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

Edna Carla Muniz
Hériton Marco Muniz
Ketrin Fabiana Boff
Rodrigo Cavalheiro Vargas
Valdinei Bach

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE – TCS

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA PARA A EMPRESA CONTAINER ÓLEO

São Miguel Do Oeste – SC
2017

Edna Carla Muniz

Hériton Marco Muniz

Ketrin Fabiana Boff

Rodrigo Cavalheiro Vargas

Valdinei Bach

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE – TCS

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA PARA A EMPRESA CONTAINER ÓLEO

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Professora orientadora: Deizi Cristina Schwarz

São Miguel do Oeste - SC

2017

Edna Carla Muniz

Hériton Marco Muniz

Ketrin Fabiana Boff

Rodrigo Cavalheiro Vargas

Valdinei Bach

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE – TCS

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA PARA A EMPRESA CONTAINER ÓLEO

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

_____

Deizi Cristina Schwarz (Orientadora)

_____

Emerson Luiz Pereira (Coordenador)

_____

Jackson Leandro Santore

_____

Alexandre Brescansin

_____

Vanderlei Pöttker

_____

Anderson Thums

_____

Ivandro Spengler

São Miguel do Oeste, 23 de novembro de 2017.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Análise SWOT.....	40
Figura 1 -	5 Forças de Porter.....	44
Gráfico 1 -	Pesquisa de Gênero.....	47
Gráfico 2 -	Idade dos Entrevistados.....	47
Gráfico 3 -	Há quanto tempo você é cliente da Container Óleo?.....	48
Gráfico 4 -	Qual motivo o levou a ser cliente da Container Óleo?.....	48
Gráfico 5	Onde você costuma utilizar os serviços de troca de óleo?.....	49
Gráfico 6 -	O que você acha mais importante para o bom atendimento?.....	50
Gráfico 7 -	Qual sua opinião sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa?.....	50
Gráfico 8 -	Você indicaria a Container Óleo para outra pessoa?.....	51
Gráfico 9 -	Os funcionários da empresa Container Óleo, em relação ao atendimento são.....	51
Gráfico 10 -	Seu serviço para troca de óleo ou outro serviço foi agendado conforme o seu gosto?.....	52
Gráfico 11 -	Você acha que a Container óleo deveria atender após o horário comercial e/ou outros horários.....	52
Gráfico 12 -	Atribua uma nota de 5 a 10 quanto a sua satisfação com a Container óleo.....	53
Figura 2 -	Logomarca.....	63
Figura 3 -	Visualização da Fachada da Empresa.....	64
Figura 4 -	Mix de Comunicação.....	65
Tabela 1 -	Gastos com Marketing.....	69
Figura 5 -	Organograma Container Óleo.....	74
Quadro 2 -	Funcionograma Container Óleo.....	75
Tabela 2 -	Cargos e Salários.....	76
Tabela 3 -	Exemplo de Plano de Cargos e Salários.....	78
Figura 6 -	Etapas para o Recrutamento e Seleção.....	79
Figura 7 -	Fluxograma da Logística do Produto.....	91
Figura 8 -	Depósito da Empresa Container Óleo em São Miguel do Oeste/SC.....	99

Figura 9 - Expositor de Palhetas de Para-brisa..... 100
Figura 10 - Fluxograma da Logística dos Produtos..... 101
Figura 11 - Localização da Empresa Container Óleo em São Miguel do Oeste/SC..... 105
Figura 12 - Imagem do Mapa de São Miguel do Oeste..... 108
Figura 13 - Imagem com Ampliação da Localização da Empresa Container Óleo..... 109
Figura 14 - Como Medir o Potencial de Mercado..... 110
Tabela 4 - Projeção de Volume de Vendas..... 113
Tabela 5 - Projeção de Vendas..... 114
Tabela 6 - Cotas Mensais Óleo Sintético..... 116
Tabela 7 - Cotas Mensais Óleo Semissintético..... 116
Tabela 8 - Cotas Mensais Óleo Mineral..... 116
Tabela 9 - Orçamento de Vendas..... 118
Tabela 10 - Investimento inicial..... 131
Tabela 11 - Custos Variáveis..... 132
Tabela 12 - Custos Fixos..... 133
Tabela 13 - Depreciação..... 134
Tabela 14 - Salários e Encargos dos Colaboradores..... 135
Tabela 15 - Estoque..... 135
Tabela 16 - Valor de venda total..... 136
Tabela 17 - Valores de venda total por produto 2017..... 137
Tabela 18 - Valores de venda total por produto 2018..... 137
Tabela 19 - Gasto total com funcionário novo..... 138
Tabela 20 - DRE 2017..... 139
Gráfico13 - Demonstrativo do ponto de equilíbrio anual (2017)..... 139
Tabela 21 - DRE 2018..... 140
Gráfico 14 - Demonstrativo do ponto de equilíbrio anual (2018)..... 140
Tabela 22 - Demonstrativo retorno do investimento..... 142
Gráfico 15 - Demonstrativo do retorno do investimento..... 143

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	12
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	**Objetivo geral**	13
1.2.2	**Objetivos específicos**	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	15
2.1	ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	15
2.1.1	**Definição, apresentação, conceito do segmento**	15
2.1.2	**Histórico do segmento**	16
2.1.3	**Como as empresas do segmento de atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças**	19
2.1.3.1	*Marketing*	19
2.1.3.2	*As pessoas*	20
2.1.3.3	*Logística*	20
2.1.3.4	*Vendas*	21
2.1.3.5	*Finanças*	22
2.2	ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO	23
2.3	IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS CONCORRENTES	24
3	**METODOLOGIA**	27
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	29
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	30
3.4	PESQUISA DE MERCADO	30
4	**ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA**	32
4.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES	32
4.2	DADOS DO EMPREENDIMENTO	32
4.2.1	**Razão social**	33
4.2.2	**Etapas para o registro do CNPJ**	33
4.2.3	**Dados gerais e jurídicos do negócio**	34
4.2.4	**Histórico da empresa**	34
4.3	ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E VENDAS	35
4.4	AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.5	ANÁLISE AMBIENTAL	37
4.5.1	**Análise SWOT**	38
5.5.2	**Análise da concorrência**	42
4.5.3	**Análise das 5 forças de Porter**	44
4.5.4	**Análise dos resultados da pesquisa de mercado**	47
4.6	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	53

4.6.1 **Segmentação de mercado**..... 56
4.6.1.1 *Análise do comportamento do consumidor*..... 57
4.6.2 **Escola do posicionamento: amplo, específico ou de valor**..... 59
4.6.2.1 *Definição e explicação da marca, logomarca, slogan*..... 60
4.6.2.2 *Registro da marca*..... 61
4.6.2.3 *Gestão da imagem da marca*..... 64
4.6.3 **Ações de comunicação**..... 65
4.6.3.1 *Definição de estratégias para fidelização*..... 67
4.6.3.2 *Elaboração das 8 etapas do plano*..... 68
4.7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... 71
4.7.1 **Dados pessoais dos donos da empresa**..... 73
4.7.2 **Organograma e funcionograma**..... 73
4.7.3 **Recursos humanos**..... 76
4.7.3.1 *Contratação de Funcionário*..... 76
4.7.4 **Plano de cargos e salários**..... 77
4.7.5 **Estratégias de recrutamento e seleção de pessoas**..... 79
4.7.6 **Estratégias de desenvolvimento, monitoramento de pessoas e endomarketing**..... 83
4.7.7 **Programa de estímulos para a equipe de vendas**..... 88
4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL..... 90
4.8.1 **Definição da cadeira logística**..... 91
4.8.1.1 *Codificação e classificação dos materiais*..... 92
4.8.1.2 *Previsão de compras*..... 94
4.8.1.3 *Previsão de estoques*..... 97
4.8.1.4 *Acondicionamento dos produtos/serviços*..... 98
4.8.1.5 *Estratégias de distribuição dos produtos/serviços*..... 100
4.8.1.6 *Capacidade de produção e procedimentos*..... 102
4.8.1.7 *Análise da localização da empresa*..... 103
4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO..... 106
4.9.1 **Tamanho da força de vendas**..... 106
4.9.2 **Estrutura da força de vendas**..... 106
4.9.3 **Tamanho do mercado**..... 108
4.9.4 **Potencial de mercado**..... 109
4.9.5 **Projeção do volume de vendas**..... 111
4.9.6 **Cotas de vendas/atendimento por vendedor**..... 114
4.9.7 **Orçamento de vendas**..... 117
4.9.8 **Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas**.... 119
4.9.9 **Política de preço de venda**..... 120
4.9.10 **Política de pós-venda**..... 121
4.10 PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA..... 122
4.10.1 **Levantamento do investimento inicial para as ações propostas**. 123
4.10.2 **Levantamento de fontes de investimento**..... 125
4.10.3 **Prazos médios e ciclo financeiro**..... 125

4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual..... 126
4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira..... 127
4.10.6 Indicadores de desempenho..... 128
4.10.7 Estudo financeiro da Container Óleo..... 130
4.10.7.1 Investimento Inicial..... 130
4.10.7.2 Custos Variáveis..... 132
4.10.7.3 Custos fixos..... 133
4.10.7.4 Depreciação..... 134
4.10.7.5 Salários..... 134
4.10.7.6 Estoque..... 135
4.10.7.7 Fluxo de venda..... 136
4.10.7.8 Projeção de vendas..... 137
4.10.7.9 Gastos com melhoria..... 137
4.10.7.10 DRE mensal e anual..... 138
4.10.7.11 Retorno de investimento..... 141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 144
REFERÊNCIAS..... 146
APÊNDICES..... 159
Apêndice A – Questionário..... 160
Apêndice B -.Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... 162
Apêndice C – Esclarecimentos sobre a Pesquisa (TCS)..... 163
ANEXOS..... 164
ANEXO A - Localização Container Óleo..... 165
ANEXO B – Site Container óleo..... 165
ANEXO C - Cartão vantagens..... 166
ANEXO D – Mulheres no Volante..... 166

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e amigos, por todo o apoio oferecido durante esta caminhada, aos professores por todo conhecimento repassado e todo o incentivo que nos deram, e à empresa, que auxiliou e contribuiu nessa grande experiência.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com sucesso, e isso só foi possível graças a todo esforço, dedicação e comprometimento da equipe. Além disso, várias pessoas contribuíram para que o objetivo fosse atingido e merecem os sinceros agradecimentos do grupo:

- Às nossas famílias, pelo apoio emocional e psicológico, palavras de carinho e motivação, e por todos os momentos que permaneceram ao nosso lado;
- Aos nossos amigos, que de todas as formas possíveis procuraram nos auxiliar e tentaram nos compreender nos momentos ruins desta etapa de nossas vidas;
- À orientadora e professora Deizi Cristina Schwarz, que fez um trabalho incrível e comprometido, nos orientando e auxiliando na construção desse trabalho;
- A todos os professores da Faculdade SENAC, que contribuíram para a construção do trabalho repassando todos os conhecimentos necessários;
- À empresa Container Óleo que abriu suas portas e repassou todas as informações necessárias para a realização do estudo;
- A Deus, por nos dar força e guiar nossos caminhos.

LISTA DE SIGLAS

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CIEE/SC - Centro de Integração Empresa Escola do Estado de Santa Catarina
EPI's - Equipamentos de Proteção Individual
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício
CNH - Carteira Nacional de Habilitação
DARF - Documento de Arrecadação de Receitas Federais

RESUMO

O presente projeto trata do estudo referente ao diagnóstico e proposta para a empresa Container Óleo, que atua no segmento de troca de óleo e acessórios de manutenção básica de veículos. Sabe-se que o marketing e a estratégia empresarial são elementos de extrema importância para a manutenção e crescimento das empresas, não somente através da prestação de serviços e venda de produtos, mas também no que se refere à satisfação dos clientes. Em termos de metodologia, a presente pesquisa teve cunho bibliográfico, para fundamentação e compreensão dos assuntos estudados, além de pesquisa de campo para coleta de dados referentes à organização. Além disso, possui como caracterização, a pesquisa exploratória e qualitativa, sendo que os dados foram coletados a partir de entrevistas realizadas com os proprietários da empresa. Os estudos iniciaram-se com análises referentes ao segmento de atuação, com posterior compreensão da estruturação da empresa, através de dados referentes a vendas, logística, valores, dentre outros. Feita a coleta dos dados, percebeu-se que a empresa Container Óleo tem à disposição uma gestão elaborada, contudo, é importante aperfeiçoar alguns pontos para uma melhor atuação no mercado. Há a necessidade de implantação de um vendedor externo, que auxilia significativamente na expansão das vendas, bem como nos programas de fidelização e captura de clientes. Também é importante analisar ações voltadas à gestão de pessoas, que são o centro de uma organização, dentre outras ações que serão propostas. A Container Óleo é uma empresa que busca gradualmente o aperfeiçoamento de seus programas de gestão, e o presente estudo irá auxiliá-la a evoluir no seu mercado de atuação.

Palavras – Chave: Marketing. Planejamento Estratégico. Gestão. Segmento de atuação.Fidelização.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento substancial da economia global e o considerável aumento da competitividade no mercado, as organizações necessitam, constantemente, adaptar seus métodos de gestão e planejamento, com o intuito de reforçar sua presença no segmento de atuação.

O marketing e a estratégia empresarial são elementos essenciais para o embasamento de estudos complexos de prestação de serviços e venda de produtos, além da busca pela satisfação dos clientes. A estratégia de marketing aliada à gestão interna da organização torna o processo cada vez mais eficiente, expondo as empresas à estudos cada vez mais complexos sobre a personalidade dos consumidores e suas necessidades, bem como necessidades de seus colaboradores, que são peça chave para o desenvolvimento da empresa.

O presente trabalho possui como objetivo a análise da empresa Container Óleo, atuante no segmento de troca de óleo e venda de produtos automobilísticos, localizada em São Miguel do Oeste/SC, e através dessa análise propor ações voltadas à gestão de pessoas à partir da cultura organizacional da empresa, além de revisar o seu plano de fidelização. Realizadas as sugestões de melhoria, estas podem ser aperfeiçoadas e aplicadas na empresa filial.

Primeiramente, será feito um estudo referente ao segmento de atuação da empresa objeto do estudo, as estratégias empresariais e formas de gestão, bem como formas de fidelização de clientes, e a partir destes, serão demonstrados aspectos que possam ser melhorados/implantados na empresa para um maior desempenho da organização, visando não somente a lucratividade, mas também a fidelização dos clientes. Serão apresentados aspectos referentes à metodologia a ser adotada, e passará aos estudos pertinentes acerca de toda estrutura da empresa, bem como estratégias adotadas.

O estudo espera auxiliar a empresa no seu crescimento e desenvolvimento, fazendo com que ela se destaque dentre as demais organizações no seu ramo de atuação.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Container Óleo já dispõe de uma gestão bem elaborada, possui planos de fidelização, pós-venda, área financeira bem estruturada e plano de logística eficiente. Apesar disso, o mercado está em constante mudança, o consumidor está cada dia mais exigente e isso faz com que alguns dos setores da empresa necessitem ser melhorados.

O maior desafio para a empresa é conseguir um representante que busque parcerias com outras empresas para os serviços de troca de óleo. Sabe-se, sem margem de dúvidas que a cooperação entre empresas é um fator positivo no mercado competitivo atual, sendo uma forma de alavancar o crescimento organizacional, facilitando o alcance ao sucesso desejado.

Ademais, isso permitiria a expansão do mercado consumidor e a fidelização de novos clientes, através das mencionadas parcerias.

Tendo em vista os problemas citados, quais as estratégias necessárias para a implantação de um representante específico para busca e gerenciamento de novas parcerias com outras empresas?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em geral e específico, e neles serão apresentadas as intenções do presente trabalho e as formas de desenvolvimento do mesmo.

1.2.1 Objetivo geral

Para conduzir o estudo, este trabalho tem como objetivo geral: Criar estratégias para obter melhorias na empresa Container Óleo, visualizando o seu crescimento.

1.2.2 Objetivos específicos

Para auxiliar no alcance do objetivo geral, são destacados os seguintes objetivos específicos:

Analisar ações voltadas à gestão de pessoas à partir da cultura organizacional da empresa do objeto de estudo;

Revisar o plano de fidelização da empresa;

Aperfeiçoar as estratégias já utilizadas pela empresa para poder implantá-las na filial.

1.3 JUSTIFICATIVA

A execução do presente trabalho procura suprir algumas necessidades da empresa, bem como propor melhorias para aperfeiçoá-la. Uma das necessidades é um funcionário que busque novas parcerias para a empresa e conquiste clientes novos, podendo também auxiliar na fidelização da clientela atual, para dessa forma incentivar a melhoria da organização, detectando oportunidades mercadológicas e ajudando a organização a alcançar os objetivos almejados.

A organização foi selecionada pela facilidade em obter as informações que serão a base para o desenvolvimento da pesquisa e também pela sua relevância em suprir as demandas da clientela onde se encontra inserida.

Para qualquer empresa é importante oportunizar o estudo por parte de acadêmicos em conclusão de curso, pois assim é possível a troca de conceitos, valores e ideais. O presente trabalho favorecerá a verificação e a prática de teorias abordadas em sala, possibilitando que tais conhecimentos sejam inseridos na empresa que busca aumentar sua visibilidade, momento em que também através do estudo é possível verificar a satisfação dos clientes e se for preciso, aplicar melhorias.

O presente estudo tem como base disciplinas que irão auxiliar os acadêmicos na execução de tarefas dentro de uma empresa, assim conciliando a teoria com a prática, que é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos mesmos. Isso irá agregar o conhecimento necessário para obter sucesso no mercado de trabalho.

Com o conhecimento obtido, o mercado de trabalho terá profissionais com mais capacitação, melhorando a qualidade das empresas. Isso faz com que a sociedade tenha empresas cada vez mais desenvolvidas e mais opções para a escolha de produtos e serviços de qualidade.

A Faculdade SENAC tem como objetivo oferecer cursos que permitam a conciliação entre teoria e prática, podendo assim formar profissionais aptos para atuar com eficiência no mercado de trabalho. Dessa forma, o presente estudo é uma maneira de obter feedback quanto a proposta da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas ideias de autores sobre o segmento de atuação, seu histórico, marketing, logística, finanças, análise ambiental e tipos de negócios. Irá abordar conceitos e definições teóricas necessárias para a melhor compreensão dos assuntos e assim um bom desenvolvimento do trabalho.

2.1 ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

O segmento de atuação é a área em que a empresa atua. Este item irá fundamentar o segmento da empresa Container Óleo, utilizando ideias de autores e pesquisas na web.

2.1.1 Definição, apresentação, conceito do segmento:

A área de atuação da empresa Container Óleo é a prestação de serviços, no setor de serviços automotivos, focando nos óleos lubrificantes.

Kotler (2008, p. 412) define serviço como “[...] qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.” O serviço nada mais é do que uma ação que uma empresa ou pessoa desempenha, os serviços são disponibilizados para serem contratados, que no caso da empresa do presente estudo é a troca de óleo, que é intangível.

Outra definição sobre a prestação de serviços, segundo UGF (2012):

> A prestação de serviços é compreendida como a execução de um trabalho contratado por terceiros (empresa/comunidade), que pode ser estendida para consultorias e assessorias. Caracterizada por um processo de produção e uso simultâneo que pode não consistir necessariamente na posse de um bem.

Algumas empresas detêm muitas opções de produtos e serviços, porém alguns deles são prioritários e outros acabam sendo apenas um opcional para o cliente, assim surgem novas empresas prestando serviços e produtos específicos para a área.

A Container Óleo trabalha com um serviço específico que em outros estabelecimentos é apenas um opcional, que é a troca de óleo e acessórios de manutenção básica de veículos.

Na história mundial, verifica-se que os óleos lubrificantes são considerados um dos mais nobres produtos derivados do petróleo, e possui, dentro outras funções, a redução do atrito de materiais nos veículos automotivos, evitando desgaste das peças, aumentando, por conseguinte, a vida útil do bem.

Diante de tais características, destaca-se o porquê da sua importância na indústria mundial e o seu crescimento nos últimos anos.

Conforme menciona Canchumani (2013), a variação do consumo de lubrificantes e sua importância estão diretamente atreladas ao crescimento de dois setores importantes, quais sejam, os setores industrial e automobilístico.

Os maiores consumidores de lubrificantes no mundo são a China, Estados Unidos, Japão, Índia e Rússia respectivamente. Os quatro países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) foram responsáveis por mais de um quarto da demanda global de lubrificantes (CANCHUMANI, 2013).

Stabelini (2016), diz que:

> O brasileiro continua amando carros. Nos últimos anos, o número de veículos no país aumentou dez vezes mais que o crescimento no mesmo período da população. A quantidade de carros cresceu 138,6%, enquanto que há 12,2% a mais de brasileiros vivos. Por lógica, conforme aumenta o total de veículos em funcionamento nas estradas nacionais, maior é a demanda por serviços automotivos. Principalmente a requisição por serviços indispensáveis, como a troca de óleo.

Os lubrificantes automotivos apresentam, atualmente, uma “demanda muito alta. À medida que a indústria automobilística cresce também aumenta a necessidade de uso dos lubrificantes automotivos e existe a necessidade de se ter um produto de boa qualidade” (MAIA, 2009).

2.1.2 Histórico do segmento

Na era agrícola, a prestação de serviços era caracterizada como uma atividade de segunda categoria, já que o que importava era a agricultura. Portanto, os serviços eram prestados por quem não podia trabalhar na terra (velhos, mulheres e deficientes) e por escravos. (GASPARETTO, 2014).

Já na era industrial, a importância vai para a indústria. As fábricas necessitavam de mão de obra, que geralmente eram ex escravos, trabalhadores do campo e imigrantes, que começam a ser treinados na produção e formam uma nova categoria: os operários especializados. (GASPARETTO, 2014).

A prestação de serviços continuava sendo uma atividade de pessoas que não se qualificavam para trabalhar na agricultura e nem nas fábricas e isso criou uma imagem ruim para a atividade. Até mesmo quem executava essas atividades acabava se considerando um trabalhador de segunda classe e isso acabava refletindo em um serviço desinteressado, sem dedicação e sem comprometimento com o cliente. Porém, a situação mudou quando algumas regiões foram perdendo suas fábricas por diversos motivos e para absorverem a mão de obra desempregada, tiveram que migrar para a prestação de serviços. A partir dali a prestação de serviços começou a ter importância, adquirindo um novo status de importância para a economia. (GASPARETTO, 2014).

Hoje, o setor da prestação de serviços está ainda mais em alta com a ajuda das tecnologias, pois se torna muito mais fácil contratar um serviço através do comércio eletrônico, que ajuda as pessoas a economizar seu tempo, sem precisar se deslocar até um lugar físico para contratar o serviço, podendo fazer isso de casa, pelo celular, *17eixa17e* ou computador. (GASPARETTO, 2014).

No segmento de óleos lubrificantes, que é a principal atividade da empresa do presente estudo, é notável o crescimento nos últimos anos, sendo uma consequência do considerável aumento de automóveis em circulação.

Segundo o *site* Bozza (2017), tudo começou devido a necessidade de transportar blocos e esfinges para a construção de pirâmides no antigo Egito. Como a lubrificação não era conhecida, os escravos egípcios usavam galhos de árvores para puxar e arrastar trenós com blocos de aproximadamente 60 toneladas. A função dos galhos era reduzir o atrito de deslizamento entre o trenó e o solo, transformando-os em atrito de rolamento.

Em 2600 a.C foi encontrado o primeiro vestígio de lubrificação nas rodas do trenó que pertenceu ao rei do Egito Ra-Em-Ka, comprovado por análise que o lubrificante era sebo de carneiro.

Em 776 a.C a 393 d.C a Grécia celebrou os primeiro Jogos Olímpicos, uma das modalidades era a corrida de Bigas (cavalo puxando carretinha) que também

eram lubrificadas por gordura animal. Do séc. V ao X a gordura animal era usada na idade média para lubrificar o mecanismo de abertura dos portões.

No início das grandes navegações comerciais o óleo de baleia foi utilizado para lubrificar os moitões e timões dos navios. O petróleo, mineral existente a cerca de 300 milhões de anos, proporcionou na antiguidade fins medicinais e posteriormente passou a ser usado na lubrificação, era conhecido como “óleo de pedra, óleo mineral e óleo de nafta”. No séc. XVI com a invenção de engenhocas, surgiu a necessidade da lubrificação vindo do petróleo, para o seu perfeito funcionamento. (BOZZA, 2017).

Com o desenvolvimento da civilização e invenções ainda mais revolucionárias, destacamos um dos grandes inventores Leonardo da Vinci, que elaborou grandes projetos que também contribuíram para o progresso da lubrificação, como a besta de disparo potencializado (catapultas), máquina escavadora e o rolamento. (BOZZA, 2017).

O fenômeno da Revolução Industrial provocou a mecanização da indústria e dos transportes. Com crescimento das máquinas têxteis foi utilizado lubrificante para o bom funcionamento das máquinas. (BOZZA, 2017).

Com a 2ª Guerra Mundial e a necessidade máquinas potentes e mais canhões, o lubrificante foi usado em quantidades espantosas. Após a guerra, cada vez mais equipamentos necessitavam de lubrificação e assim foram surgindo novos lubrificantes com objetivo de reduzir ao máximo o atrito e prolongar a vida útil dos equipamentos. (BOZZA, 2017).

Os lubrificantes sofreram alterações tecnológicas para atender as necessidades nos processos industriais, várias empresas fabricam vários tipos de lubrificantes, de origem mineral, sintética e especiais. Com a preocupação com o meio ambiente, foram feitos vários estudos e pesquisas para que os lubrificantes pudessem ser usados sem agredir a natureza. (BOZZA, 2017).

Atualmente, a lubrificação é um fator decisivo no poder de competitividade sendo uma fonte de ganhos, proporcionando melhorias na performance dos equipamentos e, principalmente, na redução dos custos da manutenção. (BOZZA, 2017).

2.1.3 Como as empresas do segmento de atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças

O presente item irá abordar como as empresas do segmento de atuação trabalham o marketing, as pessoas, a logística, as vendas e as finanças.

2.1.3.1 Marketing

Como já mencionado, o marketing é de extrema importância para qualquer empresa. Ele pode ser definido como “o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocar que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 1998, p. 32).

De acordo com Kotler (2000, p. 50), “o marketing é normalmente visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes individuais e empresariais”.

Ademais, o marketing também pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo (LAMB, 2004).

A empresa Container Óleo investe significativamente em marketing, atuando fortemente em redes sociais como o *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*, além do investimento em anúncios semanais nas rádios regionais. Suas publicações são, geralmente, relacionadas a promoções e trazem conteúdo informativo referente a cuidados automotivos, que são assuntos voltados para o público-alvo.

A concorrência/empresas que atuam indiretamente no segmento de troca de óleo em São Miguel do Oeste/SC são os postos de combustíveis, contudo, estes trabalham o marketing de maneira deficiente, dificilmente oferecendo aos clientes algum tipo de serviço especializado no segmento de atuação, muito menos promoções e informativos de utilidade.

Assim, evidencia-se que a Container Óleo busca o investimento em marketing externo. As empresas que trabalham um marketing voltado para a necessidade de imagem externa, devem atuar em prol da sociedade, buscando prestar o melhor serviço, pois assim estarão sempre aos “olhos e bocas” dos clientes.

2.1.3.2. As pessoas

O trabalho que as pessoas exercem nas organizações é fundamental para o andamento dos processos. Sem uma determinada ordem disciplinar, as atividades ficariam aleatórias e o ambiente organizacional se tornaria um verdadeiro caos.

A mão de obra envolvida nos serviços de troca de óleo varia de acordo com a estrutura do empreendimento. É importante que os colaboradores sejam qualificados e treinados para que o serviço seja prestado com qualidade a fim de fidelizar o cliente.

De acordo com Chiavenato (2004) a interação entre empregado e organização é um processo recíproco: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e reciprocamente, o participante corresponde trabalhando e desempenhando suas tarefas.

Frente aos consumidores cada vez mais exigentes e à concorrência altamente preparada, o empreendedor necessita investir em profissionais competentes, em treinamento e capacitação. Para ter uma boa equipe de profissionais o empreendedor deve saber recrutar, selecionar, treinar, motivar e avaliar seus colaboradores. A contratação de profissionais qualificados é uma tarefa muito importante. Isso poderá definir e diferenciar sua empresa, por exemplo, no atendimento, na qualidade dos produtos e serviços oferecidos (SEBRAE, 2015ª).

Referente à concorrência neste aspecto, a Container óleo possui um diferencial que se trata de fornecer os serviços através de profissionais especializados, ou seja, para realização de troca de óleo e afins, a empresa possui mecânicos capacitados para o serviço, sendo que em demais estabelecimentos, como por exemplo, nos postos de combustíveis, grande parte não tem um profissional especializado para essa atividade.

2.1.3.3. Logística

Conforme Ching (2007), a logística engloba desde a compra das matérias-primas, a manipulação, o desenvolvimento, até o produto acabado, compreendendo também o transporte e distribuição, estocagem até a chegada aos consumidores.

Conforme Sandhusen (2010) “a logística requer a coordenação e o controle da administração de materiais e das funções de distribuição física – incluindo

embalagem, transporte, armazenamento, atendimento de pedidos e gestão de estoques -, que se harmonizam para os produtos até os clientes".

A logística procura agrupar as atividades relacionadas aos processos de produção e distribuição de seus produtos aos clientes e consumidores finais. Este agrupamento vai permitir à empresa melhor controle e maior integração dos departamentos.

Relativo à concorrência, no aspecto da logística, a empresa Container Óleo possui um diferencial na prestação do serviço e como leva- até o cliente. A empresa possui um suporte de agendamento online e via telefone, que gera comodidade a seus clientes, além da existência do sistema "leva e traz", em que a empresa busca o veículo no local que o cliente deseja, faz a troca do óleo e devolve o veículo onde o cliente estiver.

2.1.3.4 Vendas

O setor de vendas é essencial para manutenção da organização no segmento de atuação.

> O departamento de vendas desempenha papel essencial na adaptação das empresas à tendência ao esclarecimento, orientação e informação aos clientes. O vendedor passa a ser um assessor e o departamento de vendas um prestador de serviços. [...] Os vendedores, como vimos, por estabelecerem contato mais íntimo com os clientes, são aqueles que têm maiores condições de informar as empresas sobre as tendências mercadológicas (LAS CASAS, 1993, p. 29).

Para crescer no mercado e vender mais, é necessário que as empresas aumentem as habilidades dos seus vendedores, sejam elas intelectuais ou técnicas. Assim, devem aumentar o número de visitas, melhoramento da apresentação, atendimento ao cliente, bem como, saber neutralizar as objeções, conseguindo, portanto, finalizar com sucesso as vendas. Basicamente, vender envolve o cliente, e profissional de vendas e o produto (COSTA, 2009).

> O ideal, entretanto, é que haja sempre planejamento formal, uma vez que, através de um plano bem elaborado, a empresa obtém maior alocação de recursos maior eficiência e, consequentemente, redução de custos, além de ajustar a manter informados os executivos, facilitando a determinação de melhores oportunidades de negócios no mercado (LAS CASAS, 1993, p. 63).

O principal em um bom planejamento é conhecer a empresa e os produtos/serviços que fornece, bem como todas as diretrizes que fundamentam a existência da empresa. Conforme Gil (2003, p. 43) “conhecer a empresa, o mercado e os produtos são os princípios básicos para que o processo de vendas pode ser efetuado de maneira estratégica. Conhecer profundamente empresa que trabalha é um dos maiores trunfos de vendedores de sucesso”.

> Através do planejamento é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. Além disso, contribui para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. A função de planejar deve ser exercida com base em previsões e fatos concretos, devendo o administrador compilar dados, analisa-los, informar-se a respeito de vários setores (LAS CASAS, 1993, p. 57).

A empresa Container Óleo investe no setor de vendas, tendo profissionais habilitados. Contudo, se evidencia a falta de um vendedor externo, que busque clientes nas cidades vizinhas e com outras empresas, a fim de melhorar o desempenho nas vendas. A concorrência da região também não possui um vendedor externo, portanto, isso seria considerado um diferencial de extrema importância.

2.1.3.5 Finanças

A gestão das finanças é outro ponto de extrema importância para o segmento de atuação da empresa objeto do estudo. Finanças é basicamente a gestão dos ativos financeiros e dos investimentos, tanto a curto, como a longo prazo.

Para que esse setor seja útil para a organização, há a necessidade de um bom planejamento financeiro, que se torna indispensável para o sucesso da empresa.

“As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido” (GITMAN, 1997, p. 588).

Desse modo, os planos financeiros são métodos de direcionamento dos objetivos da empresa. São neles que há a especificação do modo como os recursos serão utilizados e implantados na organização.

“Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro” (ROSS, 1998, p. 82).

Conforme menciona Gitman (1997, p. 588):

> O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Assim, conforme mencionado, o planejamento é aquilo que vai fornecer um direcionamento das ações e dos recursos na realização das atividades por parte da empresa.

Segundo Weston (2000, p. 342), “o planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas”.

Assim, da mesma maneira que o marketing, recursos humanos, bem como o setor de vendas e logísticas, as finanças e o seu planejamento são métodos de otimização do desenvolvimento organizacional, além de seres fatores cruciais para o segmento de atuação da empresa Container Óleo, pois são meio de diferenciação da concorrência.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO

Antes de qualquer planejamento, é necessária a realização de uma análise ambiental do segmento.

No segmento de atuação da empresa objeto do trabalho, é de extrema importância a análise ambiental, não somente para dirimir as fraquezas e os possíveis riscos, mas também para maximizar as forças e aproveitar as oportunidades oferecidas no mercado.

O mercado de óleos lubrificantes teve um aumento gradual em sua demanda até 2015, conforme cita Paula (2016):

> A demanda de lubrificantes para veículos leves no Brasil é de aproximadamente 400 mil toneladas em 2015, com óleos para motor representando a maior parte deste volume. A frota circulante de veículos de passeio e comerciais leves está próxima de 40 milhões, enquanto a população de motos supera 14 milhões de unidades.
> O crescimento do mercado deve ser dificultado pelo fraco desempenho econômico esperado para 2016 e 2017, com expectativa de queda nos volumes de lubrificantes neste período.
> Espera-se que em 2020, 20% dos lubrificantes para motores de carros de passeio sejam sintéticos e 15% semissintéticos. Até lá, a demanda total de lubrificantes deve atingir 420 mil toneladas por ano.

Apesar da atual crise econômica no Brasil, as empresas que disponibilizam produtos e serviços de óleos lubrificantes não sofreram com a crise, a tendência dessas organizações é de se expandir cada vez mais, pela grande quantidade de veículos que necessitam dessa manutenção no país e o aumento gradativo na economia nos próximos anos que ajuda as montadoras de automóveis a vender mais, sendo assim vai haver mais veículos para o mercado de empresas que oferecem serviços e produtos de óleos lubrificantes.

2.3 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS CONCORRENTES

A empresa Container Óleo possui uma grande variedade de produtos e serviços abaixo demonstrados, conforme dados extraídos do próprio *site* empresarial (www.containeroleo.com.br).

Dentre os serviços oferecidos, destaca-se:

- Higienização e oxi-sanitização: excesso de sujeira no ar condicionado do veículo que gera mau cheiro. Assim, necessária a higienização do equipamento;
- Troca de óleo do câmbio: usada para evitar desgastes;
- Troca de óleo e filtro do óleo: lubrificação para o motor.

Já no que se refere aos produtos ofertados, há:

- Aditivos: substâncias adicionadas ao óleo lubrificante para melhorar seu desempenho quando submetido a condições duras de trabalho;

- Aromatizantes: têm a função de perfumar e retirar o odor proveniente da poeira, fumaça, mofo e poluentes encontrados nas cidades. Seu uso permite que o seu veículo sempre esteja com um cheiro agradável;
- Filtros de ar: estes foram concebidos para eliminar as partículas existentes no ar que entra em contato com o motor durante seu funcionamento. Caso essas poeiras não forem filtradas, poderá ocorrer um desgaste prematuro do motor;
- Filtros de ar condicionado: têm a função de filtrar as impurezas contidas no ar, evitando que elas entrem no sistema de ventilação ou aquecimento do veículo;
- Filtros de óleo: permitem uma purificação contínua do óleo, retendo partículas abrasivas, bem como resíduos de sujeira e combustão;
- Lubrificantes motores: serve para diminuir o atrito entre os componentes do motor, reduzindo o desgaste e aumento sua durabilidade. Além disso, tem a função de refrigerar o motor e manter a sua temperatura adequada;
- Palhetas: os limpadores de para-brisas são considerados itens de segurança nos veículos, sendo responsáveis por manter a boa visibilidade dos condutores em dias chuvosos. As palhetas, que são a parte de borracha do limpar, devem ser trocadas sempre que necessário.

Há dois tipos de concorrência. Conforme *site* do SEBRAE (2015ª), a concorrência direta é aquela que existe quando um negócio oferece produtos iguais, com o objetivo de alcançar o mesmo nicho de mercado do mesmo ramo. Já a concorrência indireta pode ser identificada com base em empreendimentos que oferecem produtos semelhantes à outra empresa. O objetivo é conquistar o mesmo perfil de consumidor.

