetua vendas.

A força de vendas está adequada às necessidades da empresa, mesmo considerando um aumento significativo nas vendas de produtos não justificaria aumentar um vendedor.

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

“Ao contratar uma equipe própria, o administrador deve em primeiro lugar determinar o número ideal de vendedores.” (LAS CASAS, 2012, P. 106). Segundo Kotler (2009), a estratégia da força de vendas tem implicações em sua estrutura, se a empresa vende uma linha de produtos a um único setor. Então, a empresa venderá certos produtos para diferentes tipos de clientes ou regiões, poderá necessitar de uma força de vendas maior e estruturar seus produtos.

Para determinar o número certo de vendedores no caso de vendas externas, Las Casas (2012) diz que a empresa pode determinar o número ideal de vendedores através da determinação da carga de visitação, multiplicando o número de clientes pelo número de visitas realizadas, chegando ao valor de visitas necessárias. Então, divide-se pelo total de comparecimentos que cada vendedor pode fazer, chegando à quantidade de vendedores necessária. Já para vendas internas, realizadas na própria loja, Moreira (2007) fala que é preciso definir o nível de serviço, a qualidade e do tempo dedicado a cada atividade, aliada a quantos clientes a empresa possui ou almeja alcançar. Sabendo disso, é possível determinar os profissionais necessários para desenvolver as vendas.

Já para a estruturação de seus produtos, deve ser feita uma divisão de região para cada vendedor, possuindo cada um uma exclusividade para trabalhar seus produtos, resultando em uma estrutura definida e clara de suas responsabilidades, resultando em um incentivo maior para o vendedor cultivar as empresas locais e os relacionamentos pessoais. (KOTLER, 2009). O mesmo autor ainda diz que é importante os vendedores conhecem bem os seus produtos, seus aspectos e peculiaridades individuais, especializando assim a empresa por suas forças de vendas por setores ou linha de clientes.

Na EITEC Informática a vendedora além de atender os clientes na loja responde as mensagens via *chat*, via *facebook*, atende telefone, passa orçamentos de produtos e serviços, cuida do caixa, da reposição dos produtos, vitrine, limpeza e organização da parte da loja.

Os técnicos e o gerente passam a grande parte do tempo em atividades específicas da função, porém, auxiliam quando necessário nas vendas, no caixa, passam orçamento, principalmente quando for um assunto mais técnico.

Será necessário melhorar a capacitação da vendedora na parte técnica e os técnicos precisam ter maior conhecimento na área de vendas. Os orçamentos de serviços podem todos ser passados pelos técnicos.

#### **4.9.3 Tamanho do mercado**

Este tópico pode definir a viabilidade ou não da implantação de um negócio. Conhecer o mercado em que pretende-se atuar permite mensurar o volume de vendas que pode ser atingindo, assim como o potencial de lucro real, sendo este item muito importante para atrair investidores. O tamanho de mercado “é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica, em período de tempo definido, em ambiente de *marketing* definido, sob determinado programa de *marketing*” (KOTLER, 2011, p. 132). Ainda, deve-se analisar dois tipos extremos de mercado para descobrir como atingi-los. Para Kotler (2011), há o mercado expansível e não expansível. Os mercados expansíveis são aqueles que têm seus valores afetados pelo nível de gastos com *marketing*. Já o setor não expansível é aquele que não precisa de investimentos com *marketing* para manter seu mercado, porém, necessita de investimento para conquistar uma nova

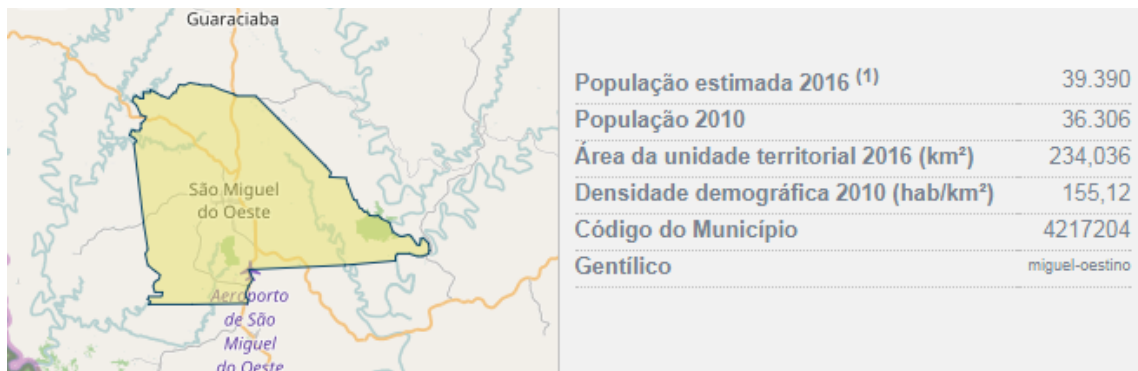
fatia. Ou seja, se a empresa deseja entrar em um mercado ou expandir sua participação no mesmo, precisa investir em estratégias eficazes para conquistar clientes.

Conhecer o tamanho do mercado para uma empresa já em operação é fundamental para poder descobrir ou estimar o volume de vendas que a empresa poderá atingir.

Avaliando o cadastro de clientes da EITEC Informática, 90,67 % dos clientes são residentes no município de São Miguel do Oeste.

Para conhecer a fatia de mercado que a EITEC Informática atingiu até o momento, é só relacionar a população estimada em 2016 de 39.390 habitantes conforme a figura 7 com o número de clientes cadastrados no banco de dados da empresa, o resultado é de 7,03 %.

Figura 7 – São Miguel do Oeste



Fonte: IBGE (2016).

#### 4.9.4 Potencial de mercado

Tudo que o mercado pode lhe dar é definido pelo potencial de mercado, que “é o limite abordado pela demanda de mercado, à medida que os gastos de *marketing* do setor industrial aproximam-se do infinito, para determinado ambiente” (KOTLER, 2011, p. 132).

Conforme Dias (2003), o termo potencial de mercado é utilizado para representar o quanto uma oportunidade de vendas, sendo feito através de análise e é conceituado como um número relativo, estático, que define o tamanho dos diferentes segmentos geográficos que estão sendo avaliados. Ainda, Kotler (2011)

diz que a previsão de mercado mostra a demanda de mercado esperada, não a demanda máxima de mercado, levando em consideração os altos custos de *marketing* no setor e a estimulação de demanda futura.

O potencial de mercado é o total do público que poderá consumir os produtos ou serviços oferecidos. Para que o empreendimento tenha sucesso é necessário medir, quantificar e saber analisa-lo. A renda é um fator fundamental quando for avaliar o potencial de mercado.

É necessário ter um equilíbrio entre a capacidade de produção ou produtos disponíveis para venda e necessidade ou capacidade de compra dos consumidores. De nada adianta produzir muito se não tem saída e nem vender produtos ou serviços que não estão disponíveis para entrega.

Considerando que a informática está cada vez mais intrínseca na nossa vida, computadores e celulares já fazem parte do nosso dia-dia, mostrando assim que o potencial de mercado é significativamente grande, e só tem previsão de aumentar ainda mais. Falando de pessoa jurídica, não é mais possível se manter no mercado e ter prosperidade sem a utilização de sistemas de informações para gerenciamento de dados, isso abre uma enorme porta para as empresas prestadoras de serviços na área.

Considerando lojas físicas de São Miguel do Oeste, no momento a EITEC Informática tem seis concorrentes diretos, porém com a franca evolução do ramo de informática tem espaço para todos trabalharem e atingirem ótimos resultados.

São várias as lojas de varejo que concorrem indiretamente vendendo alguns produtos de informática, mas na venda de peças para reposição e prestação de serviços apenas os concorrentes diretos competem.

O comércio *on-line* concorre diretamente, cada vez mais as pessoas procuram ou pesquisam na *internet* antes de efetuar suas compras. Competir em preço não é uma tarefa fácil, porém em contra partida, as lojas físicas oferecem a comodidade de ser atendido pelo vendedor, da garantia na loja, de poder ver, tocar e ou experimentar o produto, entre outras.

#### 4.9.5 Projeção do volume de vendas

A previsão de vendas independentemente do ramo ou setor, é de suma importância, pois contribui como uma ferramenta direcionando a empresa a ter projeções assertivas, facilitando na tomada de decisão “Previsão de vendas da empresa é seu nível esperado de vendas, baseado no plano de *marketing* assumido” (KOTLER, 2011, p. 133).

Já Las Casas (2012) diz que: uma vez definido o mercado de atuação, fica mais fácil desenvolver uma previsão do que poderá ocorrer no período a ser planejado. Sendo esse período anual, mensal ou mais anos, dependendo da situação ou o porte da empresa, esta previsão pode ser feita através de uma análise geral que engloba desde o ambiente da empresa, a real situação da organização do ramo, do produto no mercado. Desta forma poderá obter melhores resultados dependendo somente dos seus esforços.

Las Casas (2012) explica que a previsão de vendas deve ser feita com cautela para evitar maiores complicações no contexto organizacional.

É necessário que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois o seu impacto nos demais departamentos é bastante expressivo e influencia os setores de produção, recursos humanos, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa. Uma previsão otimista pode determinar que o departamento de produção se prepare para comprar quantidades maiores de matéria-prima, fazer novas contratações, produzir mais, ao passo que uma previsão negativa pode determinar uma estratégia contrária (LAS CASAS, 2012, p. 82).

As etapas e metas de previsão de vendas elas são influenciadas pela situação econômica atual do país, com isso a possibilidades de certas ocorrências as quais são conhecidas como mudanças cambiais, eleições, surgimento de novos concorrentes. Desta forma torna-se possível a elaboração da previsão de vendas e idealizar os objetivos da organização.