A empresa encontra alguns concorrentes diretos e outros indiretos. No que se referem aos serviços oferecidos, os concorrentes, normalmente, são as oficinas mecânicas que os realizam, bem como revendas de automóveis. Contudo, não são serviços únicos e especializados dessa concorrência, como é o caso da Container Óleo. Portanto, é uma concorrência indireta.

Quanto aos produtos, há outras empresas na região que os fornecem, cabendo assim uma concorrência direta.

Como há a existência dessa concorrência no segmento de atuação, é necessário identificar o perfil dos concorrentes. Conforme o *site* SEBRAE (2015ª), “conhecer e analisar a concorrência são opções importantes para o mundo dos negócios. Preço, qualidade e diferentes formas de disponibilizar o produto e atender ao cliente destacam-se nesse cenário competitivo”.

Ademais, “ao identificar o perfil dos concorrentes potenciais, fica mais fácil entender o que é preciso melhorar no seu empreendimento, evitando possíveis erros e falhas de comunicação e estratégias de vendas”. (SEBRAE, 2015ª).

Tocante à concorrência por preço ou qualidade, a Container Óleo enfrenta as duas modalidades. Nos produtos fornecidos, com uma simples análise de mercado, evidencia-se que a concorrência não é feita pela marca ou qualidade (regra geral), mas sim pelo preço pelo qual são ofertados. Já nos serviços prestados, há uma predominância de concorrência por qualidade, ou seja, os clientes não buscam o menor preço, mas sim o serviço de melhor qualidade e que seja satisfatório, atendendo as expectativas geradas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será fundamentada e descrita a caracterização da pesquisa, a técnica de coleta de dados, a forma e análise dos dados, e a estruturação, aplicação e tabulação da pesquisa de mercado para o negócio.

A pesquisa é um passo muito importante para o desenvolvimento do trabalho. Utilizam-se vários métodos e conhecimentos disponíveis para realizá-la e é necessário um longo processo para utilizar todas as informações adequadas, conforme cita Gil (2010, p. 1):

> A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização dos métodos e técnicas de investigação científica. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

A pesquisa também pode ser conceituada como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” (GIL, 2010, p. 1). Pesquisar tem como finalidades principais, resolver problemas, formular teorias ou ainda testar teorias.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa bibliográfica foi feita em livros, sites confiáveis, artigos e por meio virtual. Ela abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, sendo todas as publicações avulsas (jornais, revistas, livros, monografias, teses), por meios de comunicação oral (rádio, gravações em fita) e audiovisuais (filmes e televisão). O objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto do qual ele necessita. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Do ponto de vista de seus objetivos, este estudo foi classificado como uma pesquisa exploratória.

Pesquisa exploratória na visão de Gil (2010, p. 27):

> As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois

> interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.[...] Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar.

Este estudo utilizou-se de pesquisa exploratória, pois pretende atingir um conhecimento mais amplo do tema escolhido, o simplificando e assim tornando sua compreensão mais fácil.

Também foi utilizada a abordagem de estudo de caso, a qual permite analisar vários fatores. De acordo com Gil (2010, p. 37) estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...]”.

O presente estudo também é considerado uma Pesquisa Qualitativa, pois existe relação entre o mundo real e o indivíduo. Marconi e Lakatos (2011, p. 269) descrevem que:

> O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Na pesquisa qualitativa interpretam-se fenômenos e lhe são atribuídos significados sem requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos. O ambiente é a fonte do pesquisador, para a coleta de dados e análise de maneira indutiva.

Outro método utilizado no presente trabalho foi a pesquisa de campo, que “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169). Com a pesquisa de campo é possível conseguir informações sobre os problemas apresentados, para poder buscar uma solução.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

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

Os dados sobre a empresa foram coletados a partir de uma entrevista com os proprietários da mesma, podendo obter algumas informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Entrevista é definida por Marconi e Lakatos (2010, p.178) como “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Gil (2010, p. 105) dá a ideia de entrevista na coleta de dados, como algo muito flexível, que pode ter várias formas: “É fácil verificar como, entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”.

Segundo Rosa e Arnoldi (2006, p. 17) a entrevista é:

> [...] considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

Há diversas formas de entrevista, e no caso do presente estudo, a entrevista é mais ou menos estruturada:

> Nos levantamentos que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias. (GIL, 2010, p. 105)

A entrevista foi baseada em um roteiro, no qual foram registradas dúvidas dos acadêmicos em relação à empresa, para dessa forma, coletar informações necessárias para a elaboração do trabalho.

Também foram utilizadas estratégias de comunicação via internet para a obtenção de alguns dados, como por exemplo através de mensagens no *whatsapp* e *e-mail*, nos quais era possível a comunicação com um dos sócios da empresa, que repassava informações básicas para o andamento do trabalho, sem necessitar de uma nova entrevista.

3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 151): “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. “ Portanto, após a coleta de dados é feita a análise e interpretação dos resultados obtidos, para poder ter uma visão mais detalhada sobre as respostas. Como citam ainda os autores, “Análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151). Ou seja, apesar de serem atividades diferentes, elas tem uma relação direta.

A análise “É a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.” (TRUJILLO, 1974, p. 178 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151)

Já a interpretação:

> É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-se a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significadodo material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152)

A entrevista foi gravada em áudio e enviada à todos os membros do grupo para a análise. Os dados coletados a partir da pesquisa de campo foram anotados para poder servir de base para cada item do presente trabalho. As demais informações, obtidas através de comunicação via internet, foram sendo analisadas e utilizadas conforme o desenvolvimento do trabalho.

3.4 PESQUISA DE MERCADO:

Para conhecer melhor o ambiente empresarial, é necessária a realização de pesquisas de mercado.

Conforme SEBRAE (2017c) a pesquisa de mercado serve para conhecer os clientes, analisar as estratégias da concorrência e os fornecedores, bem como dimensionar o mercado.

A pesquisa foi realizada de forma simples e aleatória com os proprietários, funcionários e clientes da empresa Container Óleo.

Foi elaborado um questionário para visualizar o desempenho atual da empresa. Este foi entregue aos clientes e funcionários da empresa, totalizando 50 cópias, com perguntas para sugerir melhorias e avaliar os pontos positivos e negativos. Dos 50 questionários, 45 foram respondidos. A definição de questionário conforme Malhotra (2006, p. 290):

> Técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder.
> Um ***questionário***, seja ele de formulário de entrevista ou instrumento de medida, é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados. (grifo do autor)

O questionário tem 3 objetivos específicos:

> Em primeiro lugar, deve transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condições de responder. [...] Em segundo lugar, um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pela entrevista, a cooperar e a completar a entrevista. [...] Em terceiro lugar, um questionário deve sempre minimizar o erro da resposta. (MALHOTRA, 2006, p. 290-291)

O questionário foi entregue na empresa, para obter respostas de clientes, e também em uma empresa que possui vários clientes da Container Óleo. O mesmo foi entregue no dia 20 de outubro e recolhido no dia 30 do mesmo mês, e a partir deste foram elaborados gráficos para demonstrar o resultado das pesquisas.

Além disso, foi utilizado o método de observação assistemática, que consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem o pesquisador utilizar os meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas, é utilizada em estudos exploratórios e não possui um planejamento e controle previamente elaborados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Foram observados, analisados e acompanhados os procedimentos aplicados nas relações entre a empresa e o cliente da Container Óleo, como suporte para o desenvolvimento do estudo de caso;

4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Container Óleo é de grande destaque na região, principalmente, na comercialização de óleos lubrificantes. Nos tópicos seguintes, serão demonstradas algumas características pertencentes à estruturação da mencionada empresa. Será abordada toda a sua estrutura, sua missão, visão e valores, seu histórico, alguns dados jurídicos, a localização da empresa, análises e ações da empresa, bem como suas estratégias.

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Dentro um planejamento estratégico organizacional, as empresas devem se preocupar com três fatores essenciais: missão, visão e valores.

“Visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização” (COSTA, 2010, p. 36).

No que se refere a missão, essa “expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe” (ANDRADE, 2012, p. 27).

E, por fim, tocante aos valores organizacionais, estes “representam um conjunto dos princípios, crenças e questões éticas e fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2015, p. 70).

A missão da empresa Container Óleo é proporcionar uma experiência única, inovadora e de qualidade no serviço de troca de óleo, tendo a sustentabilidade como norte para nossas ações.

A visão é ser reconhecida como modelo de negócio inovador e referência em troca de óleo para motocicletas, veículos leves e utilitários.

Valores são a preservação do meio ambiente, ética, e qualidade de vida ao colaborador.

4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

A empresa Container Óleo LTDA, é uma empresa que atua desde 2013 no mercado, com serviços de lubrificação de veículos automotores, dentro do código do CNAE 4520005 (Serviços de lavagem, lubrificação e polimento de veículos

automotores.) A empresa está situada em São Miguel do Oeste – SC, na Rua Almirante Tamandaré, nº 471, Centro. CEP: 89900-000.

4.2.1 Razão social

A razão social é o nome que a empresa será registrada e que irá constar nos documentos oficiais da mesma. Ela torna a empresa única, pois não é permitido ter mais que uma empresa com a mesma razão social. Por isso, antes do registro é importante verificar se não há outra empresa com o mesmo nome.

O nome fantasia é o nome popular da empresa e existe para poder utilizar como marca, para divulgação. Ele existe justamente para poder utilizar o nome que quiser na divulgação da sua empresa, já que a razão social muitas vezes não permite isso. Porém, isso só é possível se o nome fantasia não estiver registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) que é um órgão de marcas e patentes que te dá o direito da utilização exclusiva da marca.

No caso da empresa do presente estudo, a razão social e o nome fantasia têm relação, mas isso não é obrigatório, pois eles podem ser totalmente diferentes.

A razão social da empresa é: CONTAINER OLEO LTDA – ME. Nome fantasia: CONTAINER OLEO LTDA.

4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ

Para efetuar o registro do CNPJ, são necessárias algumas etapas. Conforme SEBRAE (2017b), primeiro é feito o registro legal da empresa, que é tirado na Junta Comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Para as pessoas jurídicas, esse passo equivale à obtenção da certidão de nascimento de uma pessoa física. É a partir desse registro que a empresa existe oficialmente.

Para fazer o registro é preciso apresentar uma série de documentos. Os mais comuns são: contrato social e documentos pessoais de cada sócio (no caso de uma sociedade).

Se tudo estiver certo, será possível prosseguir com o arquivamento do ato constitutivo da empresa. Os documentos necessários para inscrição são o Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, em três vias; Cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos sócios; Requerimento Padrão (Capa da

Junta Comercial), em uma via; FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via; Pagamento de taxas através de DARF.

“Registrada a empresa, será entregue ao seu proprietário o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa) que é uma etiqueta ou um carimbo, feito pela Junta Comercial ou Cartório, contendo um número que é fixado no ato constitutivo” (SEBRAE, 2017b). Com o NIRE, é possível obter o registro do CNPJ, que segundo o *site* SEBRAE (2017b) “é feito exclusivamente pela internet, no site da Receita Federal por meio do download de um programa específico, o Documento Básico de Entrada.”

É preenchida uma solicitação e os documentos necessários, que são informados no site. Após, eles devem ser enviados por Sedex ou pessoalmente para a Secretaria da Receita Federal, e a resposta é dada também pela Internet (SEBRAE, 2017b).

A empresa Container Óleo está registrada no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas sob o número 19.354.440/0001-75.

4.2.3 Dados gerais e jurídicos do negócio

A empresa possui dois sócios, sua natureza jurídica é Sociedade Empresária Limitada e ela se enquadra no regime tributário Simples Nacional.

A empresa optou por não divulgar dados pessoais do negócio, para a privacidade da empresa e dos sócios.

4.2.4 Histórico da empresa

O projeto da empresa em estudo, a Container Óleo, nasceu em 2013, diante da grande demanda de manutenção de veículos e motocicletas. Havia uma carência no mercado de empresas de troca de óleo automotivo, pois algumas empresas prestavam este serviço, mas não de forma personalizada. O propósito era oferecer um serviço ágil e de qualidade, contando também com um ambiente diferenciado que utilizasse o conceito da sustentabilidade.

Os sócios da empresa fizeram o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, e foi utilizada a metodologia do SENAC para fazer o plano de negócios do empreendimento.

Primeiramente foi feita a pesquisa de mercado, para analisar a viabilidade do negócio. Com essa pesquisa verificaram que a cidade de São Miguel do Oeste possuía muitos veículos, e que 60% das pessoas trocavam o óleo em postos de combustíveis e os outros 40% dividiam-se em oficinas ou outros locais de troca de óleo. Percebeu-se que se a maioria trocasse o óleo em mecânicas, seria um perfil de cliente mais difícil de atingir, pois geralmente os clientes são fiéis a um mecânico e é difícil modificar essa cultura.

Como a maioria utilizava os serviços de postos de combustíveis, onde a troca de óleo é feita por frentistas, geralmente mais de um, que não são especializados e às vezes não sabem qual é o óleo correto para se utilizar em determinado veículo, identificaram uma fatia de mercado mais fácil de atingir. Além disso, apesar dos clientes serem fiéis às mecânicas, estas não conseguem trabalhar com muitas marcas de óleo, deixando os clientes sem muita opção, além de não ter tanto tempo disponível para fazer a troca, já que não é seu foco.

Para a abertura da empresa foi levantado um capital e levou cerca de um ano para formatar o negócio, pois os sócios sabiam o que fazer, mas não sabiam de que forma fazer. Hoje a Container Óleo possui um grande *mix* de serviços, não apenas de troca do óleo de motor, mas também de transmissão manual ou automática, óleo de diferencial e troca de fluído de freio.

Desde o projeto da empresa, a ideia já era torná-la uma franqueadora, então várias das ações foram baseadas nisso. Quando a empresa tinha pouco mais de um ano, foi contratado um consultor para fazer um estudo de franquias, a fim de verificar se a empresa tinha estrutura para tornar-se uma franqueadora. De 0 a 100%, a empresa ficou num índice de 72% de capacidade de ser uma franqueadora. Uma série de coisas já haviam sido planejadas para a empresa, mas algumas precisaram ser modificadas, como alguns comportamentos, sistemas, formas de atendimento e site. Toda a estrutura da empresa foi padronizada e hoje, além de oferecer seus serviços, ela é uma franqueadora.

4.3 ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E VENDAS

No que se refere aos aspectos da prestação do serviço e as vendas, o empreendimento objeto do estudo possui uma organização específica para a realização do serviço.

Quanto a troca de óleo, que é o principal segmento de atuação da empresa, normalmente esse serviço depende de agendamento prévio para melhor organização dos funcionários e otimização do tempo.

Assim que o cliente chega à empresa Container Óleo, o veículo passa pelo setor de troca de óleo, que se encontra em um lugar apropriado para realização do serviço. O responsável técnico realiza as operações de manutenção para veículos leves, utilitários e motocicletas. Além da troca de óleo e filtros, também há o serviço de higienização de ar condicionado, troca de palhetas e similares.

Com o serviço realizado, o veículo é entregue ao cliente, normalmente utilizando o sistema leva e traz, que gera maior comodidade e difere-se dos concorrentes.

Ainda, além da prestação de serviços, a empresa possui o setor de vendas de produtos relacionados ao segmento de atuação. Conforme menciona Sandhusen (2010, p. 315) “os produtos devem ser projetados para serem compatíveis com o ambiente no qual serão utilizados”.

Dentre os produtos ofertados, estão os aditivos, aromatizantes, filtros de ar e de ar condicionado, filtros de óleo, lubrificantes motores e palhetas.

Essa junção de prestadora de serviços e comercialização de serviços permite também uma maior comodidade ao cliente que, na mesma empresa, encontra os serviços que necessita e os produtos que deseja, sem precisar buscar estes em outras organizações, pois já tem tudo disponível no mesmo local.

4.4 AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A localização da empresa é um ponto determinante para o seu sucesso, e é importante dar muita atenção a isso ao abrir um negócio: “A determinação do local ideal para a instalação de uma empresa torna-se fator de grande relevância na boa administração das organizações atuais (SFREDO, et. al., 2006, p. 1).

É importante também dar atenção ao desempenho da empresa quando já instalada em determinado local, e se necessário, modificar essa estratégia: A localização da empresa é o seu ponto comercial. O ponto comercial é fundamental para o bom desempenho das vendas. Se o ponto demonstrar aspectos negativos que podem prejudicar as vendas, talvez seja oportuno pensar em uma mudança

para um ponto melhor, mesmo que ela signifique um esforço de investimento em termos de instalações e de propaganda (SEBRAE, 2014).

Localizada na Rua Almirante Tamandaré, nº 471, São Miguel do Oeste – SC, a empresa Container Óleo encontra-se no centro da cidade (Anexo A). É um local de fácil acesso e possui boa visibilidade devido à grande circulação de pessoas. A rua onde está situada é uma das mais movimentadas da cidade. O local possui estacionamento, que é um ponto muito importante aos olhos do consumidor, pois contribui para sua maior comodidade, já que na cidade, com o grande fluxo de veículos, está cada vez mais difícil encontrar um lugar para deixar os veículos. Dessa forma os consumidores estão optando por frequentar locais próximos a sua residência ou local de trabalho, que a presente empresa, nesse sentido, se localiza em um ponto estratégico, o centro da cidade, abrangendo todo o comércio local.

Possui instalações adequadas, pois trabalha de acordo com as normas ambientais devidamente licenciadas, fazendo com que o local não agrida o meio ambiente. Trabalha de forma segura, em um lugar acessível à coleta do óleo e utiliza recipientes propícios e resistentes a vazamentos, que não contaminam o meio ambiente.

Outro ponto importante, é que a empresa respeita a lei de zoneamento e o imóvel está regularizado junto aos órgãos municipais.

O local é estratégico, no sentido de estar em meio ao comércio, pois induz o cliente a adquirir os produtos e serviços. Por exemplo, quando o cliente passa em frente à empresa, acaba lembrando que necessita do serviço de troca de óleo. Ou então, em um dia de chuva, passa pelo local e lembra que precisa trocar as palhetas, que talvez não seja uma necessidade imediata, mas é uma necessidade de segurança. O que contribui para isso é a boa localização e um ambiente chamativo e diferenciado.

4.5 ANÁLISE AMBIENTAL

Ao desenvolver a empresa e seus objetivos para um futuro promissor, deve se avaliar alguns itens do ambiente, quem irá trabalhar, qual será o seu público alvo, onde irá atuar, quais seus produtos ou serviços, onde pretende chegar e a visão do negócio.

No presente tópico, será analisado o ambiente organizacional, compreendendo tanto o macro ambiente, como o microambiente.

4.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT tem por finalidade determinar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo de uma organização.

"A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno" (KOTLER, 2006, p. 50).

Para Bobrow (1998) apud Rojo, Couto e Kasper (2008, p. 10):

> A análise SWOT consiste na melhor ferramenta de análise interna e externa do ambiente no qual a organização opera, possibilitando a organização conhecer sua situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo. Para executar a análise SWOT, pode-se seguir uma *checklist* que estabelece tópicos a serem considerados tais como: forças e fraquezas financeiras; forças e fraquezas de pessoal; produção e produtividade; marketing e vendas; para todos estes tópicos deve-se saber se estão alinhados com a visão e missão da organização, para assim proceder a análise SWOT.

É importante que antes da abertura da empresa seja feita uma análise interna apontando todos os pontos importantes para adentrar no mercado competitivo.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188): "a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar".

Sobre as ameaças, conforme Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 209) apud Andrade (2012, p. 57), essas "são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente".

Ou seja, são aquelas situações externas à organização, mas que de alguma maneira, poderão interferir de maneira negativa no desenvolvimento da empresa.

Já as oportunidades “são as situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente” (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992, p. 209, apud ANDRADE, 2012, p. 57).

O ambiente interno da organização envolve tanto os pontos fracos, como os fortes, como aborda Ribeiro Neto (2011, p. 17):

> As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

Estes, portanto, são os fatores internos da organização.

A seguir segue quadro com os principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa, objeto do presente estudo, que está no mercado acerca de quatro anos funcionando, podendo ser realizada uma análise de algumas estratégias para melhorias da empresa:

Quadro 1 – Análise SWOT

SWOT	POSITIVO	NEGATIVO
Interno (Organização)	**Forças:** - Serviço técnico qualificado; - Ótima localização; - Sistema de leva e traz; - Pós-venda de qualidade; - Ambiente diferenciado e - sustentável; - Cartão fidelidade; - Destinação de produtos (óleo) correta.	**Fraquezas**: - Espaço reduzido para maior demanda de serviço; - Falta de um funcionário para fazer parcerias com empresas; - Pouca divulgação da importância da troca de óleo; - Falta de pesquisa para conhecer as necessidades dos clientes (mulheres).
Externo (Ambiente)	**Oportunidades**: - Mercado amplo e promissor com expansão; - Parcerias com empresas que possuem frota de veículos; - Programa de fidelização para mulheres no volante; - Crescimento do marketing verde; - Parcerias com revendedoras de carros.	**Ameaças**: - Concorrência com menores preços; - Entrada de novos concorrentes no mercado de atuação; - Crise econômica e financeira; - Diminuição no consumo de veículos automotores; - Abertura de um concorrente direto.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Pode-se observar na tabela acima, os vários pontos que podem ser melhorados para objetivar a implantação de novas estratégias de crescimento e expansão da empresa, assim como analisar os pontos fracos a serem aperfeiçoados junto com os gestores dando ênfase ao processo de melhoramento de serviços e atendimento aos consumidores.

Com a análise acima demonstrada, os gestores podem ter um novo planejamento estratégico das fraquezas, oportunidades e ameaças que podem ser evitadas ou aprofundadas ao longo da existência da empresa, evitando assim algum declive referente ao crescimento e expansão no mercado.

Nos pontos fortes a serem evidenciados na empresa objeto do presente estudo, pode-se verificar a existência de um serviço técnico qualificado. Há, assim, dois funcionários especializados em mecânica que fazem os principais serviços referentes a troca de óleo.

Ademais, a excelente localização da empresa é um chamariz de clientes que residem no centro, além de ter um *layout* diferenciado (*container*), que gera curiosidade e atenção do público.

Outro ponto forte é a existência do sistema “leva e traz”, que proporciona comodidade ao cliente, evitando assim que o mesmo precise sair da sua residência ou local de trabalho para procurar os serviços ofertados.

Em relação ao pós-venda, os clientes são tratados com extrema atenção, isto é um fator que estimula a fidelização.

Por fim, pode-se citar como maior diferencial da empresa, a preocupação com meio ambiente e sustentabilidade. É notável que, no decorrer dos anos, empresas que se preocupam com o desenvolvimento sustentável ganham maior credibilidade e atenção do público consumidor.

Quanto aos pontos fracos, pode-se mencionar o espaço reduzido que a empresa possui. Como há somente dois lugares para a troca de óleo, isso impossibilita um maior fluxo de serviços.

Outro ponto prejudicial, é que a empresa não divulga a importância da troca de óleo para a manutenção do veículo, que é uma informação essencial para alertar os condutores. Também há pouca preocupação com o público feminino, sendo o marketing normalmente voltado para à ala masculina.

Há também a falta de um representante que busque parcerias com outras empresas, que possibilitaria uma maior abrangência de mercados consumidores.

No ambiente externo, tocante as ameaças, pode-se citar a concorrência que possui menores preços e mais realizações de promoções.

Ainda, há a constante entrada de novos concorrentes no ramo, tendo em vista o crescimento do mercado de atuação da empresa.

De outro norte, há também a crise econômica e financeira, o aumento considerável dos tributos, que são fatores que reduzem a realização dos serviços, bem como a falta de mão de obra capacitada e a possibilidade de abertura de um concorrente direto, que seria um ponto prejudicial na retenção e fidelização de clientes.

Já no que se refere às oportunidades, estas são inúmeras, tendo em vista um mercado de atuação amplo e com grandes promessas de expansão. Com a contratação de um vendedor externo, haverá a possibilidade de atender frotas de grandes empresas, expandindo o espaço de atuação.

Ainda, programas de fidelização de mulheres, através da compreensão de seus anseios, bem como a preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade são meios de desenvolvimento positivo da organização.

Por fim, o crescimento na produção, compra e utilização de automóveis e motocicletas torna o mercado mais amplo, favorável e promissor.

4.5.2 Análise da concorrência

Para que uma estratégia seja bem aplicada, é necessária, além da análise ambiental, a percepção acerca da concorrência.

"A avaliação da concorrência pode ser considerada não só como uma atividade de monitoramento visando a manutenção de um diferencial competitivo, mas sim um importante elemento de construção cognitiva do ambiente" (GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005, p. 861).

"Diferentes gestores tendem a perceber diferentes nuances do ambiente competitivo e da postura de seus concorrentes, implicando na construção de respostas estratégicas diversas. Isto poderia explicar, pelo menos parcialmente, o fato de que organizações submetidas às mesmas pressões ambientais apresentam respostas estratégicas diversas". (GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005, p. 861).

A análise da concorrência, portanto, permite que sejam identificadas quais as vantagens e desvantagens oferecidas pelas empresas e que estratégias poderiam ser utilizadas para buscar um diferencial, objetivando a retenção de clientes e posterior fidelização.

Para Kotler (2008, p. 443) uma empresa "precisa fazer benchmark de seus custos em relação aos custos dos concorrentes para saber em que nível está operando em vantagem ou desvantagem de custo". Sendo assim as organizações precisam sempre fazer uma pesquisa de comparação de seus concorrentes, para ver qual é o custo dos serviços ou produtos e as estratégias que estão utilizando para oferecer aos clientes. Com esses dados dos concorrentes, as empresas podem ter uma base para pensar em adequar os valores de seus produtos ou serviços e criar estratégias para conseguir novos clientes.

A Container Óleo possui uma ampla linha de produtos em sua loja como palhetas, aditivos, aromatizantes para veículos, filtros de ar e óleo, filtros de ar condicionado, várias marcas e valores de óleos para motores de veículos. Os

técnicos orientam o melhor óleo para cada modelo de veículo ou de pretensão do cliente, assim o cliente pode adquirir o que for melhor para ele. A empresa oferece serviço de agendamento, leva e traz para melhor comodidade do cliente, troca de óleo do câmbio, higienização e oxi-sanitização do ar condicionado, atendimento e ambiente diferenciado e além de tudo isso, a Container Óleo oferece o cartão de vantagens, assim, após efetuar os serviços prestados, o cliente acumula pontos que podem ser trocados por brindes na empresa.

Segundo Porter (2004, p. 51) “todos os concorrentes importantes já existentes devem ser analisados. Entretanto, pode ser também importante analisar os concorrentes potenciais que pode entrar em cena”. As empresas devem sempre estar atentas aos concorrentes diretos que brigam no dia a dia e aos concorrentes indiretos que não tem como priorização o produto ou serviço prestado, mas pode usar como uma oportunidade de um *mix* com seu produto alfa.

A empresa em estudo possui um concorrente que está a mais de 25 anos em São Miguel do Oeste, que é a JM Lubrificantes. A empresa faz serviço de troca de óleo para caminhões e vende óleos lubrificantes industriais. Ela não possui serviços especializados aos seus clientes, sendo assim, não é uma a ameaça para a empresa.

O diferencial da JM Lubrificantes é ser uma empresa consolidada na cidade por estar atuando há vários anos. A empresa é maior fisicamente, possui amplo estacionamento e é bem localizada, pela alta circulação de veículos no local. Fica no acesso BR – 163 ou Rua Willy Barth, 4815, Centro, São Miguel do Oeste/SC, 89900-000.

Os concorrentes indiretos da Container Óleo são as principais abastecedoras de combustíveis da cidade: o Posto Volta Grande (Ipiranga) e o Posto Santo Anjo (BR). Ambas são abastecedoras de bandeira, assim passam mais confiança aos clientes, estas também possuem loja de conveniência, alguns serviços de lavação e são bem localizados pela alta movimentação e tráfego de veículos, no acesso BR – 163 ou Rua Willy Barth, Centro, São Miguel do Oeste/SC. Há também horário de funcionamento estendido e diferenciado.

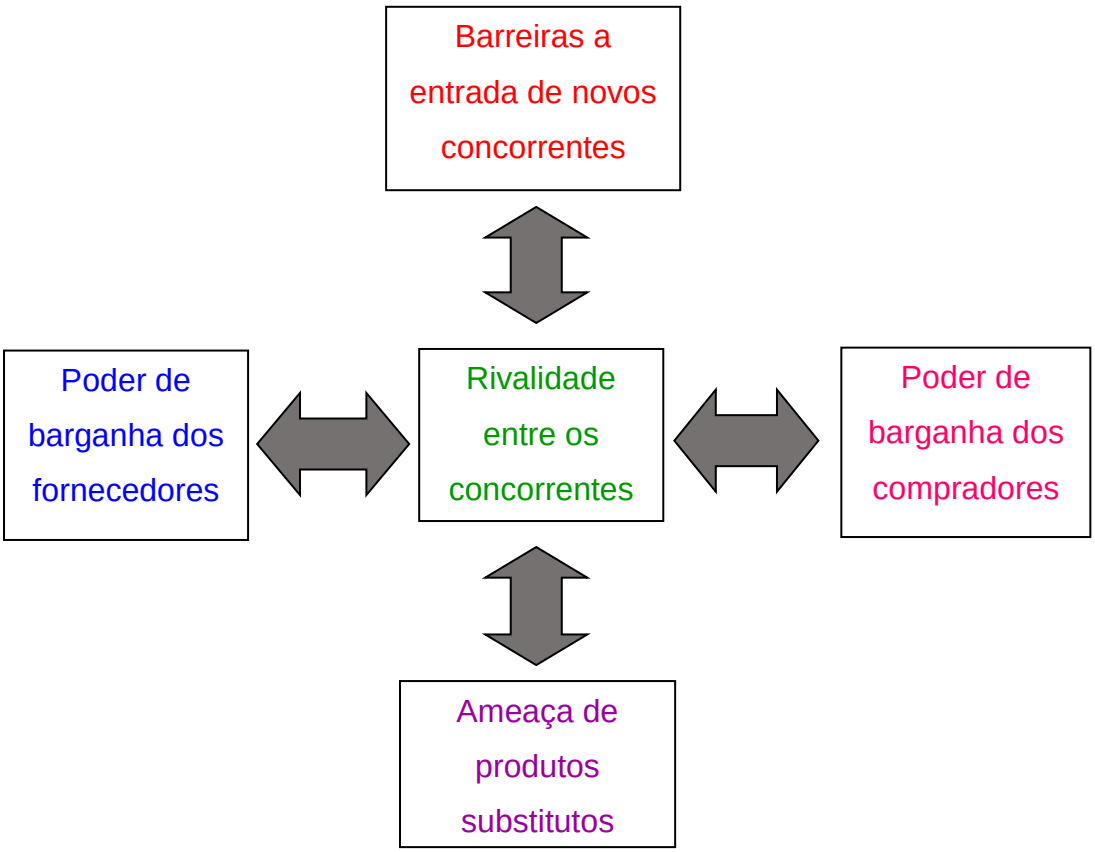
De modo geral, a empresa possui um ótimo posicionamento frente aos concorrentes, oferecendo serviços diferenciados e equipe especializada. Ademais, possui estratégias para chamariz de clientes, como o *layout* diferenciado e o uso das redes sociais.

Analisando a concorrência frente ao mesmo serviço prestado, nenhum deles possui tantos diferenciais como a Container Óleo, que além de trabalhar especificamente no serviço de troca de lubrificantes, faz o leva e traz para dar comodidade ao cliente e possui ótima localização. Se encontra em meio ao centro, perto dos pontos mais visitados da cidade e utiliza um *container* como estrutura, voltado para a preocupação com o meio ambiente, tornando a empresa um grande sucesso.

4.5.3 Análise das 5 forças de Porter

Porter desenvolveu uma teoria, a seguir ilustrada, que se baseia em 5 (cinco) forças para atratividade empresarial.

Figura 1 – 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptada de Porter (2004).

A primeira força refere-se às barreiras à entrada de concorrentes. Sobre esta, Lima (2009) menciona que é necessário observar a entrada de novos participantes, podendo ser utilizadas barreiras, ou seja, fatos que “atrapalham” o crescimento de

novas empresas para concorrerem em determinado setor. Cita o autor, a título exemplificativo, algumas barreiras, como economia de escala, capital necessário e acesso aos canais de distribuição.

Nos segmentos de atuação da Container Óleo, a entrada de novos concorrentes é considerada relativamente baixa na região. Apesar de o ramo estar em crescimento a nível nacional, tendo em vista, principalmente, o maior consumo de veículos, ainda não há uma força concorrente que possa vir a prejudicar a empresa.

Contudo, isso não faz com que ela não deva se preocupar com esse fator, pois é necessária a conquista e fidelização dos clientes para evitar perdas consideráveis quando há possibilidade de entrada de novos concorrentes.

A segunda força é a rivalidade entre os concorrentes. Essa rivalidade é importante e auxilia a organização a buscar diferenciais.

Segundo Nakagawa (2012):

> A rivalidade entre concorrentes é o ponto, a força central das cinco determinadas por Porter, sendo a mais significativa delas, pois com todas se relaciona. Assim, para que se inicie a análise de rivalidade entre concorrentes, é primeiro preciso identifica-los, levando em consideração a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Entender quem são os seus concorrentes é primordial para que se faça possível visualizar seu posicionamento no mercado frente aos demais. É importante dizer que o concorrente não necessariamente é quem vende um mesmo produto ou serviço. A análise é mais profunda, pois trata-se não somente de produtos ou serviços, mas de outros fatores, como por exemplo público alvo ao qual se dedicam.

Como já mencionado nas seções anteriores, a empresa possui concorrentes direitos e indiretos, e essa rivalidade é importante para que a mesma busque sempre o aperfeiçoamento dos produtos e serviços, favorecendo os clientes.

Como a Container Óleo oferece uma variedade de produtos e serviços, assim como uma localização diferenciada e atrativa, isto pode ser visto como um meio positivo de diferenciação dos demais concorrentes, somando pontos favoráveis a ela.

A terceira refere-se ao poder de barganha dos fornecedores, ou seja, o poder de negociação. Conforme Miranda (2009, p. 29):

> Os fornecedores possuem o mesmo poder de barganha dos clientes, porém eles determinam: o fornecimento de insumos, produtos e serviços para a empresa, preços, condição de pagamento, prazos de entrega e a qualidade

> dos produtos/serviços, como também se a empresa não for capaz de repassar para os clientes a elevação dos custos poderá afetar negativamente a rentabilidade da organização.

Lima (2009) complementa citando que, neste caso, “cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores”.

Neste ponto, justifica-se a necessidade de um representante específico para as negociações com os fornecedores. É necessário um profissional habilitado e apto a realizar negociações proveitosas para a empresa e que sejam vantajosas para todos os envolvidos.

A quarta força é o poder de barganha dos clientes. Devido à alta concorrência atual no mercado, os clientes possuem o poder de escolha de acordo com suas necessidades e expectativas. Eles geram a rivalidade entre as organizações exigindo redução dos preços e melhoria da qualidade dos produtos e serviços (MIRANDA, 2009).

Como na região, a concorrência não é consideravelmente alta, o poder de escolha fica limitado. Contudo, há outras possibilidades, por isso, necessário sempre a manutenção de programas de fidelização e de contato com os clientes, não somente visando a retenção, mas também a satisfação destes.

E, por conseguinte, a última força, que é a chamada ameaça de produtos/serviços substitutos. “São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região” (LIMA, 2009).

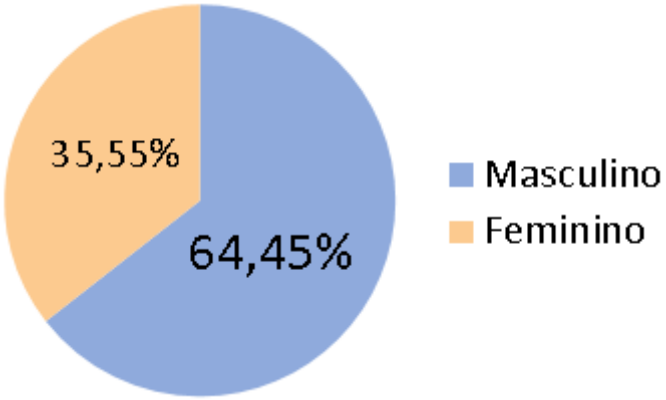
Miranda (2009) diz que é importante para a empresa obter um diferencial na sua rentabilidade, em relação à concorrência. Para que isso aconteça, é necessário a implementação de uma estratégia diferenciada.

Na Container Óleo, o fato de oferecer variedade de produtos e serviços se torna um diferencial, pois atende várias necessidades do cliente em um único lugar.
Assim, a análise das cinco forças de Porter é um meio que permite a organização encontrar a melhor maneira e estratégia para se portar perante as ameaças e oportunidades que poderão surgir.

4.5.4 Análise dos resultados da pesquisa de mercado

A partir da pesquisa de mercado (Apêndice A), foram criados gráficos para visualizar os resultados:

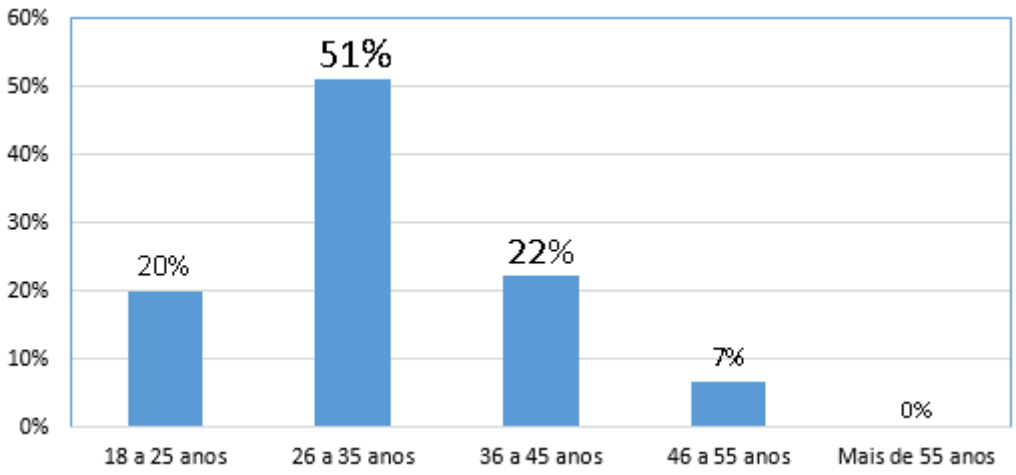
Gráfico 1 – Pesquisa de Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Levando em consideração o gênero dos entrevistados, nota-se que há um grande número de mulheres procurando o serviço de troca de óleo, deixando a vergonha ou o medo de lado. O resultado foi de 64% do gênero masculino e 36% de feminino, mostrou a empresa que deve sim investir nesse público, criando cada vez mais promoções e novidades para ambos os gêneros.

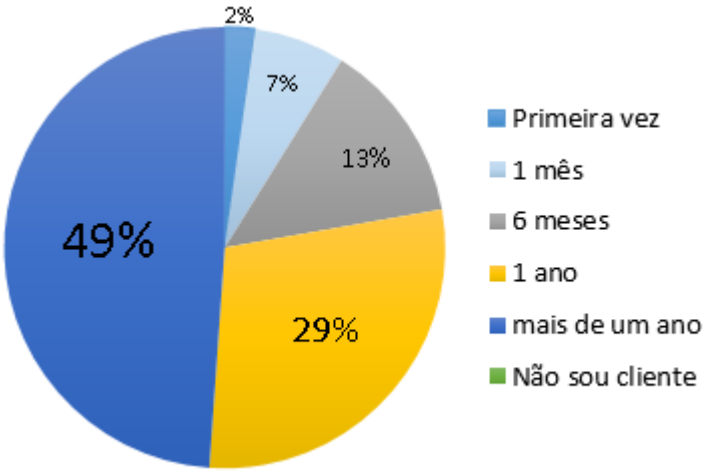
Gráfico 2 – Idade dos Entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pensando em um público alvo, o resultado da pesquisa para os clientes da Container Óleo mostrou que mais da metade tem entre 26 a 35 anos de idade, (51%) fazendo com que a empresa pense em produtos e promoções para essa faixa etária, avaliando seus gostos e tradições.

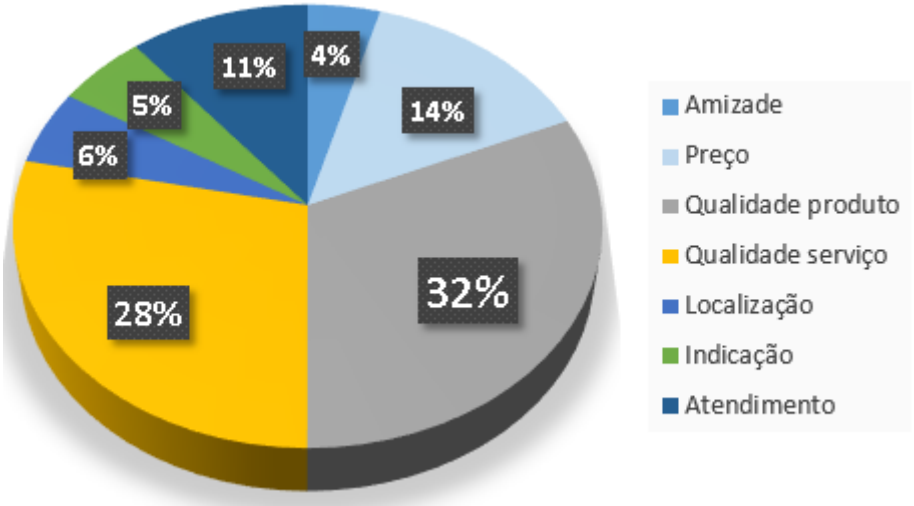
Gráfico 3 – Há quanto tempo você é cliente da Container Óleo?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Das 45 pessoas entrevistadas, 22 pessoas são clientes há mais de 1 ano, o que significa que a Container Óleo busca sempre fidelizar seus clientes, fazendo com que os mesmos sempre procurem a empresa para efetuar serviços automotivos.

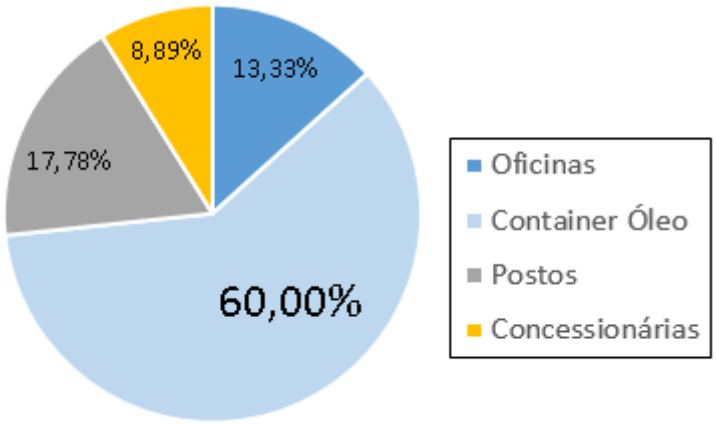
Gráfico 4 – Qual motivo o levou a ser cliente da Container Óleo?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme Palmer (2006), qualidade significa conformidade aos requisitos e especificações que a empresa estabelece e se compromete a cumprir para atender às expectativas do consumidor. Como a Container Óleo trabalha principalmente com produtos de primeira linha, 32% dos entrevistados opinaram sua preferência pela qualidade dos produtos, enquanto a qualidade dos serviços ficou em segundo lugar, com 28%.

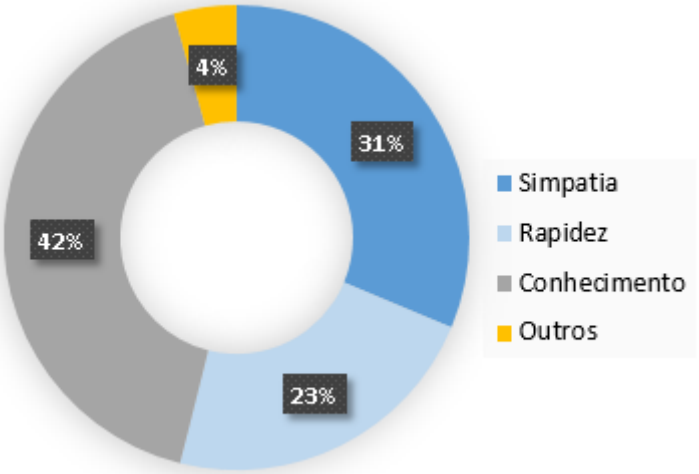
Gráfico 5 – Onde você costuma utilizar os serviços de troca de óleo?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

27 pessoas (60% dos entrevistados) se dizem efetuar trocas de óleo na Container Óleo, fator determinante para saber o resultado da fidelização de seus clientes, fazendo com que a empresa continue aprimorando e buscando inovações em fidelização de seus clientes. Ainda assim, uma boa parte das pessoas troca o óleo em postos e oficinas, pois geralmente possuem um posto ou oficina de confiança que faz serviços há tempo. É importante que a empresa tenha estratégias que busquem aumentar ainda mais sua fatia de mercado.

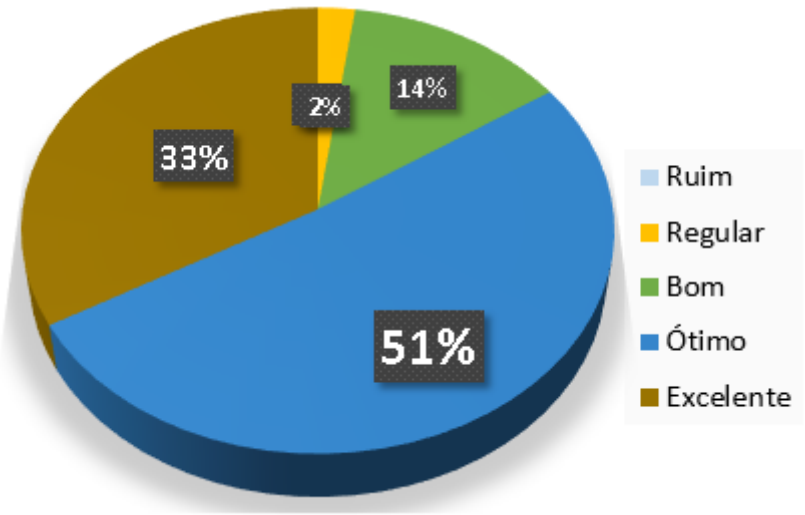
Gráfico 6 – O que você acha mais importante para o bom atendimento?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Um bom atendimento está no auxílio ao consumidor a realizar suas necessidades de uma forma satisfatória e ágil, sem se preocupar apenas com comissões ou ganhar dinheiro com a venda de um produto ou serviço. Seguindo essa ideia, o resultado do questionário com os clientes da Container Óleo sobre a importância do atendimento foi de que 42% das pessoas optam por o fator “conhecimento” como primário para um bom atendimento, levando a empresa a capacitar cada vez mais seus colaboradores.

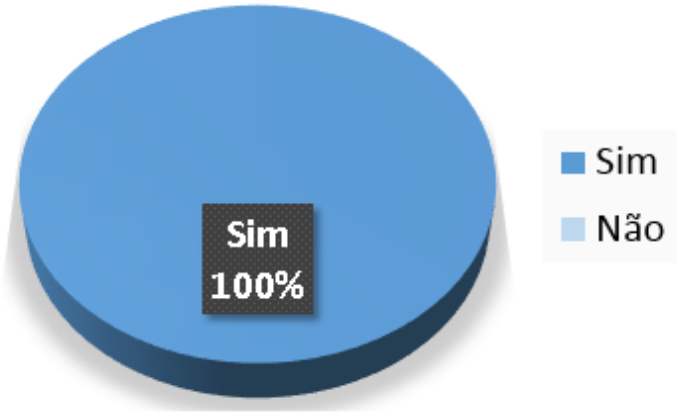
Gráfico 7 – Qual sua opinião sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Segundo Gomes (2014) “Serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente. ” Sendo assim, mais da metade das pessoas entrevistadas responderam como ótimo (51%), o serviço prestado da empresa Container Óleo, enquanto que apenas 2% optaram pela opção regular.

Gráfico 8 – Você indicaria a Container Óleo para outra pessoa?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

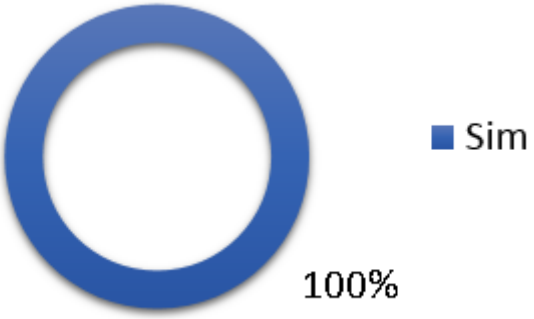
A empresa Container Óleo trabalha para satisfazer e fidelizar seus clientes e é por essa dedicação que 100% das pessoas entrevistadas (45) indicariam a empresa para outros clientes, mostrando que todos os clientes se sentem bem e confiáveis com o serviço prestado.

Gráfico 9 – Os funcionários da empresa Container Óleo, em relação ao atendimento são:

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Uma das características mais importantes que uma empresa deve possuir é saber tratar bem o seu consumidor para poder fazer com que uma pessoa que a frequente possa se sentir bem. Levando em consideração esse fator, foi efetuado uma pergunta sobre o atendimento dos funcionários em relação aos clientes, 100% das pessoas marcaram a opção “prestativos”, enquanto nenhuma optou por “indiferentes”.

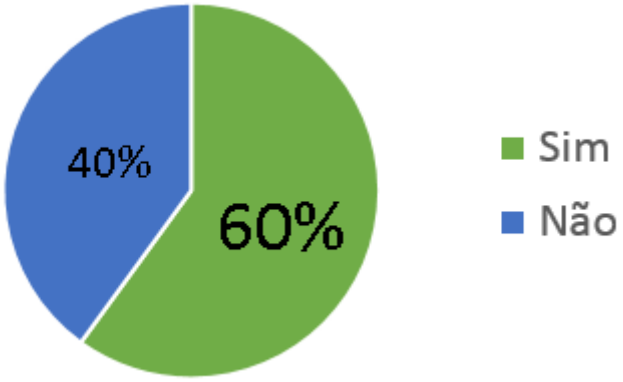
Gráfico 10 – Seu serviço para troca de óleo ou outro serviço foi agendado conforme o seu gosto?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A comunicação entre a empresa e o cliente na hora do agendamento do serviço é fundamental para o a organização do tempo de ambos. Sendo assim, na pesquisa realizada com os clientes da Container Óleo, 100% das pessoas foram atendidas conforme o gosto individual, mostrando que a empresa é organizada e flexível com todos que a procuram.

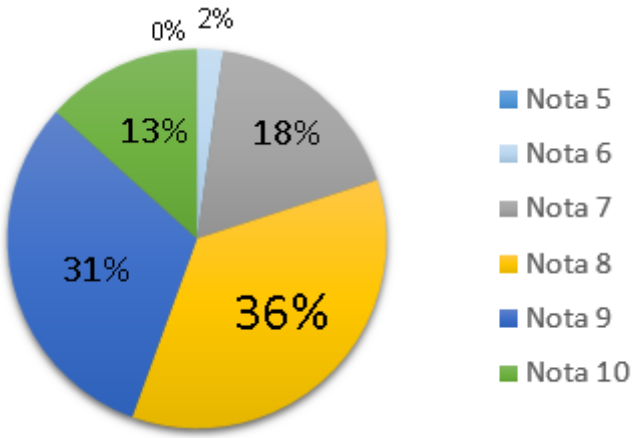
Gráfico 11 – Você acha que a Container Óleo deveria atender após o horário comercial e/ou outros horários?



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi elaborado uma questão sobre o desejo dos clientes sobre atendimento em horários flexíveis, porém como respondido na pergunta anterior, os clientes atualmente já se sentem atendidos conforme desejado, porém 60% das respostas foram que a empresa deve sim atender em diferentes horários, enquanto 40% optaram por “não”, mencionando que já estão satisfeitos com os horários atuais.

Gráfico 12 – Atribua uma nota de 5 a 10 quanto a sua satisfação com a Container Óleo:



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Buscando satisfazer e atender cada vez melhor seu cliente, a empresa Container Óleo trabalha em inovações e treinamentos para que o cliente saia da empresa satisfeito e fidelizado. Desse modo, foi elaborado uma questão de avaliação, onde o cliente deveria optar pelas notas de 5 a 10 e o resultado foi satisfatório, ficando a nota “8” em primeiro lugar, com 36% e a nota “6” em último, com 2%.

4.6 PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

O Programa de Fidelização é a melhor forma para se aproximar do consumidor, pois favorece a comunicação e o relacionamento entre o mesmo e a empresa. O presente item irá detalhar as formas de desenvolvimento deste programa.

Os clientes são a razão da existência de qualquer organização, porque é deles que dependem o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

A fidelização é conquistada através da satisfação do cliente. Schmitt (2004, p. 23) diz que a satisfação é:

> [...] uma atitude orientada para o resultado emanada de clientes que compraram o desempenho do produto com suas respectivas expectativas a respeito dele. Se o produto ficar abaixo dessas expectativas a respeito dele. Se o produto ficar abaixo dessas expectativas, os clientes estão insatisfeitos; se estiver acima; estão insatisfeitos. O modelo de satisfeito do cliente se preocupa muito mais a funcionalidade do produto que com a experiência do cliente.

A fidelidade, assim, é um meio de extrema importância para a manutenção dos clientes, sendo que sempre deve primar-se para a satisfação a experiência positiva que o cliente terá com a compra do produto ou serviço.

Para que essa fidelização aconteça realmente, é necessária a implementação de alguns programas que, quando bem executados, só trarão benefícios para as empresas.

Conforme entendimento doutrinário, há seis programas de fidelização mais comuns. Rapp e Collins (1994, p. 150) “estabelecem seis modalidades de programas de fidelização, cujas distinções justificam suas aplicações em diferentes tipos de empresas e segmentos de mercado”.

São elas:

- Modelo de recompensa;
- Modelo educacional;
- Modelo contratual;
- Modelo de afinidade;
- Modelo de serviço de valor agregado;
- Modelo de aliança complementar.

Primeiramente, sobre o modelo de recompensa, Rapp e Collins (1994) citam que este se compreende em programas que recompensam o relacionamento do cliente e a repetição de compra. Essa recompensa se dá através de bônus, prêmios e descontos. É uma maneira de beneficiar o cliente.

Conforme Sabatino (2003, p. 47):

> Trata-se de um modelo bastante simples, de custos reduzidos, sem sistemas complexos, principalmente porque as empresas utilizam os pontos de vendas para comunicar-se com seus clientes, sem a necessidade de um relacionamento via marketing direto, que tem custo extremamente alto.

Ele é um dos programas de fidelização mais comuns no meio organizacional atual das empresas que se preocupam com a satisfação dos clientes.

O modelo educacional é aquele que preza pela informação com o cliente, a divulgação dos benefícios dos produtos e serviços, mantendo sempre o público alvo informado sobre acontecimentos da empresa e inserção de novos produtos e serviços. Para Rapp e Collins (1994), esse tipo de programa busca manter um ciclo de comunicação e interação entre empresa e cliente, através de boletins informativos, anúncios e outros meios de comunicabilidade.

Já o modelo contratual é aquele que consiste em entregar periódicas de produtos e serviços. Conforme Rapp e Collins (1994), esse programa objetiva atingir clientes potenciais e exclusivos, fazendo-os se sentirem mais especiais, sendo isto um método de fortalecimento da relação comercial.

No que se refere ao programa de fidelização através do modelo de afinidade, esta busca reunir grupos de consumidores que possuem interesses comuns em relação a alguns produtos e serviços, trazendo alto nível de resposta, por meio do envolvimento e interação com a marca. (RAPP; COLLINS, 1994).

Sabatino (2003, p. 47) denomina esse modelo de afinidade como sinônimo de relacionamento, citando que:

> São programas que visam a estreitar o relacionamento com o cliente e têm um forte suporte de marketing direto; o objetivo principal é acompanhar o movimento dos clientes, entender seu comportamento e, no futuro, oferecer algo que esteja alinhado com seus hábitos de compra ou ofertar um bom prêmio pela fidelidade.

É um meio de fidelizar um grupo maior de clientes usando as mesmas técnicas para satisfação.

Quanto ao modelo de serviço de valor agregado, estes são programas que agregam serviços ao produto. Segundo Rapp e Collins (1994), este modelo buscar o aumento considerável da satisfação do cliente através da junção de produtos de qualidade com serviços eficientes. Isso permite que o cliente se sinta especial para a organização.

E, por fim, há o modelo de aliança complementar. Para Rapp e Collins (1994), estes programas se resumem basicamente na união de empresas/organizações.

Nesse modelo acima mencionado, as alianças das empresas fazem com que o cliente receba produtos os mais completos possíveis.

Por meio desses programas de fidelidade, vários benefícios podem ser atingidos. Sabatino (2003, p. 20) lista os principais benefícios:

- Entender detalhadamente o comportamento do cliente;
- Identificar grupos de clientes;
- Permanecer competitivo e lucrativo;
- Aprimorar constantemente processo com *inputs* de clientes;
- Minimizar ou maximizar as diferenças tecnológicas entre produtos ou serviços de diferentes empresas;
- Apontar a necessidade de se diferenciar commodities;
- Mostrar que apenas um bom atendimento não basta;
- Minimizar a discussão sobre preço;
- Aumentar a oferta para o binômio canal –cliente;
- Estabelecer uma conexão emocional forte entre o cliente e a marca.

Assim, percebe-se a importância e a necessidade da implantação de programas de fidelização, sendo oportunizado à organização a escolha de mais de um modelo, que agregará maior satisfação aos clientes.

.

4.6.1 Segmentação de mercado

Weinstein (1995, p. 18) define como segmentação do mercado, “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes. ”

São inúmeras as vantagens de segmentar o mercado, e conhecendo melhor o cliente, a organização poderá servi-lo com mais qualidade. Quanto mais detalhado for esse conhecimento sobre a segmentação do mercado, melhores serão as definições das ações de marketing para a empresa.

Conhecendo melhor os clientes e tendo seus grupos definidos, é mais fácil deixá-los como potenciais clientes. Assim, com a segmentação do mercado a empresa consegue potencializar com mais força em vendas e a quantificação de mercado.

Segundo Kotler (1994), uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores

daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigências de compra. Em vez de competir em todos os lugares, precisa identificar os segmentos de mercado que pode atender com maior eficácia.

Com base na segmentação do mercado a empresa define os nichos acertando nas forças de potencias a ser vendido e comercializado o produto para os perfis destinados corretos.

No caso da empresa Container Óleo, realizou-se um estudo de segmento de mercado baseado em pessoas do sexo masculino (70%) e feminino (30%), com idade entre 18 a 70 anos, recebendo um salário mínimo, sendo jovens e adultos com carros próprios e empresas com frota de veículos leves e pesados (menos caminhões).

4.6.1.1 Análise do comportamento do consumidor

Para a segmentação do mercado, é necessária a análise do comportamento do consumidor.

> Entender o comportamento do consumidor não é tarefa simples. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra. [...] A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra (KOTLER, 2000, p.182).

É através do marketing que é realizada a análise do comportamento do consumidor. Conforme Mattar (1999, p. 158), “o objetivo de marketing ao pesquisar o comportamento, é entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar ou prever ou seu comportamento futuro”.

São vários os fatores que influenciam no comportamento do consumidor. Dias (2003) elenca alguns fatores, tais como, contexto de mercado, fatores culturais e organizacionais, os determinantes sociais, condições pessoais e características psicológicas.

Nos fatores de mercado, Dias (2003) cita como exemplos os níveis de emprego, salário, disponibilidade de créditos e produtos, inflação e ciclo econômico. Todos esses fatores podem influenciar tanto positivamente quando de maneira negativa no comportamento do consumidor, estabelecendo diretrizes para análise se o consumo será maior ou menor.

Quanto aos fatores culturais, estes também exercem forte influência no comportamento das pessoas, tanto no modo de agir, como nos próprios produtos que irão adquirir.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 120), “a cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. O comportamento humano é em grande parte adquirido” de tal maneira, mostrando assim a influência que o meio cultural representa no público alvo.

Os fatores sociais, assim como os culturais também representam formas de influência e também de caracterização de cada grupo consumidor.

“Os grupos de referência agem como pontos de comparação ou referência diretos (face a face) ou indiretos na formação do comportamento e das atitudes de uma pessoa” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 123).

Assim, produtos utilizados por níveis sociais mais altos se tornam fruto de desejo das camadas mais baixas, estimulando assim o comportamento do consumidor no que se refere à busca de produtos/serviços similares por preços menores, por exemplo.

Os fatores pessoais referem-se a hábitos e ciclos da vida de uma pessoa. Para Dias (2003, p. 62), esses fatores “variam de acordo com a idade, o ciclo de vida familiar e estágios psicológicos”.

Ademais, complementam Kotler e Armstrong (2003, p. 125), citando que “o ato de comprar é moldado também pelo estágio do ciclo de vida da família – estágios pelos quais as famílias passam à medida que seus membros amadurecem”.

Nessa toada, há também os fatores psicológicos, que tem íntima ligação com os fatores pessoais, contudo, se revelam mais através do subjetivo da pessoa, “o qual será atendido de forma específica, determinada pelas preferências que estarão diretamente relacionadas ao autoconceito” (DIAS, 2003, p. 70).

Assim, evidencia-se que o comportamento do consumidor deve ser analisado para poder criar as melhores estratégias de marketing, levando em considerações todos os fatores acima mencionados que tem influência direta no cliente e no seu modo de pensar e agir.

4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor

A marca é elemento essencial do marketing quando se trata em atração de consumidores.

Kotler (1999, p. 86) cita que:

> A arte do marketing, em grande parte, a arte de construir marcas. Algo que não tenha marca será provavelmente considerado uma commodity, um produto ou serviço genérico. Nesse caso, o preço é que fará a diferença. Quando o preço é a única coisa que conta, o único vencedor é o que produz com baixo custo.

Para que a marca seja definida da melhor forma, é necessária a escolha do melhor posicionamento. Dias (2003, p. 110) cita os tipos de marcas para melhor escolha da posição organizacional dentro do mercado:

a) Marca nominal: Aquela que designa um produto e pode ser expressa em palavras;

b) Marca de família: Uso da mesma marca nominal para toda uma linha de produtos;

c) Extensão de marca: Prática de usar uma marca existente para um novo produto;

d) Marca de fabricante: Nome legal de uma empresa. Algumas empresas utilizam a marca de fabricante para designar seus produtos;

e) Marca própria: Estratégia de marca utilizada pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, em geral empresas desconhecidas, visando diferenciação, fidelização dos clientes, bem como poder de barganha em relação às grandes marcas, líderes de mercado. A marca do produto é a própria marca do varejista ou distribuidor ou é criada uma nova marca de propriedade do varejista;

f) Marca de terceiros ou licenciada: uso de uma marca conhecida, por meio de um contrato de licenciamento, para designar um produto, como nomes de artistas ou personalidades, personagens de filmes e desenhos animados ou, ainda, marcas de fabricante;

g) Marca registrada: Marca que foi registrada legalmente;

h) Símbolo de marca: Parte de uma marca que não pode ser expressa em palavras.

Como dito, a construção da marca é o que permite a escolha do melhor posicionamento que a empresa vai escolher.

Conforme Cobra (1997, p. 180):

> A expressão ‘posicionamento do produto ou da marca’ refere-se ao lugar que o produto ocupa em um determinado mercado. Conceitualmente, a origem do posicionamento pode ser traçada por um trabalho de identificação da estrutura de mercado e também da posição da empresa em face da concorrência nesse mesmo mercado.

Assim, o posicionamento deve partir de um contexto geral (amplo), conhecendo todos os mercados e tipos de consumidores para depois especificar o segmento de atuação e por fim, fixar o valor da sua marca em consonância com as características dessa e o lugar que ocupa dentro do mercado diante das demais concorrências.

“O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa [...] É o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial” (KOTLER 2006, p.305).

Kotler (2006) diz que uma marca forte e bem planejada traz inúmeras vantagens, tais como melhor percepção do desempenho do produto, maior fidelidade, menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência, menor vulnerabilidade às crises de marketing, maiores margens, menos sensibilidade do consumidor aos aumentos do preço, mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço, maior cooperação e suporte comercial, mais eficácia das comunicações de marketing, possíveis oportunidades de licenciamento e oportunidades adicionais de extensão da marca.

4.6.2.1 Definição e explicação da marca, logomarca, slogan.

Como já mencionado, “marca é uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer combinação desses elementos, adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor especifico” (DIAS, 2003, p. 109).

O primeiro passo é a definição do nome da marca a ser utilizada. A definição do nome adequado é determinante para o sucesso do próprio produto e da marca no mercado de atuação, pois é a sua própria identidade. Esse nome deve fazer a captação do conceito central de um produto ou categoria de produtos, objetivando a maneira mais compacta e econômica (NUNES; HAIGH, 2003).

Quanto mais forte a marca for, mais valor terá, permitindo assim sua consolidação no mercado competitivo.

> O valor de uma marca, ou *brand equity*, é o resultado do grau de lembrança ou conscientização da marca pelo público (*brand awareness*), mais o grau de fidelidade dos seus clientes (*brand loyalty*) e a força da imagem associada à marca (*brand association*). O valor da marca é expresso pelo seu valor de venda. Por exemplo, as marcas Cola-Cola e Microsoft tem, por si só, um valor de venda superior ao do total dos ativos da empresa (DIAS, 2003, p. 110). (Grifo do autor).

Conforme Vincent (2005, p. 12): “Os consumidores anseiam por marcas que representem efetivamente algo, marcas que ajudem a proporcionar significado e ordem em suas vidas”.

Importante também é diferenciar marca de slogan e logomarca, pois muitas pessoas os consideram sinônimos, contudo, há diferenciações entre os termos que precisam ser compreendidas.

Quando se fala em slogan, este deve ser entendido como uma expressão que sintetiza o posicionamento que a marca assume no mercado, um chamariz, um atrativo ao público consumidor.

Já a logomarca é a representação gráfica da marca, que pode ser desenhos, letras e demais meios que caracterizem o produto ou serviço.

Assim, tanto slogan, quanto logomarca são elementos que auxiliam na sintetização e na representação da marca, dando a esta maior ênfase e atratividade quando formulados de acordo com o posicionamento empresarial.

4.6.2.2 Registro da marca

O registro da marca é de extrema importância para manter a exclusividade da organização, no que se refere às estratégias ligadas a este conceito pessoal da empresa.

“O registro da marca tem se tornado uma necessidade real para as empresas que buscam identificar e proteger seus produtos e serviços, sem confundir os consumidores e pessoas para as quais os produtos ou serviços são direcionados” (CHRISTMANN, 2006, p. 1).

> A marca é o principal elo existente entre o seu negócio e o cliente, pois é através dela que ele o identifica e o diferencia dos demais. Com o passar do tempo, a marca passa a ser o referencial da qualidade daquele produto ou serviço. Para isso se faz importante o registro, uma vez que é a única forma de protegê-la contra prováveis copiadores. (SEBRAE, 2015b).

Por isso, é importante compreender como deve ser efetuado o registro e qual a sua importância. Esse registro da marca deve ser feito junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), que pertence ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Qualquer pessoa física ou jurídica que esteja exercendo atividade legalizada e efetiva (profissionais liberais, produtores rurais, empresas privadas e públicas, artesãos, etc.) pode efetuar o registro da marca (SEBRAE, 2015b).

Quanto às marcas que podem ou não ser registradas, conforme SEBRAE (2015b) as marcas que podem ser registradas são “aquelas que não caracterizam reprodução ou imitação de outras já existentes e não estejam incluídas nas proibições legais”. Já as que não podem ser registradas, são “as que possuem anterioridade na mesma classe de atividade, as colidências na mesma atividade ou nas afins, as incluídas nas proibições legais e os sinais irregistráveis previstos na lei”.

> [...] no Brasil, de acordo com o art. 129 da Lei 9.279/96, a propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido. Isso significa dizer que o registro válido é atributivo de propriedade ao seu titular. Todavia, a própria lei prevê uma exceção quando reconhece o direito de precedência ao registro para aquelas pessoas que já utilizam a marca, idêntica ou semelhante, de boa-fé, referindo-se a produtos e serviços idênticos, semelhantes ou afins, no país há pelo menos 6 (seis) meses. O registro da marca tem validade de 10 anos, se não houver a nulidade, caducidade ou a renúncia, prorrogáveis por tempo indeterminado, sendo que a solicitação sempre terá que ser feita pelo titular do registro, durante o último ano de vigência, ou nos seis meses subsequentes, mediante pagamento de retribuição adicional (CHRISTMANN, 2006, p. 2).

“O registro da marca garante ao proprietário o direito de uso exclusivo, em seu ramo de atividade econômica, em todo o território nacional” (SEBRAE, 2015b).

É um meio efetivo de proteção que garante a marca exclusividade em todo o âmbito nacional.

Conforme o proprietário Luiz Felipe Lazarotto, a logomarca da empresa Container Óleo foi criada e desenvolvida por ele e pelo sócio empresário Fábio Schaurich.

A logomarca representa o negócio da empresa, usando duas tonalidades de vermelho, representando estas uma caixa, sendo que a perspectiva do desenho criada é de um container. Possuem dois lados e dois cantos, um cubo ou quadrado que remete a ideia de um container. Ademais as letras remetem a algo antigo, que repassa assim um ar de confiabilidade, isto porque se refere a algo que existe há tempos e continua sendo um empreendimento de sucesso.

Além das características supramencionadas, há também o desenho de ferramentas, que é para demonstrar a existência de um serviço de manutenção.

O significado EST. 2014 é a data de fundação da empresa. E as estrelas são para simbolizar um serviço *premium* de ótima qualidade.

Figura 2 – Logomarca

Fonte: *Site* Container Óleo (2017).

Figura 3 – Visualização da Fachada da Empresa

Fonte: *Site* Container Óleo (2017).

Quanto aos funcionários, estes trabalham com uniformes personalizados, tanto os mecânicos, atendentes e até os gestores. Isso serve para demonstrar aos seus clientes confiabilidade, comprometimento e organização.

4.6.2.3 Gestão da imagem da marca

A *American Marketing Arssociation* (AMA) diz que a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, destinada a identificar os produtos e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.

Os diferentes componentes de uma marca nomes de marca, logos, símbolos embalagens, e assim por diante são os elementos de marca.

> O termo marca, de *brand* ou *brandr*, vem da antiga palavra norueguesa que significava *to burn*, “queimar”. O termo original foi desenvolvido para significar a fonte, o fabricante ou o proprietário de um produto ou item. Daí derivou-se o uso mais comum, “marcar” gado, cavalos, ovelhas ou outros bens. À medida que o comércio se desenvolveu, a marca passou a significar a origem ou fonte de um produto ou a forma de diferenciar, uns dos outros, os que produziam artigos semelhantes, tais como prateiros, fabricantes de porcelana ou cerâmicas, de artigos de couro e de espadas. (SCHULTZ; BARNES, 2001, p. 36).

Basicamente, a marca é a “síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas,

instituições ou, mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam” (SAMPAIO, 2002, p. 17).

4.6.3 Ações de comunicação

As ações de comunicação são os meios para atrair o público alvo até a organização.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 554):

> As empresas precisam considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de comunicação, o tipo de mercado de produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto. A classificação da empresa no mercado também é usada.

O *mix* de comunicação pode ser representado pela imagem a seguir:

Figura 4 – *Mix* de Comunicação

Fonte: Serrano (2011).

A propaganda é “qualquer forma de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado” (UNIUBE, 2009).

Já a publicidade e relações públicas são “uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos” (UNIUBE, 2009), que por vezes são usadas como sinônimos. Contudo, é publicidade é mais evidenciada nas organizações.

Como exemplos que podem ser compreendidos como propaganda e publicidade, Serrano (2011) cita o jornal, rádio, outdoor, cinema, revistas, encartes e luminosos. Já no que se referem a relações públicas, estas podem ser exemplificadas em eventos, patrocínios e seminários.

A promoção de vendas é uma “uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço” (UNIUBE, 2009). Podem ser exemplificadas em amostras, ofertas e incentivos.

No que se refere às vendas pessoais, estas são a “interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos” (UNIUBE, 2009). Como exemplo, há o “boca a boca”, cursos e eventos, como feiras.

Para Urdan e Urdan (2006, p.255) a venda pessoal “é a atuação na qual o vendedor, remunerado pela empresa, interage face a face com o consumidor, para fornecer informações e persuadir a compra”.

O marketing direto, outro componente do *mix*, nada mais é do que a “utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhe solicitar uma resposta direta” (UNIUBE, 2009).

Os materiais educativos, apesar de pouco usados, se compreendem, conforme cita Serrano (2011), em manuais e catálogos.

De outro norte, o design corporativo refere-se ao uso de uniformes, placas, logotipos e marcas (SERRANO, 2011).

E, por fim, há o web marketing, que como o próprio nome diz, refere-se à utilização dos meios tecnológicos para comunicar-se com o cliente. Serrano (2011) apresenta como exemplos, *e-mail* e *web sites*.

A empresa Container Óleo apresenta uma grande parte do componente de *mix* de marketing, sendo que se pode citar que os mais utilizados são a propaganda, a venda pessoal, o marketing direto e o *web* marketing. Porém, também se usa

materiais educativos e publicidade, podendo destacar como exemplos, o *site* da empresa (Anexo B), bem como um blog informativo relacionado a automóveis, equipamentos e similares.

4.6.3.1 Definição de estratégias para fidelização

A melhor maneira de fidelizar clientes é definindo estratégias, ou seja, traçando um plano de fidelização.

Almeida (2011) apresenta cinco estratégias para fidelizar, quais sejam, conhecimento do cliente, estabelecimento de vínculos, divulgação de novidades, conquista do cliente através de “mimos” e rendimento as redes sociais.

A empresa Container Óleo já é bem estruturada e possui um plano bem organizado de fidelização, cada cliente que troca o óleo ou usa outros serviços da empresa ganha um cartão (Anexo C) que acumula pontos, e esses pontos podem ser trocados por vários brindes, como aromatizantes veiculares, detergente do limpador de para-brisa e descontos na troca do óleo.

Outro grande fator de fidelização é o adesivo com a logo da Container Óleo que a equipe cola no carro após o cliente fazer o serviço, isso chama atenção como grande jogada de marketing e o cliente sente satisfação após o serviço prestado, pois há o sentimento de valorização.