As etapas para uma previsão de vendas são várias, dentre elas destacamos, segundo Moreira (2007) e Las Casas (2012), a determinação dos objetivos para o uso das previsões e dos fatores que influenciam as vendas de cada produto; escolher o método de venda mais adequado para cada grupo; reunir e analisar as informações; comparar os resultados; analisar o desempenho das vendas e rever as projeções constantemente.

Na empresa EITEC Informática não há uma previsão de vendas formalizada, a expectativa é atingir ou superar a receita do mês anterior. Se as vendas aumentarem tudo bem, se diminuir é avaliado quais produtos ou serviços deixaram de sair. Com relação aos produtos, é fácil de perceber o que ficou parado, pois já se tem um conhecimento empírico do que é comprado regularmente. Os serviços também são fáceis de perceber quando diminuíram, técnicos ociosos e fila de entrada com poucos serviços é sinal que a demanda está diminuindo.

O quadro 7 apresenta a quantidade aproximada de produtos e serviços em unidades vendidos no primeiro semestre de 2017.

Quadro 7 – Quantidade de produtos e serviços vendidos

Descrição		Realizado 2017					
Tipo	Itens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produtos	Armazenamento	10	7	13	14	23	9
	Carregadores e fontes	7	8	21	18	17	16
	Componentes e peças	11	9	14	15	21	27
	Conectores cabos e acessórios	28	13	21	23	34	26
	Periféricos	20	17	24	32	14	23
	Redes e WIFI	22	11	23	18	19	14
	Softwares	3	1	3	5	2	4
	Suprimentos	55	43	46	41	54	50
	Equipamentos utilitários	15	15	23	17	21	23
Serviços	Formatação computador	45	41	39	47	42	46
	Atualização GPS	30	32	28	30	32	29
	Recarga cartucho	45	37	32	40	32	37
	Instalação programa	23	19	31	29	35	32
	Limpeza e lubrificação Impressora	12	9	13	17	16	21
	Remoção de vírus	10	25	17	25	13	23
	Conserto eletrônicos/computadores	22	18	24	19	31	27
	Chamados e outros serviços	30	25	32	26	28	27
	Serviços em balanças	5	2	5	7	5	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Avaliando a possibilidade de a empresa EITEC Informática mudar sua sede para um ponto mais atrativo, criando uma loja mais bonita e chamativa, e, considerando a possível melhoria prevista para o cenário econômico do país para o próximo ano, em virtude dos cortes da taxa de juros e controle da inflação, o quadro 8 mostra uma projeção de vendas para o primeiro semestre de 2018 com base no

mesmo período de 2017. A estimativa de aumento de venda de produtos é de 15 % e serviços 20 %.

Quadro 8 – Projeção de vendas para o primeiro semestre de 2018

Descrição		Projeção 2018					
Tipo	Itens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produtos	Armazenamento	12	8	15	16	26	10
	Carregadores e fontes	8	9	24	21	20	18
	Componentes e peças	13	10	16	17	24	31
	Conectores cabos e acessórios	32	15	24	26	39	30
	Periféricos	23	20	28	37	16	26
	Redes e WIFI	25	13	26	21	22	16
	Softwares	3	1	3	6	2	5
	Suprimentos	63	49	53	47	62	58
	Equipamentos utilitários	17	17	26	20	24	26
Serviços	Formatação computador	54	49	47	56	50	55
	Atualização GPS	36	38	34	36	38	35
	Recarga cartucho	54	44	38	48	38	44
	Instalação programa	28	23	37	35	42	38
	Limpeza e lubrificação Impressora	14	11	16	20	19	25
	Remoção de vírus	12	30	20	30	16	28
	Conserto eletrônicos/computadores	26	22	29	23	37	32
	Chamados e outros serviços	36	30	38	31	34	32
Serviços em balanças	6	2	6	8	6	7	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As porcentagens projetadas de aumento na venda de produtos e serviços além das ações de mudanças sugeridas pela equipe tem como base o crescimento observado nos últimos anos. Os serviços em balanças têm um grande potencial de crescimento, porém no momento por questão de espaço físico para realizar as atividades está sendo pouco explorado pela empresa.

#### 4.9.6 Cotas de vendas e atendimentos por vendedor

As cotas de vendas de qualquer empresa são baseadas em metas. Os gestores devem usar as metas para impor os objetivos, baseado no tempo em que desejam atingir e o que deseja atingir (KOTLER, 2011). O mesmo autor diz ainda que as metas são fatores determinados baseados nos dados recolhidos ao longo de períodos pré-definidos a fim de atingir determinados objetivos, utilizando valores

possíveis de serem atingidos, facilitando assim planejar, implementar e controlar. Ainda, segundo Las Casas (2012), definir as metas é uma das bases do planejamento, servindo também como estratégia de controle e ajudando a tomar medidas corretivas baseado nos dados da empresa. A base para estipular uma base consiste, continua o autor, é saber a quem vender, o que vender e qual o método de vendas mais apropriado.

No caso desta empresa, será usado o sistema de cotas em grupo, ou metas coletivas. Esta técnica, baseado nas informações de Moreira (2007), consiste em integrar todos os resultados da equipe como base para decidir a comissão das vendas, geralmente somada a uma parcela fixa. O autor ainda destaca que o vendedor mais experiente atenderá os clientes mais difíceis e essa divisão será feita por consenso entre a equipe.

No caso da empresa EITEC Informática, o proprietário realiza o atendimento com os clientes que necessitam de conhecimento técnico mais aprofundado, enquanto os atendimentos normais são feitos pela atendente. A atendente eventualmente solicita respaldo à equipe técnica, isso quando precisa passar informações específicas sobre a funcionalidade de uma determinada placa ou equipamento, bem como requisitos técnicos para instalação e funcionamento do produto.

No fechamento de cada dia todas as transações realizadas são lançadas em uma planilha eletrônica. Essa planilha serve de indicador, por ela é possível acompanhar durante o mês o resultado do dia, da semana, da quinzena, a fim de ter tempo hábil de tomar ações durante o mês com objetivo de atender as metas.

A meta sugerida pelo grupo é o atingimento de 95 % da projeção de vendas estimada para o primeiro semestre de 2018.

#### **4.9.7 Orçamento de vendas**

Elaborar um valor para trabalhar as vendas nas empresas deve ser baseado nas metas que a empresa deseja atingir de crescimento, aliado a atual situação do mercado e a capacidade de seus funcionários, conforme diz Moreira:

O planejamento do orçamento de vendas pode ser entendido como um conjunto de análises e avaliações sob a ótica financeira em um período

futuro-semanas, quinzenas ou meses. Ao definir o orçamento de vendas, os gerentes devem ter em mente que a organização não possui influência direta sobre as pessoas externas à situação, podendo apenas influenciar os colaboradores que estão sob seu controle e comando (MOREIRA, 2007, p. 120).

Ainda, Kotler (2011, p. 133) diz que é necessário considerar “a previsão de vendas e a necessidade de evitar risco excessivo”. Portanto, a base para planejar as vendas é usar dados realistas, geralmente abaixo da previsão de vendas e também usando como base as decisões de compra, fluxo de caixa e produção, finaliza o autor.

A base do sucesso para o orçamento das vendas é o acompanhamento constante dos números de saída de produtos. Este processo permite descobrir com antecedência se haverá aumento ou diminuição das receitas, havendo clareza nos dados observados. (MOREIRA, 2007). Estes dados devem ser organizados em um relatório comercial, que tem como função fornecer os dados para serem cruzados com os valores de planejamento, previsão e do orçamento de vendas.

Na empresa EITEC Informática os números de saídas de produtos são acompanhados frequentemente principalmente com o objetivo de realizar a reposição a tempo para que o produto não fique em falta. A empresa não tem um orçamento de vendas palpável, os recursos necessários para o atendimentos das vendas realizadas são disponibilizados conforme o necessário.

O quadro 9 mostra os custos aproximados dos itens vendidos para cada grupo de produtos e serviços no primeiro semestre de 2017.

Quadro 9 – Custo produtos vendidos em R\$ (Realizado 2017)

Descrição		Realizado 2017					
Tipo	Itens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produtos	Armazenamento	1240,00	868,00	1612,00	1736,00	2852,00	1116,00
	Carregadores e fontes	302,12	345,28	906,36	776,88	733,72	690,56
	Componentes e peças	1639,00	1341,00	2086,00	2235,00	3129,00	4023,00
	Conectores cabos e acessórios	296,80	137,80	222,60	243,80	360,40	275,60
	Periféricos	860,00	731,00	1032,00	1376,00	602,00	989,00
	Redes e WIFI	1254,00	627,00	1311,00	1026,00	1083,00	798,00
	Softwares	900,00	300,00	900,00	1500,00	600,00	1200,00
	Suprimentos	1265,00	989,00	1058,00	943,00	1242,00	1150,00
	Equipamentos utilitários	5010,00	5010,00	7682,00	5678,00	7014,00	7682,00
Serviços	Formatação computador	1350,00	1230,00	1170,00	1410,00	1260,00	1380,00
	Atualização GPS	229,50	244,80	214,20	229,50	244,80	221,85
	Recarga cartucho	180,00	148,00	128,00	160,00	128,00	148,00
	Instalação programa	175,95	145,35	237,15	221,85	267,75	244,80
	Limpeza e lubrificação Impressora	180,00	135,00	195,00	255,00	240,00	315,00
	Remoção de vírus	150,00	375,00	255,00	375,00	195,00	345,00
	Conserto eletrônicos/computadores	462,00	378,00	504,00	399,00	651,00	567,00
	Chamados e outros serviços	229,50	191,25	244,80	198,90	214,20	206,55
	Serviços em balanças	75,00	30,00	75,00	105,00	75,00	90,00
<b>Total</b>		<b>15798,87</b>	<b>13226,48</b>	<b>19833,11</b>	<b>18868,93</b>	<b>20891,87</b>	<b>21442,36</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O quadro 10 apresenta a projeção dos custos dos produtos e serviços estimada para o primeiro semestre de 2018, considerando aumento de vendas de 15 % nos produtos e 20 % na prestação de serviços. Foi adicionado mais 5 % em cada item para considerar pelo menos a correção da inflação.