A empresa Container Óleo se preocupa com seus clientes, focando no excelente atendimento e na fidelização. Assim, ela busca reter seus clientes através da criação de elos de relacionamentos, gerando facilidades para os mesmos.

Possui um sistema de relacionamentos onde busca informar através do aplicativo *WhatsApp* ou por meio de ligação avisando ao cliente a data da próxima troca do óleo ou outros serviços necessários para manutenção do veículo. Também possui o envio de e-mail para os clientes no pós-venda, informando-os sobre os seus pontos de vantagens. Isso se torna atrativo, pois após realizado o serviço, o cliente recebe um e-mail que o informa acerca dos pontos recebidos que podem ser trocados por produtos na loja.

Dentro do programa de fidelização entra a melhoria citada pelo grupo que é o auxílio de um novo funcionário, um vendedor externo, que busque parcerias com empresas particulares que possuem frotas de carros e com revendedoras de veículos, para que a manutenção destes seja feita pela Container Óleo. Isso atrai

novos clientes para dentro da empresa, criando ainda uma relação amigável e fidelizando, podendo manter os elos de relacionamento para sempre atender da melhor forma possível.

4.6.3.2 Elaboração das 8 etapas do plano

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz passa por 8 etapas, são elas:

- Identificar o público alvo;
- Determinar os objetivos da comunicação;
- Elaborar a comunicação;
- Selecionar os canais de comunicação;
- Estabelecer o orçamento total de comunicação;
- Decidir sobre o *mix* de comunicação;
- Medir os resultados da comunicação;
- Gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.

Identificar o público alvo é o ponto inicial para um bom gerenciamento da comunicação de marketing. Conforme Frasson (2012), “o público-alvo da comunicação deve estar bem definido. [...] Aqui podem estar incluídos os clientes atuais, os potenciais clientes, pessoas que influenciam a compra, um público específico ou até mesmo o público em geral”.

Para identificação do público-alvo, a Container Óleo busca o público que possui CNH, motocicletas, veículos leves e utilitários, que são os objetos para qual o serviço é voltado. Identificado os consumidores, é muito mais fácil para a empresa desenvolver os programas de atração e fidelização.

Conhecendo o público-alvo e suas preferências, é muito mais fácil atingir a tão almejada satisfação do cliente.

Identificado o público alvo, é necessário determinar quais são os objetivos da comunicação. Conforme Frasson (2012):

> O que a empresa pretende com a comunicação? A intenção pode ser a de tornar um produto novo conhecido do público (lançamento), ou mudar uma atitude do consumidor em relação ao produto (despertar o seu interesse e simpatia), ou ainda fazê-lo agir (ir até a empresa e comprar). Dependendo do objetivo, a comunicação deverá ser feita de diferentes maneiras.

O objetivo da Container Óleo é mudar a atitude do consumidor, fazendo com que este valorize produtos de qualidade e um serviço realizado por profissionais. Ademais, busca-se também atraí-lo para empresa, visando demonstrar outros produtos que estão à disposição para vendas, proporcionando assim uma experiência única e inovadora.

Após essa intenção ser determinada, parte-se para a elaboração da mensagem que será comunicada. “Envolve quatro aspectos – o que dizer (conteúdo), como dizer de maneira lógica (estrutura), como dizer de maneira simbólica (formato) e quem deve dizer (fonte) ”. (FRASSON, 2012).

Na elaboração da comunicação, a empresa objeto do estudo busca transmitir sempre a missão e os valores da organização, principalmente demonstrando o uso da sustentabilidade como lema na prestação dos serviços e dos produtos fornecidos.

Além de elaborar a mensagem, é necessário selecionar quais serão os canais de comunicação para transmissão dela. Estes podem ser os meios virtuais, rádio, televisão, dentro outros.

Os canais mais utilizados pela Container Óleo são os meios virtuais, tais como uso de redes sociais: *facebook, whatsapp, instagram*, *e-mail*, o *site* oficial da empresa e o rádio local. Isso permite uma ampla divulgação, bem como uma transmissão de informações de maneira mais agilizada a cada campanha sazonal, exemplo: outubro rosa, e novembro azul, chegando sempre ao seu público alvo.

A seguir, representação da planilha de gastos com marketing mensal da Container Óleo:

Tabela 1 – Gastos com Marketing

PLANILHA DE GASTOS COM MARKETING

	CUSTOS MENSAIS MARKETING
DESCRIÇÃO	**VALOR**
MIDIAS SOCIAIS	200,00
PROGRAMADOR	250,00
RÁDIO LOCAL	800,00
PANFLETOS	450,00
INTERNET	100,00
TELEFONE FIXO	49,00
Total	R$ 1.849,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Da representação anterior, percebe-se que a Container Óleo investe em vários modos de marketing para buscar a fidelização dos clientes.

O maior gasto mensal refere-se ao uso da rádio local, onde se apontou um custo de R$ 800,00 (oitocentos reais) ao mês. É o meio de maior acesso por parte dos consumidores, por isso, a relevância em sua utilização.

O segundo maior gasto é relativo a confecção de panfletos, onde se gastam, mensalmente, em torno de R$ 450,00 (quatrocentos e cinquenta reais). É uma maneira de divulgar, principalmente oferta de produtos e serviços.

No mais, os outros investimentos são em mídia social, programador, internet e, como o menor gasto mensal, está em relação ao uso de telefone fixo como meio de marketing (R$49,00), isto porque, em decorrência do surgimento de redes sociais e o uso abrangente da internet, bem como do próprio celular, ficou cada vez mais desnecessário o uso do telefone fixo.

Com o estabelecimento do orçamento serão definidos os recursos que a organização terá condição de dispor para dar continuidade ao plano de comunicação.

Para essa etapa, a empresa busca fazê-la através de orçamentos, analisando a viabilidade dos recursos e possíveis imprevistos que possam vir ocorrer e diminuir a disposição de recursos financeiros para investimento na comunicação.

Conseguinte a essa definição, deverá haver a escolha do *mix* de comunicação. Conforme Frasson (2012), esta decisão “diz respeito à alocação de recursos entre os cinco tipos de ferramentas promocionais – propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto”.

Colocado o plano em prática, deverá haver a mensuração dos resultados, ou seja, quais pontos positivos e negativos tiveram em relação ao público alvo.

Na Container Óleo, a escolha do *mix* é feita pelos dirigentes, se pautando em propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, além do marketing direito. O que pode mais ser evidenciado é que a melhor comunicação é aquela feita pelos próprios clientes, ou seja, o chamado “boca a boca”, que é uma ferramenta de grande auxílio realizada por clientes satisfeitos.

E, por fim, haverá o gerenciamento da comunicação integrada de marketing. Segundo Frasson (2012), “consiste em planejar a comunicação sempre de modo a abranger diferentes ferramentas, combinadas e integradas de modo coerente”.

Para essa etapa, os dirigentes fazem uma análise do que já foi realizado e, diante desses dados coletados, buscam o melhoramento do que está dando certo e a modificação das falhas evidenciadas, a fim de reduzi-las.

Seguindo essas etapas e as realizando com eficiência, será possível perceber resultados positivos no que se refere a satisfação e fidelização de clientes.

Na questão da fidelização dos clientes, se faz necessária a adaptação de alguns pontos para desenvolvimento organizacional. Apesar de a organização promover vários meios de fidelização, havendo contato com clientes através de redes sociais, telefones, e outros meios, é preciso incluir outros métodos que garantirão maior satisfação do público-alvo.

Assim, sugere-se a realização de campanhas voltadas para “mulheres no volante” (Anexo D). O público feminino ainda é tratado com maior distância no que se refere ao mundo automobilístico, merecendo, deste modo maior atenção e atividades que busquem sua conquista.

Ainda há também necessidade de desenvolvimento de campanhas e divulgação acerca de conscientização sobre a importância da troca de óleo para manutenção do veículo. Para isso, sugere-se o desenvolvimento de campanhas em escolas e universidades com o apoio do vendedor externo, para, não somente realizar um marketing da empresa, mas também cumprir a função social, levando informações à sociedade.

No mais, como outra estratégia de fidelização, há a sugestão de modificar a data dos brindes exclusivos, por exemplo, ao invés de dar brindes aos melhores clientes no fim do ano, pois já estão esperando receber nessa data como de costume, mudar para a data do aniversário do cliente. Essa atividade tem o intuito de surpreendê-los, buscando demonstrar o devido reconhecimento que os clientes merecem.

4.7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos é aquela que cuida da relação entre os colaboradores e a empresa. Ela trata dos problemas e das relações existentes entre as pessoas nas organizações e é muito importante para o aperfeiçoamento dos empregados e a relação destes entre si e com a própria empresa.

“No passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 2). Nesse contexto, é notável que as empresas estão reconhecendo cada dia mais a importância do capital humano, e dessa forma, estão sempre em busca de profissionais qualificados, pois eles são a essência da organização.

Os recursos humanos de uma empresa são fundamentais para o funcionamento de sua estrutura, e quando bem administrados, podem fazer uma grande diferença em todos os demais setores. Por esse motivo, é de extrema importância focar as atenções para este segmento interno da organização.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) citam a importância desse setor em relação aos outros recursos de uma organização:

> Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.

Nesse sentido, de nada adianta ter as melhores instalações, se não há as melhores pessoas para ocupá-las; ter os melhores equipamentos, se não há alguém para operá-los; ter muitos recursos financeiros, se não há boas ideias para utilizá-los de forma produtiva. Portanto, esse “brilho” da organização, só existe se nela existirem pessoas e mentes “brilhantes”.

Os autores ainda enfatizam que “sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. ”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19). É perceptível que não é possível chegar onde a empresa pretende, sem os recursos humanos. Por mais que haja muitos outros recursos disponíveis, só quem é capaz de transformá-los e administrá-los são as pessoas.

Nesse sentido, o presente capítulo irá abordar alguns pontos sobre o desenvolvimento de recursos humanos dentro das organizações, abordando aspectos sobre a Container Óleo, empresa objeto de estudo.

4.7.1 Dados pessoais dos donos da empresa

Luiz Felipe Lazarotto: 23 anos, formado em Gestão Comercial, diretor comercial da empresa. Dedica aproximadamente uma hora a Container Óleo de São Miguel do Oeste.

Fábio Luiz Schaurich: 43 anos, formado em Gestão comercial, diretor financeiro da empresa. Dedica cerca de uma hora por dia à Container Óleo de São Miguel do Oeste.

4.7.2 Organograma e funcionograma

Os organogramas e funcionogramas são instrumentos utilizados nas empresas para representar as relações entre cargos e funções que cada indivíduo possui na organização.

Sobre o organograma, Teixeira (2012) menciona que:

> Na intenção de tornar as estruturas organizacionais transparentes, as empresas investem e focam, cada vez mais, em uma ferramenta estrutural denominada organograma. Esta estrutura é a representação gráfica da empresa, funciona como a planta da corporação.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 103), “organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles” Ainda para o autor, é “um meio para ajudar administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas de um sistema organizacional. ” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 103). Ou seja, seu objetivo é ilustrar, de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores, auxiliando os administradores e funcionários a entender a posição de cada um dentro da empresa.

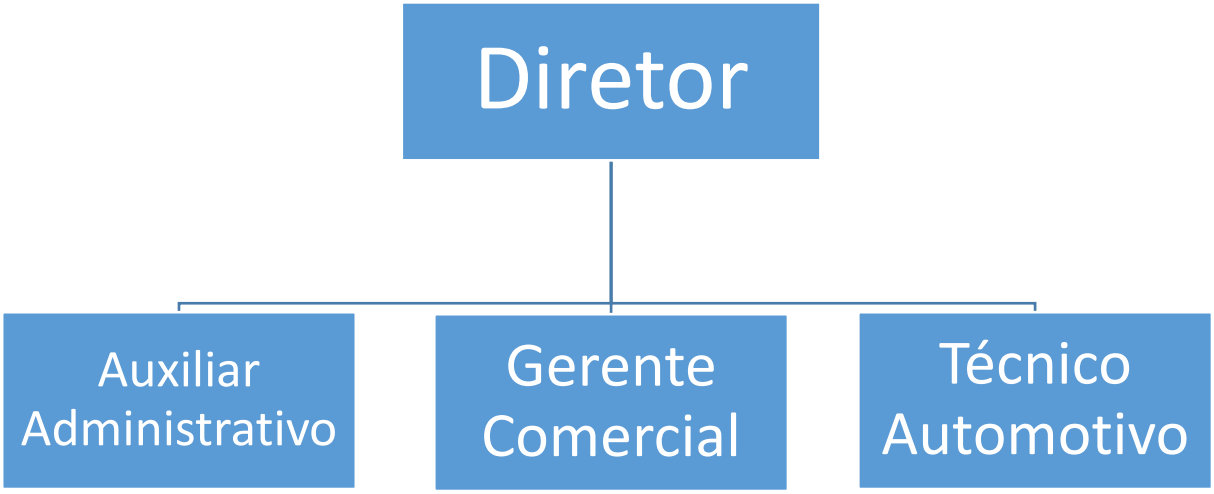
Teixeira (2012) menciona que existem vários tipos de organograma, como o Clássico, o Organograma em Barras, em Setores, Radial, Organograma Lambda, Bandeira, Linear de Responsabilidade, Informativo e o Organograma Dial de Wyllie. O organograma da Container Óleo é um organograma com uma estrutura simples, caracterizado como Clássico:

> Organograma Clássico – O organograma clássico também é chamado de vertical. É o mais comum tipo de organograma, elaborado com retângulos

> que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles. (TEIXEIRA, 2012)

A seguir, uma representação do organograma da empresa Container Óleo.

Figura 5 – Organograma Container Óleo



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Além do organograma, há o chamado funcionograma, que segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 132) “é um tipo de organograma no qual se incluem as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que o representa”. Portanto, essa estrutura, além de demonstrar as posições hierárquicas como o organograma, define as responsabilidades de cada uma delas.

Segundo Cury (2005, p. 220):

> O funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, tendo como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma. Assim, o supervisor de um órgão, na prática, para melhor coordenar o trabalho, institui alguns módulos, integrados por equipes, cada um desenvolvendo um processo diferente, correspondendo a um agregado de atividades/tarefas afins. Evidentemente, no organograma não figuram esses módulos nem suas atividades/tarefas, mas somente a função geral do órgão. Em consequência, para um melhor entendimento do trabalho total, favorecendo uma equitativa distribuição de sua carga entre os diversos subordinados, evitando, também, uma grande dispersão, com um mesmo empregado envolvido em diversas e díspares atividades, o chefe adota o funcionograma, para uso exclusivo em sua ambiência interna.

As empresas podem utilizar o funcionograma internamente, para melhor detalhar as funções de cada cargo, e não haver dispersões e desvios de função.

Abaixo, representação do funcionograma da empresa Container Óleo, detalhando as atividades de cada função. Estas atividades estão de acordo com os cargos definidos pela CBO (2017):

Quadro 2 – Funcionograma Container Óleo

Diretor	Auxiliar Administrativo
Diretor Financeiro e Diretor Comercial: - Definir e executar plano de marketing e vendas; - Definir plano de investimento com grupo gestor; - Definir metas de venda com grupo gestor; - Fixar metas de vendas (objetivos e prazos); - Gerir qualidade da venda; - Gerir rotinas administrativas e financeiras; - Planejar processos administrativos, financeiros e de riscos; - Analisar informações financeiras e comerciais da empresa; - Administrar recursos humanos; - Gerir pessoas.	- Tratar documentos; - Conferir notas fiscais, faturas pagamentos e boletos; - Preencher documentos; - Preparar relatórios, formulários e planilhas; - Acompanhar processos administrativos; - Atender clientes e/ou fornecedores; - Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos; - Prestar apoio logístico; - Demonstrar competências pessoais; - Demonstrar iniciativa; - Trabalhar em equipe; - Demonstrar facilidade de comunicação; - Transmitir credibilidade; - Contornar situações adversas; - Demonstrar criatividade; - Demonstrar capacidade de organização.

Gerente Comercial	Técnico Automotivo
- Negociar com clientes; - Auxiliar desenvolvimento e/ou melhorias de processos; - Negociar com partes interessadas; - Sugerir melhorias dos serviços de atendimento a clientes; - Coordenar atividades de negócios e relacionamentos; - Monitorar contratos; - Assessorar diretoria e setores da organização; - Dar suporte na elaboração do plano estratégico da organização; - Assessorar nos contatos com diversos públicos das relações da organização; - Elaborar relatórios; - Liderar pessoas; - Tomar decisões; - Trabalhar em equipe; - Demonstrar capacidade de organização; - Demonstrar habilidades comunicativas;	- Adequar modificações às características do veículo; - Adaptar dispositivos e ferramentas; - Adaptar peças e acessórios; - Identificar defeitos e falhas; - Seguir normas e manuais técnicos; - Utilizar ferramentas e equipamentos apropriados; - Seguir parâmetros estabelecidos pelo fabricante; - Dar suporte técnico a equipes de trabalho e clientes; - Acompanhar o processo de manutenção; - Analisar resultados da assessoria prestada; - Assegurar a satisfação dos clientes; - Seguir normas de qualidade adotadas pela empresa e definidas por órgãos competentes; - Utilizar ferramentas da qualidade; - Trabalhar com segurança

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.7.3 Recursos humanos

Além da diretoria, a Container Óleo possui atualmente 4 (quatro) funcionários e cada um desempenha uma função específica na organização.

A empresa possui uma Gerente Comercial, que corresponde ao código 1423-05 da CBO. Segundo pesquisas, o salário médio da categoria é de aproximadamente R$ 4.956,00. (PISO SALARIAL, 2017)

Na parte administrativa, conta com uma auxiliar administrativa, pelo código 4110-05 da CBO. Seu salário corresponde a uma média de R$ 1.237,00, segundo pesquisas. (PISO SALARIAL, 2017).

Na parte de prestação de serviços, a empresa é composta por dois técnicos automotivos, segundo o código 3143-05 da CBO. Seus salários correspondem ao valor médio de R$ 2.135,00, conforme pesquisas no *site* SINE (2017).

Abaixo tabela com os cargos e seus respectivos salários:

Tabela 2 – Cargos e Salários

CARGO	CÓDIGO CBO	SALÁRIO APROXIMADO
Gerente Comercial	1423-05	R$ 4.956,00
Auxiliar Administrativo	4110-05	R$ 1.237,00
Técnico Automotivo	3143-05	R$ 2.135,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

4.7.3.1 Contratação de Funcionário

Conforme citado na especificação do problema, uma das principais dificuldades da empresa hoje é a falta de um funcionário que possa buscar parcerias com empresas que possuam frotas de veículos. No início, quem buscava essas parcerias era um dos sócios. Conforme a empresa foi crescendo e as tarefas se tornaram maiores, essa busca cessou. Dessa forma, o presente trabalho irá propor aos sócios proprietários a ideia de contratar um funcionário que possa fazer esse serviço, e ao mesmo tempo, que este possa ajudar no serviço de leva e traz.

Sendo assim, o cargo ocupado pelo novo funcionário seria de vendedor externo, ou vendedor em domicílio, pelo código 5241 da CBO, que segundo

pesquisas no *site* SINE (2017), corresponde a um salário aproximado de R$ 2.008,00.

4.7.4 Plano de cargos e salários

A administração dos cargos e salários de uma empresa, tem por objetivo reconhecer a capacitação e o desempenho profissional dos seus funcionários. A contribuição do colaborador nos resultados da empresa é um fator muito importante para esse reconhecimento. O autor dá o conceito de estudo de cargos e salários:

> O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras. (QUALITAS, 2005 apud ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 49)

Quando se elabora um plano de cargos e salários, é feita uma descrição de cada posição de trabalho que existe na organização, quais as competências necessárias e o seu respectivo salário. Dessa forma, será mais fácil para quem contrata e também para quem será contratado, pois já há uma segurança maior em saber que cargo ocupará, seu respectivo salário e, melhor ainda, se souber até que ponto você poderá evoluir dentro da empresa. Assim, se torna mais clara a visão sobre o que é necessário fazer para a empresa crescer, e consequentemente, o funcionário crescer dentro da empresa.

Para a elaboração desse plano, são necessários alguns aspectos, segundo Barbosa (2014):

- Num organograma, os cargos devem estar alinhados às funções e os salários, segundo o grau de importância de cada cargo. Cada cargo deve ter delimitado suas obrigações e competências;
- É necessária uma avaliação pela área de recursos humanos de cada função da empresa e uma reflexão sobre o que realmente são as atribuições dessas;

- É importante fazer uma avaliação de mercado, para saber quais são os valores e benefícios que estão sendo praticados, não se limitando apenas à um local de pesquisa, podendo analisar tabelas de sindicatos, pesquisas de salários e, principalmente, a realidade de mercado;
- Também é importante que se estabeleçam regras bem claras de aumentos salariais e de promoções, levando em conta a meritocracia, tempo de casa, desempenho, feedback e qualificação acadêmica;
- Não basta apenas ter boas políticas de cargos e salários, também é necessário reconhecer os colaboradores de forma justa e motivá-los.

São muitos os pontos a serem levados em conta, mas esses são alguns que podem ajudar a desenvolver um plano de cargos e salários, até mesmo para a própria empresa, quando sentir a necessidade de criar e aplicar esse plano.

Atualmente a empresa não possui um plano de cargos e salários definido, mas este seria importante para a empresa futuramente, quando estiver crescendo, pois proporciona tanto aos gestores quanto aos colaboradores uma visão de futuro para os cargos.

Abaixo, exemplo de uma tabela simplificada, com o departamento e seu respectivo salário, juntamente com um plano de responsabilidades, perfil comportamental e técnico necessários para o cargo.

Tabela 3 – Exemplo de Plano de Cargos e Salários

DEPARTAMENTO	Serviços
CARGO	Técnico automotivo
FAIXA SALARIAL	Aproximadamente R$ 2.135,00
RESPONSABILIDADES	Trabalhar em equipe, realizar as atividades com agilidade, rapidez e assertividade, fazer uso dos IPI's, garantir a satisfação dos clientes, seguir normas e manuais técnicos, utilizar ferramentas e equipamentos apropriados.
PERFIL TÉCNICO NECESSÁRIO	Ter domínio sobre os modelos de automóveis e sobre os tipos de óleos lubrificantes, filtros e demais componentes adequados para cada modelo, compreender novas tecnologias, ter domínio das ferramentas necessárias para a realização do serviço.
PERFIL COMPORTAMENTAL NECESSÁRIO	Comprometimento, responsabilidade, ter respeito ao próximo, ser gentil com os clientes, ser prestativo.

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Essa tabela é uma forma de exemplo. Cada atribuição estará de acordo com os objetivos da empresa, e existem ferramentas e sistemas que auxiliam na criação do plano de cargos e salários de maneira mais ampla e condizente com a empresa.

4.7.5 Estratégias de recrutamento e seleção de pessoas

O recrutamento e seleção de pessoas tem por objetivo captar profissionais no mercado, selecioná-los e encaminhá-los para a empresa. Segundo Araujo e Garcia (2009, p. 15): “Recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos.”.

Abaixo, exemplificação das etapas mais utilizadas no recrutamento e seleção de pessoas:

Figura 6 – Etapas para o Recrutamento e Seleção

Fonte: TAISANIELE (2014).

Primeiro, é definida a vaga a ser ocupada. Depois, o perfil do profissional ideal deve ser elaborado, juntamente com estratégias para essas definições. Após a divulgação da vaga, são recebidos os currículos e analisados, e ainda, são feitas as entrevistas e provas de conhecimento, além de dinâmicas para os candidatos. Depois de analisar todos os aspectos necessários é feita a contratação. Um ponto importante é o *feedback*, que não faz parte diretamente do recrutamento e seleção,

porém após a contratação é necessário verificar se a pessoa escolhida tem realmente as atribuições necessárias, visualizando assim se a escolha foi correta.

Milkovich e Bourdreau (2000, p. 162) definem recrutamento como “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. A função do recrutamento, portanto, é suprir as necessidades de recursos humanos da organização, para atingir os objetivos através de uma estrutura qualificada.

Nesse processo, é preciso informar os candidatos sobre as qualificações necessárias para ocupar o cargo e também sobre as oportunidades que a empresa oferece aos funcionários. Para que a empresa possa utilizar das vantagens dessa ferramenta, ela precisa ser desenvolvida de maneira clara e objetiva.

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. Chiavenato (2014, p.102) diz que “enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas. ” Ou seja, um valoriza os funcionários atuais, oferecendo a eles melhores oportunidades dentro da organização, e o outro, busca novas pessoas que possam trazer experiências e conhecimentos diferentes para a empresa.

Chiavenato (2004, p. 133) menciona que o “recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras [...]”. Já o recrutamento externo, como o próprio nome diz, é aquele onde se contratam pessoas que estão fora do ambiente organizacional, como afirma Chiavenato (2014, p. 102) “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH [Mercado de Recursos Humanos] – portanto, fora da organização – para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. ”

Cada empresa deverá escolher o recrutamento que melhor atender as suas necessidades, observando algumas etapas para a sua realização.

Após o recrutamento, há o processo de seleção, onde são selecionadas as pessoas que melhor atendem às necessidades da organização.

Conforme Chiavenato (2014, p. 118) “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam a característica desejada”. Vários candidatos são recrutados, mas apenas aqueles que atendem às necessidades da

organização é que serão selecionados, através da análise de vários aspectos que serão abordados posteriormente. Assim, é possível ser mais assertivo na escolha da pessoa certa, para que ela otimize recursos e traga maior lucratividade:

> A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões. (PONTELO; CRUZ, 2012, p. 69).

Há vários tipos de seleção, tais como, a entrevista por competência, por meio de provas e testes e dinâmicas.

A entrevista por competência refere-se à seleção do candidato que melhor tiver capacitações para ocupação do cargo. Ela é feita de forma que o entrevistado demonstre em suas respostas, a competência necessária para o cargo:

> A entrevista comportamental com foco em competências busca fazer uma investigação das aptidões do candidato por meio do seu repertório de experiências. Para isso, são utilizadas perguntas situacionais, ou seja, questionamentos que remetem a situações em que o candidato teve necessidade de utilizar a competência avaliada. (TIME 99 JOBS, 2016).

Podem ser utilizadas perguntas sobre o trabalho com pessoas conflituosas, trabalho em equipe e situações de stress, por exemplo, que são comportamentais, ou ainda sobre competências profissionais relacionadas à formação ou experiência.

Outro meio de recrutamento e seleção é realizado por meio de provas e testes de conhecimentos ou capacidades, que buscam avaliar o conhecimento e as habilidades do candidato à vaga. Conforme Chiavenato (2014, p. 133):

> As provas de conhecimento são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a preencher. Buscam medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês, etc.

Também há as chamadas dinâmicas, que como cita Diniz (2013, p.32):

> Tem como objetivo avaliar a forma como as pessoas se relacionam no contexto grupal. Obviamente que cada dinâmica terá um objetivo em particular, assim, pode-se, por exemplo, buscar através desse procedimento quem tem capacidade para assumir a liderança em uma situação de conflito; ou quem apresenta melhores condições em lidar com o público no setor de vendas; quem melhor atua como conciliador e assim por diante.

As dinâmicas são propostas de trabalho em equipe, para saber como a pessoa se comporta trabalhando com as demais. Assim é possível observar o que cada uma tem de melhor e poder desenvolver e aproveitar essa competência.

Para os estagiários, a empresa Container Óleo utiliza de dinâmicas como forma de recrutamento e seleção de pessoas. Com o apoio do CIEE/SC, que é uma associação que auxilia na capacitação profissional de pessoas, a empresa realiza dinâmicas de grupo, em que os participantes são estudantes da área. Segundo o sócio Luiz Felipe Lazarotto, as dinâmicas permitem identificar com precisão o candidato a ser escolhido, pois com a ajuda de uma psicóloga é possível visualizar as competências que o estudante possui, sabendo assim se ele será a pessoa certa ou não para trabalhar na área.

Para a contratação de demais funcionários, não há um processo bem definido de recrutamento e seleção de pessoas, pois a empresa ainda está crescendo e as pessoas que fazem parte dela ainda são as mesmas do início. Porém, para o início da organização, foi necessário um processo de seleção de pessoas e uma das técnicas expostas anteriormente foi utilizada, mesmo sem estar bem definida. A técnica que mais se encaixa com a forma que a empresa utilizou é a entrevista por competência, que seleciona o candidato que melhor tiver capacitações para a ocupação do cargo.

A empresa está crescendo, e se continuar nesse ritmo sentirá a necessidade de elaborar uma estratégia de recrutamento e seleção de pessoas que se encaixe com o perfil da empresa, para assim conseguir contratar profissionais melhores para a área, e de forma mais organizada e assertiva. Como proposta de melhoria, o presente trabalho sugere que a empresa faça um estudo para verificar se é necessário no momento, para o porte da empresa, utilizar estratégias definidas de recrutamento e seleção de pessoas em São Miguel do Oeste.

Para as filiais, os processos estão evoluindo e já são um pouco mais definidos. Na filial em Chapecó – SC, a entrevista é realizada juntamente com um Coach, sendo este um profissional que conhece técnicas e ferramentas de desenvolvimento humano. Há um sistema, no qual quem realiza a entrevista já dispõe de uma plataforma com competências necessárias para o cargo, para analisar o entrevistado e visualizar se ele as possui ou não. Como um exemplo, para a filial de Chapecó, a empresa procurava um profissional com perfil semelhante ao da gerente comercial de São Miguel do Oeste. No processo de seleção, já possuíam

a entrevista da própria gerente comercial de São Miguel do Oeste, com suas competências, para assim identificar o perfil mais próximo e poder ser mais assertivo na contratação.

4.7.6 Estratégias de desenvolvimento, monitoramento de pessoas e endomarketing

Conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas refere-se às políticas e as práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis passos básicos de gestão de pessoas, e dentre estes está o desenvolvimento e o monitoramento de pessoas:

- **Processos de desenvolver pessoas**: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
- **Processos de monitorar pessoas**: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Primeiro é necessário desenvolver os funcionários com treinamento e capacitação profissional, e após isso, é fundamental verificar se esse desenvolvimento gerou resultados para a empresa, por isso a importância do processo de monitoramento, para acompanhar as atividades e garantir que os objetivos sejam alcançados. Para melhor detalhar cada um destes processos, serão apresentadas algumas ideias e conceitos.

Segundo Chiavenato (2014, p. 307) “As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver”. Nesse sentido, desenvolver pessoas não é ensinar tudo à elas. Desenvolver pessoas significa apenas dar a informação e o apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É dar à eles uma base para que aprendam novas atitudes, soluções e ideias que mudem seu comportamento e os tornem melhores naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2014)

Um dos processos de desenvolvimento é o treinamento: O treinamento envolve várias técnicas, como a leitura para o repasse de informações do

treinamento, o treinamento em classe para um instrutor repassar conteúdos, o *Computer-based training (CBT)* que tem a ajuda da TI e o *E-learning* que utiliza tecnologias da internet. É importante a aplicação prática dessas informações repassadas para que aumente o desempenho. (CHIAVENATO, 2014).

Outro processo é o desenvolvimento de pessoas, que é necessário porque estamos em um mundo de mudanças, e por isso, é preciso ter pessoas e organizações flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas são, segundo Chiavenato (2014):

- **Rotação de cargos**: movimentar pessoas em várias posições na organização para expandir habilidades;
- **Aprendizagem prática**: trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em projetos ou departamentos;
- **Participação em cursos e seminários externos**: oferecer oportunidades de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas;
- **Estudos de casos**: método no qual a pessoa se defronta com, a descrição de um problema para ser analisado e resolvido;

Além destes, há muitos outros métodos de desenvolvimento de pessoas, e todos eles dão suporte para a organização nesta etapa.

Quanto ao processo de monitoramento de pessoas, Chiavenato (2014, p. 431) cita que “monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação”. Monitorar não significa controlar, por isso essa palavra não é utilizada. Em uma cultura democrática há autocontrole e autonomia, por isso os processos não são controlados, apenas acompanhados.

Outro conceito sobre monitoramento, segundo Mello (2012):

> Monitoramento é a observação, bem como o registro regular relativo às atividades de um processo. É um trabalho rotineiro de acúmulo de dados, os quais, devidamente estruturados se transformam em informações. Monitorar é checar o progresso das atividades, ou seja, uma observação sistemática e com propósitos, visando dar ciência dessas informações de desempenho do processo aos responsáveis pelo mesmo.

Entende-se que esse processo é fundamental para os gestores, pois a observação e o registro dos acontecimentos da empresa fazem com que haja uma

avaliação de desempenho, que é importante para acompanhar a forma com que estão sendo realizadas as atividades da empresa diariamente.

Os processos de monitoração podem receber tanto uma abordagem tradicional, que seguem um paradigma de desconfiança a respeito das pessoas, com uma postura de fiscalização, como podem receber uma abordagem moderna, na medida que seguem o paradigma de confiança a respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento, atribuindo às pessoas autonomia, impulsionando assim a sua iniciativa e criatividade. (CHIAVENATO, 2014). Acredita-se que a abordagem moderna proporciona melhores resultados, pois oferece liberadade às pessoas para tomar decisões, o que faz com que adotem uma postura mais responsável, além de aumentar a participação e o comprometimento.

Para tomar decisões a respeito dos colaboradores nesse processo, é necessário obter informações sobre eles e seu trabalho, o que requer um sistema de informações que torne as decisões mais assertivas, como aborda Chiavenato (2014, p.435): “quanto mais informações relevantes, menor a incerteza sobre a situação e maior a eficácia das decisões a tomar”. Ou seja, é importante ter a maior quantidade de informações possíveis e atualizadas sobre os funcionários, para ter maior certeza da situação, podendo assim haver um acompanhamento de atividades que auxilia na tomada de decisões.

Diz ainda o autor, que a gestão de pessoas requer o processamento de informações a respeito dos funcionários, para que se possa tomar decições eficazes e adequadas. Quanto mais informações relevantes, menor as incertezas e maior eficácia na tomada de decisão. Para o armazenamento dessas informações, é importante ter um banco de dados, que armazena dados que possam ser transformados em informações. Nele deve conter, segundo Chiavenato (2014):

- Cadastro de pessoal: com dados pessoais sobre cada funcionário;
- Cadastro de competências;
- Cadastro de cargos;
- Cadastro de seções: dados sobre os funcionários de cada seção ou departamento;
- Cadastro de remuneração;
- Cadastro de benefícios;
- Cadastro de treinamento: programas de treinamento;

- Cadastro de sucessão: dados sobre candidatos internos à sucessão;
- Cadastro de candidatos;
- Cadastro médico;
- Outros cadastros, dependendo da necessidade de cada empresa.

Esse banco de dados é o suporte para os sistemas de informação, que auxiliarão no monitoramento.

Além disso, é importante monitorar a jornada de trabalho, ou seja, número de horas que o colaborador deve cumprir diariamente, semanalmente ou mensalmente, pois o processo produtivo depende dessas horas. É importante flexibilizar o horário para que os colaboradores possam ter tempo de realizar suas atividades pessoais sem ter atrasos. Nesse sentido, Chiavenato (2014) diz que a tendência é a flexibilização dos horários, para permitir que as pessoas cuidem de seus assuntos pessoais e evitem congestionamentos nos horários de picos. Muitas empresas negociam com sindicatos para adequar a jornada de trabalho às necessidades dos colaboradores.

A empresa objeto de estudo, não possui atualmente um banco de dados com informações dos colaboradores. Porém, o perfil necessário para a ocupação do cargo já está previamente definido na contratação, e este perfil com competências necessárias é monitorado informalmente durante o dia a dia dos funcionários dentro da empresa. O trabalho que o funcionário exerce, a forma como se comporta e suas atitudes também são monitoradas informalmente.

Para monitorar jornada de trabalho, existe a folha ponto, e os funcionários trabalham em horário comercial, mas podem resolver pendências pessoais quando necessário em horário de trabalho.

Sabendo que a empresa está crescendo e já possui uma filial, fica cada vez mais difícil desenvolver e monitorar os funcionários. Como proposta de melhoria, a empresa poderia reavaliar seus métodos, podendo modifica-los de acordo com seus objetivos e sua estrutura, já que os gestores estão mais atarefados e não conseguem se fazer presentes em todo o momento dentro da empresa para tomar parte dos processos citados anteriormente.

Além do monitoramento de pessoas, há o chamado endomarketing, que é um conjunto de estratégias voltadas para o aspecto interno da empresa:

> O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p. 03).

A comunicação interna da empresa é imprescindível para atingir os objetivos. As informações são importantes para que haja interação entre os colaboradores e os empregadores e a maneira como elas são repassadas internamente interfere diretamente no atendimento externo, ou seja, ao cliente.

Chiavenato (2014, p. 434) cita que “toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informações e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade”. Ou seja, não adianta existir uma hierarquia de autoridade, onde apenas um é subordinado do outro. É importante que essa hierarquia tenha uma comunicação eficiente, independente de como ela será realizada.

O endomarketing, portanto, é uma ferramenta importante para satisfação dos colaboradores e isso reflete na satisfação dos clientes, como afirma Bekin (2004, p.140): “as empresas que satisfazerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos”.

Essa comunicação deve ocorrer entre todos os setores, e não apenas uma pessoa superior que repassa todas as informações, como cita Argenti (2011, p. 228):

> O maior enfoque à comunicação com os funcionários acontece por meio de conversas internas entre estes e os supervisores. Os funcionários precisam sentir que estão seguros em seus cargos para fazer perguntas e oferecer conselhos sem temer represálias da alta gerência.

A comunicação aberta entre funcionários e supervisores, promove aos funcionários uma visão de que estão sendo úteis para a mudança organizacional e isso faz com que eles contribuam cada vez mais para essa mudança.

Cita ainda Argenti (2011, p. 229) que:

> Respeitar o funcionário e saber ouvir e interagir com ele é a base para um programa de comunicação interna eficaz. John Horne conseguiu alcançar isso na Navistar falando com pequenos grupos de funcionários e simplesmente perguntando a eles sua opinião. Esse enfoque criou um clima de confiança e abriu caminho para uma virada incrível na empresa.

Há uma grande importância na comunicação para o repasse de confiança, pois conversas informais fazem com que se crie um clima mais agradável entre empregado e empregador, o que faz com que o empregador tenha maior liberdade de expor opiniões, dar ideias, discordar de certos processos ou atitudes, enfim, interagir com a empresa. Dessa forma, há maiores possibilidades do gestor ter informações sobre a empresa, pois os funcionários são quem estão diariamente fazendo parte dos processos, sabem sobre o funcionamento dos setores e podem sugerir melhorias e apontar falhas.

Na empresa do objeto de estudo, o marketing interno é feito por meios eletrônicos, como grupos no *Whatsapp,* para o repasse de comunicados. É uma ferramenta muito eficiente, pois todos os funcionários utilizam o aplicativo e têm como acessá-lo de forma rápida e fácil. Questões administrativas são decididas pela diretoria e repassadas para os funcionários diretamente, por meio de diálogos. Também ocorrem muitas reuniões para repasse de informações e tomada de decisões.

As conversas informais sempre acontecem entre a diretoria e os demais departamentos, para saber como estão sendo desenvolvidos os processos e se os objetivos estão sendo atingidos, para assim analisar a satisfação dos colaboradores e clientes.

4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas

A empresa pode evoluir muito se utilizar de um programa de estímulos para a equipe. Este, como o nome já diz, estimula a equipe a atingir um maior faturamento através da recompensa oferecida. Como citam Snell e Bohlander (2013, p. 376) “Funcionários desmotivados provavelmente cumprem apenas os padrões mínimos de desempenho. ”

Pensando nisso, várias empresas desenvolvem incentivos para as equipes em forma de remuneração, como ainda citam os autores:

> Quando os incentivos estão vinculados aos resultados, os funcionários aplicam cada vez mais suas habilidades e seu conhecimento na realização de suas funções e são encorajados a trabalhar em conjunto, como uma equipe. Na tentativa de aumentar a produtividade, os gerentes estão focalizando diversas variáveis que ajudam a determinar a efetividade de pagamento como fator de motivação.

Uma forma de remuneração vinculada aos resultados é o estabelecimento de metas, que quando atingidas geram uma bonificação. Outra maneira de obter melhor desempenho é a comissão sobre vendas, quando o colaborador recebe uma porcentagem do valor vendido, geralmente por mês.

A participação nos resultados alcançados é outra forma de incentivo, pois é diretamente relacionado ao desempenho do colaborador. “A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia do valor que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou da unidade que ajudou a atingir pelo trabalho pessoal ou em equipe. ” (CHIAVENATO, 2014, p. 277)

Além do estímulo por remuneração, há diversas outras maneiras de incentivar um funcionário, como citam Ingram et al. (2009, p. 231) “Recompensas não relacionadas à remuneração incluem fatores ligados à situação do trabalho e ao bem-estar de cada vendedor”. Um exemplo é o bom ambiente de trabalho. Não é uma recompensa tangível, porém pode ser um dos melhores estímulos para uma equipe. A organização do ambiente; o clima organizacional; a forma de tratamento do empregador para com o colaborador; as ferramentas que facilitam a realização das funções; a aceitação das ideias dos funcionários para melhorias dentro da empresa... Todos esses aspectos são fundamentais para melhorar o desempenho do funcionário, que irá influenciar diretamente no faturamento da empresa.

Outro exemplo de estímulo não remunerado é o prêmio assiduidade: o desempenho de um funcionário com certeza é melhor se ele está presente todos os dias no ambiente de trabalho, visualizando todas as operações e acompanhando os processos. O prêmio assiduidade incentiva o funcionário a não faltar, tendo como recompensa um prêmio definido pela empresa.

Uma equipe bem capacitada é fundamental para o crescimento da organização. Dessa forma, os treinamentos, cursos e outras formas de capacitação também são formas de estimular as vendas e o desempenho. A empresa pode se encarregar de oferecer estes cursos, porém é responsabilidade do funcionário se dedicar e mostrar interesse em obter novos conhecimentos para crescimento pessoal e para auxiliar a organização em que trabalha.

Para uma organização, a parte visual dos funcionários também é importante. Além disso, estar em perfeita saúde influência nas atividades do cotidiano dos colaboradores. Pensando nisso, é importante que a empresa ofereça uniformes,

para deixá-los apresentáveis, além de auxílio médico e odontológico, se assim julgar necessário.

Ingram et al. (2009) mencionam que os incentivos mais populares nas organizações, além do dinheiro vivo que corresponde à maior parte, são as recompensas, os jantares de reconhecimento, viagens de lazer e presentes.

A empresa Container Óleo não possui uma equipe específica de vendas, pois seu foco é a prestação de serviços, porém o estímulo dos funcionários em geral é importante para o seu crescimento. Os estímulos para a equipe em geral, atualmente são: comissão sobre faturamento e, se atingir as metas, há o aumento na porcentagem da comissão.

A ideia da contratação de um vendedor pode mudar esse contexto, pois será possível elaborar um programa de estímulos específico para esse funcionário, que será responsável pela parte de vendas de serviços e busca de parcerias.

Algumas ideias já estão sendo estudadas e desenvolvidas em relação a mais estímulos para a equipe tanto de São Miguel do Oeste, quanto para as demais lojas, e futuramente essas ideias estarão sendo colocadas em prática para o melhor aproveitamento das equipes na organização.

4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL

“A logística constitui o serviço onde recursos são orientados para o andamento organizado dos processos do fluxo de produtos entre clientes e fornecedores. ”. (WANKE; PETER, 2006, p. 35).

Logística é definida de como o processo de “planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.19).

Ademais, também pode ser conceituada como:

> Logística é o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e armazenagem de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviços, bem como as informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cadeia de suprimentos), com o propósito de assegurar o atendimento das exigências de todos os envolvidos, isto é, clientes,

> fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente (GASNIER, 2002, p. 17).

Ela é o processo intangível que engloba compras, manuseio, armazenagem até o consumo do produto ou serviço utilizado ou prestado.

4.8.1 Definição da cadeia logística

A origem da palavra vem do grego "*logistikus*", que significa cálculo e raciocínio no sentido matemático. Segundo Christopher (2009):

> 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 informação 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)

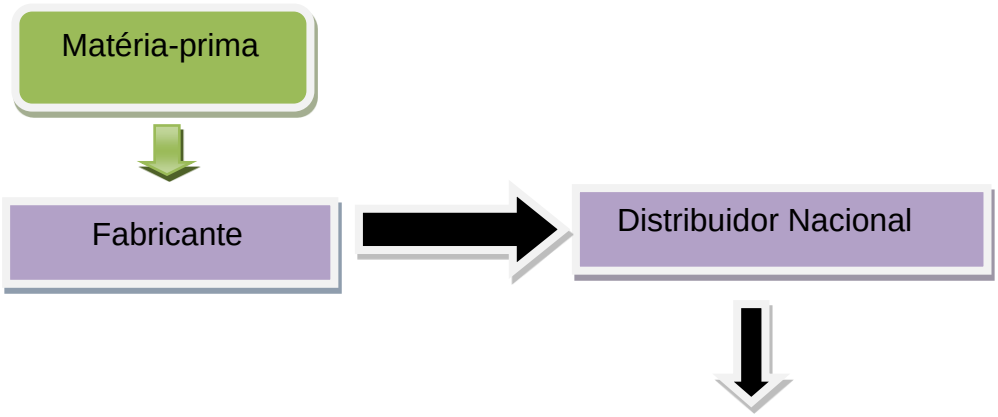
A empresa Container Óleo está inserida no canal de distribuição do tipo longo, no qual o produto passa por várias etapas até chegar ao consumidor final.

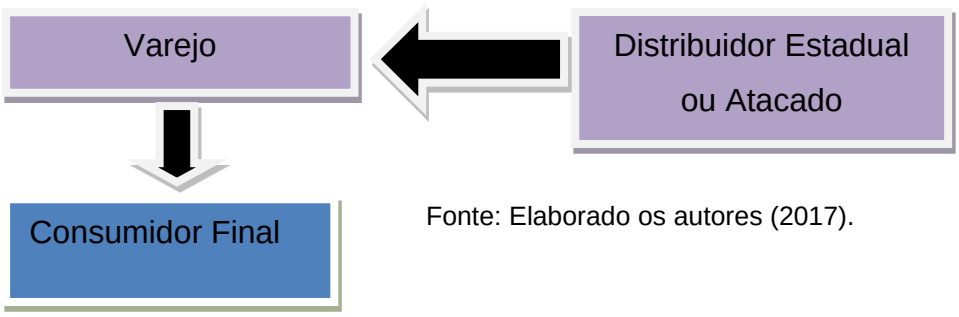
Conforme Haddad (2009), este canal pode ser compreendido como:

> Canal em que intervém o grossista e eventualmente outros intermediários tais como o importador ou o agente. Estes canais são utilizados preferencialmente para produtos de grande consumo e requerem reabastecimentos frequentes dos intermediários. Possibilitam um alcance geográfico amplo, mas a gestão das relações internas do Canal é mais trabalhosa e complexa.

A empresa está inserida nesse modelo de distribuição, pois seu principal produto é o óleo lubrificante, visto que possui o seguinte fluxo quanto à extensão de distribuição:

Figura 7 – Fluxograma da Logística do Produto





Fonte: Elaborado os autores (2017).

A distribuição do óleo lubrificante é intensiva, por conta disso a empresa possui vários concorrentes na cidade, em que o consumidor tem várias opções de escolha, exemplo: postos de gasolina.

4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais

A administração dos estoques é importante para controle de entrada e saída de materiais.

Para Viana (2011, p. 51), “a classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes”, tendo três atributos, quais sejam, praticidade, abrangência e flexibilidade.

Abrangência refere-se às características, aspectos físicos e financeiros. Flexibilidade é a comunicação entre a gestão de estoques. E, a praticidade refere-se a uma classificação simples e direta.

Para classificação dos materiais, é necessária a realização de algumas etapas:

a) Catalogação: “é o arrolamento de todos os itens de material existentes em estoque, permitindo uma ideia geral do conjunto” (FENILI, 2015, p. 26);

b) Simplificação: é a “redução da diversidade de itens de material em estoque que se destinam a um mesmo fim” (FENILI, 2015, p. 26);

c) Identificação (Especificação): é a “descrição minuciosa do material, possibilitando sua individualização em uma linguagem familiar ao mercado” (FENILI, 2015, p. 26);

d) Normalização: é o “estabelecimento de normas técnicas para os itens de material em si, ou para seu emprego com segurança” (FENILI, 2015, p. 26);

e) Padronização: é a “uniformização do emprego e do tipo do material. Facilita o diálogo com o mercado, facilita o controle, permite a intercambialidade de sobressalentes ou demais materiais de consumo [...]” (FENILI, 2015, p. 27);

f) Codificação: é a “atribuição de uma série de números e/ou letras a cada item de material, de forma que essa informação, compilada em um único código represente as características do item” (FENILI, 2015, p. 27).

A codificação, última etapa, é de extrema importância. Conforme Galvão (2013), a codificação de informações é uma maneira de agrupamentos de características referente a determinados materiais de controle gerencial.

Possui como variações as codificações numéricas, alfabéticas, alfanumérica e código de barras.

A codificação alfabética “representa os materiais por meio de letras [...] com a implementação da imprensa no mundo, o sistema agregou números a sua codificação, conseguindo [...] codificar a grande variedade de edições [...]” (GALVÃO, 2013).

A codificação numérica é a adoção de algarismos arábicos para codificar os materiais. Já a codificação alfanumérica, como o próprio nome diz, é a junção de números e letras (GALVÃO, 2013).

Por fim, há os códigos de barra, que são o meio mais utilizado para codificação dos materiais existentes no estoque.

As vantagens da codificação do estoque são diversas. Conforme SEBRAE (2017a):

> A codificação de estoque é importante por ser através dela que existe uma integração entre o estoque físico e o estoque virtual. Assim, tanto os funcionários da empresa, quanto os parceiros e usuários do site poderão saber se terá o produto a pronta entrega. Outra vantagem é o acompanhamento do produto do momento que é vendido até a chegada à casa do consumidor.

“Sem ter controle do estoque, a empresa pode ter vários problemas, desde o envio de produtos errados ou atrasos na entrega. E essa é a principal fonte de insatisfação do consumidor” (SEBRAE, 2017ª). Assim, a classificação de materiais e a codificação destes é uma ferramenta que traz vários benefícios a empresa, principalmente no que se refere a um maior controle interno do estoque e, por conseguinte, uma satisfação do cliente.

Os produtos como óleo lubrificante, aromatizantes veiculares, filtros, palhetas e demais líquidos, estão classificados na empresa Container Óleo por códigos e grupos no sistema que ficam mais fáceis de serem localizados. Eles também seguem um padrão de organização no estoque, facilitando o apanho dos funcionários. Esse padrão, também auxilia na venda, pois estão expostos na área de circulação e visualização dos clientes, nos casos em que há dúvidas sobre os produtos existentes.

No caso dos óleos lubrificantes que mais giram na empresa são da marca Shell 5w30 e Castrol 15w40, estão localizados próximo às rampas de troca, embalados em tonéis de 200 litros, onde é bombeada a quantidade certa para a manutenção dos veículos.

O processo de venda dos produtos também é padronizado. O produto que está em estoque é oferecido ao cliente. No produto consta o código de barra, que é passado no leitor. Dessa maneira, o produto sai para ordem de serviço e, na sequência passa pelo faturamento, no qual é dado a baixa deste item com quantidades e emitida a nota fiscal para pagamento.

Não há como oferecer um produto que não se encontra no estoque. Isso porque se o produto estiver em falta, os funcionários já saberão no início do processo de venda, sendo que desta maneira poderão contornar a situação, oferecendo outro semelhante.

4.8.1.2 Previsão de compras

A logística existe para viabilizar o transporte do produto, desde sua fabricação até o momento de entrega ao consumidor final. Normalmente refere-se a uma questão de espaço. Porém, também há uma interferência temporal.

Conforme Coelho (2009) existe:

> [...] uma diferença temporal entre quando o produto é fabricado e quando ele é requisitado pelos consumidores exige que se façam estoques nos pontos de venda, para atender à demanda futura, trazendo à tona um elemento pelo qual o profissional de logística é pressionado: a redução dos estoques.

A característica de espaço e de tempo abre margem para mais uma atividade do setor da logística: as chamadas previsões. Segundo Coelho (2009) “estas servem

para planejar compra de matéria-prima, capacidade de máquinas e de mão-de-obra bem como também para estimar o volume adequado dos estoques – cujo gerenciamento é talvez a 2ª atividade mais importante da logística".

As compras referem-se à aquisição dos produtos ou serviços. Conforme Arnold (1999) "a função compras é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na organização, pelo segmento junto ao fornecedor, e pela agilidade da entrega".

É um setor muito importante nas empresas e por isso deve ter um bom planejamento e administração.

Garcia (2017) menciona que:

> A administração de compras é uma atividade fundamental para uma gestão eficaz das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização. A aquisição de produtos e serviços representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros.

Para Coelho (2009), a administração de compras engloba as previsões, que devem ser tanto a curto, médio e longo prazo.

> As previsões são necessárias em diferentes esferas (ou horizontes) do planejamento:
> – no curto prazo, para o planejamento operacional, normalmente compreendendo períodos de horas até poucas semanas, as previsões de demanda são necessárias para gerenciar estoques, planos de ressuprimento, criar rotas de coleta/entrega, etc. Em geral são previsões com alta acurácia e cujos resultados são utilizados quase de modo online, em tempo real;
> – no médio prazo, para o planejamento tático, normalmente de algumas semanas até poucos meses, sendo utilizadas para planejamento de produção e determinação dos recursos que serão necessários, bem como seu transporte e distribuição.
> – no longo prazo, para o planejamento estratégico, as previsões são mais suscetíveis a fatores externos como a situação econômica, mas são utilizadas para o planejamento da cadeia de suprimentos, escolha de fornecedores, quantidade e locais de centros de distribuição e fábricas, etc. (COELHO, 2009).

O comprador exerce a função de analista dentro da organização, tendo que se levar em conta analise tributária, analise técnica, analise financeira do contrato e da empresa visando o melhor momento de colocação do pedido. Estas práticas vão propiciar redução dos estoques, disponibilidade do produto no momento certo. O resultado final é o aumento do lucro para todos os envolvidos no processo, por esta

razão a função de compras tem-se tornado uma das mais importantes nas organizações (GARCIA, 2017).

Os modelos de previsão são necessários tendo em vista que uma parcela da demanda só será conhecida poucos momentos antes da ocorrência, não tendo sido realizado um pedido prévio do produto. Assim, necessária a gestão do estoque (COELHO, 2009).

Há a existência de dois modelos de previsão: o método qualitativo e o método quantitativo, sendo que pode haver também a junção de ambos os métodos para melhor gestão das previsões de compras.

O primeiro método é o qualitativo, Coelho (2009) ensina que:

> Os métodos qualitativos apresentam normalmente um menor grau de precisão, sendo, mesmo assim, bastante utilizados por empresas, possivelmente pela relação das previsões por eles geradas corresponderem às metas de demanda estabelecidas pelas empresas. No grupo dos métodos qualitativos encontram-se aqueles baseados em julgamento e apreciação de especialistas, principalmente quando não há dados históricos ou estes são insuficientes.

Já o método quantitativo realizado através da utilização de estatísticas, é o mais comum. Coelho (2009) menciona que:

> Os métodos quantitativos se utilizam de matemática e estatística para identificar padrões nos dados históricos, impulsionados pelo avanço da computação e da capacidade de processamento das máquinas nas últimas décadas. Estes podem ser divididos entre estudo de séries temporais e métodos causais. O estudo de séries temporais aposta na crença de que padrões passados irão se repetir no futuro, enquanto os métodos causais analisam relacionamentos com outras variáveis (independentes).

Na elaboração da previsão de vendas, o essencial é trabalhar com todas as hipóteses que podem vir a ocorrer na demanda, tais como preço, qualidade, divulgação, economia, gostos do consumidor e entre outros fatores, tanto na ordem interna quando externa do ambiente organizacional.

Na empresa Container Óleo, as compras são detalhadas em um relatório. Esse relatório é repassado ao gestor por meio de um sistema da empresa. O gestor analisa os itens e os passa por um processo de cotação.

No relatório constatará a estatística destes itens a serem repostos no estoque com pico e índice de venda por produto, bem como a demonstração da quantidade necessária para fazer a reposição pelos próximos 21 dias.

O controle de estoque é realizado na primeira hora da manhã, quando o sistema empresarial automatizado é ligado. Este acusa o índice mínimo para o estoque e emite um aviso para realizar o pedido de determinados itens. Com esse aviso, há um repasse das quantidades e itens a serem comprados aos parceiros fornecedores da empresa, sendo que será escolhido o que tiver o melhor preço.

4.8.1.3 Previsão de estoques

O estoque nada mais é do que o acúmulo de armazenagem de produtos na empresa a serem disponibilizados aos consumidores.

“O investimento em estoques é importante na medida em que os mesmos funcionam como um lubrificante necessário para a produção e o bom atendimento das vendas” (DIAS, 2012, p. 1).

Ainda,

> É fundamental otimizar esse investimento em estoques, aumentando a eficiência de planejamento e controle para, assim, minimizar as necessidades de capital para o estoque. Os estoques de produto acabado, matéria-prima e material em processo não podem ser analisados independentemente. Seja qual for a decisão tomada sobre qualquer um desses tipos, ela com certeza terá influências sobre todos os demais (DIAS, 2012, p. 1).

Um dos instrumentos de importância na administração e previsão de estoques é a chamada curva ABC. Conforme Dias (2012, p. 73), “a curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração”.

A contagem do estoque na empresa em estudo é realizada uma vez por ano, ocorre geralmente no mês de março, onde é impresso um relatório de itens e é contado unidade por unidade, item por item cadastrado e realizado a conferência no estoque e depósito, esse é o chamado balanço anual comercial.

Seu depósito também é composto por container e tem as medidas de 2,50 m de largura por 10 m de comprimento e 2,50 m de altura totalizando 25 m². O tamanho do depósito é compatível com a quantidade de estoque, quando ocorre a diminuição dos produtos em seguida é efetuado a compra e em no máximo 7 dias os itens faltantes já estão na empresa.

Os produtos mais comercializados pela empresa são os óleos lubrificantes, que ficam armazenados nas prateleiras do depósito localizado aos fundos com embalagens de 1 litro e 20 litros. Eles estão classificados por ordem de saída e separados por marca, itens com maior giro, maior peso e volume ficam por primeiro na ordem do depósito e isso tem o objetivo de agilizar o processo. Ainda, como a empresa trabalha com óleo lubrificante a granel, ou seja, em tonéis de 200 litros, ficam expostos em frente à rampa de manutenção onde é bombeado em uma jarra acrílica medidora, transparente, e aplicado nos motores dos veículos.

4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos/serviços

Acondicionamento é o ato de armazenar, guardar os produtos e materiais no estoque.

> Antes de acondicionar qualquer produto é de extrema importância levar em consideração suas principais características, tais como volume, peso, forma, resistência e tantas outras que sejam relevantes ou que ajudem a definir uma melhor estrutura para sua acomodação. Sorvetes por exemplo requerem um transporte e armazenagem que os mantenha em baixa temperatura, por tanto seu acondicionamento deve ser planejado considerando tal característica. Assim como produtos sensíveis ou frágeis que possam ser quebrados durante o trajeto ou até mesmo na armazenagem (BPLOG, 2015).

Desse modo, acondicionamento é a maneira pela qual o produto é transportado até o consumidor final.

Os armazenamentos dos produtos, sem exceção, não sofrem nenhum tipo de alteração na qualidade ou até mesmo na embalagem por passarem por variáveis do meio ambiente, como o calor ou frio e com o excesso de chuva e umidade na região Extremo Oeste de Santa Catarina, principalmente em períodos de junho a outubro. Isso demonstra que o depósito é projetado para evitar que os produtos sofram alterações, mantendo a sua qualidade durante o período de estocagem.

A empresa Container Óleo possui contrato com uma empresa de reciclagem chamada IPS – Indústria Petroquímica do Sul localizada no Rio Grande Do Sul, que faz a recolha quinzenal de todo o óleo usado, recolhido dos veículos pela empresa durante a manutenção de troca. Esse óleo usado é refinado, passa por um processo de descontaminação e são produzidos óleos básicos, óleos para sistemas hidráulicos e graxas para lubrificação em geral.

A seguir, uma foto tirada no depósito da empresa Container Óleo da cidade de São Miguel Do Oeste – SC.

Figura 8 – Depósito da Empresa Container Óleo em São Miguel do Oeste/SC

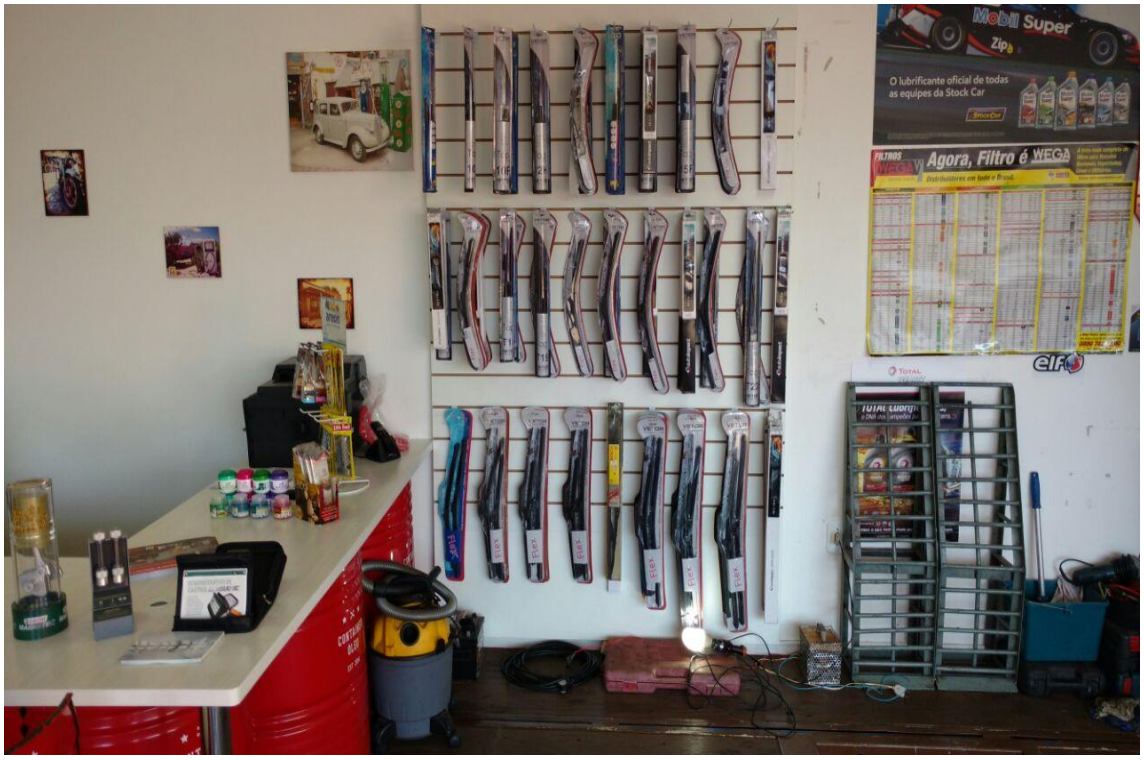
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os demais itens de baixo volume como palhetas de limpador de para-brisa, ficam a mostra no expositor da marca próximo a parede entre o caixa e as rampas de manutenção conforme figura 8.

Os aromatizantes veiculares ficam nos expositores organizados por marca e tamanhos em cima do caixa e no chão próximo a entrada de clientes conforme figura 8.

A seguir, a figura 9 mostra como estão expostos as palhetas e os aromatizantes veiculares na empresa objeto do estudo.

Figura 9 – Expositor de Palhetas de Para-brisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Desse modo, evidencia-se que a empresa preza pela organização e acessibilidade aos produtos em estoque.

4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços

As estratégias de distribuição são aquelas que permitem que os consumidores tenham acesso aos produtos e serviços. Conforme Martins (2016):

> Não é possível falar de estratégias de distribuição sem definirmos canal de distribuição. Um canal de distribuição é constituído por um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferta de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor ou empresário final.

Ainda, conforme Martins (2016), há três formas de estratégias de distribuição: intensiva, seletiva e exclusiva.

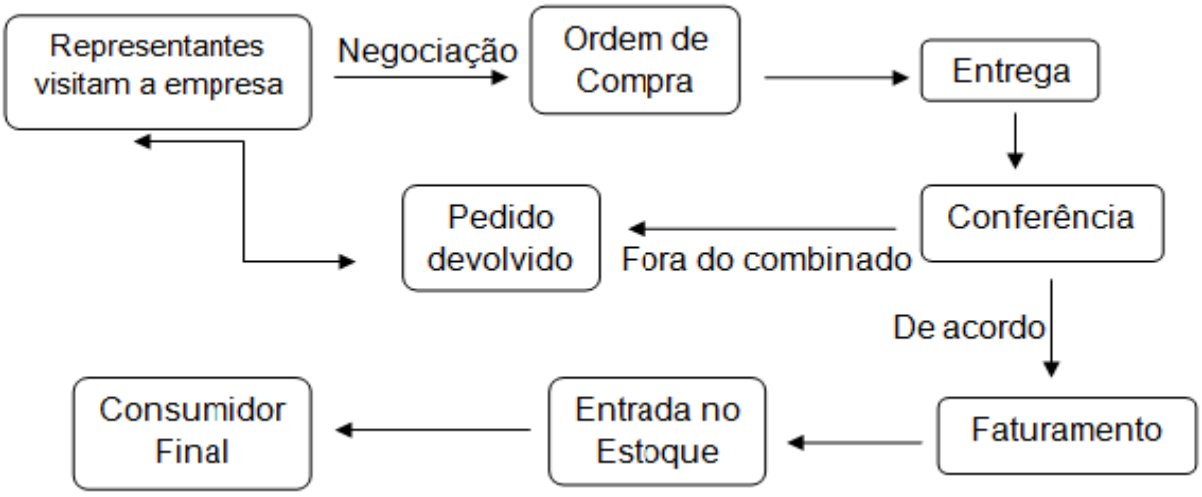
> **Intensiva:** massificação da acessibilidade do produto para todos os tipos de venda. É, no entanto, difícil controlar a homogeneidade do preço de venda ao público, podendo acontecer uma desvalorização do produto. É uma estratégia incompatível com produtos premium.

> **Selectiva:** escolher onde, quando, como e a quem será tornado acessível o produto. Permite a redução de custos e a elevação do posicionamento das marcas (desde que a alternativa de distribuição intensiva não corresponda a um aumento no número de unidades vendidas). Este tipo de distribuição oferece uma boa cobertura de mercado aos produtores, com maior controlo dos custos e menor custo do que na distribuição intensiva.
> **Exclusiva:** neste tipo de distribuição verifica-se o redobrar da selectividade. Os produtores limitam, propositadamente, o número de intermediários que utilizam os produtos, concedendo o direito exclusivo de distribuição a um número limitado de revendedores. Esta tipologia é muito associada ao sistema *franchising. (*Grifo do autor).

A distribuição do óleo lubrificante é intensiva, por conta disso a empresa possui vários concorrentes na cidade em que o consumidor tem várias opções de escolha, exemplo: postos de gasolina.

Abaixo, a figura 10 dá um exemplo de uma representação sobre a logística dos produtos na empresa Container Óleo:

Figura 10 – Fluxograma da Logística dos Produtos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Quando há necessidade de fazer reposição das faltas, as distribuidoras efetuam as entregas das mercadorias na semana subsequente, a gerente faz a conferência e em seguida fatura os produtos. Nos horários mais calmos de movimento, os funcionários armazenam a mercadoria nas prateleiras do estoque nos fundos da empresa, que ficam à disposição dos técnicos para realização dos serviços nos veículos dos clientes.

4.8.1.6 Capacidade de produção e procedimentos

Determinar o nível ótimo de produção para atender a demanda é fundamental para a eficiência e eficácia da administração da produção. O desequilíbrio entre a capacidade e a demanda pode ter consequências econômicas desastrosas para a organização. O desafio é harmonizar, em todos os níveis, o grau de capacidade produtiva com o nível de demanda a ser atendida com o menor custo possível. Para isso é fundamental o planejamento e controle da capacidade produtiva (WILKER, 2011).

Na empresa em estudo, os vendedores representantes das distribuidoras de produtos relacionados a serviços automotivos como óleos lubrificantes, peças de reposição básica, itens de estética do veículo, produtos de limpeza do local de trabalho, fazem a visita na empresa, sendo que o gerente é o responsável por efetuar as compras.

A empresa Container Óleo trabalha no auge da sua capacidade produtiva, são realizados por mês cerca de 320 serviços de troca de óleo e filtros e a média mensal de venda é de 1250 litros englobando todas as marcas trabalhadas. A média diária de atendimento são 14 veículos, sendo geralmente carros. A empresa opta por agendar os serviços facilitando a programação interna chegando a 35% de agendamentos e se o cliente preferir a empresa busca o veículo e depois o entrega sem custo adicional.

A empresa poderia estar aumentando sua capacidade de produção em até 25%, isso ajudaria com a contratação de um vendedor que atendesse os clientes internos e fosse vender a prestação de serviços a empresas que trabalham com frota de veículos e firmar parcerias.

Com a contratação de um vendedor externo ocasionaria uma série de mudanças na logística interna da empresa, aumentariam as prestações de serviços e as vendas semanais gerando uma demanda maior de mercadoria. Para suprir essa demanda, obrigatoriamente se aumenta a quantidade de pedidos gerados no sistema e enviados aos fornecedores e aumentaria o fluxo de movimento tanto na parte comercial quanto na parte interna da empresa. Referente a espaço do depósito a empresa conta com um bom tamanho para a organização.

Com o presente estudo, uma das sugestões do grupo para a empresa seria fazer um estudo para ampliação do espaço físico da empresa. Com esse aumento,

ocasionaria uma capacidade maior para atendimento aos clientes, o espaço de troca de óleo ficaria mais amplo e geraria um espaço maior no depósito para efetuar compras com maior volume. Como a empresa está localizada no centro da cidade, não é simplesmente querer aumentar o espaço físico, é necessário fazer um estudo detalhado com um engenheiro experiente para determinar em quais pontos pode ser expandido.

4.8.1.7 Análise da localização da empresa

Na localização da empresa, é preciso se atentar para os fatores que geram benefícios para a organização.

Sfredo et. al. (2006, p. 1) cita que “a determinação do local ideal para a instalação de uma empresa torna-se fator de grande relevância na boa administração das organizações atuais”.

Moreira (1990, p.176), ao tratar sobre localização cita que:

> As atividades industriais são, de modo geral, fortemente orientadas para o local onde estão os recursos. Matéria-prima, água, energia e mão-de-obra. As atividades de serviços, sejam públicas ou particulares, orientar-se-ão mais para fatores como proximidade do mercado (clientes), tráfego (facilidades de acesso), e localização dos competidores.

Há cinco pontos importantes para ser considerada neste aspecto que são os insumos, as atitudes e fatores da comunidade, a proximidade ao mercado consumidor, a facilidade de acesso e infraestrutura e a localização dos concorrentes.

Os insumos são as matérias-primas, aquilo que vai gerar o produto. Para que a empresa não tenha muitos gastos de transporte, importante que sua localização seja próxima do distribuidor dos insumos.

Conforme Sfredo et. al. (2006, p. 3):

> Se a matéria-prima é perecível, ou mesmo de difícil transporte, a proximidade da empresa a seu fornecedor deve ser considerada. Os perecíveis requerem cuidados especiais, tanto no manejo, quanto na rapidez do transporte. Matérias-primas volumosas ou pesadas podem gerar custos de transporte demasiadamente altos. A redução de custos pode ser obtida através da busca pela proximidade a diversos fornecedores.

O segundo elemento a ser considerado trata-se das atitudes e dos fatores da comunidade. Sobre isso Sfredo et. al. (2006, p. 3) ensina que “os fatores da

comunidade na qual a organização está situada têm uma grande importância na rentabilidade da organização".

Ainda, segundo o autor acima mencionado "fatores como o idioma e a cultura local podem não ter relação direta com os resultados da empresa, porém afetam diretamente as relações pessoais dentro da organização" (SFREDO et. al., 2006, p. 3).

Pode se citar como exemplo nesses casos a disponibilidade de serviços e os estímulos governamentais.

Outro elemento é a proximidade ao mercado consumidor. Por óbvio, quanto mais perto do cliente a empresa estiver, mais fácil será a realização da venda.

> O cliente é a figura mais importante na vida das empresas. Conforme Moreira (1996), as atividades de serviços se localizam próximas aos mercados a que servem, tanto quanto possível, onde existam facilidades de acesso e estacionamento, buscando, ao mesmo tempo, atingir uma grande parcela da população visada (SFREDO et. al., 2006, p. 4).

O quarto elemento é a facilidade de acesso e infraestrutura. "Se o local já possui uma boa infraestrutura em termos de vias, proximidade a empresas de utilidade pública [...], e serviços públicos (correio, hospital, escolas), torna-se mais ágil a realização de algumas atividades de trabalho" (SFREDO et. al., 2006, p. 4).

Ademais, conforme Graeml (2002, p. 7) apud Sfredo et. al. (2006, p. 4) "o conceito de acessibilidade é uma evolução do conceito de localização física, em que mais importante que as distâncias envolvidas é a infraestrutura existente para agilizar os processos produtivo e logístico".

Por fim, o último elemento refere-se à localização dos concorrentes. A proximidade com a concorrência permite com que o cliente tenha mais possibilidade de escolha nas compras.

Sfredo et. al. (2006, p. 4) diz que outra vantagem da proximidade com o concorrente é a questão da tecnologia. "Tal proximidade também possibilita que a empresa possa estar atenta às inovações de seus concorrentes, para assim equiparar-se ou tornar-se superior a seus adversários".

Na localização da empresa, é preciso se atentar para os fatores que geram benefícios para a organização.