Quadro 10 – Planilha de orçamento de vendas em R\$ (Projetado 2018)

Descrição		Projeção 2018					
Tipo	Itens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produtos	Armazenamento	1426,00	998,20	1853,80	1996,40	3279,80	1283,40
	Carregadores e fontes	347,44	397,07	1042,31	893,41	843,78	794,14
	Componentes e peças	1884,85	1542,15	2398,90	2570,25	3598,35	4626,45
	Conectores cabos e acessórios	341,32	158,47	255,99	280,37	414,46	316,94
	Periféricos	989,00	840,65	1186,80	1582,40	692,30	1137,35
	Redes e WIFI	1442,10	721,05	1507,65	1179,90	1245,45	917,70
	Softwares	1035,00	345,00	1035,00	1725,00	690,00	1380,00
	Suprimentos	1454,75	1137,35	1216,70	1084,45	1428,30	1322,50
	Equipamentos utilitários	5761,50	5761,50	8834,30	6529,70	8066,10	8834,30
Serviços	Formatação computador	1620,00	1476,00	1404,00	1692,00	1512,00	1656,00
	Atualização GPS	275,40	293,76	257,04	275,40	293,76	266,22
	Recarga cartucho	216,00	177,60	153,60	192,00	153,60	177,60
	Instalação programa	211,14	174,42	284,58	266,22	321,30	293,76
	Limpeza e lubrificação Impressora	216,00	162,00	234,00	306,00	288,00	378,00
	Remoção de vírus	180,00	450,00	306,00	450,00	234,00	414,00
	Conserto eletrônicos/computadores	554,40	453,60	604,80	478,80	781,20	680,40
	Chamados e outros serviços	275,40	229,50	293,76	238,68	257,04	247,86
	Serviços em balanças	90,00	36,00	90,00	126,00	90,00	108,00
<b>Total</b>		<b>18320,30</b>	<b>15354,32</b>	<b>22959,23</b>	<b>21866,98</b>	<b>24189,44</b>	<b>24834,62</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O quadro dos custos dos produtos vendidos projetado para o primeiro semestre de 2018 serve principalmente para o gestor organizar o financeiro da empresa, levantar os recursos necessários para aquisição dos produtos a serem vendidos.

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

Contabilizar o quando se vende é importante para entender a situação tanto da empresa quanto do mercado. Analisar estes índices permite direcionar esforços de forma mais assertiva: “O objetivo da avaliação da força de vendas é melhorar os resultados de desempenho da equipe ou dos vendedores, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados” (MOREIRA, 2007, p. 362). Para obter esses dados para determinar os pontos corretos de investimento, a empresa deve ter uma fonte confiável de informações. Kotler (2008) define como a fonte mais importante os relatórios de vendas, que consiste em um compilado de dados

divididos em planos de atividades e resultados de atividades. “Trata-se de um tipo de relatório de leva a força de vendas a planejar e programar suas atividades [...] e fornecer uma base para comparar seus planos e realizações” (KOTLER, 2008, p. 610).

Após a coleta de dados, é necessário avaliar o desempenho, usando os relatórios e demais informações para proceder com a medição da força de vendas. Esta avaliação deve ser feita de uma forma contínua, examinando o valor, a excelência e as qualidades da equipe, a fim de estimular o aumento de desempenho de forma individual e do grupo. Esta motivação resulta no desempenho direto do vendedor para atingir as metas, mas não restringindo-se apenas ao valor final, mas também com a prospecção de vendas realizadas. (MOREIRA, 2007).

O modelo sugerido por Kotler (2008) é o de comparação de venda atual com a venda anterior, estipulada por um período de tempo. Medindo desta maneira, há a comparação de uma expectativa ou previsão com os resultados realmente obtidos. (MOREIRA, 2007). E a maneira de como são trabalhados estes resultados, continua o autor, “dá ao vendedor subsidio e motivação suficientes para a continuidade do processo e o empenho a um novo esforço” (MOREIRA, 2007, p. 362). Porém, é necessário que se leve em conta nesta avaliação o desempenho dos demais profissionais que estão envolvidos com os clientes, surgindo assim um modelo com 3 etapas, elaborado por Moreira, que começa com a elaboração de um contrato entre o supervisor de vendas e o vendedor, dizendo o que a empresa espera do profissional; segue com a execução de reuniões periódicas, realizadas com os vendedores para entender o decorrer do processo e venda; finalizando com a avaliação final e a criação do plano de melhoria, onde reúnem-se todos os dados coletados através dos relatórios e visando identificar os pontos fortes e fracos para efetuar um plano de correção.

Na empresa EITEC, não há cota de vendas a serem atingidas, pois não há um vendedor efetivado nessa função. O que ocorre é que os dados recolhidos semanalmente e mensalmente são analisados para definir onde houve mais saída de produtos, decidindo assim as próximas compras da empresa. O que pode acontecer é que, havendo a implementação no Plano de Participação de Resultados, os colaboradores estarão motivados e empenhados a aumentar o faturamento da empresa pelo benefício que será recebido.

Os resultados podem ser apresentados à equipe através de mural, sendo que uma vez por semana no final da semana deve ser realizada uma reunião onde um dos assuntos a ser tratado em toda reunião será o atingimento dos indicadores.

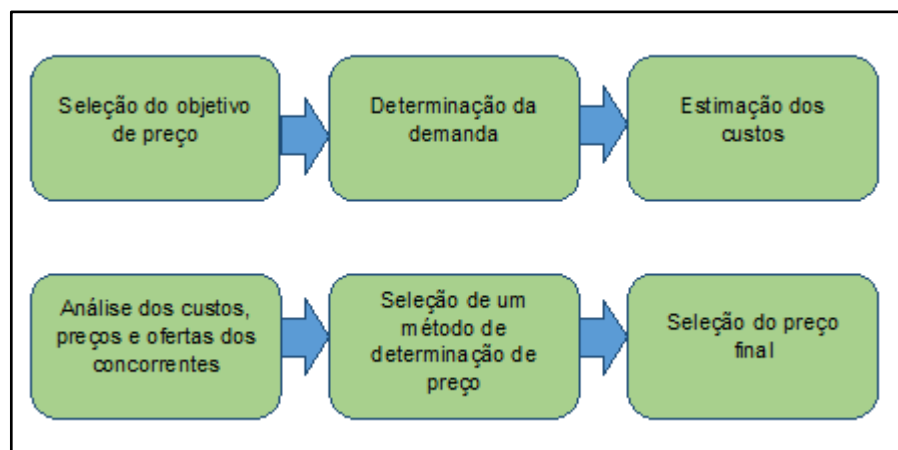
#### 4.9.9 Política de Preço de venda

Segundo (Kotler 2009, p. 436), uma empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez quando desenvolve ou adquire um novo produto, lança um produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica e quando entra em uma concorrência pública.

Toda estratégia precisa ser avaliada com muito cuidado, pois existem grupos de compradores, aqueles que procuram qualidade, os que procuram preço e aqueles que procuram as duas formas de compra para manter um equilíbrio.

Segundo Kotler (2009), as estratégias de posicionamento, implicam na fixação de preço alto para o produto em relação a sua qualidade. Os consumidores se sentirão “extorquidos” e, provavelmente, reclamarão ou falarão mal da empresa a outras pessoas. Essas estratégias devem ser evitadas por profissionais de *marketing*.

Figura 8 – Política de preço de venda



Fonte: Moreira (2007).

A empresa utiliza mais que um tipo de preço, preço único, por exemplo no serviço de formatação, que é o mesmo para todos os clientes; preço psicológico, utilizado em alguns produtos. Com relação à forma de pagamento, as mercadorias e

serviços podem ser pagos com dinheiro em espécie, no cartão de débito ou crédito, no boleto ou cheque, variando de 30 a 120 dias quando parcelado.

Para Moreira (2007), os produtos ou serviços são selecionados apenas pela variável preço, que é decisório no processo de compra. Entretanto entre produtos de mesmo preço, será selecionado aquele que apresentar melhor qualidade. Mas para o consumidor a qualidade nem sempre é fácil de ser determinada, e ele a julga, muitas vezes, pela tradição da marca, por comentários e indicações de conhecidos, pela propaganda e por sua experiência anterior com o produto.

Kotler (2009) diz que quando um produto é exclusivo, os compradores são menos sensíveis em relação ao preço, entretanto isso não ocorre quando existem outros produtos similares e/ou substitutos.

Para a empresa atingir resultados terá que capacitar os seus funcionários, investir em treinamentos, onde terá vantagem competitiva no mercado e também irá auxiliar para o aumento nas vendas da loja.

#### **4.9.10 Política de pós venda**

Contando como um diferencial altamente importante para as empresas, quando o assunto é fidelizar e satisfazer os clientes, a política do pós-vendas vem ganhando espaço e sendo vista com outros olhos sobre os administradores de pequenas e grandes empresas. “O foco dos serviços de pós-vendas ao consumidor é buscar fidelização do consumidor final à marca e ao produto da empresa, independentemente do ponto-de-venda” (MOREIRA, 2007, p. 224). O autor Luiz Ratto complementa essa ideia dizendo que “no pós-venda, o vendedor deve dar ao cliente todas as informações que eventualmente ainda não tenham sido passadas sobre modo de uso, recursos e acessórios do produto, garantia, manutenção, assistência técnica etc.” (RATTO, 2012, p. 195).