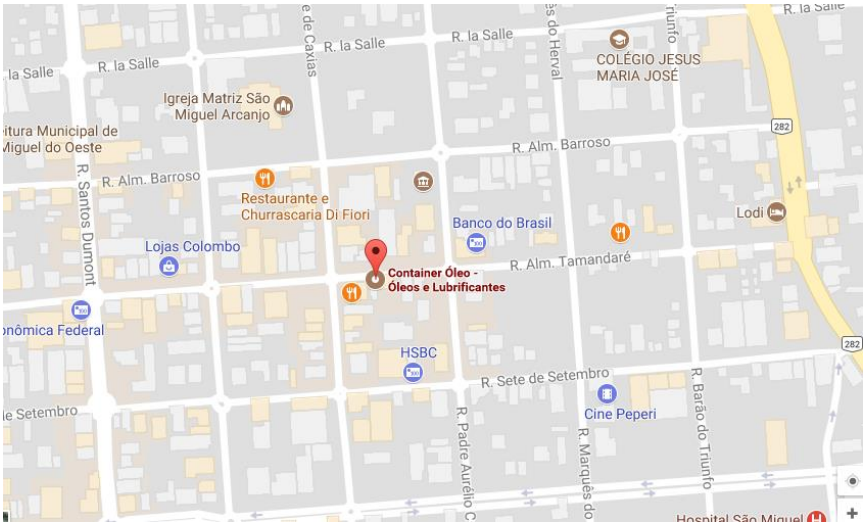
Sfredo et. al. (2006, p. 1) cita que “a determinação do local ideal para a instalação de uma empresa torna-se fator de grande relevância na boa administração das organizações atuais”.

Moreira (1996, p.176), ao tratar sobre localização cita que:

> As atividades industriais são, de modo geral, fortemente orientadas para o local onde estão os recursos. Matéria-prima, água, energia e mão-de-obra. As atividades de serviços, sejam públicas ou particulares, orientar-se-ão mais para fatores como proximidade do mercado (clientes), tráfego (facilidades de acesso), e localização dos competidores.

A empresa Container Óleo está localizada na Rua Almirante Tamandaré, nº 1471, centro da cidade de São Miguel Do Oeste, Santa Catarina. Sua localização é perfeita para o empreendimento, pois situa-se entre os principais pontos de circulação de pessoas, como bancos, Correios, restaurantes e lojas intensamente procuradas na cidade. Abaixo, a figura 11 mostra a localização da empresa.

Figura 11 – Localização da Empresa Container Óleo em São Miguel do Oeste



Fonte: Google Maps (2017)

Este privilégio da localização a empresa aproveita e usufrui ao máximo, pois fica tudo a favor dela, a movimentação de pedestres e veículos tanto durante o dia como a noite, a proximidade dos principais pontos mais movimentados da cidade, a infraestrutura bem trabalhada, todos estes fatores influenciam diretamente em seus clientes e futuros clientes trazendo-os com maior facilidade para a empresa.

4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

No presente tópico, tratar-se-á acerca do plano de comercialização da Container óleo, envolvendo tamanho da força de vendas e sua estrutura, bem como tamanho e potencial de mercado, dentre outros a seguir analisados.

4.9.1 Tamanho da força de vendas

De acordo com Kotler “após definir o número de clientes que deseja atingir, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para estabelecer o tamanho da força de vendas. ” (KOTLER, 2008, p. 603), sendo assim, as empresas já sabem o segmento de seus produtos para oferecer aos seus clientes em um nicho de mercado, tendo essas informações, as empresas sabem o quanto de vendedores elas vão precisar contratar para atender seus clientes e não gerar custos desnecessários para elas.

A empresa Container Óleo é formada por dois vendedores, o funcionário novo que vai ser responsável pelas vendas externas, fidelizando clientes para organização e a outra funcionária faz as vendas internas ajudando os clientes quanto às suas dúvidas, em conjunto dos seus colegas de trabalho.

Segundo Ingram et al. (2009, p. 100):

> Os resultados de pesquisa têm mostrado, consistentemente, que muitas empresas podem melhorar seu desempenho alterando o tamanho da sua força de vendas: em algumas situações, esta deve ser aumentada; em outras, as empresas empregam muitos vendedores e podem melhorar o desempenho reduzindo o tamanho dessa força.

Portanto as empresas devem fazer um acompanhamento na evolução de suas vendas, pois se a demanda aumenta junto com a quantidade de vendas, uma das opções é acrescentar mais vendedores neste departamento ou área de atuação, deste modo as despesas não impactam nos custos da organização.

4.9.2 Estrutura da força de vendas

Segundo Kotler (2008, p. 600) “as empresas estabilizadas precisam revisar a estrutura de suas forças de vendas à medida que o mercado e as condições

econômicas se modificam. ” O mundo tecnológico está em constantes mudanças no mercado, as empresas devem estar sempre atualizadas para oferecer uma estrutura de vendas de acordo com a demanda de clientes, oferecendo um bom atendimento e trabalho de qualidade à sua equipe de vendas. É importante pensar sempre nas necessidades dos clientes e o que pode ser inovado para ficar à frente dos concorrentes.

A empresa busca sempre inovação no mercado, prestando o melhor atendimento aos seus clientes. A estrutura de vendas é composta por uma gerente comercial, que faz as vendas internas nas quais indica os produtos para cada tipo de cliente, conforme a necessidade do veículo. Como proposta de melhoria citada pelo grupo, há o vendedor externo, que tem objetivo de fidelizar clientes, buscar parcerias com empresas que possuam grandes frotas de automóveis fazendo visitas e acompanhamento de seus veículos. A auxiliar administrativa auxilia quando for necessário.

Depois de realizado o atendimento, os técnicos encaminham os veículos para a rampa, na qual serão realizados os serviços. Os técnicos conversam com os proprietários, fazendo uma conferência nos itens de substituição básica (filtro de ar do motor, filtro do ar condicionado, filtro de óleo, filtro do combustível, palhetas) e indicam a manutenção a ser realizada. Com a finalização do serviço, o cliente passa no atendimento e efetua o pagamento.

Cobra (1994, p. 256) diz que a estrutura de força de venda tem dois tipos de vantagens:

- Força de vendas direta – a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa.
- Força de vendas indireta – a empresa utiliza os vendedores de seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa.

As organizações devem se planejar e analisar qual das vantagens é mais cabível, dependendo da sua estrutura de força de venda. Há empresas que só fazem vendas diretamente aos seus clientes com vendedores próprios, e empresas que contratam autônomos e representes para trabalharem para elas, mas também há organizações que utilizam as duas vantagens.

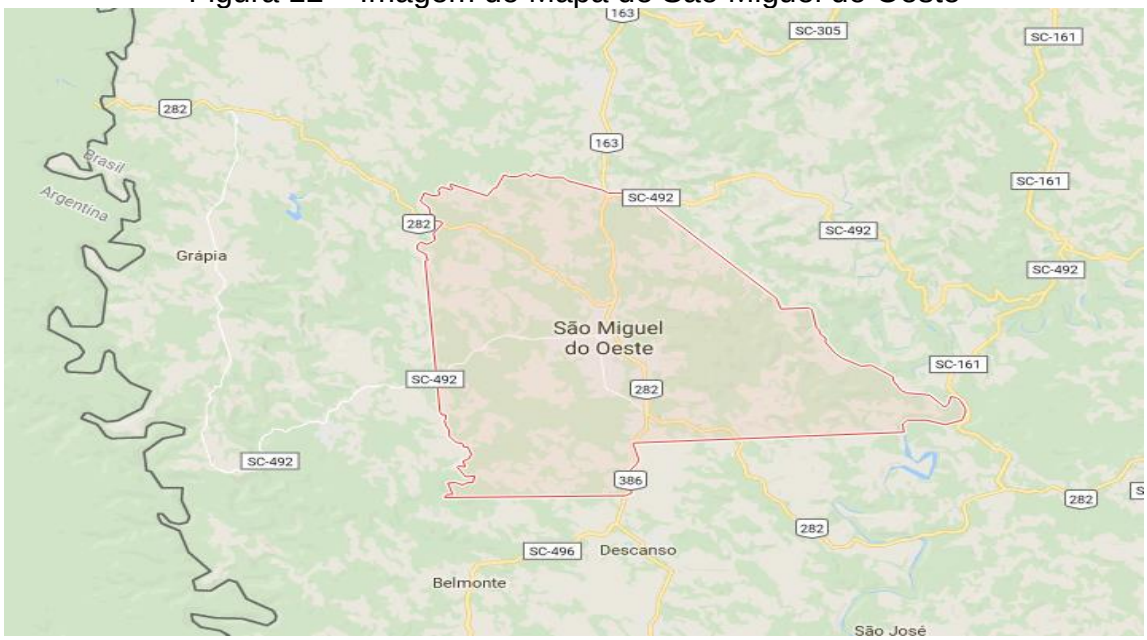
4.9.3 Tamanho do mercado

Analisando o potencial tamanho de mercado e a abrangência do espaço geográfico, percebe-se que são aspectos muito relevante a se considerar o mercado de prestação de serviços. Eles não se comportam o tempo todo da mesma forma, pois variam em suas exigências e comportamentos. O ritmo de vida se transforma rápido, e há cada vez mais variedades de bens e serviços oferecidos, além de o dinheiro circular mais e a renda das pessoas ficar cada vez mais elevada, com mais exigências de consumo, porque a competição também se torna maior.

Segundo o autor Maximiano (2011, p. 29) “o principal fator que o empreendedor deve levar em conta é o mercado, real ou potencial. ”

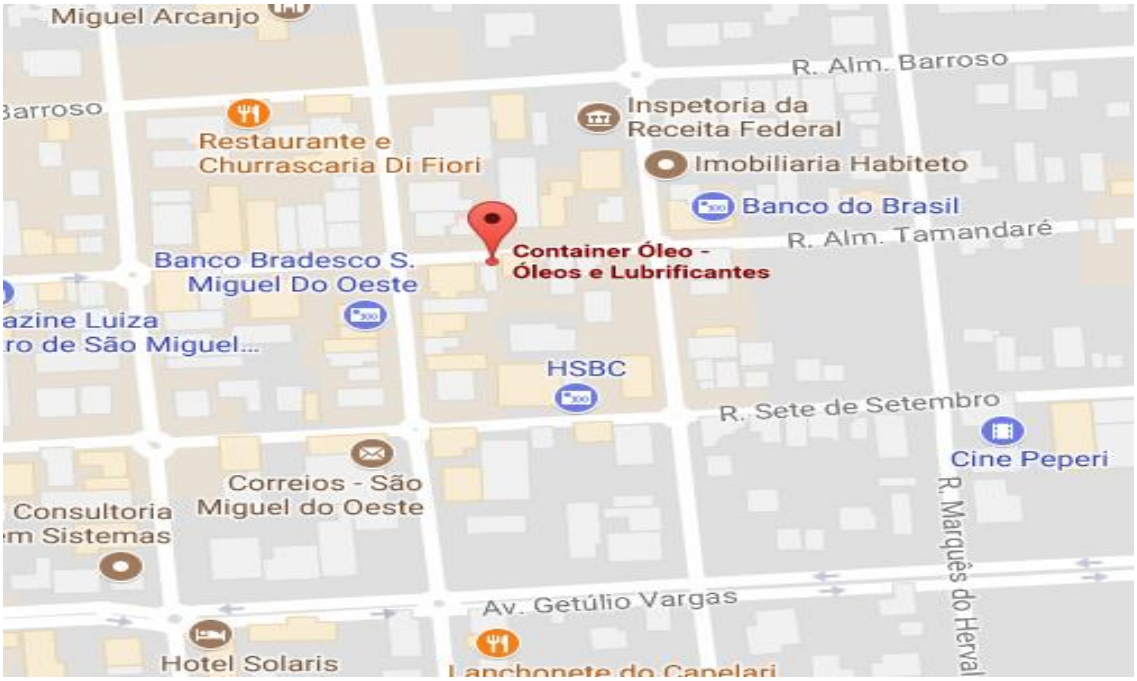
A Container Óleo possui sua maior área de atuação na cidade onde está instalada, em São Miguel do Oeste – SC, que possui 39.390 habitantes segundo pesquisa realizada em 2016. Cerca de 3.500 clientes já realizaram algum serviço ou compra na empresa, isso acarreta uma análise boa, pois aumenta a projeção de vendas quanto ao futuro.

Figura 12 – Imagem do Mapa de São Miguel do Oeste



Fonte: Google Maps (2017).

Figura 13 – Imagem com Ampliação da Localização da Empresa Container Óleo.



Fonte: Google Maps (2017).

De acordo com os dados do Detran (2017), São Miguel do Oeste/SC possui cerca 18.613 carros ativos circulando na cidade e 5.135 motocicletas circulando na cidade.

Sendo assim, esses dados mostram que a Container óleo tem um mercado amplo para prestar seus serviços porque há demanda, basta trabalhar e investir em seu marketing, preços acessíveis e outras maneiras para conquistar e fidelizar mais clientes.

4.9.4 Potencial de mercado

De acordo com Dias (2003, p. 26) “potencial de mercado, na sua conceituação tradicional, é um número relativo, estático, e que define o tamanho relativo dos diferentes segmentos geográficos que estão sendo medidos”.

Sendo assim as organizações tem que saber o perfil dos clientes ou mercado alvo, o potencial de mercado no lugar em que vai se instalar geograficamente através de pesquisas por renda perca pita das pessoas, cultura, classe social, faixa etária, e ver a concorrência.

Conforme Faria (2004), o potencial de mercado “[...] é dado segmento do mercado – país, estado, município ou bairro – pode gastar com determinado produto ou serviço. Ou seja, é quanto dinheiro há na mão dos clientes potenciais para comprar um determinado serviço ou produto. ”

A seguir, uma demonstração de como medir o potencial de mercado.

Figura 14 – Como Medir o Potencial de Mercado

Fonte: Markatus, adaptado de “Marketing – Uma Visão Brasileira”, de Raimar Richers, Negócio Editora apud FARIA (2004).

A Container Óleo tem, em seu potencial de mercado, pessoas exigentes na manutenção de seus carros. A maior parte dos clientes são do sexo masculino, jovens e adultos com idade entre 20 a 45 anos, com renda a partir de R$ 1500,00 reais, pessoas que possuem veículos próprios ou de empresas com frotas.

Dispõe de uma grande variedade de produtos e óleos lubrificantes os preços são diferenciados dependendo da escolha do cliente pela marca. Ademais, a empresa se encontra em lugar estratégico, no centro de São Miguel do Oeste, em uma das ruas mais movimentadas da cidade, na Rua Almirante Tamandaré.

A empresa tem como concorrente direto a JM Lubrificantes, porém é mais focada na linha de caminhões. Os concorrentes indiretos são as oficinas e postos de combustíveis que têm o serviço ou produto por opção, mas não como priorização.

4.9.5 Projeção do volume de vendas

A projeção do volume de vendas é uma antecipação de como serão as vendas e o faturamento da empresa nos próximos meses, sendo um instrumento de auxílio na tomada de decisões.

> Uma boa **projeção de vendas** é elemento indispensável para que os administradores da empresa possam tomar melhores decisões de negócio. Podemos resumir esta projeção como uma antecipação de como serão as vendas e o faturamento da empresa nos próximos meses. Esta é uma ferramenta importante para que a empresa monte um bom plano de negócios para apresentar aos investidores, antecipe períodos de baixas vendas e planeje ações futuras que garantam o crescimento da marca e a sua competitividade no mercado (SAGE, 2016). (Grifo do autor).

Esta ferramenta é importante para que a empresa tenha previsões de períodos de baixas vendas e também períodos com maior lucratividade, para que possa planejar ações futuras que tentam diminuir as suas perdas, ou manter as boas vendas, garantindo o crescimento da marca e a sua competitividade no mercado.

Conforme Moreira (2007, p. 111), projeção de vendas é:

> Sendo assim, a previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação.

Essas previsões de vendas na organização, são formadas pelos gestores, que irão analisar o seu público alvo para traçar objetivos, aumentar o faturamento da empresa e avaliar se as vendas alcançaram as metas estipuladas.

Caiado (2016, p. 15) cita que essa projeção:

> [...] desempenha um papel fundamental no processo de planejamento, tomada de decisão e controlo em qualquer organização. A incerteza associada a muitos fenômenos temporais não permite o conhecimento exato do seu comportamento no futuro, o que nos leva a ter que proceder a previsões.

Essa projeção pode ser feita por mês, por ano, ou para mais de um ano, dependendo da situação da empresa e do que ela pretende, como afirma Las Casas (2005, p. 82):

> Uma vez que o administrador de vendas já tenha um quadro geral do seu mercado de atuação, ele deverá fazer uma previsão do que poderá ocorrer no período a ser planejado. Este período pode ser mensal, anual, para dois ou três anos, ou outro qualquer, dependendo da administração e da situação ambiental.

Ademais, também se faz importante mencionar os dizeres de Caiado (2016, p. 15):

> Os gestores de marketing e vendas têm de elaborar regularmente (semanalmente ou mensalmente) planos previsionais de vendas de cada um dos produtos ou serviços da empresa, tendo em conta as flutuações da procura e oferta. Para isso, deve valer-se da sua experiência, consultar opiniões qualificadas e recorrer a métodos estatísticos de modo a evitar desperdícios de recursos e potenciais custos de oportunidade.

É fundamental que se tenha muito cuidado no momento de fazer a projeção de vendas, pois interfere em muitas decisões que afetam todos os setores da empresa. Las Casas apresenta um exemplo nesse sentido:

> 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, 2005, p. 82)

São utilizados alguns métodos para fazer a previsão, como a intenção de compra, a opinião da força de vendas, as vendas passadas e o julgamento dos executivos.

O presente estudo irá se basear, em maior parte pelo método de vendas passadas, definida por Las Casas (2005, p. 83) como “[...] um procedimento muito usado no Brasil. Com base nas informações históricas das vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimento alcançados, suas variações sazonais e cíclicas”.

Esse método também é conhecido como projeção histórica. Segundo Ballou (2001), quando se tem uma quantidade razoável de dados histórico, a projeção e as variações são mais estáveis e de fácil definição, sendo que projetas esses mencionados dados é uma boa maneira de previsão.

Ademais, ainda conforme o autor supramencionado este método histórico é a reativa naturalmente e vai se adaptando em relação às mudanças econômicas a partir da disponibilidade dos dados encontrados.

É necessário que em uma projeção de vendas seja coletado uma quantidade considerável de dados para sua elaboração, por isso, o método histórico é o mais apropriado para o caso, pois é a partir dele que há a possibilidade de maior aferição dos dados coletados anteriormente.

Os cinco passos para elaboração de uma projeção de vendas se resumem no seguinte:

> 1 – Análise das condições micro e macroeconômicas futuras: essa análise deve levar em consideração o contexto de sua empresa. Se o escopo de sua organização é bem regional, não é necessário dar muito peso às condições mundiais da economia;2 – Análise do potencial do mercado de seu produto ou serviço: é muito importante estimar como seu produto será recebido pelo público e em qual medida;3 – Análise do histórico de vendas da sua empresa: a menos que sua empresa esteja iniciando, é importante saber como as vendas se comportaram no passado;4 – Conversão dos dados obtidos em um planejamento de vendas eficiente;5 – Interpretação das projeções financeiras (EMPREENDEDOR, 2017).

Conforme Empreendedor (2017) é necessário considerar, primeiramente, as variáveis do mercado consumidor, sendo estas baseadas em estatísticas passadas e tendências futuras. Após, verifica-se as variáveis de produção, a fim de analisar se determinadas matérias-primas estão disponíveis no mercado, como será a variação dos preços e possíveis comportamentos dos fornecedores.

Com a análise das variáveis de mercado e de produção, deve-se partir para a análise dos recursos financeiros, devendo esta ser bastante realista. Assim, o orçamento deve ser elaborado levando-se em contas possíveis imprevistos.

Cumpridas essas etapas acima mencionadas e levando em consideração os imprevistos e as variáveis, será possível realizar uma projeção de vendas excelente e que se aproxime o mais possível da realidade.

O quadro a seguir demonstra o objetivo de crescimento da Container Óleo para o primeiro semestre de 2018.

Tabela 4 – Projeção de Volume de Vendas

Tabela de Projeção Crescimento 1º Semestre 2018			
Descrição Item (Litro)	**Vendas 1º Semestre de 2017**	**Crescimento 10%**	**Projeção 2018**
Óleo Sintético 1 Litro	3824	382	4206
Óleo Semissintético 1 Litro	1583	158	1741
Óleo Mineral 1 Litro	122	12	134

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Outros itens referentes a projeção de vendas:

Tabela 5 – Projeção de Vendas

Tabela de Projeção Crescimento 1º Semestre 2018			
Descrição Item (Unidade)	**Vendas 1º Semestre de 2017**	**Crescimento 10%**	**Projeção 2018**
Filtro de óleo 1 Unidade	1.838	184	2.022
Filtro de ar motor 1 Unidade	623	62	685
Filtro de ar condicionado 1 Unidade	358	35	393
Filtro de combustível 1 Unidade	340	34	374

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A projeção de vendas da empresa foi baseada no histórico de vendas dos itens com maior saída no mês de janeiro de 2017 a julho do mesmo ano, o objetivo de crescimento da empresa foi estipulado em 10% para o primeiro semestre de 2018.

4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

Realizadas as estratégias referentes à projeção de vendas, é necessário compreender um pouco sobre o estudo relacionado a vendas.

Conforme Futrell (2003, p. 4) a venda é “um dos muitos componentes do marketing. No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal e informações para persuadir um potencial cliente a comprar algo [...] que atenda suas necessidades individuais”.

Dentro de uma projeção de vendas, é necessário a especificação de cotas de vendas, ou seja, quantidade de atendimentos por vendedor.

Contudo, essa projeção deve levar em conta a potencialidade dos clientes e o fluxo destes em relação ao consumo dos produtos e serviços, sendo que essa cota deve focar, primeiramente, na qualidade do atendimento e não somente na quantidade.

Por isso, para que o atendimento seja realizado da melhor maneira, o vendedor deve estar preparado para essa etapa de captação e conquista do cliente.

> Os vendedores precisam de habilidade para descartar más indicações. Os clientes potenciais podem ser qualificados por meio do exame de sua situação financeira, volume de negócios, exigências especiais em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado. O vendedor pode telefonar ou escrever aos clientes potenciais antes de decidir sobre se deve ou não visitá-los. As indicações podem ser classificadas como quentes, mornas e frias, com as quentes sendo contatadas em primeiro lugar (KOTLER, 1998, p. 173).

As cotas de vendas são, portanto, as metas. Conforme Haracemiv (2015), “as metas são essenciais para o alcance de bons resultados e, consequentemente, determinantes para o sucesso em vendas”.

Para Cobra (1994, p. 46) a estruturação da força de vendas divide-se em quatro funções da administração: “planejamento, organização, direção e controle”.

O planejamento está inserido dentro da própria projeção de vendas, assim como a maneira que as metas serão organizadas, quem efetuará a direção delas e como será realizado o controle.

Para Haracemiv (2015), há quatro etapas essenciais para o estabelecimento de cotas de vendas, quais sejam, análise de mercado, indicadores de vendas, capacidade de vendas e entrega e humanização das metas/cotas.

No que se refere a análise do mercado, esta compreende a compreensão do crescimento do segmento e as possíveis variáveis que interferirão no processo de desenvolvimento, tais como barreiras internas e externas.

Os indicadores de vendas nada mais são do que projeções financeiras, ou seja, criação de metas de acordo com as condições que a empresa dispõe, levando em consideração possíveis imprevistos.

A capacidade de vendas e entrega, por outro lado, é a organização da logística da organização, ou seja, como serão efetuadas as vendas e as entregas, prezando sempre pela satisfação do cliente.

E, por fim, como última etapa e considerada uma das mais importantes, está a chamada humanização de metas. Conforme Haracemiv (2015), é necessário fugir de metas desumanas, em que os profissionais terão que sacrificar a vida pessoal e a própria saúde para bater os números estipulados. Ademais, deve-se lembrar que um bom vendedor depende de descanso, boas noites de sono, momentos em família e incentivos. Assim, quando são estabelecidas cotas de vendas, é necessário pensar no vendedor como um ser humano e não mero objeto de faturamento econômico.

A empresa Container Óleo não possui cotas individuais por vendedor, mas possui objetivos gerais mensais de acordo com o pico de venda de cada mês e seus dias úteis, baseando as metas no histórico de vendas do mesmo período passado, dando preferência para os produtos de mais saída.

Nos quadros abaixo, mostra os meses com maior e menor pico de vendas do primeiro semestre de 2018, relativo a cada produto. Assim demonstra que o óleo sintético é o produto que tem mais saída.

Tabela 6 – Cotas Mensais Óleo Sintético

Cotas/mês Óleo Sintético janeiro – Junho 2018					
Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**
1190 L	504 L	560 L	595 L	675 L	682 L

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O óleo semissintético é o segundo produto que mais vende, sendo que seu pico de venda é em janeiro, em fevereiro há uma queda drástica, março a uma recuperação e o restante dos meses até junho vai normalizando até chegar ao pico máximo.

Tabela 7 – Cotas Mensais Óleo Semissintético

Cotas/mês Óleo Semissintético janeiro – junho 2018					
Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**
480 L	201 L	230 L	250 L	280 L	300 L

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O óleo mineral é o que menos tem saída dos três tipos de óleos, sendo assim ele tem uma média mensal e não há picos de venda fortes e nem baixos.

Tabela 8 – Cotas Mensais Óleo Mineral

Cotas/mês Óleo Mineral janeiro – junho 2018					
Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**
22 L	22 L	22 L	22 L	22 L	22 L

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.9.7 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas ajuda o gestor a trabalhar de forma programada e adiantada, elaborando uma projeção futura com uma porcentagem de crescimento.

Segundo Las Casas (2005, p. 88):

> Logo após a elaboração de um plano de vendas, com base em previsões do que deverá ocorrer à luz das informações coletadas, o administrador deve providenciar o orçamento de vendas, que nada mais é do que o planejamento financeiro dessas expectativas de ocorrências.

É uma estimativa da quantidade de produtos ou serviços que serão vendidos pela empresa. Baseiam-se nos dados históricos do faturamento observados e interpretados pelo gestor.

Sanvicente e Santos (1995, p. 43) também destacam uma definição de orçamento de vendas:

> O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando.

O histórico de vendas trabalha junto com as estratégias, pois conforme a empresa muda, a estratégia e o histórico de faturamento também será alterado, percebendo se deu certo ou errado.

Segundo Lunkes (2003, p. 54):

> A primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou restrições. Portanto, é necessário proceder a um apurado ‘diagnóstico’ de seu ‘ambiente interno e externo’, visando a identificação dos eventos internos e externos que podem interferir nas previsões de vendas empresa.

O orçamento de vendas é importante porque, conforme leciona Campigliae Campiglia (1995), a dosagem da venda periódica é a que vai determinar o comportamento das outras metas orçamentárias. Assim, é importante haver interdependência entre os diversos objetivos. Ou seja, mesmo que a empresa queira um volume maior de vendas, isso não pode exceder sua capacidade financeira.

De acordo com Zdanowicz (2003), o objetivo primordial de qualquer organização é ter rentabilidade e, para que isso aconteça, é necessário que ela

venda produtos ou serviços no mercado. Assim, o orçamento de vendas deve ser fundamental, permitindo assegurar ao cliente o produto, a quantidade, o tempo e preço certo.

O orçamento de vendas permite que haja estratégias em outros setores, gerando assim comunicação e planejamento, essenciais para o desenvolvimento organizacional. Percebe-se com isso a relevância dessa projeção para todos os processos dentro da empresa, pois pode haver tanto uma evolução como decréscimos. Ainda nesse sentido, o controle financeiro é fundamental, já que permite monitorar claramente as operações, visualizando a necessidade de mudanças ou não.

Tabela 9 – Orçamento de Vendas

ORÇAMENTO de VENDAS 1º Semestre 2018			
Descrição do Item	**Vendas 1º Semestre 2017**	**Crescimento 40%**	**Orçamento**
Óleo sintético (L)	R$ 118.527,42	R$ 47.410,97	R$ 165.937,88
Óleo semissintético (L)	R$ 33.732,00	R$ 13.942,80	R$ 47.224,80
Óleo mineral (L)	R$ 1.608,00	R$ 643,20	R$ 2.251,20
Filtro de óleo (Ud)	R$ 29.555,00	R$ 3.546,60	R$ 33.101,60
Filtro de ar motor (Ud)	R$ 12.715,43	R$ 1.525,85	R$ 14.241,28
Filtro de ar condicionado (Ud)	R$ 3.945,16	R$ 473,42	R$ 4.418,58
Filtro de combustível (Ud)	R$ 7.939,00	R$ 952,68	R$ 8.891,68

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A estimativa para o valor dos produtos no primeiro semestre de 2018 é de 40%. Levou-se em conta o histórico de vendas da empresa no primeiro semestre de 2017. Foi desenvolvido o *mark-up* para todos os produtos com base nos custos já existentes, acrescendo as seguintes variações: acréscimo se deu em 7% pela inflação dos produtos, 13% pelo aumento das despesas e encargos da empresa (luz, aluguel e etc...), 14% pelo acréscimo das vendas decorrente da contratação do vendedor externo. Agregou-se também os encargos e despesas desta contratação aos custos da empresa, os outros 6% correspondem ao investimento patrimonial e melhorias na empresa.

4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

Realizada as vendas, é necessária a utilização de instrumentos aptos a mensurar as vendas realizadas.

Segundo Plug (2016):

> Os indicadores de vendas são instrumentos de mensuração e de acompanhamento do desempenho da equipe comercial. Eles deixam claro para todos quais são os objetivos qualitativos da empresa, da equipe e de cada profissional, dependendo do caso, bem como um acompanhamento do desempenho nesse mesmo âmbito. Os indicadores mostram o rumo que o trabalho de todos deve ter, auxiliando na sinergia e no desenvolvimento dos vendedores, além de ajudar a empresa a cumprir com suas metas e a crescer.

É, portanto, um meio de medir o desempenho decorrente das vendas realizadas.

"Os indicadores de vendas ou também chamados indicadores de desempenho de vendas são responsáveis por permitir a comparação de informações e, consequentemente, apurar se a empresa está tendo um bom desempenho no setor" (SEBRAE, 2016ª, p. 5).

Conforme Casa da Consultoria (2011) "os indicadores de vendas ou também chamados indicadores de desempenho de vendas são responsáveis por permitir a comparação de informações e, consequentemente, apurar se a empresa está tendo um bom desempenho no setor".

Há dois tipos de indicadores principais: indicadores de esforço e de resultado.

Sobre os indicadores de esforço:

> É um indicador que pode ser gerenciado pela cobrança, já que exige um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. São conhecidos como indicadores construtores, de esforço, drivers ou direcionadores. Um desafio para estabelecer indicadores de esforço é que para calculá-los são necessárias informações que na maioria das vezes não estão na base de dados da empresa, ou seja, o numerador e denominador do indicador exigirão regras de contagem e formulários novos para serem coletados (SEBRAE, 2016ª, p. 5).

Já os indicadores de desempenho, conforme Sebrae (2016ª, p. 5-6):

> É um indicador menos gerenciável e que se origina da "torcida" (oração, pensamento positivo, etc.) dos gestores, caso não seja desdobrado em indicadores de esforço. São os indicadores de esforço que constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o

> desempenho de uma empresa. São conhecidos como indicadores construídos, outcomes ou de controle.

Os indicadores são meios de auxílio para que o gestor possa reajustar as estratégias de venda de acordo com os resultados obtidos.

Dessa forma, “é importante estabelecer uma frequência de avaliação desses dados que seja adequada para a empresa [...] e que permita que se reajuste a estratégia para maximizar os resultados antes do fechamento desse período de avaliação” (PLUG, 2016).

Os indicadores da Container Óleo são baseados em metas mensais, sendo assim, há meses com maior pico de vendas e outros não. Cada mês é estipulado uma margem a ser alcançada, e se o valor for atingido, a empresa está cumprindo com sua meta. No caso de não atingir a margem de vendas no mês, haverá um estudo dos concorrentes para verificar os preços, a qualidade do serviço e tentar identificar o problema o quanto antes para não ocasionar prejuízos.

4.9.9 Política de preço de venda

A formação do preço de venda dos produtos e serviços nas empresas constitui-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as organizações, à medida que estas estratégias devem estar de acordo com as imposições do mercado dos custos, do governo, da concorrência, e da disponibilidade financeira do consumidor (SANTOS, 1997).

O preço pode determinar o posicionamento da empresa, sendo que algumas desejam passar uma imagem aos seus compradores de preços imbatíveis, outras trabalham um posicionamento de valorização dos produtos a partir de preços altos, levando em conta o status como ferramenta principal na aquisição dos produtos/serviços (SEBRAE, 2017a).

Segundo Santos (1994 p. 17), “o preço de venda de um produto qualquer é formado pelos seus custos marginais e pela sua margem de contribuição, composta dos custos estruturais fixos e do lucro”.

Para muitos consumidores, o preço é um fator relevante no momento da escolha do produto ou serviço.

Conforme Assef (1997 p.2), a “identificação e o conhecimento do mercado de atuação, das condições comerciais e mercadológicas das empresas concorrentes são essenciais na formação dos preços de venda”.

Kotler (2012, p. 411), complementa citando que “as decisões sobre o estabelecimento de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados-alvo e o posicionamento de suas marcas”.

Na Container Óleo, a política de preço adotada é de acordo com cada produto, sendo assim os produtos têm preços tabelados de acordo com a marca e qualidade deles, para melhor controle de venda e estoque. As máquinas de cartão de credito oferecem mais comodidade ao cliente.

4.9.10 Política de pós-venda

A fidelização dos clientes é um processo contínuo, que não se encerra com a realização do serviço ou entrega do produto. Desse modo, é necessária a existência de uma política de pós-venda.

Dias (2003, p. 300), enfatiza que “fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas”.

Uma forma de fidelizar clientes é, portanto, o pós-venda. Para Rosa (2004, p. 13), “o conceito de pós-venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente”.

Conforme Vavra (1993, p. 164), a satisfação é “entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”.

O pós-venda pode ser composto por três etapas, quais sejam, garantia do produto, peças e serviços para assistência técnica e procedimentos para reclamação dos clientes e recuperação do serviço.

Sobre a garantia do produto, esta desempenha um papel importante no relacionamento de marketing, pois possui um impacto substancial na repetição das vendas.

A segunda etapa refere-se à continuidade da assistência técnica nos casos em que houver algum problema com o produto ou serviço.

Por fim, há o procedimento de reclamação, que permite avaliar o sucesso ou não da venda efetivada ou do serviço realizado.

> As empresas precisam se conscientizar que investir em soluções de pós-venda, só traz resultados benéficos, maior fidelização e retenção, diminuição da inadimplência, redução do custo da venda, elevação dos lucros e melhor direcionamento dos investimentos de marketing, são apenas alguns dos efeitos saudáveis que uma empresa obtém ao adotar soluções para seu setor de pós-vendas:
> •Um programa de fidelização, o qual possa estar estimulando o cliente e tornando a empresa distinta de seus concorrentes;
> •Programa pós-venda;
> •Data base Marketing – DBM, onde a empresa possa estar gerenciando um banco de dados com seus clientes e assim um relacionamento com os mesmos;
> •Telemarketing;
> •Elaborar pesquisas de mercado;
> •Realizar atendimento direto dos clientes como reclamações, sugestões e dúvidas;
> •Exercer o marketing de relacionamento com clientes.
> O pós-venda está ligado ao intangível e por sua vez tudo que é intangível é difícil de ser copiado pela concorrência e esse é esperado pelo consumidor (RODRIGUES, SILVA, ANDRADE, [?], p. 7).

Diante do exposto, “o pós-venda coloca o cliente dentro da empresa. Todos apreciam um trabalho de continuidade e de resultados” (ROSA, 2004, p. 59).

Na Container Óleo, a política de pós-venda é mostrar transparência e confiança ao cliente. A empresa dispõe de um cartão de vantagens onde há a troca de pontos por produtos na empresa. Ainda, no e-mail os clientes recebem o lançamento de ofertas e avisos sobre os pontos do cartão de vantagens acumulado pelo cliente.

A partir do primeiro serviço é feito o cadastro do cliente, assim os dados ficam armazenado e a colaboradora faz um acompanhamento de quando precisa realizar um novo serviço informando o cliente via *WhatsApp* ou ligação, e se o cliente optar, já será realizado o agendamento.

4.10 PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p. 3), as “finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio”.

Assim, o planejamento é de extrema importância para avaliar a viabilidade econômica financeira do negócio.

O planejamento financeiro é uma “ferramenta administrativa que o gestor utiliza para reconhecer o cenário atual do empreendimento, estuda os caminhos possíveis que se poderia tomar e viabiliza a rota para essas metas serem alcançadas, com a prospecção dos recursos disponíveis” (FREITAS, 2015, p. 4).

Essa viabilidade econômica financeira é a tomada de decisão sobre a implantação de um projeto de investimento isolado, que exige métodos, critérios, regras e pesquisas operacionais, na busca de demonstrar se o projeto será ou não viável (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Hirschfeld (2000, p. 20) cita que o “estudo de viabilidade de um empreendimento é o exame de um projeto a ser executado a fim de verificar sua justificativa, tomando-se em consideração os aspectos jurídicos, administrativos, comerciais, técnicos e financeiros”.

Conforme Freitas (2015, p. 4), o planejamento financeiro é “a principal arma estratégica para que os empreendedores sejam capazes de determinar suas metas financeiras de curto e longo prazo, a partir da análise da situação financeira da empresa e orientando a tomada de decisões sobre o negócio”.