O trabalho de pós-venda segundo Ratto, 2012 se divide em 3 ocasiões:

Primeiro, na conclusão do atendimento, assim que a venda é fechada ou quando o cliente define que não irá comprar naquela visita [...] segunda situação de pós-venda surge quando o cliente retorna para tratar de questões de troca, devolução, assistência técnica, informações sobre usos, entre outras [...] finalmente quando o vendedor toma a iniciativa de entrar em contato com o cliente, ligando para informar sobre promoções, novos produtos, lançamentos (RATTO, 2012, p. 194).

Um pós-venda de sucesso proporciona ao consumidor satisfação e tranquilidade. “Seu maior desejo, ainda que não manifesto é ser surpreendido com produtos e serviços que superem suas expectativas e anseios” (MOREIRA, 2007, p. 221). Quando é desenvolvido um trabalho de pós-venda a empresa demonstra interesse pela satisfação do cliente, a empresa está demonstrando o quanto o cliente é importante para ela e a sua realização pessoal na compra dos seus produtos.

A EITEC Informática não possui uma política de pós-venda formalizada, embora em alguns casos seja realizado o contato com clientes buscando retorno com relação a um produto ou serviço. A empresa poderia implementar alguns parâmetros para trabalhar a política de pós-venda:

- Entrar em contato com clientes que realizarem compras de produtos de valor superior a R\$ 200,00 alguns dias após a compra para saber como está indo, se precisam alguma orientação ou suporte;
- Entrar em contato com clientes que formataram seu computador a mais de 180 dias com objetivo de ver como está o sistema, se não necessita de ajustes ou reparos, e informar na oportunidade que computadores devem ter o sistema de resfriamento (*cooler*), limpos com frequência para evitar danos ao equipamento;
- Entrar em contato com clientes assíduos que não visitaram a loja no último mês pedindo se está tudo em ordem e se colocando a disposição para o que precisarem.

Com relação à forma que será realizado o contato com o cliente, no momento da realização do cadastro deve ser solicitado ao mesmo qual o canal de comunicação ele prefere que seja utilizado para contato pela empresa, como por exemplo telefone, *whatsapp* ou *e-mail*.

#### 4.10 PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Honrar seus compromissos e manter a empresa fora do vermelho é fundamental para a longevidade da instituição. Controlar todos os valores é imprescindível para o gestor ter pleno conhecimento da situação real da empresa e planejar corretamente a tomada de decisões.

O plano de viabilidade financeira serve principalmente para analisar do investimento inicial, para o início ou a continuidade do empreendimento, ao qual busca fazer um levantamento, dos lucros operacionais, auxiliando o proprietário sobre a viabilidade ou não do projeto.

O plano de viabilidade vai proporcionar uma segurança maior nas finanças da empresa, segundo Cecconelo e Ajzental (2008, p. 225) “o resultado da análise de viabilidade financeira pode ser positiva ou negativa, sendo um parâmetro que deve servir como base para o responsável decidir pela liberação ou não do investimento necessário ao plano analisado”.

De acordo com SEBRAE (2016b), conhecer os conceitos para viabilidade de um negócio, considerando os riscos e o investimento necessário para definir se realmente é viável abrir ou ampliar a sua empresa. Levantar os dados e informações necessárias para a avaliação da viabilidade da empresa, refletindo sobre os riscos que podem ocorrer na implantação de um novo negócio, atuando para minimizar esses riscos, também chegar por meio de cálculos, até a análise dos riscos e tomada de decisões que definem a viabilidade da empresa.

A EITEC Informática já trabalha com uma avaliação financeira, o que trás uma maior segurança na hora de renovar os estoque da empresa ou investir e um novo espaço, para melhor atender os seus clientes. Avaliando o financeiro a empresa consegue identificar o seus pontos fortes ou fracos na área contábil, assim elaborando alguns planos de ação para até mesmo corrigir falhas ou diminuir perdas.

#### **4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas:**

Para iniciar qualquer empresa, Lapponi (2007) evidencia o que deve ser gasto:

O custo inicial se refere aos desembolsos realizados para aquisição de equipamentos ou outros ativos fixos, incluindo o pagamento de fretes, seguros, instalações, despesas operacionais iniciais com materiais e mão-de-obra, treinamento de pessoal de operação e manutenção. (LAPPONI, 2007, p. 321).

Os gastos realizados no início da empresa EITEC Informática informarão o valor do investimento necessário, ao qual vai permitir o cálculo dos gastos relativos à depreciação e amortização que serão alocadas na projeção dos resultados. Cecconello e Ajzental (2008) detalham que devem ser analisados o volume e preços de vendas por mercado, prazos médios de recebimento, impostos sobre vendas, alíquotas e prazos de pagamento, percentual de comissão aos vendedores, gastos com distribuição, com todos os funcionários almejados, gastos fixos previstos e financiamentos.

Já para manter a empresa funcionando, é necessário que certa quantia de capital fique dentro da empresa, são os recursos de curto prazo da empresa, que podem ser convertidos em caixa em no máximo um ano, mantido para cobrir despesas imediatas. Este é o capital de giro, que “tem papel relevante na vida operacional da empresa, cobrindo normalmente mais da metade de seus totais investidos”. (SILVA, 2011, p. 73). Ainda, Lapponi (2007) diz que o capital de giro é usado para financiamentos de vendas a prazo, estoque de produtos acabados, produtos em excesso e essencialmente, matéria prima, podendo ser definido pela porcentagem das vendas ou do fluxo comercial do produto. Silva (2011) afirma que administrar este recurso de forma errônea leva a sérios problemas financeiros, chegando até o fechamento da empresa.

Os custos fixos “são aqueles que não oscilam conforme os volumes de produção e vendas” (BRUNI, 2010, p. 56). “Os custos (e despesas) fixos são aqueles que não dependem do volume de produção e vendas no período” (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 125). Portanto, são valores devidos que independentes do resultado da receita da empresa, serão debitados a cada início de mês. Porém, quanto maior a produção, maior será a diluição deste valor nos rendimentos da empresa.

Já os custos variáveis são definidos como: “Os gastos variáveis são aqueles cujo comportamento depende dos volumes de produção e vendas” (BRUNI, 2010, p. 63). E conforme Assaf Neto e Lima (2014) são aqueles que dependem diretamente do volume de venda. Ainda, segundo o autor, são valores que acompanham o volume de produção, quanto maiores às operações da empresa, mais altos estes gastos serão. São considerados custos variáveis comissões sobre vendas, fretes, impostos sobre vendas, custos de mercadorias vendidas, entre outros.

Normalmente uma melhoria envolve investimentos. O quadro 11 apresenta em quê e quanto será investido para implementar as ações propostas.

Quadro 11 – Custos das melhorias propostas

Item	Descrição	Quantidade	Valor Un	Depreciação	Valor total	Parcela única	Gasto mensal
1	Aluguel da nova sala	1	R\$ 2.700,00	-	R\$ 2.700,00	-	R\$ 1.750,00
2	Estruturar a sala de acordo com setores	1	R\$ 2.500,00	-	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	-
3	Fachada	1	R\$ 4.000,00	-	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	-
4	Gôndolas e expositores	3	R\$ 1.200,00	R\$ 30,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 30,00
5	Iluminação	1	R\$ 1.200,00	-	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	-
6	Taxas e documentos	1	R\$ 600,00	-	R\$ 600,00	R\$ 600,00	-
7	Frete para mudança	1	R\$ 300,00	-	R\$ 300,00	R\$ 300,00	-
8	Aluguel loja antiga	3	R\$ 950,00	-	R\$ 2.850,00	R\$ 2.850,00	-
9	Transferência telefone, internet e alarme	1	R\$ 150,00	-	R\$ 150,00	R\$ 150,00	-
10	Decoração	1	R\$ 1.200,00	-	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	-
11	Divulgação reinauguração	1	R\$ 600,00	-	R\$ 600,00	R\$ 600,00	-
12	Coketel reinauguração	1	R\$ 600,00	-	R\$ 600,00	R\$ 600,00	-
13	Aumento de consumo de energia elétrica	1	R\$ 130,00	-	R\$ 130,00	-	R\$ 130,00
14	Condicionador de ar	1	R\$ 2.030,00	R\$ 33,83	R\$ 2.030,00	R\$ 2.030,00	R\$ 33,83
Total					R\$ 22.460,00	R\$ 19.630,00	R\$ 1.943,83

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A coluna “Parcela única” mostra os gastos relacionados à mudança em si, já a coluna “Gasto mensal” mostra quanto os custos fixos mensais serão aumentados em função das mudanças, considerando depreciação, aumento do consumo de energia e valor do aluguel da nova sala.

#### 4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos

Os recursos disponíveis para a abertura de uma empresa são variados. Segundo Silva (2011), você pode usar recursos próprios, recursos de terceiros, recursos permanentes, recursos temporários e recursos onerosos. Já (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 222) apresentam uma maneira mais resumida, dizendo que “essas fontes são classicamente representadas por recursos próprios e/ou de terceiros”. Falam que ambas as formas necessitam de remuneração a aquele que empresta a empresa. Então, os recursos próprios são um custo correspondente à expectativa de lucros de acionistas, Silva (2011). Assim, como (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 222) dizem que “as fontes próprias devem ser

remuneradas por distribuição de dividendos aos investidores, às fontes de terceiros deverão ser pagas as remunerações pelos empréstimos, na forma de juros”. Então, com os recursos de terceiros, os investidores só integralizarão capital caso a empresa seja mais rentável que outros investimentos, envolvendo um custo de oportunidade (SILVA, 2011). Portanto, cabe à empresa escolher a forma mais rentável de integralizar capital, isso dependendo bastante da estabilidade econômica vivida no momento de abertura ou crescimento da empresa.

Caso a empresa opte por adquirir um empréstimo bancário, o banco nacional de desenvolvimento (BNDES) fornece empréstimo para empresas com faturamento de até 90 milhões para capital de giro, com juros conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 – Taxa de Juros BNDES



Fonte: BNDES (2017).

“A taxa de juro do agente financeiro pode variar de 5 a 9 % ao ano” (BNDES, 2017). Para simulação apresentada a seguir está sendo considerada a pior condição, ou seja, 9 %.

Optando por uma instituição financeira local, o banco SICOOB possui taxa de juros para pessoa jurídica de 1,65 % ao mês, e o empréstimo pode ser usado para construção, reforma, ampliação e compras de equipamentos, levantamento realizado na agência SICOOB de São Miguel do Oeste em outubro de 2017.

O quadro 12 mostra uma simulação de empréstimo para o levantamento de R\$ 30000,00.

Quadro 12 – Simulação de empréstimo

Financeira	Valor financiado	Juro mensal	Número parcelas	Prestação Inicial
BNDES	R\$ 30.000,00	1,47%	24	R\$ 1.690,00
SICOOB	R\$ 30.000,00	1,65%	24	R\$ 1.745,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Vale lembrar que a taxa de juros incide sobre o saldo devedor, sendo assim mês a mês o valor da parcela vai diminuindo proporcionalmente a amortização do capital.

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

A empresa depende de vários fatores para entrar no mercado, principalmente o tempo de relacionamento com os fornecedores, no qual afetará diretamente o consumidor final no que diz respeito às vendas a prazo. Isso ocorre por que as primeiras compras com o fornecedor devem ser realizadas à vista, só após um tempo de relacionamento que é possível começar a pagar parcelado as compras. Comprar à vista e vender a prazo exige da empresa um bom capital de giro que nem sempre se faz presente. Quando isso não ocorre a alternativa é reduzir as parcelas na venda para manter o caixa necessário para giro.

O ciclo financeiro se inicia no primeiro desembolso e termina no recebimento da venda. Esse indicador mostra a quantidade de dias que a empresa está concedendo aos clientes quando ela faz vendas a prazo, no qual existe um grande risco de não receber uma venda com prazo máximo de 7 dias e um outro risco em 10 vezes, fato que oferecer uma quantidade de parcelas maior aos clientes se torna mais atrativo, em contrapartida, prejudica a saúde financeira do caixa. (SIQUEIRA, 2014).

O prazo médio de renovação de estoque (PMRE) indica quantos dias em média os produtos ficam armazenados na empresa antes de serem vendidos. Na EITEC Informática o PMRE é de 172 dias.

Já o prazo médio de pagamento das compras (PMPC) indica o tempo decorrido desde a realização das compras até o pagamento. O PMPC da EITEC Informática é de aproximadamente 34 dias.

Com relação às vendas, os prazos para pagamentos concedidos variam em média de 30 a 120 dias. O prazo máximo concedido para pagamentos parcelados chega a quatro parcelas, com alguma exceção (quando negociado com o gerente). Aproximadamente 40 % das vendas são recebidas à vista, os outros 60 % são recebidas com prazos que podem variar de 30 a 120 dias.

O prazo médio de recebimento das vendas (PMRV) indica quantos dias, em média, a empresa leva para receber suas vendas a prazo. No momento a empresa recebe as vendas em aproximadamente 78 dias.

Somando PMRE com o PMRV e descontando PMPC o resultado obtido corresponde ao ciclo financeiro, que na EITEC Informática é de 284 dias, ou seja, desde o primeiro desembolso até o recebimento das vendas passam-se quase 9,5 meses. Para melhorar o ciclo financeiro a empresa pode tentar conseguir mais prazo para pagar suas compras, pode tentar diminuir o estoque ou ainda incentivar o cliente a pagar à vista ou em prazo menor suas compras. Com relação ao estoque, a empresa pode realizar uma avaliação com objetivo de identificar produtos que não tem saída e concentrar os esforços para vendê-los ou ainda utiliza-los em campanhas publicitárias em forma de brindes. Também pode ser avaliado o estoque mínimo de cada item, por exemplo, um produto tem estoque mínimo de dez unidades e são vendidos três por mês. Considerando que as compras são realizadas semanalmente, pode ser mantido em estoque produtos suficiente para os próximos 15 dias. Estas ações farão diminuir o valor do estoque, contribuirão para diminuição do ciclo financeiro e aumento da rentabilidade da empresa.

#### **4.10.4 Balanço patrimonial, DRE e fluxo de caixa**

O balanço patrimonial tem como objetivo mostrar a posição financeira que a empresa está no momento pesquisado. “A informação que esse demonstrativo oferece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento” (ASSAF NETO, 2009, p. 67). Ele é dividido em ativo, passível exigível e patrimônio líquido, devendo ser apresentado de forma resumida, mostrando os principais grupos patrimoniais e contas da instituição.

Sobre o patrimônio líquido, há um cálculo para definir o valor:

O patrimônio líquido é calculado do balanço pela diferença entre o ativo total e o passivo exigível mede o total dos recursos próprios da empresa e pode ser entendido como uma obrigação da empresa perante seus acionistas proprietários (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 94).

O ativo é dividido entre circulante e não circulante. Nele, apresentam as aplicações de todos os recursos da empresa. O circulante é aquele que engloba as disponibilidades, créditos, estoques e despesas antecipadas realizadas. (ASSAF NETO; LIMA, 2014). Já o não circulante, segundo o mesmo autor, são os investimentos, os imobilizados, o intangível e o ativo realizável a longo prazo.

O passivo, segundo Assaf Neto (2009), são as obrigações da empresa que tem seus valores investidos nos ativos, sendo divididos em longo prazo e curto prazo, dividindo-se em circulante e exigível a longo prazo.

A coluna ativo circulante do balanço patrimonial da EITEC Informática conta com o estoques, as contas a receber e as disponibilidades. Já na coluna do ativo não circulante possui o imobilizado e um investimento no banco.

Falando do passivo circulante, a empresa possui obrigações a curto prazo com fornecedores, aluguel, salários e contribuição sociais, financiamentos e outras obrigações. No passivo não circulante possui apenas um financiamento.

Com relação ao capital social, desde que a empresa foi aberta, não foram realizados aportes, e nem retiradas, acumulando até o momento todos os lucros obtidos. O valor dos lucros acumulados é 268 % maior que o valor do capital social, ou seja, para cada R\$ 100,00 integralizados na abertura da empresa hoje tem R\$ 268,00.

A definição para DRE (Demonstração de Resultado do Exercício), é a seguinte:

A DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício, ou seja, quanto a empresa ganhou ou perdeu com seus negócios. O demonstrativo engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por regime de competência independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 95).

Este modelo visa mostrar todos os principais dados da instituição, evidenciando os valores disponíveis imediatos, os valores imobilizados, as dívidas e os lucros do período analisado, que geralmente é de um ano.

Com base na média mensal do primeiro semestre de 2017 o quadro 13 apresenta o demonstrativo de resultado do cenário real vivido pela empresa.

Quadro 13 – DRE cenário atual (mensal)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		
Descrição	R\$	%
1. Receita Total com Vendas	R\$ 29.044,75	100,00%
2. Custos Variáveis Totais		
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 9.897,50	34,08%
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.589,15	5,47%
(-) Gastos com vendas	R\$ 596,40	2,05%
Subtotal de 2	R\$ 12.083,04	41,60%
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$ 16.961,71	58,40%
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 14.191,69	48,86%
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	R\$ 2.770,02	9,54%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser visualizado no DRE, os custos fixos representam aproximadamente 49 % da receita com vendas. Reduzir custos fixos não é uma tarefa fácil, considerando que isso pode ser feito, mas sem diminuir a qualidade. O resultado operacional líquido representa aproximadamente 9,5 % da receita com vendas. Diminuir custos fixos, custos com materiais diretos ou mercadorias vendidas e gastos com vendas, são formas de melhorar este resultado. Pesquisar entre os fornecedores o melhor preço, prazo de pagamento e ainda isenção de frete pode fazer a diferença no final.

Já o fluxo de caixa, segundo Silva (2011, p. 23) “é o principal instrumento de gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado”.

Sem o controle do fluxo de caixa a empresa não tem condições de tomar decisões assertivas, por não ter dados coerentes sobre o capital disponível, nem períodos de maior lucratividade, inviabilizando estratégias eficientes de investimento.

De acordo com Silva (2011) o fluxo de caixa deve apresentar liquidez, indiferente se houver crise.

Para a sobrevivência e sucesso de qualquer empresa, é necessário que o fluxo de caixa apresente liquidez, com ou sem inflação ou recessão, de forma a cumprir com seus compromissos, financeiros, e que suas operações tenham continuidade, pois se a empresa tem liquidez ela pode gerar lucros. A gestão de fluxos financeiros é tão relevante quanto a capacidade de produção e de vendas da empresa (SILVA, 2011, p. 1).

Apresentar liquidez é o mesmo que honrar com seus compromissos como, obrigações com terceiros, pagamentos dos salários de funcionários, entre outros, indiferente se houver crise, pois uma empresa que planeja e realiza a coleta dados corretamente de todas as operações, principalmente do fluxo de caixa, consegue viabilizar os investimentos de forma a gerar lucros e constituir reservas para períodos de crise, com isso assegura sua permanência no mercado.