Segundo Freitas (2015, p. 5):

> O planejamento financeiro reúne um conjunto de ações e controles, desde acompanhar contas até preparar orçamentos, tudo em prol do monitoramento e melhor desempenho das finanças da empresa. Portanto, a ordem de instrumentos pode variar de negócio para negócio, mas em geral, engloba pelo menos a gestão do fluxo de caixa e a idealização orçamentária da empresa.

Assim, passa-se ao estudo detalhado dos componentes do planejamento de viabilidade financeira.

4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas

O ponto inicial é o levantamento do investimento. Vicentini (2001, p. 43) cita que:

> Por investimento entende-se toda a aplicação de recursos com previsão e base de segurança em obter retorno. Não há como investir somente a partir de tentativas. Quem se propõe a investir deve ter em mãos um projeto que indique as condições básicas para retorno e os meios que permitam alcançar os resultados desejados como lucro.

Segundo Lins e Silva (2005, p. 4), “investimento são recursos obtidos pela empresa que podem tanto servir à estrutura empresarial, como ser usados no processo de transformação de bens manufaturados”.

Ainda, Santos (2001, p. 25) menciona que “investimento são todos os bens e direitos registrados no ativo das empresas para baixa em função de venda, amortização, consumo, desaparecimento, perecimento ou desvalorização”.

Dentro dos investimentos, há o que se chama de “capital de giro”, muito necessário para o planejamento econômico da empresa. Ele pode ser definido como ativos de curto prazo da empresa.

“Um dos investimentos mais importantes a ser feito numa empresa, e mesmo assim, muitas vezes, subestimado, é o investimento em capital de giro” (JEVAUX, 2009).

Sobre esse, Assaf Neto e Silva (1997, p. 197) citam que “a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles”.

Brito (2005, p. 8) menciona que:

> A Administração do Capital de Giro objetiva garantir a continuidade das atividades da empresa, evitando que esta sofra interrupções que seriam extremamente caras. Para obtermos sucesso, essa atividade deve ser realizada diariamente, envolvendo pontos relacionados aos recebimentos e desembolsos da empresa.

“O capital de giro representa os investimentos da empresa em ativos de curto prazo (caixa, títulos de curto prazo, contas a receber e estoques) ”. (BRITO, 2005, p. 10).

Ainda, pode-se citar que “o capital de giro é o montante de recursos necessário para que a empresa possa desempenhar suas atividades do dia-a-dia, ou seja, girar” (JEVAUX, 2009).

Brito (2005, p. 10) trata dos fatores que podem influenciar no capital de giro:

> Para um correto estudo da administração do capital de giro, observa-se fundamentalmente o nível de estoques necessário, os investimentos que deverão ser realizados, ou que estão planejados para execução no período e que irão consumir recursos, qual será a política de crédito a ser adotada, quais os prazos e taxas de juros a serem cobrados. Estes itens fazem parte do ativo circulante, mas também os itens do passivo circulante devem ser levados em consideração. Os prazos oferecidos pelos fornecedores, taxas

> de juros a serem pagos, empréstimos recebidos, com seus respectivos valores e períodos de amortização. Outro fator, de fundamental importância, refere-se à rentabilidade desejada pela empresa, visto que esta está diretamente ligada ao volume de capital de giro a ser mantido.

Assim, o capital de giro nada mais é do que os recursos utilizados para continuidade e manutenção da organização.

4.10.2 Levantamento de fontes de investimento

Ao analisar os investimentos, é necessário compreender todas as fontes e, a partir disso, fazer levantamentos.

Quando houver implantação no negócio, o empreendedor deve fazer um levantamento de informações acerca dos gastos que terá com o empreendimento, objetivando que este lhe traga resultados satisfatórios (SEBRAE, 2011).

Essa análise de investimentos é definida como aquilo que vai determinar o mérito do projeto. “Deve-se utilizar da técnica da análise de investimento, ou seja, um conjunto de ferramentas que servem para auxiliar a tomada de decisão a partir da mensuração do valor de determinado negócio” (ZANIN, 2009).

Esse levantamento de fontes de investimento deve levar em conta os prazos de ciclo financeiro, os demonstrativos de resultado, balanço patrimonial, fluxo de caixa, avaliação da viabilidade e os indicadores de desempenho, que serão analisados na sequência.

4.10.3 Prazos médios de ciclo financeiro

O ciclo financeiro é a análise desde o investimento inicial até o recebimento dos lucros decorrentes do investimento.

“O Ciclo Financeiro é o tempo decorrido entre o momento em que a empresa coloca o dinheiro (pagamento ao fornecedor) e o momento em que recebe suas vendas (recebimento do cliente) ” (GAMA, 2015, p. 10).

O ideal é a utilização de recursos de longo prazo. Brito (2005, p. 13) ensina:

> Um dos pontos a ser considerado, no momento da escolha do recurso a ser utilizado, é a flexibilidade que os recursos de curto prazo oferecem. Normalmente, esses recursos permitem a sua liquidação a qualquer momento, o que permite ao empresário livrar-se de um compromisso a qualquer momento. Este fato normalmente não acontece com os recursos

> de longo prazo. Portanto, se a necessidade de recursos é sazonal, e por um período curto, podem ser uma boa opção recursos de curto prazo.

Os prazos médios, conforme Gama (2015, p. 2):

> Representam a velocidade com que elementos patrimoniais de relevo se renovam durante determinado período de tempo, seus resultados são normalmente expressos em dias, meses ou períodos maiores, fracionários de um ano. Além disso, têm grande contribuição na interpretação da liquidez e da rentabilidade da empresa.

"Os prazos médios indicam quantos dias, semanas ou meses a empresa mantém os estoques (PMRE), demora para receber de suas vendas a prazo (PMRV) e para pagar as suas compras a prazo (PMPC) " (GAMA, 2015, p. 7).

> Os índices de prazos médios não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto. A análise dos prazos médios só é útil quando os três são analisados conjuntamente. A conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacional e de caixa (ou financeiro), elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresarias, tanto comerciais quanto financeiras (GAMA, 2015, p. 9).

Como já dito, os prazos médios são os PMRE, PMRV e o PMPC. Gama (2015) explica a seguir sobre cada um:

- O prazo médio de renovação de estoques (PMRE) representa, na empresa comercial o tempo de estocagem de mercadorias, na empresa industrial, o tempo de produção e estocagem.
- O prazo médio de recebimento de vendas (PMRV) expressa o tempo decorrido entre a venda e o recebimento.
- O prazo médio de pagamento da compra (PMPC) expressa o tempo entre a compra e o pagamento a prazo.

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

A Demonstração de Resultados "é um documento contabilístico que fornece um resumo financeiro dos resultados das operações financeiras da empresa durante um determinado período específico, o qual pretende retratar os proveitos e custos desse mesmo período de exercício" (QUINTANEIRO; MARTINS, 2007, p. 4).

Este demonstrativo se perfaz através do balanço patrimonial e do fluxo de caixa.

O balanço patrimonial, conforme Soares et. al. (2007, p. 11), é “o principal demonstrativo contábil, é uma apresentação, sintética e ordenada, do saldo monetário de todos os valores integrantes do patrimônio de uma empresa, em uma determinada data”.

“O balanço patrimonial tem por finalidade demonstrar a situação financeira e patrimonial da entidade em determinado período, e é composto por três elementos básicos: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido” (SOARES, et. al., 2007, p. 12).

Os ativos são os bens pertencentes a empresa; o passivo são as obrigações; e o patrimônio líquido são os recursos aplicados na empresa.

Além do balanço patrimonial, há o chamado fluxo de caixa. Zdanowicz (1998) define o fluxo de caixa como o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado, consistindo na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Já Hirschfeld (2000, p. 21) cita que o “fluxo de caixa é a apreciação das contribuições monetárias - entradas e saídas de dinheiro - ao longo do tempo a uma caixa simbólica já constituída”.

> O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração de Contas a receber com Contas a pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado e, quando se comparamos constas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado (ROSA; SILVA, 2002, p. 85).

Ele é uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira das empresas, pois possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros da empresa (GAMA, 2015).

4.10.5 Avaliação de viabilidade econômica/financeira

Para avaliação da viabilidade econômica/financeira, é necessária a análise do tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizado.

O tempo/prazo de retorno de investimento, conhecido como PRI, é um indicador que demonstra o tempo para recuperação do investimento realizado.

“O Prazo de Retorno do Investimento (PRI) é obtido sob a forma de unidade de tempo e consiste, basicamente, numa modalidade de cálculo inversa à da rentabilidade” (SEBRAE, 2016b).

Abaixo, a representação do cálculo utilizado, conforme dados do SEBRAE (2016b):

Vejamos a fórmula de cálculo para o PRI:

PRI = Investimento Total / Lucro Líquido.

Utilizando os dados da Estrutura Gerencial de Resultados e supondo que o valor do capital aplicado seja de R$ 45.000,00, temos:

PRI = (45000 / 20880) = 2,15 anos.

Além do prazo de retorno, há também a taxa de desconto utilizada. Essa taxa normalmente é chamada de taxas de juros, contudo funciona no sentido inverso desta.

“Taxas de desconto são usadas para determinar o valor hoje do dinheiro pago ou recebido em algum momento futuro. Por exemplo, se temos a promessa de um pagamento de R$55 em um ano e a taxa de desconto é de 10%, o valor presente do pagamento é de R$50”. (ROSA, 2011).

Ademais, “este cálculo é utilizado na análise custo-benefício a fim de colocar todos os fluxos econômicos de um projeto, que ocorrem em diferentes pontos no tempo, na moeda de um único ano, de modo que os custos e benefícios podem ser comparados” (ROSA, 2011).

4.10.6 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são ferramentas organizacionais para quantificação da performance da empresa. Eles podem ser ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas.

Paula (2014) menciona que dentro da gestão financeira de uma empresa, uma das etapas mais importantes é a análise dos índices de desempenho, que fornecem ao gestor informações que permitem acompanhar a situação econômico-financeira da empresa em qualquer momento.

O indicador de ponto de equilíbrio “irá dizer o quanto sua empresa precisa vender (seja em volume ou em receita) para alcançar o “zero a zero” econômico,

sem prejuízos, mas também sem gerar lucro. Como o próprio nome sugere: um equilíbrio financeiro" (FERNANDES, 2016).

Sobre o ponto de equilíbrio, cita-se:

> [...] também chamado de Ponto Crítico de Vendas ou Break-Even-Point, o Ponto de Equilíbrio é o montante mínimo necessário de vendas ou serviços prestados para cobrir todos os custos e despesas da empresa e não ter prejuízo. Portanto, ponto de equilíbrio é quando as vendas igualam-se aos custos e despesas totais, não gerando nem lucro e nem prejuízo (PAULA, 2014).

Ainda, conforme Fernandes (2016):

> O Ponto de Equilíbrio é atingido no momento onde o faturamento da empresa consegue igualar a soma de todas as despesas fixas e variáveis geradas pela sua operação. Assim, todos os produtos ou serviços vendidos após o alcance do ponto de equilíbrio irão contribuir positivamente para a geração de lucro para a empresa.

Outro ponto é o nível de endividamento. Sobre este, Fernandes (2015) cita que:

> A dependência do negócio em relação ao capital obtido com terceiros geralmente é uma forte e constante preocupação dos empreendedores.
> O nível de endividamento da empresa toma por base os dados contidos no Balanço Patrimonial, dividindo-se o total do Passivo (as dívidas com empréstimos, contas a pagar e obrigações com fornecedores, por exemplo) pelo total do Ativo. É importante manter os olhos abertos se há empréstimos na composição deste cálculo, pois os juros dos recursos financiados por instituições financeiras costumam ser muito altos.

A empresa deve ter um controle total de seus gastos para que não haja endividamento, gerando assim com controle financeiro mais efetivo.

O terceiro ponto é o nível de liquidez, que também é utilizado para avaliação do desempenho.

> Os índices de liquidez são indicadores financeiros de análise de crédito que revelam quanto a empresa possui de recursos disponíveis para quitar suas obrigações com terceiros. A capacidade de pagamento de uma empresa é calculada por meio de um quociente que relaciona os valores de seu ativo com os valores de seu passivo. Todas as informações necessárias para calcular um índice de liquidez estão disponíveis no balanço patrimonial da companhia (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2017).

Assim, são esses índices que permitem a análise dos recursos disponíveis, devendo estarem presentes no balanço patrimonial da organização.

“Em regra geral, a solvência de uma empresa depende de um bom controle de seus fluxos de caixas e ciclos financeiros, além de suas capacidades de gerar lucro e de desenhar boas estratégias de financiamento e de investimento” (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2017).

E, por fim, há a rentabilidade. É o Indicador que revela o poder de ganho ou de retorno do capital que foi investido na empresa. Você saberá se o negócio é atrativo a partir do cálculo do retorno do que investiu (ou pretende investir). Sua fórmula básica equivale à divisão do resultado líquido da empresa pelo total do Ativo (FERNANDES, 2015).

4.10.7 Estudo financeiro da Container Óleo

O presente item irá abordar os principais pontos financeiros da empresa Container Óleo envolvendo seu investimento desde a abertura até o presente estudo, levando em consideração as melhorias propostas.

4.10.7.1 Investimento Inicial

Segundo, Helfert (2000), as alternativas de investimento devem seguir o que a empresa deseja, levando em conta as condições financeiras esperadas, perspectivas do setor, posição competitiva da empresa e suas competências. Quando se trabalha com investimento, se levanta suposições de como a empresa será no futuro, portanto ter o cenário atual definido e metas traçadas é de fundamental importância para a correta agregação de valor.

De acordo com Kuhnen e Bauer: O conceito de análise de investimento pode hoje ser um conjunto de técnicas que permitem a comparação entre resultados de tomada de decisões referentes a alternativas diferentes de uma maneira científica. (Kuhnen e Bauer, 2001, p. 389).

Sendo assim, é correto afirmar que a análise de investimento consiste em uma ferramenta fundamental e indispensável ao investidor com o propósito de demonstrar se pode ou não realizar o investimento em questão. Isso se faz importante uma vez que pode minimizar os riscos da operação.

A seguir está a tabela de investimento inicial da Container Óleo:

Tabela 10: investimento inicial

PLANILHA DE INVETIMENTO INICIAL							
CUSTO DE ABERTURA DA EMPRESA							
ITENS	FORNECEDOR	QUANTIDADE	VALOR UNT	TOTAL	PERIODO	DEPRECIAÇÃO ANUAL	DEPRECIAÇÃO MENSAL
HONORÁRIOS CONTADOR	GT INOVAÇÃO CONTÁBIL	1	R$ 400,00	R$ 400,00	1	R$ 400,00	R$33,33
ALVARÁ MUNICIPAL	PREFEITURA	1	R$ 276,00	R$ 276,00	1	R$ 276,00	R$23,00
ALVARÁ BOMBEIROS	BOMBEIRO	1	R$ 49,50	R$ 49,50	1	R$ 49,50	R$4,13
TOTAL		**3**		**R$ 725,50**		**R$ 725,50**	**R$60,46**
CUSTO DO ESCRITORIO							
ITENS	**FORNECEDOR**	**QUANTIDADE**	**VALOR UNT**	**TOTAL**	**PERIODO**	**DEPRECIAÇÃO ANUAL**	**DEPRECIAÇÃO MENSAL**
CANETAS	MARKAR	10	R$ 1,00	R$ 10,00	0,5	R$ 20,00	1,67
LAPIS	MARKAR	2	R$ 0,50	R$ 1,00	0,5	R$ 2,00	0,17
MARCA TEXTO	MARKAR	1	R$ 2,50	R$ 2,50	0,5	R$ 5,00	0,42
TESOURA	MARKAR	1	R$ 2,00	R$ 2,00	2	R$ 1,00	0,08
AGENDA	MARKAR	3	R$ 5,00	R$ 15,00	1	R$ 15,00	1,25
PRANCHETA	MARKAR	1	R$ 2,00	R$ 2,00	1	R$ 2,00	0,17
Sala Espera							
Sofá	CEMOL	3	R$ 100,00	R$ 300,00	6	R$50,00	R$4,16
Mesa centro	CEMOL	1	R$ 130,00	R$ 130,00	6	R$21,67	R$260,00
Oficina							
Ferramentas	SINUELO	50	R$ 4,00	R$ 200,00	12	R$140,00	R$11,67
Compressor ar	SINUELO	1	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	5	R$1.200,00	R$100,00
Macaco Hidráulico	SINUELO	3	R$ 650,00	R$ 1.950,00	4	R$487,00	R$40,59
CADERNO PEQUENO	MARKAR	1	R$ 3,20	R$ 3,20	0,5	R$ 6,40	0,53
COMPUTADOR	HAMMES	1	R$ 300,00	R$ 300,00	1	R$ 300,00	25,00
BALCÃO	CEMOL	1	R$ 70,00	R$ 70,00	5	R$ 14,00	1,17
CALCULADORA	ARCO IRIS	2	R$ 5,00	R$ 10,00	1	R$ 10,00	0,83
PORTA CANETAS	CEMOL	1	R$ 1,00	R$ 1,00	2	R$ 0,50	0,04
IMPRESSORA	CEMOL	1	R$ 70,00	R$ 70,00	3	R$ 23,33	1,94
LIXEIRA	HIGIMIX	4	R$ 6,00	R$ 24,00	4	R$ 6,00	0,50
PAPEL	MARKAR	3	R$ 48,00	R$ 144,00	2	R$ 72,00	6,00
MÁQUINA DE CARTÃO	SICREDI	1	R$ 85,00	R$ 85,00	1	R$ 85,00	7,08
VEICULO CARRO	GAMBATTO	1	R$ 9.000,00	R$ 9.000,00	3	R$ 3.000,00	250,00
VEICULO MOTO	GAMBATTO	2	R$ 2.500,00	R$ 5.000,00	4	R$ 1.250,00	104,17
TOTAL		**94**	**R$ 15.242,20**	**R$ 19.357,20**		**R$ 6.710,90**	**R$817,44**
Formação de estoque							
Descrição	**Estoque**	**Quantidade**	**Valor de custo**	**otal de custo por produt**			
Óleo sintético	23,28%	663	R$26,00	R$ 17.238,00			
Óleo Semi Sintético	18,05%	514	R$20,00	R$ 10.280,00			
Óleo Mineral	10,25%	292	R$15,00	R$ 4.380,00			
Filtro Ar	17,21%	490	R$17,90	R$ 8.771,00			
Filtro Ar Condicionado (cabine)	10,15%	289	R$15,00	R$ 4.335,00			
Filtro Comb	10,53%	300	R$8,00	R$ 2.400,00			
Filtro Óleo	10,53%	300	R$12,00	R$ 3.600,00			
TOTAL	**100,00%**	**2848**	**R$113,90**	**R$ 51.004,00**			

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A tabela número 10 representa o investimento inicial da empresa Container Óleo, que alcança um montante de R$71.086,00.

Observando o quadro acima, para manter-se no mercado a empresa Container Óleo necessita de no mínimo R$71.086,00 incluso todos os itens citados, desde a compra de equipamentos até a formação de estoque.

4.10.7.2 Custos Variáveis

Conceituado por Leone (2000, p. 53), os custos variáveis "... São os Custos (ou Despesas) que variam de acordo com os volumes das atividades. Os volumes das atividades devem estar representados por bases de volume, que são geralmente medições físicas ...".

Martins (2003) descreve que os custos variáveis estão atrelados diretamente ao volume da produção. Exemplificando, observa-se o valor global de consumo dos materiais diretos por mês, onde quanto maior a produção maior será seu consumo. Portanto, num período de tempo (mês para este caso) o custo dos materiais diretos varia de acordo com a produção, então, materiais diretos são considerados um custo variável.

No entendimento de Bruni (2008, p. 77), os custos variáveis: são aqueles cujo comportamento depende dos volumes e produção de vendas. O seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Podem ser custos – quando produtivos – ou despesas – quando associados à administração ou vendas.

Para Horngren, Datar e Foster (2004, p. 28), "... O custo variável muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou volume total ...".

Abaixo segue a tabela de custos variáveis da empresa Container Óleo:

Tabela 11: Custos Variáveis

CUSTOS VARIÁVEIS PRIMEIRO SEMESTRE 2017	
DESCRIÇÃO	**VALOR**
MARKETING	R$ 1.850,00
PRODUTOS DE LIMPEZA	R$ 120,00
GASOLINA	R$ 850,00
IMPOSTOS	R$ 200,00
ESTOQUE	R$ 25.644,57
MANUTENÇÃO DOS VEICULOS	R$ 700,00
TOTAL	**R$ 29.364,57**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O quadro acima apresenta os custos variáveis de R$29.364,57 mensais no primeiro semestre de 2017, podendo haver variações.

4.10.7.3 Custos fixos

Os custos fixos não podem sofrer variações e não dependem de quantidade de produtos vendidos, são os valores que se mantém estáveis.

No conceito de Leone (2000, p. 55), os custos fixos "... São custos (ou despesas) que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie ...".

A tabela abaixo descreve os custos fixos da empresa Container Óleo.

Tabela 12: Custos Fixos

PLANILHA DE CUSTO FIXO OPERACIONAL 2017	
DESCRIÇÃO	**VALOR**
Aluguel	R$ 2.500,00
Condomínio	R$ 120,00
IPTU	R$ 350,00
Água	R$ 70,00
Energia Elétrica	R$ 800,00
Depreciação	R$ 320,18
Telefone	R$ 420,00
Marketing	R$ 1.850,00
Honorário Contador	R$ 300,00
Pró-Labore	R$ 3.500,00
Salários funcionários	R$ 7.627,29
Combustível	R$ 800,00
Internet	R$ 100,00
Manutenção equip.	R$ 100,00
Material limpeza	R$ 140,00
Material escritório	R$ 60,00
TOTAL	**R$ 19.057,47**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os custos fixos da Container Óleo somam um total de R$19.057,47, não sofrendo variações mensais.

4.10.7.4 Depreciação

A depreciação é um conceito utilizado na contabilidade, que segundo Martins (1992, p. 256) "tem provocado inúmeras discussões e colocações provenientes de diferentes (para não dizer, às vezes, de maus) entendimentos".

Iudícibus (2004, p. 205) destaca que a definição de depreciação tem sido cuidadosamente evitada, porque, se frequentemente é difícil definir qualquer fenômeno em contabilidade, muito mais complexa é a definição deste fenômeno.

A tabela abaixo descreve a depreciação da Container Óleo, anual e mensal.

Tabela 13: Depreciação

CUSTO COM DEPRECIAÇÃO				
Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação mensal
5.2.1 – Obras civis/reformas	R$ 2.000,00	10	R$ 200,00	R$ 16,67
5.2.2 – Máquinas	R$ 9.807,00	10	R$ 980,70	R$ 81,73
5.2.3 – Equipamentos	R$ 330,00	4	R$ 82,50	R$ 6,88
5.2.4 – Móveis e utensílios	R$ 11.790,00	10	R$ 1.179,00	R$ 98,25
5.2.5 – Veículos	R$ 3.000,00	5	R$ 600,00	R$ 50,00
5.2.6 – Computadores	R$ 4.000,00	5	R$ 800,00	R$ 66,67
Total	**R$ 30.927,00**		**R$ 3.842,20**	**R$ 320,18**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O valor somado de depreciação anual da Container Óleo é de R$3.842,20 e o mensal é de R$320,018.

4.10.7.5 Salários

O trabalho nem sempre foi remunerado, inicialmente havia a troca de prestação de serviço por sal, pois este ajudava na conservação dos alimentos, posteriormente essa troca passou a ser por mercadorias diversas e finalmente chegou-se a troca do trabalho pela moeda. Dessa forma, a palavra salário vem do latim *solarium,* que significa pagamento com sal (RIBEIRO, 2006

Sendo a remuneração composta pelo salário, este é considerado como “o valor econômico pago diretamente pelo empregador ao empregado em razão da

prestação dos serviços do último, destinando-se a satisfazer suas necessidades pessoais e familiares". (MARTINS, 2008, p205).

No entendimento de NASCIMENTO (2009), o salário é o conjunto de prestações econômicas devidas pelo empregador ao empregado em função da contraprestação do trabalho, do período que o empregado fica à disposição do empregador aguardando ordens, do descanso semanal remunerado, das interrupções legais que ocorrerem na vigência do contrato de trabalho e por força de lei.

Tabela 14: Salários e Encargos dos Colaboradores.

SALÁRIO E ENCARGO DOS COLABORADORES (FUNCIONÁRIOS)						
CARGO	SALARIO R$	FGTS 8%	13º SALARIO	33%/12	INSS 12%	SOMA POR COLAB EM R$
GERENTE ADMINISTRATIVO	R$ 3.000,00	R$ 330,00	R$ 250,00	R$ 82,50	R$ 360,00	R$ 4.022,50
MECÂNICO	R$ 1.500,00	R$ 120,00	R$ 125,00	R$ 41,25	R$ 180,00	R$ 1.966,25
SECRETÁRIO	R$ 1.250,00	R$ 100,00	R$ 104,17	R$ 34,38	R$ 150,00	R$ 1.638,54
Total R$	**R$ 5.750,00**	**R$ 550,00**	**R$ 479,17**	**R$ 158,13**	**R$ 690,00**	**R$ 7.627,29**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O total de salários da Container Óleo totaliza o montante de R$7.627,29. Estão um gerente administrativo, um mecânico e uma secretária administrativa.

4.10.7.6 Estoque

A função dos estoques é maximizar as vendas, aperfeiçoar o planejamento e controle de produção, quanto maior o investimento, maior será o comprometimento e responsabilidade de cada departamento. Minimizar perdas e custos, otimizar investimentos, reduzindo as necessidades de capital investido. (DIAS, 2010).

Tabela 15: Estoque

Formação de estoque	
Descrição	**Quantidade em unidades**
Óleo sintético	663
Óleo Semi Sintético	514
Óleo Mineral	292
Filtro Ar	490
Filtro Ar Condicionado (cabine)	289
Filtro Comb	300
Filtro Óleo	300
TOTAL	**2848**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A quantidade de estoque inicial foi de 2848 itens, contabilizados óleos e filtros com maior fluxo de vendas.

4.10.7.7 Fluxo de venda

Segundo Kotler (1995) o conceito de vendas é uma orientação da administração que pressupões que os consumidores não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de vendas e promoção.

Para Futrell (2003, p. 4) “a venda constitui apenas um dos muitos componentes do marketing. No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal e informações para persuadir um potencial cliente a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa – que atenda suas necessidades individuais”.

A tabela abaixo descreve as vendas da Container Óleo no primeiro semestre de 2017, separados pelos tipos de produtos vendidos.

Tabela 16: Valores de venda por produto

ORÇAMENTO de VENDAS 1º Semestre 2017 / 2018	
Descrição do Item	Vendas 1º Semestre 2017
Óleo sintético (L)	**R$ 118.527,42**
Óleo semissintético (L)	**R$ 33.732,00**
Óleo mineral (L)	**R$ 1.608,00**
TOTAL	**R$ 153.867,42**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O orçamento de vendas bruta para o primeiro semestre de 2017 é de R$153.867,42.

4.10.7.8 Projeção de vendas

Tabela 17: Valores de venda total por produto de 2017

RECEITA SEMESTRE 2017						
PRODUTO	**JAN**	**FEV**	**MAR**	**ABR**	**MAI**	**JUN**
Óleo Sintético (em litro)	R$ 41.175,00	R$ 35.220,18	R$ 29.208,90	R$ 27.663,00	R$ 23.190,30	R$ 21.952,60
Óleo Semissintético (em litro)	R$ 14.566,50	R$ 10.078,50	R$ 6.753,00	R$ 7.170,00	R$ 6.555,00	R$ 5.475,00
Óleo Mineral (em litro)	R$ 375,00	R$ 397,50	R$ 364,50	R$ 480,00	R$ 375,00	R$ 420,00
Mão de obra	R$ 11.148,00	R$ 9.200,00	R$ 8.705,00	R$ 9.000,00	R$ 7.480,00	R$ 12.000,00
TOTAL MENSAL	**R$ 67.264,50**	**R$ 54.896,18**	**R$ 45.031,40**	**R$ 44.313,00**	**R$ 37.600,30**	**R$ 39.847,60**
MEDIA SEMESTRAL	**R$ 48.158,83**					

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme mostra a tabela acima, a média de receita do primeiro semestre de 2017 da Container Óleo foi de R$48.158,83.

Tabela 18: Valores de venda total por produto de 2018

RECEITA SEMESTRE 2018						
PRODUTO	**JAN**	**FEV**	**MAR**	**ABR**	**MAI**	**JUN**
Óleo Sintético (em litro)	R$ 57.645,00	R$ 49.308,24	R$ 40.892,46	R$ 38.728,20	R$ 32.466,42	R$ 29.866,50
Óleo Semissintético (em litro)	R$ 20.393,10	R$ 14.109,00	R$ 9.454,20	R$ 10.038,00	R$ 9.177,00	R$ 7.665,00
Óleo Mineral (em litro)	R$ 525,00	R$ 525,00	R$ 525,00	R$ 525,00	R$ 525,00	R$ 525,00
Mão de Obra	R$ 19.000,00	R$ 21.540,00	R$ 20.541,00	R$ 18.354,00	R$ 22.658,00	R$ 23.555,00
TOTAL MENSAL	**R$ 97.563,10**	**R$ 85.482,24**	**R$ 71.412,66**	**R$ 67.645,20**	**R$ 64.826,42**	**R$ 61.611,50**
MEDIA SEMESTRAL	**R$ 74.756,85**					

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

É importante que as metas sejam desafiadoras, porém realistas para serem de fato cumpridas. Aumentando a porcentagem de projeção de vendas em 40% em relação ao primeiro semestre de 2017 (tabela 18), a média de receita do segundo semestre de 2017 da Container Óleo totalizou R$74.756,85.

4.10.7.9 Gastos com melhoria

VanDerbeck e Nagy (2003, p. 16) reforçam este conceito afirmando que: “A contabilidade de custos realça o processo de planejamento ao fornecer custos históricos que servem como base para projeções futuras”.

Fica clara a importância desta ferramenta, principalmente quando está relacionada ao ato das organizações planejarem ações futuras. Com base nessas referências, este presente trabalho apontou melhorias para um planejamento econômico, dentre eles o de contratação de um vendedor externo.

A tabela abaixo demonstra os gastos de um funcionário novo, juntamente com seus gastos mensais.

Tabela 19: Gasto total com funcionário novo

Gastos do funcionário novo		
EVENTO	**VALOR MENSAL**	**GASTO ANUAL**
Salário e encargos	R$2.008,00	R$24.096,00
Despesa com veículo (gasolina)	R$800,00	R$9.600,00
Despesa com telefone	R$250,00	R$3.000,00
Propaganda e brinde	R$400,00	R$4.800,00
Impressos e materiais de escritório	R$60,00	R$720,00
Uniforme	R$20,00	R$240,00
Total	**R$3.538,00**	**R$42.456,00**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.10.7.10 DRE mensal e anual

Segundo Marion (2003, p. 127) “A DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas”.

De acordo com Gonçalves (1996, p.315) “A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período”.

Para Iudícibus (2004, p.194) “A Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período.

É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo) ”.

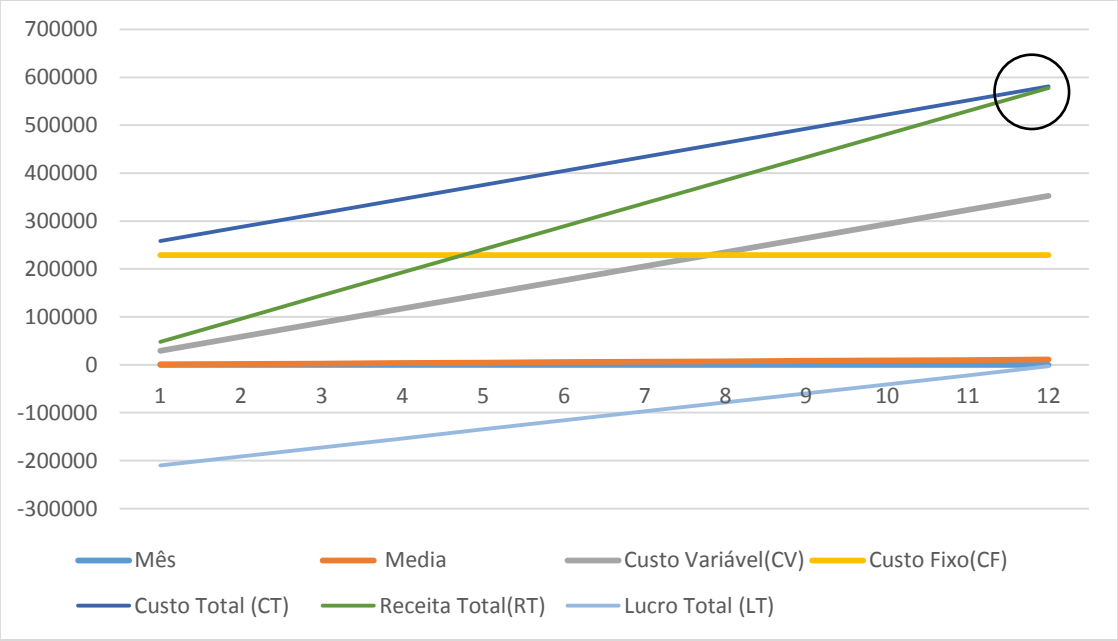
Para demonstrar a formação do resultado líquido em um exercício através do confronto das receitas, despesas e resultados apurados, foi gerado o DRE mensal e anual da empresa Container Óleo, como mostra as tabelas abaixo.

Tabela 20: DRE 2017

DRE 2017						
Mês	Media	Custo Variável(CV)	Custo Fixo(CF)	Custo Total (CT)	Receita Total(RT)	Lucro Total (LT)
1	921	R$ 29.364,57	R$ 228.689,64	R$ 258.054,21	R$ 48.158,83	-R$ 209.895,38
2	1842	R$ 58.729,14	R$ 228.689,64	R$ 287.418,78	R$ 96.317,66	-R$ 191.101,12
3	2763	R$ 88.093,71	R$ 228.689,64	R$ 316.783,35	R$ 144.476,49	-R$ 172.306,86
4	3684	R$ 117.458,28	R$ 228.689,64	R$ 346.147,92	R$ 192.635,32	-R$ 153.512,60
5	4605	R$ 146.822,85	R$ 228.689,64	R$ 375.512,49	R$ 240.794,15	-R$ 134.718,34
6	5526	R$ 176.187,42	R$ 228.689,64	R$ 404.877,06	R$ 288.952,98	-R$ 115.924,08
7	6447	R$ 205.551,99	R$ 228.689,64	R$ 434.241,63	R$ 337.111,81	-R$ 97.129,82
8	7368	R$ 234.916,56	R$ 228.689,64	R$ 463.606,20	R$ 385.270,64	-R$ 78.335,56
9	8289	R$ 264.281,13	R$ 228.689,64	R$ 492.970,77	R$ 433.429,47	-R$ 59.541,30
10	9210	R$ 293.645,70	R$ 228.689,64	R$ 522.335,34	R$ 481.588,30	-R$ 40.747,04
11	10131	R$ 323.010,27	R$ 228.689,64	R$ 551.699,91	R$ 529.747,13	-R$ 21.952,78
12	*11052*	*R$ 352.374,84*	*R$ 228.689,64*	*R$ 581.064,48*	*R$ 577.905,96*	*-R$ 3.158,52*

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 13: Demonstrativo do ponto de equilíbrio anual (2017)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

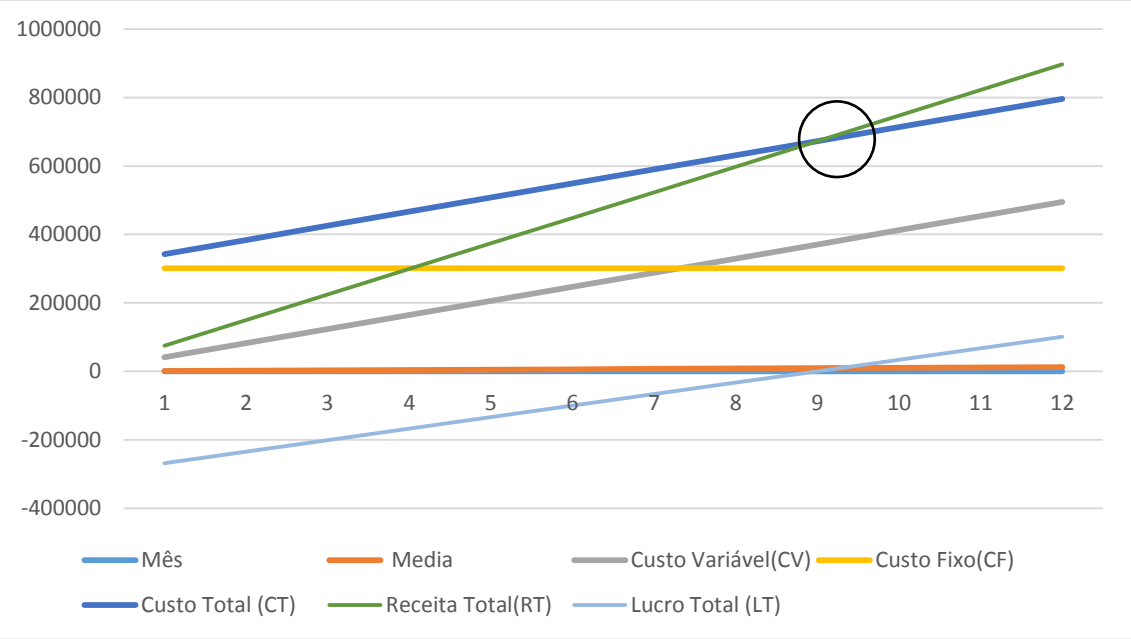
No primeiro mês do primeiro semestre de 2017, a Container Óleo totaliza –R$209.895,38 de Lucro Total. Ao final de 12 meses, a totaliza –R$3.158,52, o que indica um crescimento na lucratividade. O ponto de equilíbrio entre a Receita Total (RT) e o Lucro Total (LT) encontra-se no 12º mês.