Silva (2011), afirma que no mercado competitivo atual as empresas devem ter eficiência ao gerir os recursos financeiros, não sendo aceito planejamentos mal direcionados tanto ao investir quanto em adquirir recursos, isto se aplica para grandes, pequenas e médias empresas, pois só uma boa administração de fluxo de caixa possibilita chegar aos resultados esperados.

O fluxo de caixa da empresa EITEC Informática é controlado diariamente por planilha onde são lançadas todas as entradas e saídas, bem como onde isso ocorreu. Por exemplo, se a entrada ou saída foi no caixa físico ou na conta bancária, se a origem da entrada foi boleto, cartão de crédito, cheque ou dinheiro em espécie, tendo assim total controle do fluxo financeiro da empresa. O capital da empresa não se mistura momento algum com o capital do proprietário, qualquer saída do caixa mesmo que para comprar um cafezinho é registrado na planilha de controle.

#### **4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira**

Considerando que a empresa tem um resultado operacional líquido de aproximadamente R\$ 2.770,00 por mês em média, o DRE apresentado no quadro 14 traz uma projeção mensal para o primeiro semestre de 2018 com a implantação das melhorias sugeridas pelo grupo.

Quadro 14 – DRE cenário projetado (mensal)

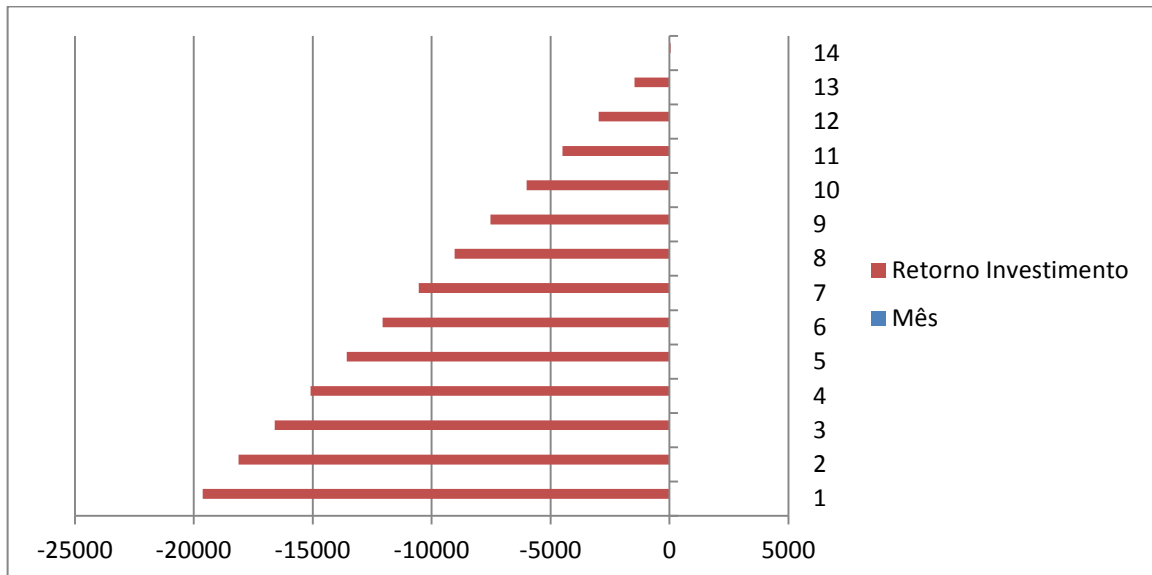
DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		
Descrição	R\$	%
1. Receita Total com Vendas	R\$ 34.115,06	100,00%
2. Custos Variáveis Totais		
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 11.108,38	32,56%
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.877,43	5,50%
(-) Gastos com vendas	R\$ 710,14	2,08%
Subtotal de 2	R\$ 13.695,94	40,15%
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$ 20.419,12	59,85%
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 16.135,52	47,30%
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	R\$ 4.283,60	12,56%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para realizar as melhorias propostas, a empresa terá que desembolsar aproximadamente R\$ 20.000,00 e assumir um aumento de custo fixo mensal de aproximadamente R\$ 2.000,00, referentes a aumento do valor de aluguel, energia elétrica e depreciação.

O gráfico 11 mostra o retorno do investimento médio mês a mês.

Gráfico 11 – Retorno do investimento

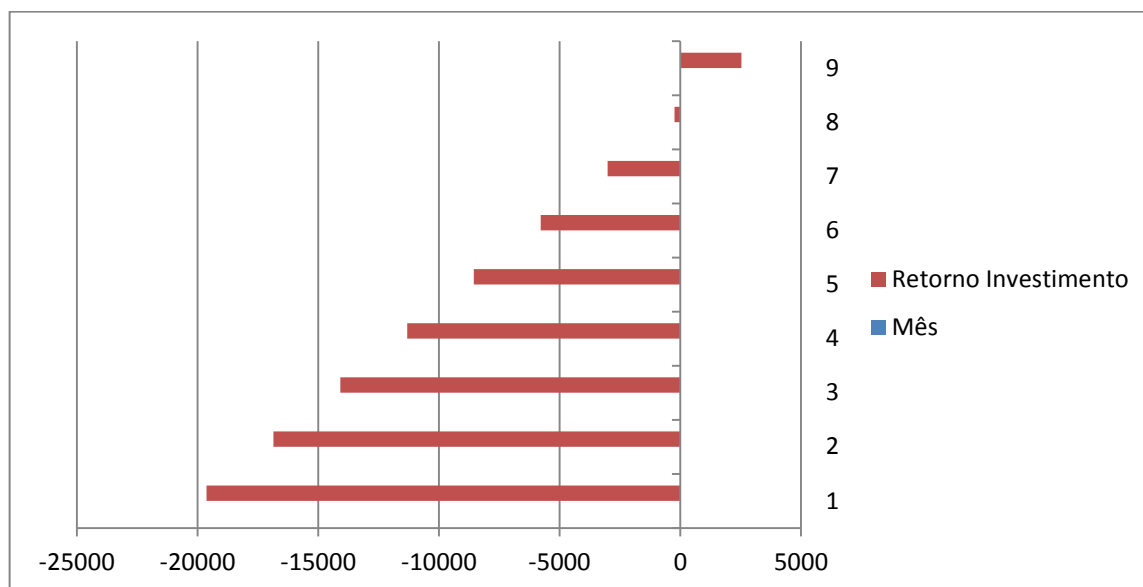


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com as melhorias, a projeção de aumento do resultado operacional é de quase 55 %, pagando o investimento em aproximadamente 13 meses, retornando por mês aproximadamente 7,5 %.

Em um cenário pessimista, considerando que a melhoria foi feita porém os clientes não apareceram, o gráfico 12 mostra o quanto comprometido fica o lucro líquido da empresa até pagar a dívida.

Gráfico 12 – Pagando investimento se não der retorno



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A empresa irá trabalhar quase 8 meses consumindo todo seu lucro líquido para quitar o investimento caso não aumente seu rendimento por conta das melhorias.

#### 4.10.6 Indicadores de desempenho

Todo empresário almeja algum tipo de lucro mínimo, especialmente se houverem acionistas ou investidores, para que seu capital tenha retorno.

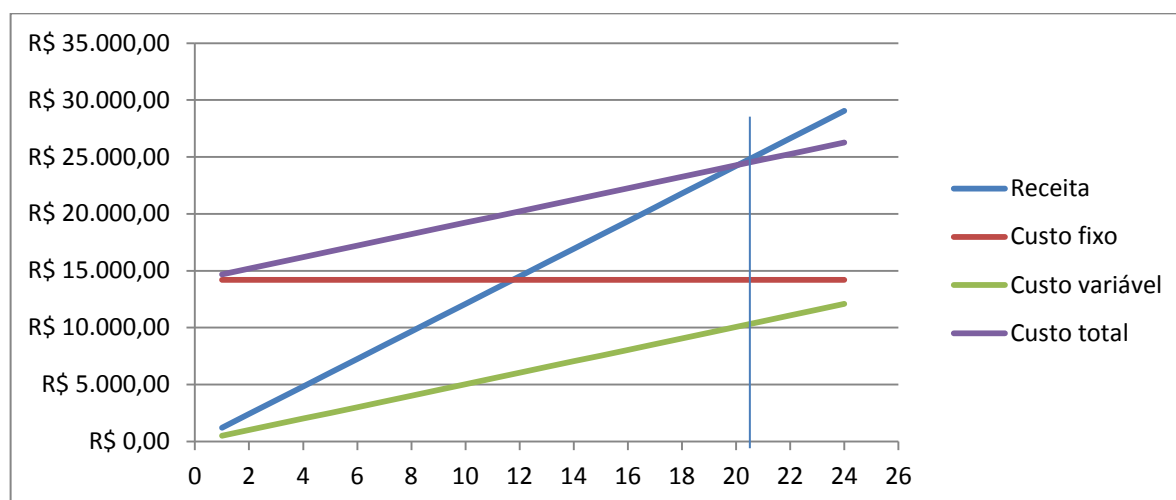
#### 4.10.6.1 Ponto de equilíbrio

“A análise do ponto de equilíbrio (*break-even point*) informa o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas operacionais” (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 125). Basicamente, é quando a soma dos custos e despesas operacionais iguala-se a receita de vendas. E conforme Assaf Neto (2008), ponto de equilíbrio demonstrado, em que o resultado se anula, é denominado de ponto de equilíbrio contábil, já que está baseado num lucro contábil igual a zero.

Portanto, em dinheiro, “o ponto de equilíbrio, [...], é igual à divisão dos custos e despesas fixos totais, pelo percentual que a margem de contribuição unitária representa em relação ao preço unitário” (ASSAF NETO, 2008, p. 292).

No cenário atual o ponto de equilíbrio da empresa ocorre aproximadamente no 21º dia do mês, conforme apresentado no gráfico 13. Isso ocorre por que os custos fixos e variáveis são muito altos em relação à receita total.

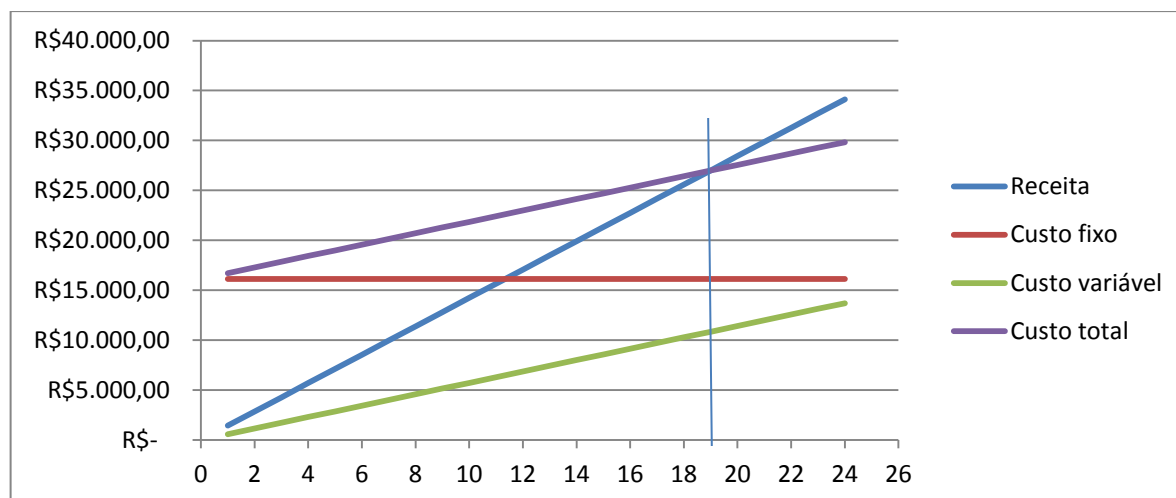
Gráfico 13 – Ponto de equilíbrio cenário atual (mensal)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Já para o cenário projetado o ponto de equilíbrio ocorre aproximadamente no 19º dia do mês. Mesmo com o aumento dos custos fixos e variáveis, o aumento das vendas elevou a receita total melhorando um pouco o ponto de equilíbrio da empresa como pode ser observado no gráfico 14.

Gráfico 14 – Ponto de equilíbrio cenário projetado (mensal)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.10.6.2 Nível de endividamento

Com relação às obrigações da empresa o índice de endividamento geral representa quanto do ativo a empresa financia com terceiros, considerando cada R\$ 100,00 de ativo total.

“O índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros” (GITMAN, 2004, p. 49).

O endividamento geral, que é a relação entre o capital de terceiros e o ativo total, mostra que a EITEC Informática possui 32,61 % do seu ativo total comprometido com terceiros.

Avaliando a composição do endividamento, ou seja, obrigações de curto prazo com relação às obrigações totais, 65,33 % do endividamento estão no curto prazo e 34,67 % no longo prazo.

A participação de capitais de terceiros indica quanto o capital de terceiros representa sobre o capital investido pela empresa, em outras palavras, indica quanto à empresa tomou de capital de terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido. A participação de capital de terceiros é de 48,39 %, o que significa que para cada R\$ 100,00 de capital próprio a empresa utiliza R\$ 48,39 de recursos de terceiros.

#### 4.10.6.3 Nível de liquidez

Índices de liquidez servem para medir a capacidade que uma empresa tem em pagar suas contas. “A liquidez de uma empresa é medida por sua capacidade de cumprir as obrigações de curto prazo à medida que vencem” (GITMAN, 2004, p.46).

De acordo com Assaf Neto e Lima (2014), os principais índices que medem a liquidez de uma empresa são liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral. O índice de liquidez corrente é a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, nesse caso divide o ativo pelo passivo, se superior a 1,0 é bom e indica que a empresa tem um saldo positivo. O de liquidez seca é o ativo circulante menos o estoque dividido pelo passivo circulante que revela o percentual das dívidas de curto prazo, se superior 1,0 demonstra que a empresa consegue pagar suas dívidas. Liquidez imediata é o que a empresa tem em mãos, suas disponibilidades dividido pelo passivo circulante, quanto maior se apresentar este índice, maiores serão os recursos disponíveis pela empresa. O índice de liquidez geral serve para demonstrar a saúde financeira de uma empresa a curto e longo prazo, soma-se o ativo circulante mais o realizável a longo prazo e divide pelo passivo circulante mais o passivo a longo prazo, quanto maior e resultado melhor para a empresa.

O Índice de Liquidez Geral mensura a capacidade de pagamento de todas as obrigações, tanto de curto quanto de longo prazo, através do uso de recursos não permanentes. No caso em apreço, o índice de liquidez geral representava 3,06 no final de junho de 2017, dessa forma, evidenciando que seus ativos circulantes e realizáveis em longo prazo cobrem as dívidas totais da empresa. A empresa possui R\$ 3,06 para cada R\$ 1,00 de dívida.

O índice de liquidez corrente exprime quanto à empresa tem de valores disponíveis, estoques e valores a receber de curto prazo, para cobrir suas obrigações dentro de um prazo de doze meses. A EITEC Informática possui R\$ 3,25 para cada R\$ 1,00 das obrigações de curto prazo, valor este três vezes maior que suas obrigações.

A liquidez seca indica quanto a empresa possui no ativo circulante menos os estoques para cada R\$ 1,00 do passivo circulante. A empresa possui de disponibilidades e valores a receber de curto prazo R\$ 1,31 para pagar cada R\$ 1,00

das obrigações, demonstrando ter capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo, sem contar com os valores do seu estoque.

Por fim, a liquidez imediata, índice que demonstra a capacidade financeira da empresa em liquidar suas obrigações a curto prazo, empregando suas disponibilidades (caixa, banco e aplicações financeiras). A empresa conta com o valor de R\$ 1,09 para cada R\$ 1,00 de obrigações de curto prazo, demonstrando assim, capacidade de saldar todos seus compromissos apenas com recursos de caixa.

#### *4.10.6.4 Rentabilidade*

De acordo com Gitman (2004), são inúmeras as formas de medições de rentabilidade, essas por sua vez, permitem ao analista avaliar se a empresa esta tendo lucro sobre suas vendas e tem como objetivo compreender a rentabilidade sobre certo nível de ativos ou ao volume do capital investido pelos proprietários.

“Os resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o lucro operacional (lucro gerado pelos ativos) e o lucro líquido, todos esses resultados calculados após o Imposto de Renda.” (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 116).

Avaliando o giro do ativo, índice que demonstra o quanto à empresa vendeu em relação aos seus investimentos, para cada R\$ 1,00 que a empresa vale, ela vendeu apenas R\$ 0,20. É um valor baixo, significa que a empresa está vendendo pouco com relação ao seu ativo total, quanto maior esse indicador melhor.

A margem líquida mostra o quanto à empresa obteve de lucro líquido em relação as suas vendas líquidas. A EITEC obteve aproximadamente 10 % de lucro líquido com relação às vendas líquidas. Quanto maior esse valor melhor.

O indicador de rentabilidade do ativo evidencia quanto os ativos da empresa foram remunerados. Neste sentido, quanto maior este indicador, melhor é o desempenho da empresa. Com relação à rentabilidade das vendas, a empresa EITEC Informática está atingindo aproximadamente 2,6 % de rentabilidade por mês, conforme pode ser observado no quadro 15.

Quadro 15 – Rentabilidade cenário atual (mensal)

RENTABILIDADE	
Lucro líquido	R\$ 2.770,02
Investimento total	R\$ 107.126,00
2,6%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com um investimento total de aproximadamente R\$ 108.000,00 a empresa está tendo um lucro líquido de aproximadamente R\$ 2.700,00 por mês.

Para o cenário projetado, apresentado no quadro 16, a previsão é que a empresa aumente para 3,2 % sua rentabilidade.

Quadro 16 – Rentabilidade cenário projetado (mensal)

RENTABILIDADE	
Lucro líquido	R\$ 4.283,60
Investimento total	R\$ 132.472,62
3,2%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou apresentar diversas melhorias para que a empresa EITEC Informática possa aumentar seu faturamento, aumentando a competitividade mediante o mercado. Para isso, buscou-se estudar todas as áreas da empresa, para conhecer a realidade do empreendimento, com intuito de usar as informações obtidas juntamente com os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, para definir os problemas enfrentados pela instituição e buscar soluções coesas para a resolução das dificuldades encontradas.

As atividades desenvolvidas para atingir esta etapa foram: uma pesquisa de mercado, realizada durante a elaboração deste trabalho, que identificou os pontos fortes da empresa e qual seria a melhor localização para a mudança de endereço; um plano de *marketing* com o objetivo de fortalecer a marca da empresa através de um investimento controlado e em veículos de comunicação que atinjam os clientes alvo da empresa; avaliação dos resultados financeiros, criando projeções que mostraram a viabilidade dos investimentos realizados e qual o tempo para o retorno dos mesmos.