Tabela 21: DRE 2018

Planilha DRE 2018						
Mês	Media	Custo Variável(CV)	Custo Fixo(CF)	Custo Total (CT)	Receita Total(RT)	Lucro Total (LT)
1	1013,65	R$ 41.207,01	R$ 301.548,00	R$ 342.755,01	R$ 74.756,85	-R$ 267.998,16
2	2027,3	R$ 82.414,03	R$ 301.548,00	R$ 383.962,03	R$ 149.513,71	-R$ 234.448,32
3	3040,95	R$ 123.621,04	R$ 301.548,00	R$ 425.169,04	R$ 224.270,56	-R$ 200.898,48
4	4054,6	R$ 164.828,05	R$ 301.548,00	R$ 466.376,05	R$ 299.027,41	-R$ 167.348,64
5	5068,25	R$ 206.035,07	R$ 301.548,00	R$ 507.583,07	R$ 373.784,27	-R$ 133.798,80
6	6081,9	R$ 247.242,08	R$ 301.548,00	R$ 548.790,08	R$ 448.541,12	-R$ 100.248,96
7	7095,55	R$ 288.449,09	R$ 301.548,00	R$ 589.997,09	R$ 523.297,97	-R$ 66.699,12
8	8109,2	R$ 329.656,11	R$ 301.548,00	R$ 631.204,11	R$ 598.054,83	-R$ 33.149,28
9	9122,85	R$ 370.863,12	R$ 301.548,00	R$ 672.411,12	R$ 672.811,68	R$ 400,56
10	10136,5	R$ 412.070,13	R$ 301.548,00	R$ 713.618,13	R$ 747.568,53	R$ 33.950,40
11	11150,15	R$ 453.277,15	R$ 301.548,00	R$ 754.825,15	R$ 822.325,39	R$ 67.500,24
12	*12163,8*	*R$ 494.484,16*	*R$ 301.548,00*	*R$ 796.032,16*	*R$ 897.082,24*	*R$ 101.050,08*

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 14: Demonstrativo do ponto de equilíbrio anual (2018)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como mostra a tabela número 21 e o gráfico número 14, no primeiro mês do primeiro semestre de 2018, a Container Óleo totaliza –R$267.998,16 de Lucro Total. Ao final de 12 meses, a totaliza R$101.050,08, indicando um excelente crescimento na lucratividade. O ponto de equilíbrio entre a Receita Total (RT) e o Lucro Total (LT)

se encontra no 9º mês, levando a empresa a obter lucro positivo em relação ao ano anterior, derivado de melhorias com o auxílio do vendedor externo e aumento das vendas.

4.10.7.11 Retorno de investimento

De acordo com Miller e Bapat (1999), um ponto importante da análise do retorno sobre o investimento é a demonstração de alinhamento dos investimentos com o plano estratégico, analisando os custos dos processos e a análise paralela das áreas de custos, benefícios e riscos. Esta análise, eminentemente qualitativa, refere-se a uma visão que transcende o monetário, para aliar-se ao estratégico.

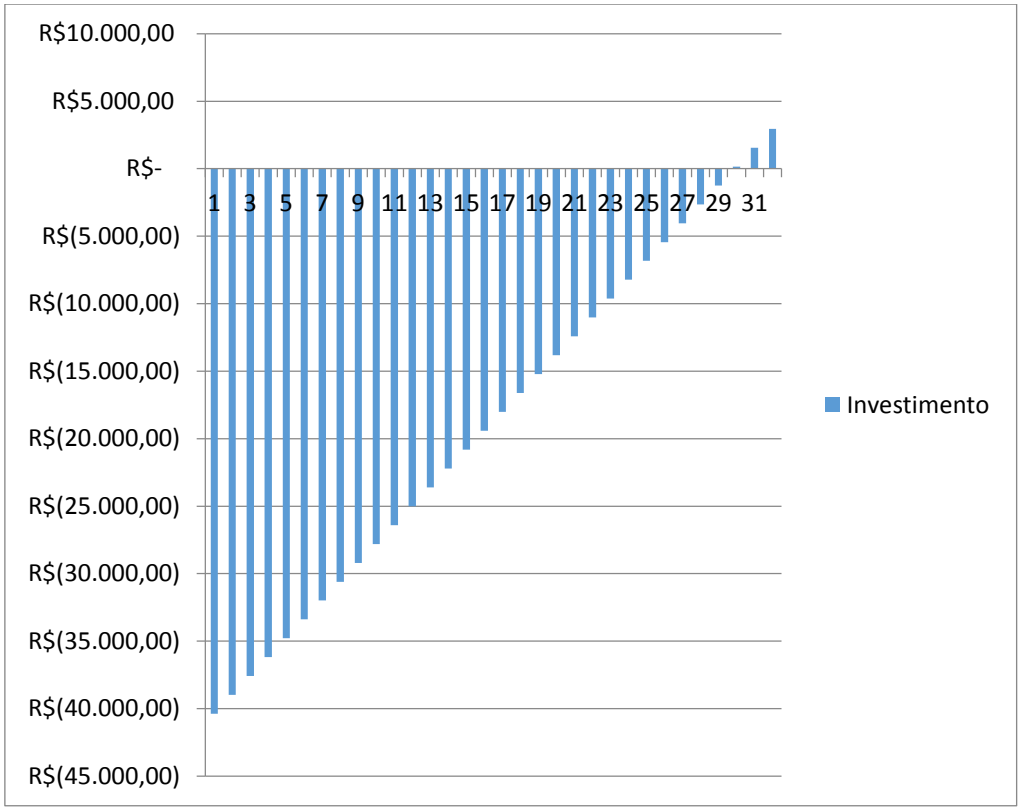
A tabela a seguir representa o retorno de investimento da empresa Container Óleo.

Tabela 22: Demonstrativo retorno do investimento

PLANILHA DE DEMOSTRATIVO 2017							
Ordem	Custo Variado(CV)	Custo Fixo(CF)	Custo Total (CT)	Receita Total (RT)	Lucro Total (LT)2017	Lucro Total 2018	Investimento
1	R$ 1.223,52	R$ 19.057,47	R$ 20.280,99	R$ 2.006,62	-R$ 18.274,38	-R$ 23.731,09	-R$ 40.381,09
2	R$ 2.447,05	R$ 19.057,47	R$ 21.504,52	R$ 4.013,24	-R$ 17.491,28	-R$ 22.333,18	-R$ 38.983,18
3	R$ 3.670,57	R$ 19.057,47	R$ 22.728,04	R$ 6.019,85	-R$ 16.708,19	-R$ 20.935,27	-R$ 37.585,27
4	R$ 4.894,10	R$ 19.057,47	R$ 23.951,57	R$ 8.026,47	-R$ 15.925,09	-R$ 19.537,36	-R$ 36.187,36
5	R$ 6.117,62	R$ 19.057,47	R$ 25.175,09	R$ 10.033,09	-R$ 15.142,00	-R$ 18.139,45	-R$ 34.789,45
6	R$ 7.341,14	R$ 19.057,47	R$ 26.398,61	R$ 12.039,71	-R$ 14.358,91	-R$ 16.741,54	-R$ 33.391,54
7	R$ 8.564,67	R$ 19.057,47	R$ 27.622,14	R$ 14.046,33	-R$ 13.575,81	-R$ 15.343,63	-R$ 31.993,63
8	R$ 9.788,19	R$ 19.057,47	R$ 28.845,66	R$ 16.052,94	-R$ 12.792,72	-R$ 13.945,72	-R$ 30.595,72
9	R$ 11.011,71	R$ 19.057,47	R$ 30.069,18	R$ 18.059,56	-R$ 12.009,62	-R$ 12.547,81	-R$ 29.197,81
10	R$ 12.235,24	R$ 19.057,47	R$ 31.292,71	R$ 20.066,18	-R$ 11.226,53	-R$ 11.149,90	-R$ 27.799,90
11	R$ 13.458,76	R$ 19.057,47	R$ 32.516,23	R$ 22.072,80	-R$ 10.443,43	-R$ 9.751,99	-R$ 26.401,99
12	R$ 14.682,29	R$ 19.057,47	R$ 33.739,76	R$ 24.079,42	-R$ 9.660,34	-R$ 8.354,08	-R$ 25.004,08
13	R$ 15.905,81	R$ 19.057,47	R$ 34.963,28	R$ 26.086,03	-R$ 8.877,25	-R$ 6.956,17	-R$ 23.606,17
14	R$ 17.129,33	R$ 19.057,47	R$ 36.186,80	R$ 28.092,65	-R$ 8.094,15	-R$ 5.558,26	-R$ 22.208,26
15	R$ 18.352,86	R$ 19.057,47	R$ 37.410,33	R$ 30.099,27	-R$ 7.311,06	-R$ 4.160,35	-R$ 20.810,35
16	R$ 19.576,38	R$ 19.057,47	R$ 38.633,85	R$ 32.105,89	-R$ 6.527,96	-R$ 2.762,44	-R$ 19.412,44
17	R$ 20.799,90	R$ 19.057,47	R$ 39.857,37	R$ 34.112,50	-R$ 5.744,87	-R$ 1.364,53	-R$ 18.014,53
18	R$ 22.023,43	R$ 19.057,47	R$ 41.080,90	R$ 36.119,12	-R$ 4.961,78	R$ 33,38	-R$ 16.616,62
19	R$ 23.246,95	R$ 19.057,47	R$ 42.304,42	R$ 38.125,74	-R$ 4.178,68	R$ 1.431,29	-R$ 15.218,71
20	R$ 24.470,48	R$ 19.057,47	R$ 43.527,95	R$ 40.132,36	-R$ 3.395,59	R$ 2.829,20	-R$ 13.820,80
21	R$ 25.694,00	R$ 19.057,47	R$ 44.751,47	R$ 42.138,98	-R$ 2.612,49	R$ 4.227,11	-R$ 12.422,89
22	R$ 26.917,52	R$ 19.057,47	R$ 45.974,99	R$ 44.145,59	-R$ 1.829,40	R$ 5.625,02	-R$ 11.024,98
23	R$ 28.141,05	R$ 19.057,47	R$ 47.198,52	R$ 46.152,21	-R$ 1.046,30	R$ 7.022,93	-R$ 9.627,07
24	R$ 29.364,57	R$ 19.057,47	R$ 48.422,04	R$ 48.158,83	-R$ 263,21	R$ 8.420,84	-R$ 8.229,16
25	R$ 30.588,09	R$ 19.057,47	R$ 49.645,56	R$ -	-R$ 49.645,56	R$ 9.818,75	-R$ 6.831,25
26	R$ 31.811,62	R$ 19.057,47	R$ 50.869,09	R$ -	-R$ 50.869,09	R$ 11.216,66	-R$ 5.433,34
27	R$ 33.035,14	R$ 19.057,47	R$ 52.092,61	R$ -	-R$ 52.092,61	R$ 12.614,57	-R$ 4.035,43
28	R$ 34.258,67	R$ 19.057,47	R$ 53.316,14	R$ -	-R$ 53.316,14	R$ 14.012,48	-R$ 2.637,52
29	R$ 35.482,19	R$ 19.057,47	R$ 54.539,66	R$ -	-R$ 54.539,66	R$ 15.410,39	-R$ 1.239,61
30	R$ 36.705,71	R$ 19.057,47	R$ 55.763,18	R$ -	-R$ 55.763,18	R$ 16.808,30	R$ 158,30
31	R$ 37.929,24	R$ 19.057,47	R$ 56.986,71	R$ -	-R$ 56.986,71	R$ 18.206,21	R$ 1.556,21
32	R$ 39.152,76	R$ 19.057,47	R$ 58.210,23	R$ -	-R$ 58.210,23	R$ 19.604,12	R$ 2.954,12

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Gráfico 15: Demonstrativo do retorno do investimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Somando o valor total da melhoria da empresa (tabela 20) com os custos e receitas totais, a Container Óleo tem seu retorno de investimento no 30º mês, no valor de R$158,30.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feitas as abordagens pertinentes ao presente trabalho, foi possível identificar a importância que a empresa do objeto de estudo representa na região em termos econômicos, eis que oferece uma variedade considerável de produtos e serviços, além de atendimento especializado e métodos de fidelização de clientes. Foi possível perceber que a Container Óleo oferece um serviço específico que em outros estabelecimentos é apenas um opcional, que é a troca de óleo e acessórios de manutenção básica de veículos. Isso a torna um diferencial no mercado.

Finalizadas as análises dos estudos, foi possível identificar os pontos fortes, pontos fracos e as oportunidades, para assim sugerir à empresa algumas estratégias específicas para maior desenvolvimento no mercado de atuação.

Quanto aos objetivos traçados, foram todos atingidos. Sobre as ações voltadas à gestão de pessoas a partir da cultura organizacional da empresa, como estratégia principal, há a necessidade de implantação de um vendedor externo. Isso se justifica pela importância que o mencionado profissional terá na realização de acordos comerciais, não somente com clientes, mas também com fornecedores, bem como ampliar as parcerias e auxiliar na fidelização de clientes. A ideia da contratação de um vendedor também pode mudar o contexto dos estímulos para a equipe de vendas, pois será possível elaborar um programa específico para esse funcionário. Além disso, a empresa não possui um processo de recrutamento e seleção de pessoas definido, portanto o presente trabalho sugeriu que a empresa faça um estudo para verificar se é necessário no momento, utilizar essas estratégias em São Miguel do Oeste.

Outra proposta de melhoria em relação a gestão de pessoas, é sobre a empresa reavaliar seus métodos de desenvolvimento e monitoramento de pessoas, podendo modifica-las de acordo com seus objetivos e sua estrutura, já que os gestores estão cada vez mais atarefados e não conseguem se fazer presentes o tempo todo na empresa para cuidar de tudo isso.

Quanto ao objetivo de revisar o plano de fidelização da empresa, um ponto que mereceu destaque foi a fidelização de clientes. Foi sugerida a realização de campanhas voltadas para “mulheres no volante”, com maior atenção para o público feminino, que ainda é visto como um obstáculo no que se refere a produtos e

serviços voltados para o mundo automobilístico, não recebendo sua devida valorização como consumidoras.

Ademais, há a proposta de desenvolvimento de campanhas e divulgação acerca de conscientização sobre a importância da troca de óleo para manutenção do veículo, a serem ofertadas em escolas e universidades, fazendo uso do vendedor externo e de uma equipe de auxílio, disseminando informações sobre os produtos e os serviços prestados.

Como última estratégia de fidelização, há a sugestão da modificação de datas dos brindes exclusivos, voltando-os mais para clientes aniversariantes, com o intuito de surpreendê-los, demonstrando o reconhecimento destes e a importância que a empresa dá para os seus clientes.

Por fim, aperfeiçoadas as estratégias na Container Óleo, estas podem ser utilizadas na sua filial em Chapecó – SC, e nas possíveis filiais futuras, tudo de acordo com a demanda e o objetivo de cada cidade.

Assim, realizadas as sugestões acima e, buscando sempre o aperfeiçoamento dos meios e métodos já empregados pela organização destacados no decorrer do projeto, a empresa Container Óleo irá progredir cada vez mais no seu mercado de atuação, e poderá ser considerada uma empresa que não só objetiva a lucratividade e a constante realização dos serviços e vendas, mas também a fidelização dos clientes e a gestão de pessoas, essenciais para continuar sendo uma organização de sucesso e crescendo cada vez mais no segmento de atuação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Camila. **5 estratégias para fidelizar os clientes.** 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/5-estrategias-para-fidelizar-os-clientes/#>. Acesso em: 7 set. 2017.

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

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

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas S. A., 1999.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BALLOU, R. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBOSA, Ricardo M. **Seis passos para criar plano de cargos e salários**. 2014 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/seis-passos-para-criar-plano-de-cargous-e-salarios/76426/> Acesso em: 16 out. 2017.

BARRETO, Márcio. **A importância da marca para as empresas de serviços**. 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Importancia_da_marca_para_as_empresas_de_servicos.htm> Acesso em: 11 set. 2017.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BOZZA. **História da lubrificação.** 2017. Disponível em: <http://www.bozza.com/institucional/historia>. Acesso em: 10 jul. 2017.

BPLOG. **Acondicionamento:** entenda melhor. 2015. Disponível em: <http://www.bplog.com.br/blog/acondicionamento-entenda-melhor/>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRITO, Paulo Eduardo Pereira de. **Administração de capital de giro:** a importância no resultado da empresa. 2005. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/780/2/20151463.pdf> Acesso em: 15 out. 2017.

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 387 p. (Desvendando as Finanças).

CAIADO, Jorge. **Métodos de previsão em gestão.** Lisboa: Sílabo, 2016.

CAMPIGLIA, Américo Osvaldo; CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto P. **Controles de Gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CANCHUMANI, Giancarlo Alfonso Lovón. **Óleos lubrificantes usados:** um estudo de caso de avaliação de ciclo de vida do sistema de rerrefino no brasil. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2013.

CASA DA CONSULTORIA. **Indicadores de Vendas:** compreenda-os agora. 2011. Disponível em: <http://casadaconsultoria.com.br/indicadores-de-vendas/>. Acesso em: 20 set. 2017.

CBO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2017. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf > Acesso em: 19 out. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. São Paulo: Campus, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico:** fundações e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: Supply Chain. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHRISTMANN, Damaris. **A importância do registro da marca.** 2006. Disponível em:<https://www.univates.br/media/graduacao/direito/IMPORTANCIA_DO_REGISTRO_DA_MARCA.pdf>. Acesso em: 7 set. 2017.

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

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas. 1997.

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

COELHO, Leandro Callegari. **Controle de estoques:** logística e previsão da demanda. 2009. Disponível em: < https://www.logisticadescomplicada.com/controle-de-estoques-logistica-e-previsao-de-demanda/>. Acesso em: 7 out. 2017.

CONTAINER ÓLEO. **Uma parada, muitas partidas.** 2017. Disponível em: <http://containeroleo.com.br/> Acesso em: 5 ago. 2017

COSTA, Claudinei. **O que é vender**. 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/vendasartigos/vendas-o-que-e-vender-824952.html>. Acesso em: 25 ago. 2017.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

DETRAN. **Estatística de veículos de São Miguel do Oeste.** 2017. Disponível em: <http://consultas.detrannet.sc.gov.br/Estatistica/Veiculos/winVeiculos.asp?lst_municipio=8339&nome_munic=SAO%20MIGUEL%20DO%20OESTE&lst_ano=2017&lst_mes=0> Acesso em: 28 jul. 2017

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 528 p.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva. 2003.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **O que são índices de liquidez.** 2017. Disponível em: < https://www.dicionariofinanceiro.com/indices-de-liquidez/>. Acesso em: 16 out. 2017.

DINAMICAR. **Mulher n volante presença constante.** 2016. Disponível em: <https://dinamicarpneus.com.br/mulher-volante-presenca-constante/>. Acesso em: 21 set. 2017.

DINIZ, Salatiel Soares**. Gestão de pessoas**: novos tempos, novos paradigmas no cenário nacional. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2013

EMPREENDEDOR. **Saiba como fazer uma projeção de vendas eficiente.** 2017. Disponível em: <http://www.quickbooks.com.br/r/planejamento-financeiro/como-fazer-projecao-vendas-eficiente/> . Acesso em: 25 set. 2017.

FARIA, Carlos Alberto. **Potencial de Mercado:** o que é e como mediar. 2004. Disponível em: <http://www.portalwebmarketing.com/potencial_de_mercado_o_que_e_e_como_medir/tabid/304/Default.aspx>. Acesso em: 5 out. 2017.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília: ENAP, 2015.

FERNANDES, Daniel. **Indicadores de desempenho:** ponto de equilíbrio. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/indicador-de-ponto-de-equilibrio>. Acesso em: 16 out. 2017

FERNANDES, Regina. **Indicadores de desempenho financeiro.** 2015. Disponível em: <https://capitalsocial.cnt.br/indicadores-de-desempenho-financeiro/>. Acesso em: 16 out. 2017.

FRASSON, Marcela Serro. **8 etapas para uma comunicação eficaz de marketing.** 2012. Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/8-etapas-para-uma-comunicacao-eficaz-de-marketing>. Acesso em: 7 set. 2017.

FREITAS, Cristiano. **Planejamento financeiro.** 2015. Disponível em: <http://fejemg.org.br/plataformadainformacao/wp-content/uploads/2015/09/Planejamento-Financeiro.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

FUTRELL, Charles M. **Vendas:** fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GALVÃO, Sergio L. **Codificação de materiais.** 2013. Disponível em: <http://gcmeneghellologistica.blogspot.com.br/2013/05/codificacao-de-materiais.html>. Acesso em: 20 out. 2017.

GAMA, Tatiana Melo de. **Análise dos índices de prazos médios.** 2015. Disponível em: < http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Tatiana-Melo-da-Gama-An%C3%A1lise-dos-%C3%8Dndices-de-Prazos-M%C3%A9dios.pdf> Acesso em: 16 out. 2017.

GASNIER, Daniel G. **A dinâmica dos estoques**: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística. São Paulo: IMAM, 2002.

GARCIA, Giovani Ribeiro. **A importância da função de compras nas organizações.** 2017. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/imprensa/a-importancia-da-funcao-de-compras-nas-organizacoes/>. Acesso em: 2 out. 2017.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Prestação de serviços:** a mentalidade de bem servir!. 2014. Disponível em <http://www.blogdogasparetto.com.br/prestacao-de-servicos-a-mentalidade-de-bem-servir/> Acesso em: 14 ago., 2017.

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

GIL, Edson. **Competitividade em vendas**. Rio de Janeiro: Alta Books Ltda, 2003.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes. O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas. Em: **EGEPE** – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005. Curitiba, 2005, p. 859-871.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

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

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio, Escrituração. In_ Contabilidade Geral. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GROPPELI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HADDAD, Thais; et. al. **Canais de distribuição.** 2009. Disponível em: <http://mktufop.blogspot.com.br/2009/11/canais-de-distribuicao.html>. Acesso em: 20 out. 2017.

HARACEMIV, Lucia. **Como definir metas de vendas para seu time em 4 passos.** 2015. Disponível em: https://www.dnadevendas.com.br/blog/como-definir-metas-de-vendas/. Acesso em: 10 set. 2017.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos**: Uma Abordagem Gerencial. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 513 p. Tradução: Robert Brian Taylor; Revisão Técnica: Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fabio Gallo Garcia.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos, Contabilidade Comercial. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

INGRAM, Thomas N. (Et al). **Gerenciamento de vendas**: análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, c2009

JEVAUX, Daniel Duarte. **A importância do capital de giro.** 2009. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-capital-de-giro/33799/>. Acesso em: 15 out. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejameno, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

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

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

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

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura. 1999.

KUHEN, Osmar Leonardo, BAUER, Udibert Reinoldo. **Matemática financeira aplicada e análise de investimentos.** 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

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

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia cientifica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMB, Charles W. Jr. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 1993.

LEONE, George S. G. **Custos**: Um enfoque Administrativo. 8. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985. 1 v.

LIMA, Daniel. **As cinco forças de porter.** 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>. Acesso em: 10 jul. 2017.

LINS, L. S; SILVA, R. N. S. **Gestão empresarial com ênfase em custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Thomson, 2005.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003

MAIA, Julio Cesar da Costa. **Monitoramento de lubrificantes através de reações de oxidação**. 2009. Disponível em: <http://www.nupeg.ufrn.br/documentos_finais/monografias_de_graduacao/juliocesar.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

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

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos, **Contabilidade Empresarial.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 367 p.

MARTINS, Mariana. **Estratégias de distribuição.** 2016. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/marketing/estrategias-de-distribuicao-2/>. Acesso em: 24 set. 2017.

MILLER, K.; BAPAT, V. Case study: Simulation of the call center environment for comparing competing call routing technologies for business case ROI projection. IN: WINTER SIMULATION CONFERENCE, 5., 1999, New York. Anais… New York: Association for Computing Machinery, 1999. p. 1694-1700.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MELLO; Pedro Osorio Souza. **10 Monitoramento** – Avaliação de desempenho de processos. 2012. Disponível em: <https://bpmquotes.wordpress.com/2012/01/21/10-avaliacao-de-desempenho-de-processos-monitoramento/> Acesso em: 07 nov. 2017.

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

MIRANDA, Katheane Di Lourdes Gomes. **As cinco forças de porter e a estratégia como diferencial competitivo:** estudo de caso em correspondentes bancários do banco BMG em João Pessoa/PB. (Monografia de Graduação em Administração/CCSA/UFPB), João Pessoa/PB, 2009. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2009.1/ADM_ESTRATEGICA/AS_CINCO_FORCAS_DE_PORTER_E_A_ESTRATEGIA_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

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

NAKAGAWA, Marcelo. **1ª Força de Porter:** rivalidade entre concorrentes. 2012. Disponível em:

<http://www.duplofoco.com.br/gestaoempresarial/rivalidadeentreconcorrentes/> Acesso em: 5 set. 2017.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2009. 588p.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca**: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

PALMER. **Introdução ao marketing: Teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PAULA, Danilo De. **Apesar da crise econômica o mercado brasileiro de lubrificantes traz oportunidades no médio e longo prazos.** 2016. Disponível em: <http://www.lubgrax.com.br/materias.php?i=421> Acesso em: 23 ago., 2017.

PAULA, Gilles B. de. **5 Indicadores de desempenho fundamentais para gestão obtidos facilmente no DRE de sua empresa.** 2014. Disponível em:<https://www.treasy.com.br/blog/5-indicadores-de-desempenho-fundamentais-para-gestao-obtidos-facilmente-no-dre-de-sua-empresa> . Acesso em: 16 out. 2017.

PISO SALARIAL. **Tabela de salários das profissões**. 2017. Disponível em: <http://www.pisosalarial.com.br/salarios/tabela-salarial/> Acesso em: 19 out. 2017.

PLUG. **Indicadores de vendas:** o que são e como podem contribuir para o crescimento de sua empresa. 2016. Disponível em: <http://blog.plugcrm.net/indicadores-de-vendas-o-que-sao-e-como-podem-contribuir-para-o-crescimento-de-sua-empresa/>. Acesso em: 20 set. 2017.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas**: manual de rotinas trabalhistas. 5. ed. Brasília, DF: Ed. Senac Distrito Federal, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

QUINTANEIRO, Jorge Manuel; MARTINS, Bruno Ricardo Gomes. **Demonstração de resultados (DR).** 2007. Disponível em: <https://associativismo.cmvfxira.pt/images/stories/formacao/formacoes/2013/formacao_2013_doc2.2.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

RAPP, S.; COLLINS. **Os vencedores**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006. 311p.

RIBEIRO NETO, Eduardo. **Análise SWOT** – planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Pitágoras, como requisito à obtenção do grau de especialista em MBA. Faculdade

Pitágoras – Centro de Pós-Graduação. São João Del Rei, 2011. Disponível em: <http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.

RODRIGUES, Kelly Poliana; SILVA, Leandro Cesar Diniz da; ANDRADE, Alexandre Pires de. **Uma análise das ações de pós-venda como estratégia de fidelização.** [?]. Disponível em: <http://convibra.com/upload/paper/adm/adm_3038.pdf>. Acesso em: 24 set. 2017.

ROGGIA, Nilvane Mara. **Orçamento de vendas.** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/orcamento-de-vendas/43059/> Acesso em: 11 set. 2017.

ROJO, Claudio Antonio; COUTO, Eder Reli do; KASPER, Débora. **Aplicação de análise SWOT para levantamento de fatores através de um diagnóstico estratégico em uma empresa familiar do ramo de atelier**. VII Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Cascavel, 2008. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIISeminario/administracao/artigo23.pdf> Acesso em: 15 ago. 2017.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa:** mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

ROSA, Paulo Moreira da & SILVA, Almir Teles da. **Fluxo de caixa**
- instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. RBC, Ano XXXI, nº 135, p. 84-86, Maio/Junho 2002.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **O poder do pós venda**. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSA, Thales Oliveira. **Taxa de desconto.** 2011. Disponível em: <http://www.conservation-strategy.org/pt/hydrocalculator-help-article/taxa-de-desconto>. Acesso em: 15 out. 2017.

SABATINO, L. **Fidelização:** a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros como o cliente. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SAGE. **5 passos para calcular a projeção de vendas.** 2016. Disponível em: <https://blog.sagestart.com.br/projecao-de-vendas/>. Acesso em: 10 ago. 2017.

SANTOS, E.O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Joel José dos. **Formação de preços e do lucro:** custos marginais para formação e preços referencias.4. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Planejamento do preço de venda. **Scielo**, n. 15, São Paulo Jan./June 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511997000100005>. Acesso em: 10 out. 2017.

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

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANVICENTE, AntonioZoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1995.
SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência do cliente:** uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHULTZ, Don E; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEBRAE. **Aprenda como identificar seus concorrentes**. 2015a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SEBRAE. **Como estabelecer uma política de preços.** 2017a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-estabelecer-uma-politica-de-precos,e1c926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD> . Acesso em: 10 out. 2017.

SEBRAE. **Guia de indicadores aplicados ao varejo.** 2016a. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/Guia_de_Indicadores_para_Varejo.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

SEBRAE. **Investimento.** 2011. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/>. Acesso em: 15 out. 2017.

SEBRAE. **O sucesso do negócio depende de sua localização**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-sucesso-do-negocio-depende-de-sua-localizacao,11e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 20 ago. 2017

SEBRAE. **Passo a passo para o registro da sua empresa.** 2017b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-o-registro-da-sua-empresa,665cef598bb74510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 22 out. 2017.

SEBRAE. **Pesquisa de mercado**: o que é e para que serve. 2017c. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-

e-e-para-que-serve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 24 out. 2017.

SEBRAE. **Prazo de retorno de investimento (PRI).** 2016b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 out. 2017.

SEBRAE. **Produtos codificados melhoram a gestão do estoque.** 2017d. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/produtos-codificados-melhoram-a-gestao-do-estoque,cc92438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 25 out. 2017.

SEBRAE. **Roteiro para registro de marca.** 2015b. Disponível em: <http://189.39.124.147:8030/downloads/roteiro-registro marca.pdfhttp://189.39.124.147:8030/downloads/roteiro-registro-marca.pdf>. Acesso em: 7 set. 2017.

SERRANO, Daniel Portillo. **O mix de comunicação.** 2011. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Mix_de_comunicacao_O_Composto_de_Comunicacao.htm>. Acesso em: 7 set. 2017.

SFREDO, Janine Mattana; et. al. **Análise de fatores relevantes quanto à localização de empresas:** comparativo entre uma indústria e uma prestadora de serviços com base nos pressupostos teóricos. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530355_8296.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

SINE. **Média salarial. [2017?]** Disponível em: <https://www.sine.com.br/media-salarial> Acesso em: 19 out. 2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.

SOARES, Dagmar da Cruz; et. al. **Balanço patrimonial DRE e DFC:** demonstrações obrigatórias e a utilização administrativa. 2007. Disponível em: <http://www.sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/sergio_1.pdf> Acesso em: 16 out. 2017.

STABELINI, Delton. **Saiba por que vender óleo lubrificante pode ser um negócio muito lucrativo.** 2016. Disponível em: <https://blog.texaco.com.br/havoline/gestao-da-oficina/saiba-por-que-vender-oleo-lubrificante-pode-ser-um-negocio-muito-lucrativo/>. Acesso: 20 jul. 2017.

TAISANIELE. **Recrutamento e seleção – etapas**. 2014. Disponível em: <https://taisaniele.wordpress.com/2014/05/08/recrutamento-e-selecao-etapas/> Acesso em: 06 nov. 2017.

TEIXEIRA, Samara. **Organograma**: entenda sua importância para a empresa. 2012. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/organograma-entenda-sua-importancia-para-a-empresa>. Acesso em: 10 set. 2017.

TIME 99 JOBS. **O que é uma entrevista por competência e como isso pode ajudar seu recrutamento?** 2016. Disponível em: <http://passanorh.99jobs.com/o-que-e-uma-entrevista-por-competencia-e-como-isso-pode-ajudar-seu-recrutamento/> Acesso em: 06 nov. 2017.

UGF. **O que é prestação de serviços**. 2012. Disponível em: <http://www.posugf.com.br/noticias/todas/1892-o-que-e-prestacao-de-servicos> Acesso em: 10 ago. 2017.

UNIUBE. **O Marketing e o seu mix de comunicação.** 2009. Disponível em: <http://comunicacaointegradauniube.blogspot.com.br/2009/08/o-marketing-e-seu-mix-de-comunicacao.html>. Acesso em: 8 set. 2017.

URDAN, Flávio Torres; URDAN André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2011.

VICENTINI, José Plinio. **Análise da viabilidade econômico-financeira da cooperativa agroindustria de produtores de cana de rondon LTDA** — Coocarol. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VINCENT, Laurent. **Marcas legendárias**: o poder eterno das histórias de marcas vencedoras. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo. 1ª ed, 2006.

WESTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo. Atlas, 1995.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

WILKER, Braúlio. **Gerenciamento da capacidade de produção.** 2011. Disponível em: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/04/gerenciamento-da-capacidade-de-producao.html>. Acesso em: 5 out. 2017.

ZANIN, Tiago dos Santos. **Estudo de viabilidade econômico-financeira para abertura de uma empresa de consultoria de campanhas política**s. 2009. 61 f.

Monografia (Graduação) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Para demonstrar a preocupação da empresa e o nível de satisfação na qualidade dos produtos e serviços de seus clientes, os alunos do curso de Gestão comercial / Senac, estão realizando uma pesquisa para contribuir no estudo de conclusão de semestre e colaborando para a satisfação e fidelização de clientes da empresa Container óleo.

Suas respostas serão anônimas mas de tamanha importância para nosso estudo.

Roteiro da Pesquisa Estatística

1 - Sexo
( ) Masculino ( ) Feminino

2 - Idade
( ) 18 a 25 anos
( ) 26 a 35 anos
( ) 36 a 45 anos
( ) 46 a 55 anos
( ) mais de 55 anos

3 - Há quanto tempo você é cliente da Container Óleo?
( ) Primeiro serviço
( ) 1 mês
( ) 6 meses
( ) 1 ano
( ) mais de 1 ano
( ) Não utilizei de nenhum serviço ainda.

4 - Qual motivo o levou a ser cliente da Container Óleo?
( ) Amizade
( ) Preço
( ) Qualidade do Produto
( ) Qualidade do Serviço
( ) Localização
( ) Qualidade do Produto e do Serviço
( ) Indicação de outra pessoa
( ) Atendimento
( ) Outros: _____

5 - Onde você costuma utilizar os serviços de troca de óleo?
( ) Oficinas
( ) Postos
( ) Concessionárias
( ) Container Óleo

6 - O que você acha mais importante para o bom atendimento?
( ) Simpatia
( ) Rapidez
( ) Conhecimento
( ) Outros: _____

7 - Qual sua opinião sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa Container Óleo?
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Bom
( ) Ótimo
( ) Excelente

8 - Você indicaria a Container Óleo para outra pessoa?
( ) Sim
( ) Não

9 - Os funcionários da empresa Container Óleo, em relação ao atendimento são:
( ) Prestativos
( ) Indiferentes

10 - Seu serviço para troca de óleo ou outro serviço foi agendado conforme seu gosto?
( ) Sim
( ) Não

11 - Você acha que a container óleo deveria atender após o horário comercial e/ou outros horários?
( ) Sim
( ) Não

12 - Atribua uma nota de 5 a 10 quanto a sua satisfação com a empresa Container Óleo:
( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, LUIZ FELIPE LAZAROTTO, 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.

SÃO MIGUEL DO OESTE (SC), 01 de agosto de 2017.

Luiz Felipe Lazarotto

Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 083.388.119-72

Telefone: (49) 98437-8306

Apêndice C – Esclarecimentos sobre a Pesquisa (TCS)

ESCLARECIMENTOS SOBRE A PESQUISA (TCS):

Prezado(a) Sr LUIZ FELIPE LAZAROTTO, da empresa CONTAINER ÓLEO, localizada em Rua Almirante Tamandaré, 471 - Centro, São Miguel do Oeste - SC. 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. 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 xx horas em sua empresa para coletar os dados e traçar o diagnóstico. Além disso, estão previstas entrevistas e aplicação de questionários junto à gerência. 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.

Assinatura dos Acadêmicos:

Erika Carla S. Muniz

Kelvin Boff

Rodrigo C. Vargas

Valentine Bach

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Faculdade de Tecnologia Senac de São Miguel do Oeste
R. Sete de Setembro, 1415 - Centro, São Miguel do Oeste - SC, 89900-000

ANEXOS

ANEXO A – Localização Container Óleo

Fonte: *site* Container Óleo (2017).

ANEXO B - Site Container Óleo

Fonte: *site* Container Óleo (2017).

ANEXO C - Cartão Vantagens

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

ANEXO D - Mulheres no Volante

Fonte: Dinamicar (2016).