Ao término é possível afirmar que todas estas mudanças tem grande potencial para serem aplicadas na EITEC Informática e gerarem um retorno positivo para a empresa, tornando-a um ótimo local de trabalho para seus colaboradores e contribuindo para tornar o empreendimento uma referência na sua área de atuação.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

AYRES, Alexandre. **Dicas de como fidelizar clientes**. 2013. Disponível em: <<https://sebrae.ms/empreendedorismo/dicas-para-aprender-como-fidelizar-clientes-sebrae-empreendedorismo/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

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

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BASSANETTO, Renata. **Mercado de TI volta a crescer em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/mercado-de-ti-volta-a-crescer-em-2017/116210/>>. Acessado em: 05 ago. 2017.

BERRO, Diego. **Motivação: qual o verdadeiro papel do RH?**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/motivacao-qual-o-verdadeiro-papel-do-rh/45858/>>. Acesso em: 26 set. 2017.

BNDES. **Programa BNDES de capital de giro: Taxa de juros**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-giro>>. Acesso em: 05 out. 2017.

BOWERSOX, Donald; CLOS, David. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como analisar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, SP: Integrare, 2010.

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

CERQUEIRA, Diego Andrade. **A evolução da informática:** desde os séculos passados até os dias de hoje. 2004. Disponível em: <[http://www2.contilnet.com.br/~Curso\\_Tecnico/Turma126/IPD/novas/135\\_Sistemas Operacionais-MONO.pdf](http://www2.contilnet.com.br/~Curso_Tecnico/Turma126/IPD/novas/135_Sistemas Operacionais-MONO.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2017.

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

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). **Busca por código.** Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

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

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

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora de Ufrgs, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GOMES, Carlos Roberto. **Estoque & compras:** introdução às práticas de gestão estratégica de compras e suprimentos. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades:** São Miguel do Oeste. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=421720&search=santa-catarina|sao-miguel-do-oeste>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

KLOCH, Hermínio. **Sistema de informação**: associação educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: Asselvi, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

LEIS E DIREITOS. **Passo a passo para abrir a sua Microempresa**. 2016. Disponível em: <<http://www.leisedireitos.com.br/passo-passo-para-abrir-sua-microempresa/>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

LIRA, Adriano. **5 dicas para estabelecer missão, visão e valores na sua empresa**. 2015. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Primeiro-Ano/noticia/2015/08/5-dicas-para-estabelecer-missao-visao-e-valores-na-sua-empresa.html>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

LOGISC. **Customizando um segmento logístico**: proposta de implantação de um sistema de transporte e distribuição. Disponível em: <<http://www.logisc.com.br/blog/artigos-academicos/customizando-um-segmento-logistico-proposta-de-implantacao-de-um-sistema-de-transporte-e-distribuicao/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

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

LUÍS, Blog do. **Quais os tipos de Benefícios Sociais no Brasil**. Disponível em: <<http://www.luis.blog.br/quais-os-tipos-de-beneficios-sociais-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

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

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2011.

MESSINA, Ana Paula. **A história da informática: Conheça os principais fatos históricos que marcaram a evolução da informática, desde o seu início até os dias atuais**. 2017. Disponível em: <<http://www.tecdicas.com/a-historia-da-informatica/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

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

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. São Paulo, SP: Érica, 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

PERINI, Luis Cláudio. **Administração de sistemas de informação: administração VII**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo: Ltr, 2013.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 05 de ago. de 2017.

PORTAL ERP. **Mercado mundial de serviços de TI crescerá 4,2% em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://portalerp.com/noticias/3106-mercado-mundial-de-ti-crescera-4-2-em-2017>>. Acessado em: 05 ago. 2017.

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

PRADO, Edemir P.V; SOUZA, Cesar Alexandre de (Org.). **Fundamentos de sistemas de informação**. Rio de Janeiro, Rj:Elsevier, 2014.

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

RATTO, Luiz. **Vendas: técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 2012.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Gestão estratégica da armazenagem**. 2. ed. São Paulo, SP: Aduaneiras, 2007.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SEBRAE. **Abertura de empresa: Passo a passo para o registro da sua empresa**. 2017a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passoa-passo-para-o-registro-da-sua-empresa,665cef598bb74510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 04 ago. 2017a.

SEBRAE. **Entenda o comportamento dos consumidores**. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 set. 2017.

SEBRAE. **Produtos codificados melhoram a gestão do estoque**. 2017b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/produtos-codificados-melhoram-a-gestao-do-estoque,cc92438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

SEBRAE. **Segmentação e seleção de seu público**. 2016a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmentacao-e-selecao-de-seu-publico,cd2936627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 out. 2017.

SEBRAE. **Viabilidade de negócios**. 2016b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 5. ed. rev. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

SILVA, Paloma Barboza da. **Benefícios sociais: A influência eficaz nas empresas**. 2016. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-sociais-influencia-empresas>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação**: desperte o que há de melhor em sua equipe. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Rio, 2007.

SIQUEIRA, Denis. **Prazo Médio de Faturamento e Prazo Médio de Recebimento**. 2014. Disponível em: <<http://www.creditoecobranca.com/artigos/newsletter/prazo-medio-de-faturamento-e-prazo-medio-de-recebimento>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

SLIDEPLAYER. **Canais de Distribuição**. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/1246198/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

## APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO

### Pesquisa com clientes

Precisamos conhecer melhor o perfil de nossos clientes com objetivo de melhorar nosso atendimento.

#### 1. Gênero

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino  
 Femenino

#### 2. Idade

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 18 a 25  
 Entre 26 a 35  
 Entre 36 a 45  
 Mais que 46

#### 3. Renda mensal

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 2 salários mínimo  
 Mais que 2 até 5 salários mínimo  
 Mais de 5 salários mínimo

#### 4. Se a EITEC Informática mudar de endereço qual a localização preferida pra você?

*Marque todas que se aplicam.*

- Estar localizada no centro  
 Estar localizada na cidade alta  
 Estar localizada em um bairro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 5. Gostaria que a EITEC informática estivesse próximo de um ponto de referência específico?

*Marque todas que se aplicam.*

- Rodoviária  
 Calçadão  
 Igreja  
 Instituição de ensino  
 Agropecuária  
 Mercado  
 Banco

**6. Por que você compra na EITEC Informática?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Pelo preço
- Pelas condições de pagamento
- Pela agilidade nos serviços prestados
- Pela confiança
- Outros

**7. Você sabe que a EITEC Informática busca e entrega seu computador na sua casa ou empresa?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**8. Se você é empresário, pagaria por um serviço de assistência mensal para seus computadores ou balanças?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**9. Você sabia que a EITEC Informática possui serviço de backup em nuvem garantindo a segurança e disponibilidade de seus dados?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**10. Conhece o e-commerce da EITEC Informática?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Facebook
- Site
- Não conheço

**Obrigado por sua disponibilidade e colaboração.**

## APÊNDICE B – ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA (TCS)



### ESCLARECIMENTOS SOBRE A PESQUISA (TCS):

Prezado Sr. Leandro Antônio Anverça, da empresa EITEC Informática, localizada em São Miguel do Oeste (Rua XV de Novembro, nº 1074, sala 03, centro). A presente pesquisa refere-se a realização única e exclusivamente de um Trabalho de Conclusão de Semestre que a Faculdade Senac de São Miguel do Oeste apresenta como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial ao acadêmico. O objetivo do Trabalho de Conclusão de Semestre é de "Construir conhecimentos em grupo e relacionar os conteúdos do curso sugerindo melhorias na empresa estudada". A pesquisa trará contribuições para os processos e gestão da empresa, visto que, será elaborado um relatório final com a especificação dos dados levantados e as respectivas propostas de melhorias. A orientadora deste trabalho é a Docente: Deizi Cristina Schwarz – Contatos: (49) 3621-0055 / 98814-4660 / deizi\_schwarz@yahoo.com.br , a qual fica a disposição do Sr. (a) para demais esclarecimentos.

Dentre os procedimentos metodológicos adotados para a execução desta atividade, os acadêmicos necessitarão estar por 20 horas em sua empresa para coletar os dados e traçar o diagnóstico. Além disso, estão previstas entrevistas e aplicação de questionários junto à equipe de vendas, equipe técnica e gerencia. Ressalta-se o fato de que este relatório, após sua conclusão, será disponibilizado na biblioteca Senac como parte de seu acervo, resguardando o sigilo previsto em lei.

Solicitamos a assinatura do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**, assegurando a sua contribuição para a análise dos dados e fornecimento de informações.

O presente documento está redigido em **duas vias**, sendo que uma delas lhe será entregue, e a outra ficará de posse dos pesquisadores responsáveis, com a ciência da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste. Esclarecemos ainda que, durante a aplicação da pesquisa lhe é garantida a atuação espontânea no estudo, e caso venha a sentir necessidade, lhe serão fornecidos maiores esclarecimentos.

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Leandro Antônio Anverça, abaixo assinado, concordo em participar como objeto de pesquisa e declaro que estou suficientemente esclarecido sobre o objetivo da atividade e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

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

**EITEC**

São Miguel do Oeste (SC), 29 de Julho de 2017.

CNPJ: 17.330.037/0001-80  
Fone: (49) 3621 3814

*Leandro A. Anverça*

Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 17.330.037/0001-80

Telefone: (49) 36213814

## APÊNDICE D – ASSINATURAS DOS ACADÊMICOS



Assinatura dos Acadêmicos:

*Lucas Roberto Ateli*  
\_\_\_\_\_  
*Everson de Souza*  
\_\_\_\_\_  
*Francisco P. Tizoni*  
\_\_\_\_\_  
*Simone Aparecida Veiga*  
\_\_\_\_\_

## ANEXO A – COMO ABRIR UMA MICRO EMPRESA

